



Más Unidos – Plan Nacional de Asociatividad de Chile – Análisis Regional y Sectorial Lácteos

Rabo Partnerships



Colofón

Título	Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – Análisis Sectorial y Regional Lácteos
Versión	1.0
Subtítulo	
Fecha	28 de agosto de 2020
Número de proyecto	
Autores	Corné de Louw Ricardo Olguin Brenda de Swart Rubiga Sivakumaran Jos Bijman

Dirección de contacto para esta publicación

Rabo Partnerships B.V.
Croeselaan 18
PO-box 17100
3500 HG Utrecht
Países Bajos

Tel +31 (0)30 2163670
Rabo.partnerships@rabobank.nl

© Rabo Partnerships B.V. (RP)

Esta publicación corresponde a un conjunto de documentos originados en el marco de la consultoría “Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile”, código UDC-2019-021, solicitado por el Ministerio de Agricultura de Chile a Rabo Partnerships B.V. y financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

Se autoriza la difusión y reproducción parcial o total de este documento citando la fuente.

Cámara de Comercio Registrada, Utrecht no. 30114598

Tabla de contenidos

1	Introducción	3
1.1	Introducción	3
2	Panorama General del Sector	4
2.1	Características Generales del Sector	4
2.2	Análisis Macro a Nivel País	6
2.3	Resumen General de la Cadena de Valor	7
2.4	Estacionalidad en el Sector	8
2.5	Sustentabilidad en el Sector	8
3	El Sector Lácteo en Chile – Pasado y Presente	10
3.1	Hitos del Pasado	10
3.2	Situación Actual	10
4	Análisis de la Cadena de Valor	11
4.1	Introducción	11
4.2	Insumos	11
4.3	Productores	11
4.4	Procesamiento	14
4.5	Mercados	15
4.6	Importaciones-Exportaciones	16
4.7	Motores de Rentabilidad	16
5	Cooperativas en la Cadena de Valor	17
6	Impacto Ambiental	18
7	Las Regiones Lácteas Los Ríos y Los Lagos	19
7.1	Características Macroeconómicas para las Regiones Lácteas	19
8	El Desarrollo del Sector Lácteo en Los Lagos y Los Ríos	21

1 Introducción

1.1 Introducción

Este informe presenta el análisis sectorial y regional de la industria láctea en Chile. Es parte de las actividades de la Teoría del Cambio, como es ilustrado a continuación.

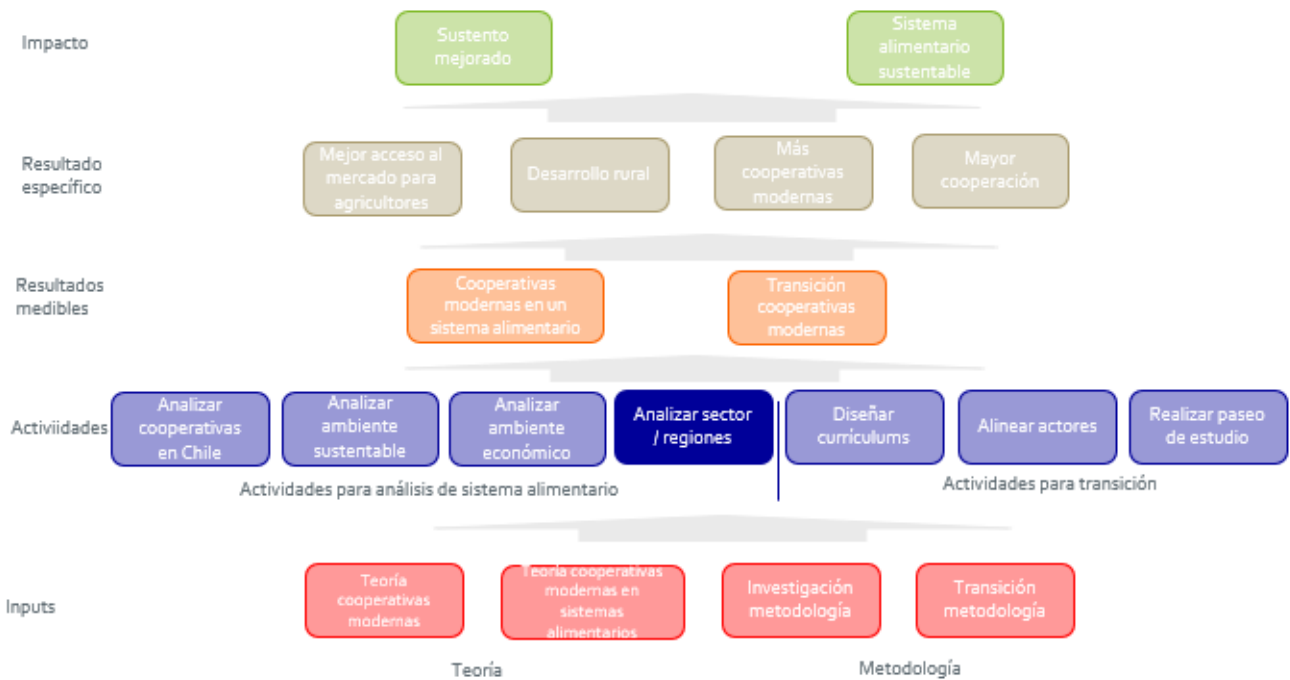


Figura 1: Informe como parte de la Teoría del Cambio

El sector lácteo es un *commodity* global, lo que significa que las tendencias y los desarrollos en otros países tienen un impacto en el sector lácteo en Chile y, como efecto dominó, tienen un impacto en el desarrollo de las cooperativas lácteas y los agricultores individuales en Chile.

Por esta razón, el presente análisis comienza con un resumen de las tendencias y los desarrollos globales en el sector lácteo. Esto es especialmente relevante porque el sector está al borde de una transición, causada por las altas emisiones de gases de invernadero en el sector. Después de este resumen global, presentaremos una idea general del sector lácteo en Chile. Para obtener un mejor entendimiento de la situación actual en el sector, también es importante entender el pasado.

Una cooperativa láctea es parte de un sistema alimentario. Por ende, es importante tener una idea general de los otros socios en la cadena de valor de los lácteos, ‘desde la granja al plato’. En vista del objetivo de esta investigación, se pondrá énfasis especial en las cooperativas lácteas en Chile.

La dinámica regional tiene un impacto significativo en el desarrollo de un sector específico. El desarrollo sectorial y regional están entrelazados. Por esa razón, evaluaremos las principales regiones lácteas en Chile.

El análisis general del sector lácteo en Chile y la dinámica regional, en combinación con las actuales cooperativas lácteas contribuirán a una opinión general del estado actual del sector lácteo en Chile y las oportunidades para las cooperativas y los agricultores lácteos.

2 Panorama General del Sector

2.1 Características Generales del Sector

Crecimiento de la demanda global de la leche líquida por región, 2008-2018 (CAGR = Compound Annual Growth Rate = Tasa de Crecimiento Compuesto Anual)

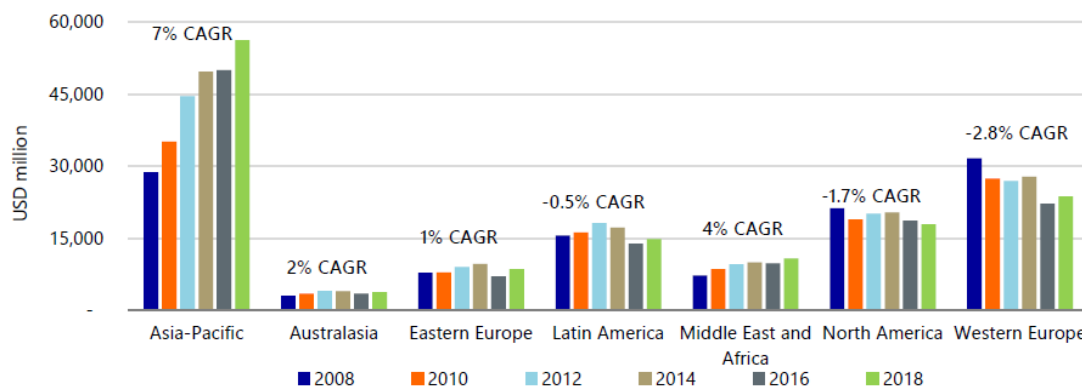


Figura 2: Crecimiento de la demanda global de leche líquida por región. Fuente: Euromonitor, 2019

El paisaje global del mercado lechero está cambiando rápidamente. In general, la leche líquida y fresca sigue siendo un mercado local o nacional.

El consumo per cápita de leche líquida en los mercados desarrollados empezó a disminuir durante la época después de la Segunda Guerra Mundial y comenzó a agravarse en los años setenta cuando Ancel Keys hizo la conexión sospechosa de que el consumo de grasa fuera malo para la salud. Desde el inicio del milenio, los productos de leche líquida de valor agregado han gradualmente entrado a la categoría. Las leches con atributos de diferenciación, como el aumento de proteínas y sin lactosa, como también estilos de producción diferenciados, tales como las leches orgánicas y de vacas libres, han sido cada vez más exitosos. Las características de envasado y durabilidad encontradas en las leches de Temperaturas Ultra Altas (UHT) y Vida Útil Extendida (ESL) han contribuido al crecimiento positivo en los mercados en vía de desarrollo y a márgenes más saludables en los mercados desarrollados. Las leches UHT y ESL actualmente representan un tercio de todas las ventas de leche a nivel mundial. Adicionalmente, muchas leches premium, incluyendo leche orgánica, A2, Fairlife, FIT y Natrel de Agropur también son fabricadas en formato ESL. La vida útil extendida es una característica efectiva en costo que significa una oportunidad de margen adicional para los procesadores y reduce el desperdicio de alimentos a nivel retail y en las casas de los consumidores.

Debido a las economías de escala en la producción de leche y la conversión de la leche en productos de una mayor vida útil, como la mantequilla, el queso y los ingredientes lácteos secos, muchas empresas lácteas han tendido que orientarse más globalmente.

La venta de alternativas de leche, como las bebidas vegetales que consisten de soya, almendras, trigo, arroz, etc. ha aumentado en los últimos años. Sin embargo, su participación en el mercado aún es relativamente pequeña.

La leche sigue siendo muy versátil y nutritiva en comparación con cualquier otro 'superalimento'. Algunos actores de leche líquida se han dado cuenta de cómo pueden recuperar esta propuesta de valor perdida mediante la creación de características más premium como alto en proteínas u orgánica, etc.

Los consumidores de hoy también aprovechan la tecnología para ayudarse a decidir qué consumir, leen las etiquetas con los ingredientes y buscan productos nuevos y emocionantes. La tabla a continuación muestra los incentivos para los norteamericanos a tomar más leche.

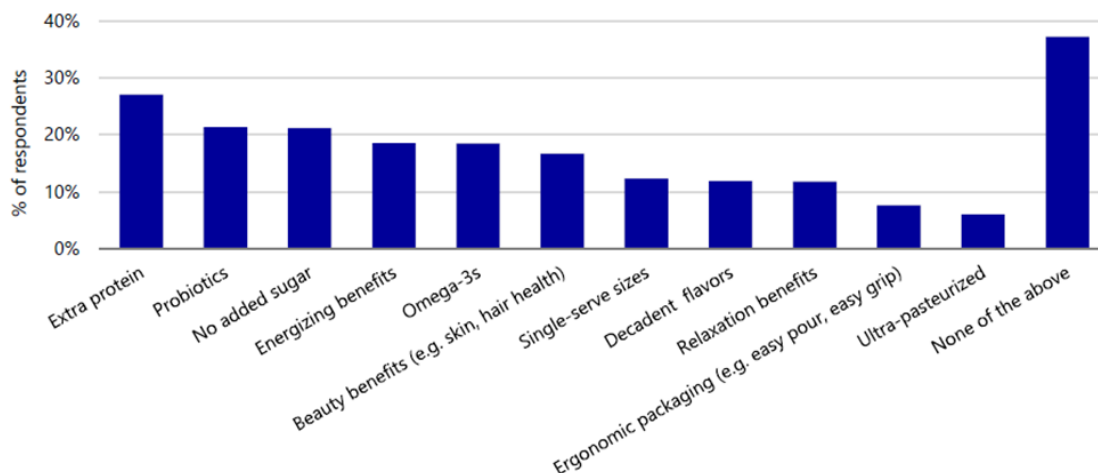


Tabla 2: Motivos para los norteamericanos respecto de qué beber. Fuente: Mintel, 2018

El pronóstico indica más desafíos para los actores en el sector lácteo, pero hay estrategias que ofrecen oportunidades. Encontrar el correcto mix de características de productos y envase además de superar los desafíos del bienestar animal son maneras de mantener la paz con las tendencias y las percepciones de los consumidores. Para esto se requiere replantear la transparencia de la cadena de suministro, como instalar cámaras en las granjas, participar sin cesar en las redes sociales y aplicar una inteligencia de mercado del consumidor para identificar sus últimas inquietudes. La leche es como surfear en una ola de una nueva era de reinvento.

En vez de considerar el crecimiento del mercado de las alternativas de los lácteos como una amenaza, surgen las siguientes oportunidades para la industria láctea:

- De vidrio a pasto... No al revés. Esto comienza con escuchar. Aprender el lenguaje de los consumidores, entender sus necesidades, y usar las redes sociales. El 86% de los consumidores usa su teléfono móvil para hacer su lista de compras, mientras el 59% usa su teléfono mientras hacen las compras. El 69% de todos los millennials saca fotos de su plato antes de comer. Permitir a los consumidores comprar, aprender sobre e interactuar con sus alimentos y la marca mediante un teléfono móvil es la mejor manera de llamar su atención y asegurar su fidelidad.
- Abrirse al cambio; considerar diversificarse hacia ingredientes alternativos como almendras y trigo.
- Intercambiar innovación de productos, por ejemplo, un nuevo tipo de crema de café basada en leche.
- Aplicar diferenciación como una importante estrategia en vez de liderazgo de costo.

El mayor desafío para la industria láctea es la desconexión entre la granja y el plato.

2.1.1 Características globales de producción

En el 2017, se produjeron 696 millones de toneladas de leche a nivel mundial, lo que significa un aumento con los años del 2.1% desde el 2000. Se espera que la producción mundial aumente hasta 827 millones de toneladas en el 2025.

Dos cientos países en el mundo producen leche de vaca, sin embargo, casi el 92% de la producción global es concentrada en solo cincuenta países. Los países/regiones top-3 son la Unión Europea (24%), los Estados Unidos (14%) e India (12%). Los top-10 productores de leche representan casi el 60% de la producción mundial, lo que demuestra la magnitud de estos productores. Las top-3 compañías lácteas a nivel mundial son Lactalis (Francia), DFA (EEUU), y Danone (Francia).

Una tendencia general que cabe notar en los países desarrollados es que la producción de leche está disminuyendo, junto con el número de granjas lácteas y animales lácteos, mientras la productividad por vaca está creciendo. En los países en vía de desarrollo, la producción está creciendo como también el número de vacas lecheras.

El 10% de la producción láctea mundial total es comercializado; el 90% restante es usado para consumo nacional. Nueva Zelanda es responsable del 26% de todas las exportaciones globales.

2.2 Análisis Macro a Nivel País

2.2.1 Importaciones y exportaciones

En el 2004 Chile era un exportador neto de productos lácteos. Sin embargo, el cambio climático, aspectos regulatorios, la recesión interna y la caída del precio internacional de la leche modificó este escenario y convirtió el país en un importador neto en el 2015. En el 2017, un tercio del balance negativo se debía a las importaciones efectuadas por Fonterra.

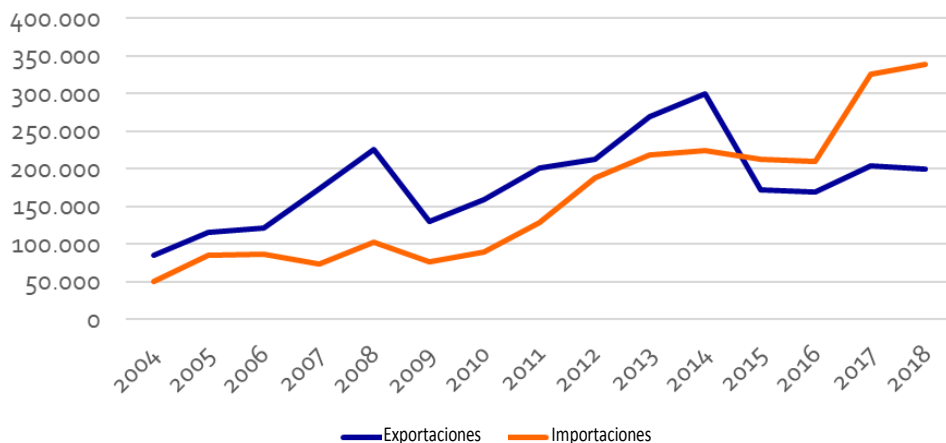


Figura 3: Comercio internacional en lácteos (en miles de USD). Fuente: Rabobank, 2018

Las importaciones lácteas de Chile consisten principalmente en queso, lo que representa aproximadamente el 60% del valor total. Aparte de eso, los productos de exportación más relevantes son los alimentos fortificados (representando casi un tercio del total), seguido por leche condensada y queso.

El creciente déficit comercial en Chile ha tenido un impacto negativo en la demanda de leche cruda para procesamiento. La industria local, los minoristas y los importadores individuales han encontrado oportunidades para importar productos con buenos márgenes. Esto impulsa la presencia de un mayor número de productos internacionales en el mercado local. Chile es un mercado relativamente pequeño según estándar mundial y, dado que está abierto a todos los grandes importadores, parece probable que tenga un constante déficit comercial. El gobierno chileno se está volviendo más consciente de los problemas de calidad y ha introducido recientemente una ley sobre el etiquetado de origen.

2.2.2 Regiones de producción

La industria láctea en Chile se puede categorizar en tres sistemas de producción, los que principalmente se determinan por ubicación geográfica según muestra la imagen a continuación.

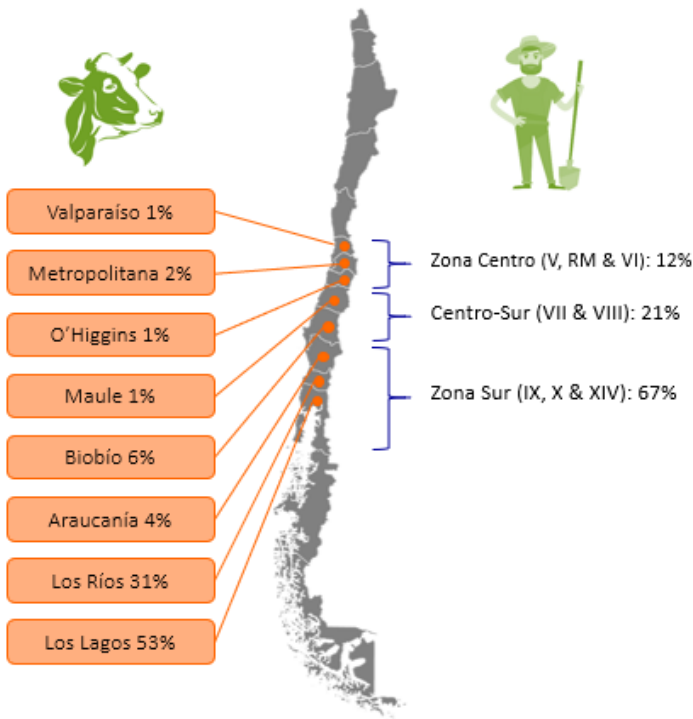
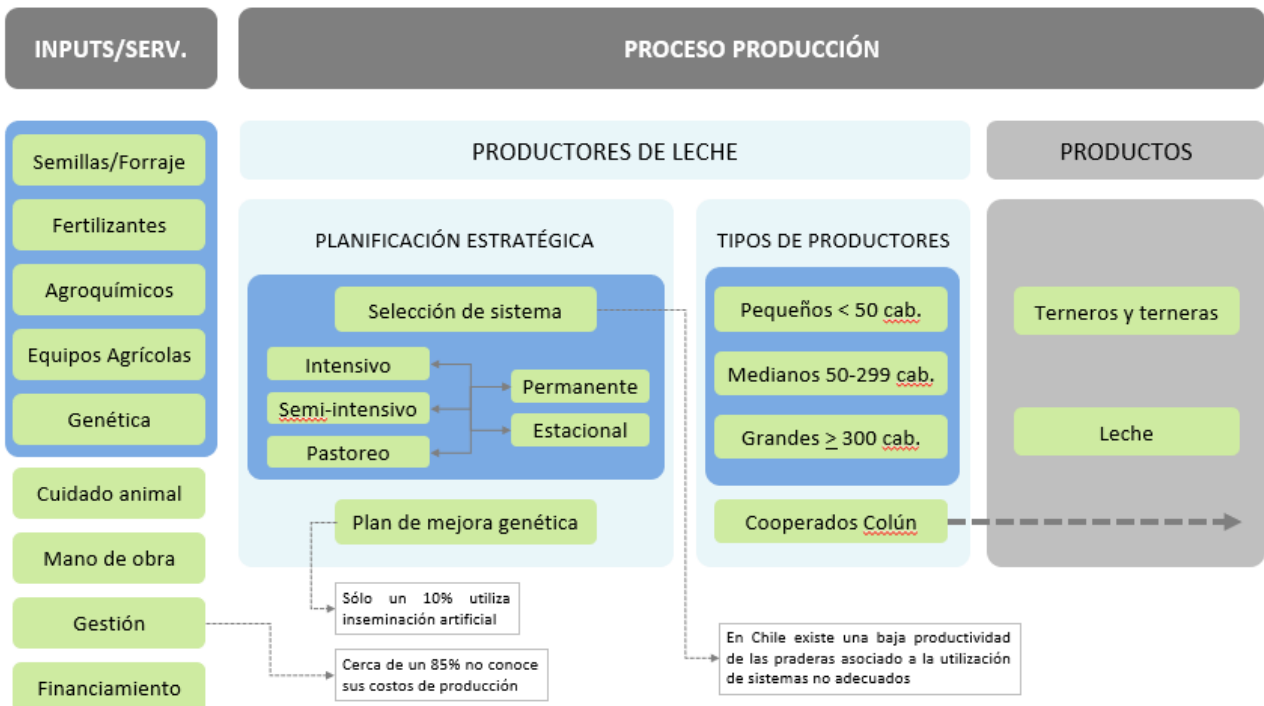


Figura 4: Regiones de producción. Fuente: ODEPA, 2018

En la zona central (V, RM y VI), predominan los sistemas de cebadero. Esta área está acostumbrada principalmente a producir cultivos anuales. En la zona central sur (VII y VIII) se aplican sistemas agrícolas mixtos (cebadero y pastoreo). Y finalmente, en la zona sur predomina el sistema de pastoreo.

2.3 Resumen General de la Cadena de Valor

La cadena de valor de la industria láctea en Chile se puede ilustrar como sigue (versión simplificada):



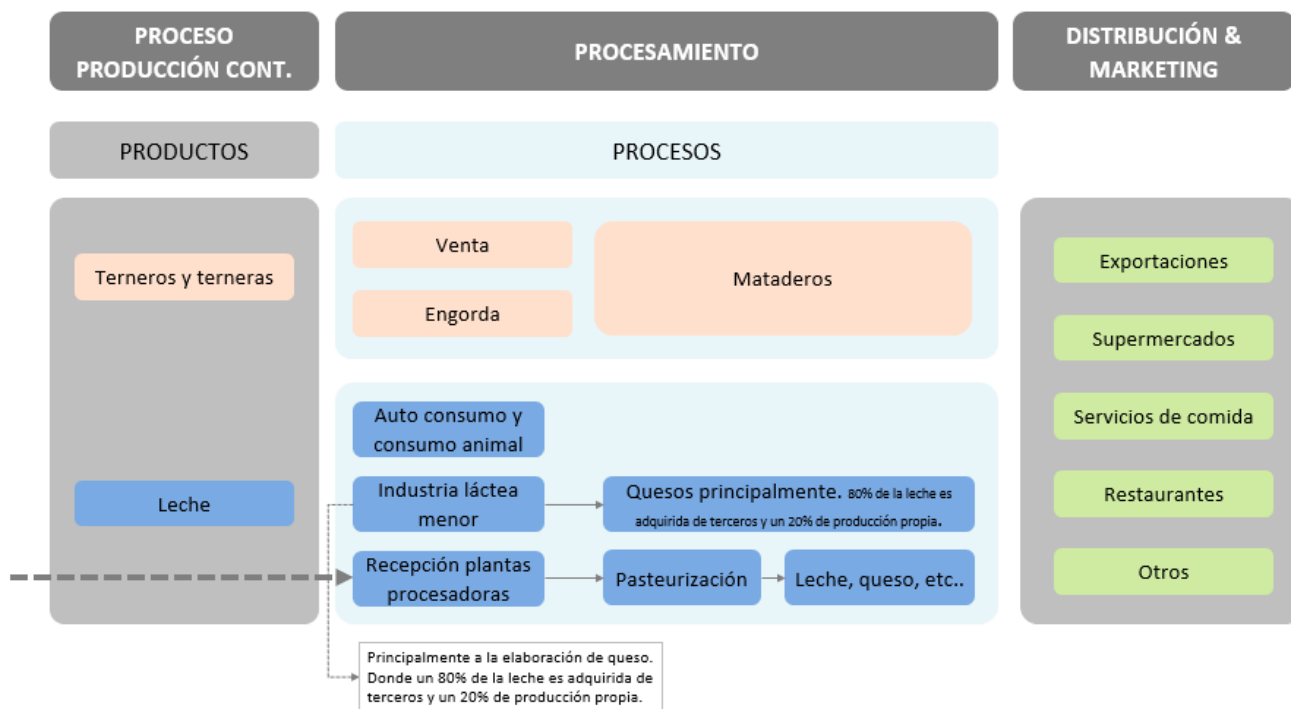


Figura 5: Versión simplificada de la cadena de valor de la industria láctea

2.4 Estacionalidad en el Sector

Debido al sistema agrícola actual, la producción de leche es influenciada por la estacionalidad, según muestra la siguiente figura:

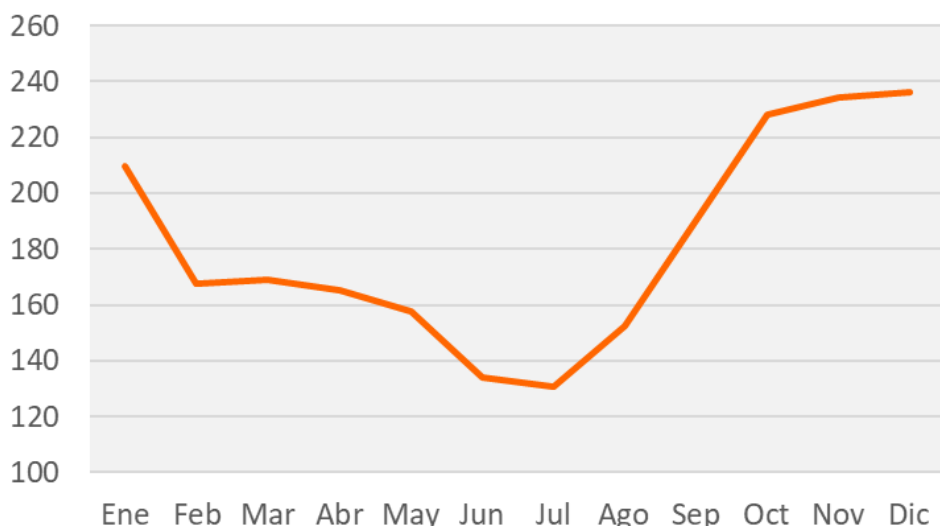


Figura 6: Calendario de Cultivos

2.5 Sustentabilidad en el Sector

2.5.1 Criterios y objetivos

El Marco de Sustentabilidad de la Industria Láctea (Dairy Sustainability Framework, DSF) que incluye los siguientes criterios y objetivos estratégicos correspondientes para la industria láctea define la agenda de sustentabilidad global en el sector lácteo:

- Los **gases de invernadero** se cuantifican y reducen a lo largo de la cadena de valor.

- La aplicación de los **nutrientes del suelo** se maneja de tal manera de minimizar los impactos en el agua y el aire, mientras se mantiene y se mejora la calidad del suelo.
- La generación de **residuos** se minimiza, y, donde sea inevitable, se reutilizan y reciclan los residuos.
- La disponibilidad del **agua**, como también la calidad del agua, se manejan de manera responsable a lo largo de la cadena de valor.
- La calidad del **suelo** se maneja y se mejora proactivamente para garantizar una óptima productividad.
- Se entienden los riesgos y las oportunidades de la **biodiversidad** y se establecen estrategias para mantener y mejorarlos.
- Se mejora el **desarrollo de mercado** ya que los miembros a lo largo de la cadena de valor pueden construir negocios económicamente viables mediante el desarrollo de mercados transparentes y efectivos.
- El sector lácteo mejora la **economía rural** ya que contribuye a la resiliencia y la viabilidad económica de los productores y las comunidades rurales.
- Se respetan las **condiciones laborales** a lo largo de la cadena de valor: los trabajadores operan en un ambiente seguro y sus derechos son respetados y fomentados.
- Se garantizan la **seguridad y la calidad de los productos** al proteger la integridad y la transparencia de la cadena láctea, para asegurar la óptima nutrición, seguridad y calidad de los productos.
- Se garantiza el **bienestar animal** con el tratamiento cuidadoso de los animales lácteos. Además, los animales deben sentir ni hambre ni sed, ni malestar, dolor, heridas ni enfermedades, miedo ni ansiedad, y deben poder manifestar patrones relativamente normales de comportamiento.

El sector lácteo en Chile ha priorizado los 6 siguientes criterios DSF para la producción primaria: agua, residuos, condiciones laborales, bienestar animal, desarrollo rural y desarrollo de mercado. Para la industria láctea de procesamiento, Chile se concentra en 4 criterios: residuos, gases de invernaderos, desarrollo de mercado y seguridad.

2.5.2 Desarrollos recientes

Las recientes sequías del 2015 y 2016 han tenido un importante impacto en el número de granjas lácteas y el tamaño del ganado lácteo. Según datos de ODEPA (Jan-Abr 2017), el 80% de la producción de leche en Chile viene de las regiones de Los Ríos y Los Lagos. Si bien la región es ideal para el sistema de pastoreo, una significativa caída en los niveles de lluvia puede tener un gran impacto en la producción lechera. Se espera que solo un 10% de las granjas lecheras en ambas regiones tengan alguna forma de riego.

3 El Sector Lácteo en Chile – Pasado y Presente

3.1 Hitos del Pasado

Históricamente, la cadena láctea en Chile ha sido orientada hacia responder a la demanda doméstica. La evidencia histórica demuestra que en la mitad del siglo XIX la industria láctea en Chile se encontraba en su período inicial. En esos tiempos, solo se ordeñaba un cierto número de vacas requeridos para el consumo del área alrededor, y todo exceso se usaba para fabricar queso ordinario sin mucho valor comercial. Solo algunas localidades cerca de los puertos producían queso Chanco, del cual se exportaban bajas cantidades a otros puertos en el Pacífico. En la segunda mitad del siglo, las actividades lácteas comenzaron a tomar forma. Entre el 1860 y 1880, las exportaciones de queso crecieron de 5.400 a 400.000 kilos.

Hacia el final del siglo XIX y durante el inicio del siglo XX también se presentó un gran desarrollo de granjas lácteas en el área de Temuco, Valdivia, Osorno y Llanquihue, principalmente en las manos de inmigrantes europeos. Sin embargo, debido a la técnica del pastoreo, se logró mejorar la calidad de la producción de leche de manera significativa. En la segunda mitad del siglo XX, surgieron las primeras empresas industriales y se fundaron excelentes granjas lácteas.

Sin perjuicio de lo anterior, recién en la última década del siglo XX surgió la industria láctea nacional. Entre el 1989 y el 2001, la recepción de leche en plantas aumentó con un 113%. Desde el 1995, la recepción de la lecha ha crecido con un 60% a un CAGR de 2%. Sin embargo, se puede observar que este crecimiento ha sido marcado por una tasa decreciente, la que, desde el 2008 al presente, es solo un 1% en comparación con el 2,9% del período anterior (1995-2008).

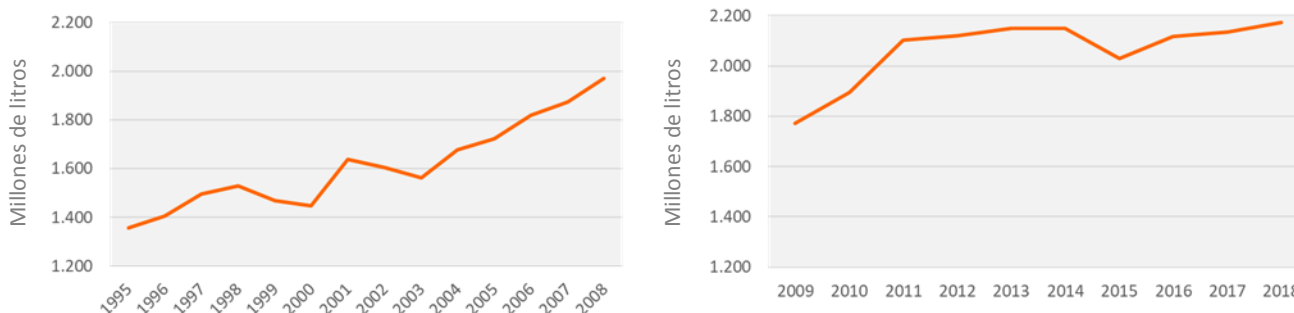


Figura 7: Recepción de leche. Fuente: Rabobank, 2018

3.2 Situación Actual

Las tendencias en el sector lácteo en Chile siguen las tendencias a nivel mundial. Los consumidores desean productos de alta calidad, producidos orgánicamente y ‘sin lactosa’.

La población en Chile tiene una cierta intolerancia a la lactosa, lo que resulta en un impulso poderoso para los productos ‘sin lactosa’ o ‘reducidos en lactosa’. Este impulso está presente en todas las categorías lácteas, incluso en productos que ya son ‘sin lactosa’ como el queso y la mantequilla.

Chile produce su queso típico llamado ‘queso Chanco’. Se produce muy poco queso procesado de alta calidad. Los supermercados venden quesos de Europa y los Estados Unidos, por ejemplo, Edam, Ementhal y Gouda. A nivel minorista prevalece el consumo de queso laminado en diferentes formatos de envasado.

El yogurt se encuentra en un amplio rango de formatos y envases. La mayoría de las empresas en este segmento han desarrollado innovaciones en yogurts griegos con alto contenido de sólidos. Otras empresas han desarrollado productos ‘altos en proteínas’.

4 Análisis de la Cadena de Valor

4.1 Introducción

Este capítulo representa las diversas etapas de la cadena de valor láctea desde los insumos hasta el mercado.

4.2 Insumos

Los requerimientos de los insumos se pueden dividir de la siguiente manera:

- Insumos relacionados con los animales: la genética de alta calidad es importante para el agricultor lácteo. La genética de Nueva Zelanda está hecha a la medida del modelo basado en el pastoreo y produce animales pequeños con una relación muy eficiente entre pastoreo y leche.
- Insumos relacionados con el pastoreo y los alimentos para animales: forraje y semillas, alimentos suplementarios y fertilizantes.
- Insumos relacionados con la infraestructura: tierra, edificios agrícolas, galpones de ordeño.
- Insumos relacionados con los equipamientos: equipos de ordeño y riego.

4.3 Productores

La mayoría de los agricultores lácteos aplica un modelo basado en pastoreo, el cual es un modelo de bajo costo. Este modelo es aplicable especialmente en las regiones más sureñas. Más cerca de Santiago, los agricultores también tienen sistemas agrícolas de cebadero.

4.3.1 Categorías

Número de vacas	# Total informantes	# Informantes que entregan leche a la planta	Superficie total (ha)	# animales en ordeño	% animales en ordeño	Producción estimada (litros/vaca/año)	# granjas lácteas 2017
1-19	15.241	3.407	466.397	80.970	17	1.300	2.235
20-49	1.684	1.181	152.409	48.358	10	2.800	908
50-99	672	630	103.086	45.923	9	4.250	518
100-299	870	870	284.387	150.127	31	5.500	739
300-499	211	211	139.914	78.643	16	6.500	270
500+	96	79	128.790	84.362	17	8.500	225
Total	18.774	6.378	1.274.983	488.383			4.894

Tabla 2: Resumen número de vacas. Fuente: CLAPES UC, 2017

Number of cows	# dairy farms			Δ% (2009/1997)	Δ% (2017/2009)
	1997	2009	2017		
1-19	43,657	13,192	2,235	-70%	-83%
20-49	3,107	1,391	908	-55%	-35%
50-99	1,177	527	518	-55%	-2%
100-149	510	264	345	-48%	31%
150-199	267	174	109	-35%	-37%
200-299	250	299	285	20%	-5%
300-499	147	242	270	65%	12%
500+	39	139	225	256%	62%
Total	49,154	16,228	4,894	-67%	-70%

Tabla 3: Diferencia en número de vacas. Fuente: CLAPES UC, 2017

La tabla anterior muestra una importante baja en granjas lácteas. En el período entre 1997 y 2017, se produjo una reducción del 90%, principalmente de pequeños agricultores, con <99 vacas, mientras observamos un importante crecimiento en el segmento de los grandes agricultores. La mayor parte de la producción viene de agricultores que tienen más de 300 vacas.

Chile cuenta 2,9 millones de ganado, del cual un tercio está destinado a la industria láctea. Sin embargo, un importante número de este ganado corresponde a especies de doble propósito como las vacas rojas y negras. Esto indica que existe un gran número de granjas que hace un negocio doble, es decir, lácteo y carne. Esto también explicaría por qué en algunas granjas lácteas alrededor de un tercio de la venta viene de la venta de animales para carne.

El número de productores con menos de 20 animales que no entrega leche a las plantas procesadoras es relativamente alto. Existen varias razones por esto. Primero, hay una muy escasa disponibilidad de equipos básicos. Segundo, los agricultores no tienen acceso a financiamiento. Finalmente, este grupo de agricultores no tiene ninguna certificación o norma de calidad implementada. Aunque el número de agricultores lácteos se ha reducido significativamente en los últimos años, la producción total se ha estabilizado, según se muestra en la tabla a continuación.

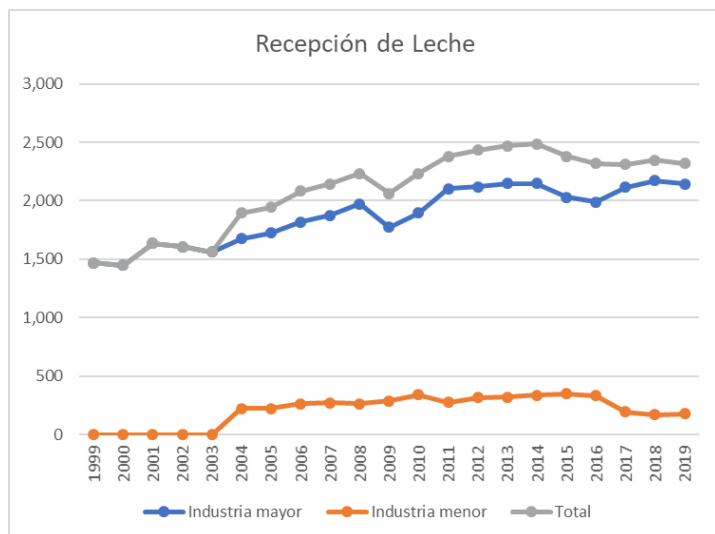


Tabla 4: Producción total de leche en Chile. Fuente: ODEPA 2019

4.3.2 Costos

El precio costo a nivel granja puede ser dividido según se muestra a continuación.

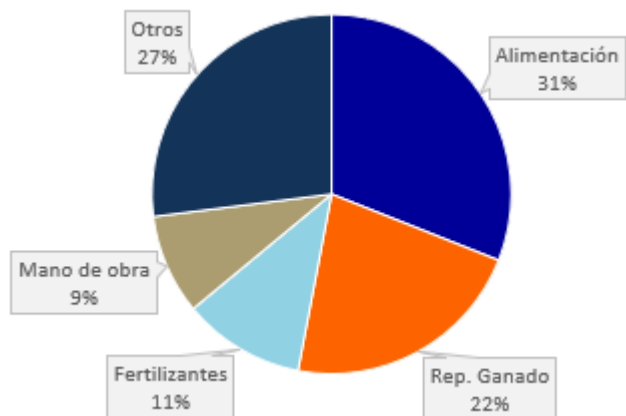


Figura 8: Principales costos de operación. Fuente: ODEPA, 2017

Los costos de los alimentos para los animales pueden variar significativamente por granja, variando de 20% a 46% del precio total de costo. Lo mismo aplica para los fertilizantes, que varían entre 5% y 24%. Los costos tienen un impacto significativo en el margen bruto y varían por granja. El margen bruto para una granja láctea grande puede ser del 11%, sin embargo, esto es antes de pagar impuestos y cuotas.

Los alimentos para animales representan aproximadamente el 40% de los costos totales, in particular para los agricultores en la zona sur.

Otras características clave:

- El uso de inseminación artificial es bajo (10,6% de los agricultores).
- Más del 70% de los agricultores no está consciente del precio costo.
- Solo el 16,5% tiene implementado un sistema de contabilidad.

El costo de reemplazo (sea por la crianza o la compra de novillas) son el tercer costo más alto en las granjas agrícolas, después de los alimentos para los animales y la mano de obra.

4.4 Procesamiento

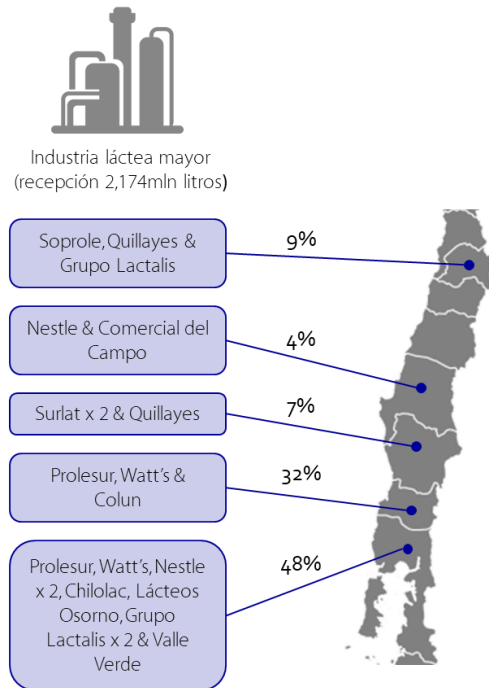


Figura 9: Recepción de leche por región como %. Fuente: ODEPA, 2017

La mayor parte de la producción (87%) es suministrada a las fábricas lácteas. Chile tiene aproximadamente 30 plantas procesadoras, propiedad de 14 empresas. Sin embargo, cuatro empresas reciben alrededor del 80% de la producción: Colún, Soprole, Nestlé y Watts.

En la siguiente tabla se muestra la cantidad de leche cruda en litros que fue recibida por cada empresa láctea durante los últimos años:

Empresa	2015	2016	2017
Colún	538 381 653	541 096 847	566 096 814
Nestlé	371 813 398	385 812 036	372 882 208
Prolesur	326 539 688	313 362 062	317 896 878
Watt's S.A.	250 052 206	237 011 993	240 506 901
Soprole	168 678 554	163 841 432	147 248 233
Grupo Lactalis	52 380 247	149 308 815	155 099 515
Surlat	123 813 551	110 488 988	94 832 283
Valle Verde	70 291 527	65 094 550	77 456 462
Quillayes	48 258 571	44 652 906	46 664 266
Di-Watts	45 192 530	42 255 277	40 102 584
Lácteos Osorno		28 760 707	30 553 493
Chilolac	21 177 348	20 897 160	23 217 997

Comercial del Campo			
Granarolo Chile	12 245 779	13 868 731	2 492 301
Total	2 028 825 052	2 116 451 504	2 115 049 935

Tabla 5: Cantidad de leche cruda en litros. Fuente: ODEPA, 2017

4.5 Mercados

4.5.1 Consumo lácteo en Chile

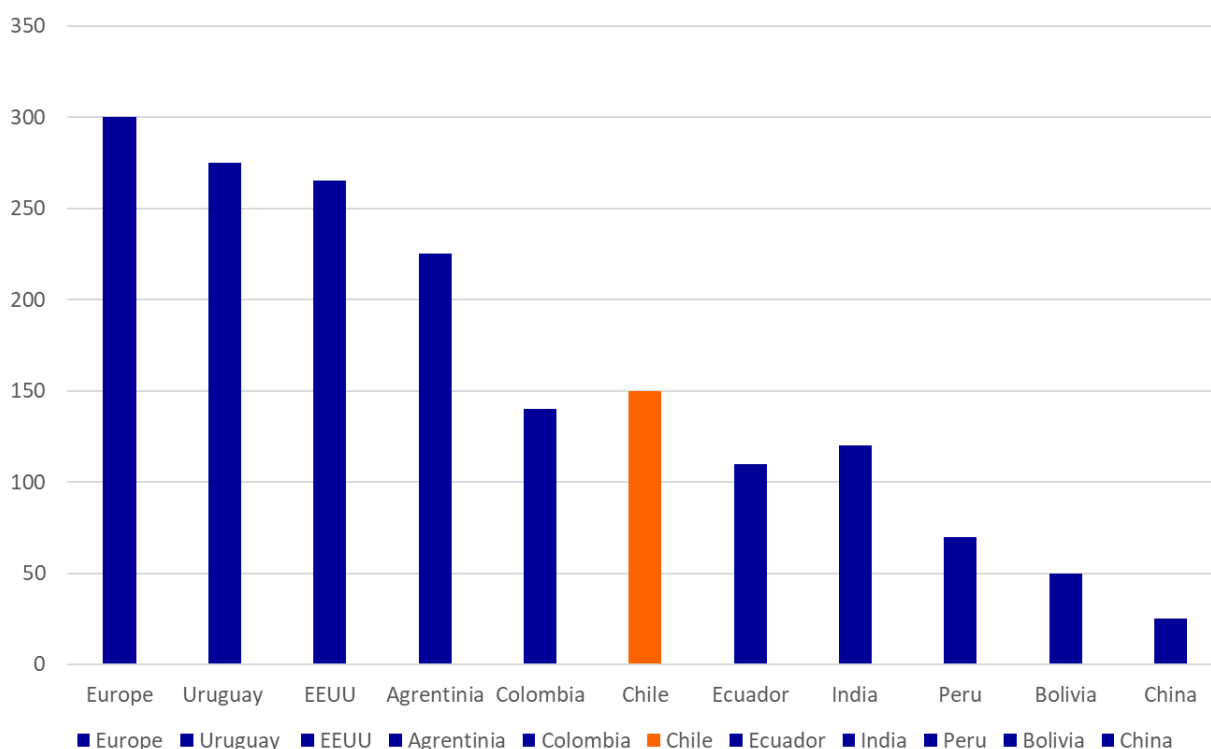


Figura 10: Litros de leche consumida por cápita. Fuente: FAO y Centro de la Industria Láctea (CIL), 2018

Luego de un estancamiento en el consumo lácteo entre el 2012 y el 2016, este finalmente comenzó a crecer nuevamente, con un resultado de un consumo total de leche de 2.338 millones de litros en el 2018.

El estancamiento entre el 2012 y el 2016 se debió a ralentización en crecimiento de ingresos y un creciente consumo de otras bebidas industrializadas.

Rabobank ha analizado la correlación entre el crecimiento del ingreso y el crecimiento del consumo de lácteos en Chile entre el 2004 y el 2016 y ha encontrado una correlación de un 84% entre el crecimiento de los salarios y el crecimiento del consumo lácteo. En los años recientes los salarios reales han crecido a una tasa mucho más lenta que los años anteriores, principalmente debido a la ralentización de la economía. En vista de la muy alta correlación entre el crecimiento de los ingresos y el crecimiento del consumo lácteo, parece razonable asumir que la reciente ralentización en aumento de salarios ha afectado al consumo de lácteos en el país.

Aparte de pasar por un crecimiento de ingresos más moderado, los chilenos han aumentado su consumo de otras bebidas. El consumo de todas las bebidas industrializadas en Chile, incluyendo la leche líquida, ha crecido con un 42 por ciento desde el 2005, con un salto de 140 litros a un estimado de 199 litros en el 2017. Todos los días, categorías como agua embotellada, jugos y bebidas energéticas y de deporte son rivales de la leche. Mientras en el 2005, la leche líquida era la segunda bebida más consumida en Chile, después de bebidas gaseosas, en el 2017 el agua embotellada se

convirtió en número dos, y los jugos están acercándose a ella, ya que el crecimiento en consumo de leche líquida ha estado ausente los últimos años.

Otros factores que afectan al consumo de lácteos están relacionados con el cambio de las preferencias de los consumidores. Chile tiene una población joven, y los millennial (personas nacidas entre el 1980 y 2000) hoy forman el 48 por ciento de la población activa. Se ha comprobado que los millennial tienen otro patrón de consumo que sus padres, lo que tiene un impacto en el consumo de la leche. Por ejemplo, los millennial comen en restaurantes más frecuentemente que sus padres.

4.5.2 Canales de comercialización

4.6 Importaciones-Exportaciones

4.6.1 Déficit comercial de leche

El creciente déficit comercial en Chile tiene un impacto negativo en la demanda de leche cruda para el procesamiento. En tiempos de una producción doméstica estancada, la leche industrializada como parte del consumo en el país se ha disminuida. Mientras en el 2007 el país era un exportador neto, en el 2012 entró a una situación de importación neta. La industria local, los minoristas y los importadores individuales están encontrando oportunidades para importar productos a buenos márgenes y esto lleva a la presencia de más productos extranjeros en el mercado local.

Chile es un mercado relativamente pequeño a estándar mundial y, dado que está abierto a todos los grandes importadores, parece probable que tenga un constante déficit comercial. Dado que la leche importada en el 2015 y el 2016 era más barata que la leche doméstica, las importaciones han sido altas en los últimos seis años, y también continuaron a acelerar en el 2017. Esto demuestra que es probable que la importación crezca, independiente de los precios internacionales, dado que los exportadores compensan los precios bajos con grandes escalas o subsidios y tomarán las oportunidades para vender a mercados sin aranceles, como Chile.

4.7 Motores de Rentabilidad

Los márgenes para los agricultores pueden variar significativamente entre los agricultores debido al tamaño de la granja. Los agricultores de gran escala logran hacer economías de escala, lo que les permite manejar la granja de manera más eficiente.

Los márgenes a nivel de procesamiento son difíciles de determinar, porque un procesador que suministra solo leche UHT al supermercado tiene otro modelo de negocios que un procesador que hace queso, mantequilla y otros productos de alto valor agregado.

En general, se puede concluir que incluso los grandes agricultores tienen dificultades para obtener resultados *break-even*.

Los principales motores de la rentabilidad para los agricultores son litros por vaca y el precio costo por litro de leche (relación alimentos para vacas/leche como indicador de la rentabilidad). El motor clave para los procesadores es la utilización de la instalación procesadora.

5 Cooperativas en la Cadena de Valor

Mientras la industria en general se ha estancado en términos de producción de leche, Colún, una cooperativa con gran presencia en el sur de Chile, ha aumentado su participación en procesamiento total de leche.

La cooperativa láctea líder es Colún, con más de 740 miembros repartidos y una participación máxima de 4% por miembro. Colún ha expresado que busca enfocarse en la exportación en el futuro. Hoy en día, exportan un 10% a China, Rusia y México.

Los agricultores de Colún muestran una gran rentabilidad en comparación con sus pares. Esto permite a los miembros invertir más en producción, genética, riego y eficiencia general. Adicionalmente, los miembros se benefician de programas de asistencia técnica que pueden mejorar la productividad. En los últimos diez años, la participación de Colún en el mercado ha aumentado hasta aproximadamente un 30% en el 2019.

Otro ejemplo de una cooperativa láctea en Chile es Campos Australes. Esta tiene 41 miembros y 120 acciones, con una participación del 20% por miembro individual. Campos Australes opera en tres líneas de negocios: leche fresca, queso e inversiones de 400.000 litros de leche en sus propias instalaciones procesadoras para procesar polvo de leche, queso y mantequilla.

Además, se han establecido otras cooperativas lácteas, como Chilolac en Chiloé y Torrencial Lechero in Osorno.

6 Impacto Ambiental

Las granjas lácteas tienen un impacto en el ambiente. La calidad del agua y las emisiones de gases de invernadero son grandes desafíos. Los principales contaminantes de los sistemas agrícolas son el nitrógeno (predominantemente por lixiviado al agua subterránea), sedimentos y fósforo.

Los sistemas agrícolas lácteos producen principalmente dos emisiones de GI: metano, formado en el rumen de animales rumiantes y mayoritariamente emitido por la boca, y óxido nitroso, que viene de los microbios en el suelo que descomponen la urina animal, y, en menor grado, fertilizante de nitrógeno y estiércol.

Las reformas propuestas del cambio climático también abrirán oportunidades para los sistemas agrícolas para generar un mayor ingreso con la secuestración de carbono. Los sistemas agrícolas, además, pueden generar beneficios ambientales al actuar como sumidero de carbono.

Para los negocios agrícolas individuales, tres factores clave deben tomarse en consideración al evaluar cómo serán impactados potencialmente por las normas ambientales: la intensidad del uso del suelo, las características naturales de la tierra y el ambiente receptor.



7 Las Regiones Lácteas Los Ríos y Los Lagos

7.1 Características Macroeconómicas para las Regiones Lácteas

Las características macroeconómicas para ambas regiones son las siguientes:

		Los Ríos	Los Lagos
Contribución al PIB nacional	%	1,3	3
Contribución al sector agroalim. nacional	%	4,5	?
Tamaño	km ²	18 429,5	48 583,6
Población	#	384 837	828 708
Población rural	%	28,3	26,4
Población urbana	%	71,7	73,3
Pobreza	%	12,1	11,7
Cooperativas	#	83	281
Cooperativas agrícolas	#	15	131
Granjas	#	16 524	35 700
Tamaño promedio por granja	ha	99	108

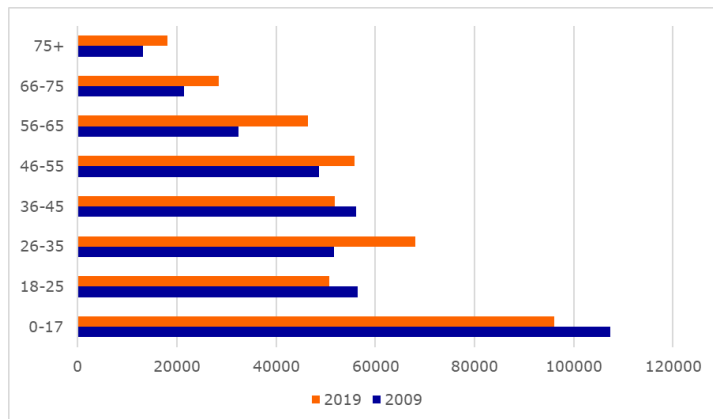
Tabla 6: Características macroeconómicas de Los Ríos y Los Lagos

El número de cooperativas y el número de agricultores en ambas regiones son relativamente altos en comparación con los números en el resto de Chile.

La tabla a continuación muestra la distribución en edad. Como podemos ver, la tendencia poblacional muestra que la población está envejeciendo (la diferencia entre el 2009 y el 2019), sin embargo, las regiones también tienen muchas personas jóvenes.

La distribución por edades, basada en estimaciones:

Los Ríos



Los Lagos

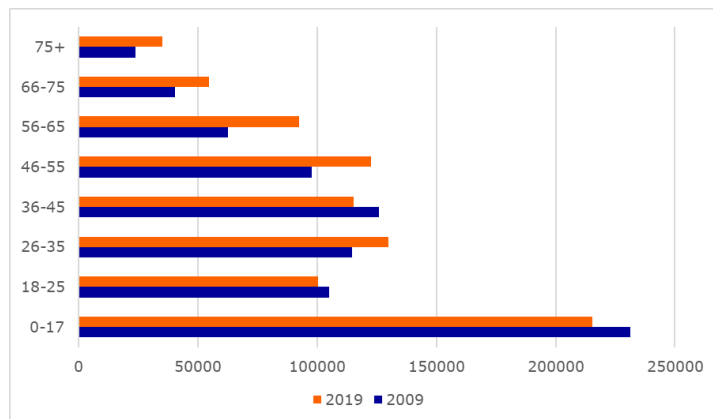


Figura 11: Distribución de edades, basada en estimaciones. Fuente: INE, 2014

Las regiones de Los Ríos y Los Lagos son las principales regiones lácteas, con un clima adecuado para la producción láctea. Sin embargo, en los últimos años el cambio climático ha tenido un impacto significativo en la producción de pasto y ensilado.

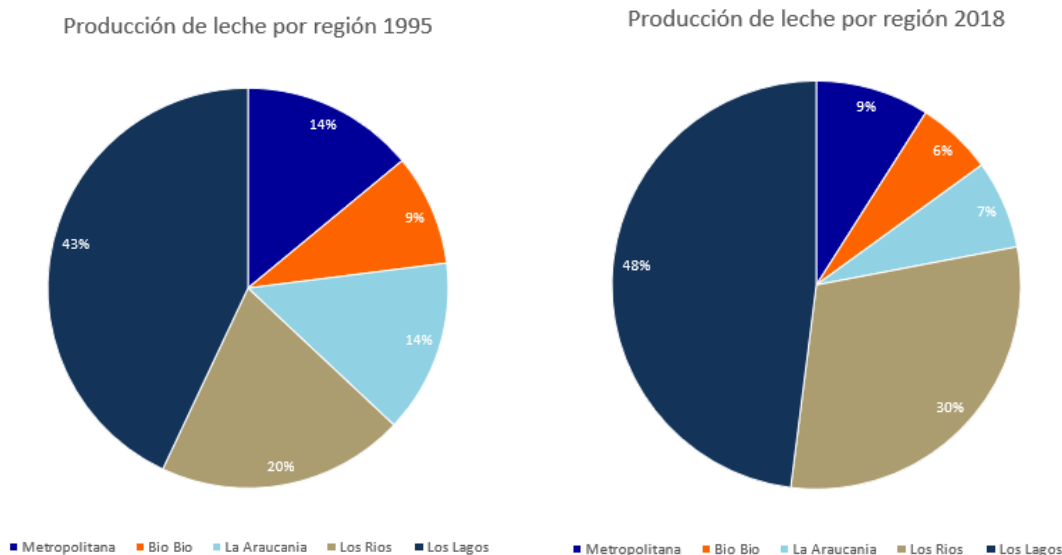


Figura 12: Producción lechera por región. Fuente: Manuka, 2019

Como se puede ver en el siguiente gráfico, el número de litros de leche producida en ambas regiones ha aumentado ligeramente.

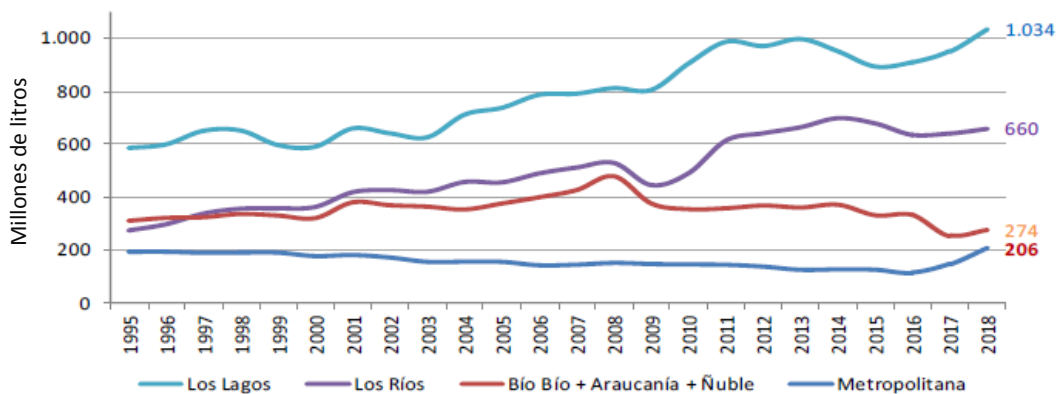


Figura 13: Número de litros de leche producida por región. Fuente: Manuka, 2019

Tal como se menciona en el párrafo 4.3, el número de grandes agricultores ha aumentado, mientras el número de pequeños agricultores ha bajado dramáticamente. Esto significa que los grandes agricultores han logrado producir más litros de leche.

8 El Desarrollo del Sector Lácteo en Los Lagos y Los Ríos

Este capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones preliminares respecto del futuro del sector lácteo en Los Lagos y Los Ríos, a partir de la información y la evaluación realizada hasta el 2 de diciembre del 2019.

Las siguientes tendencias generales de mercado son relevantes para los agricultores y cooperativas lácteas en la región de Los Lagos y la región de Los Ríos:

- Un déficit comercial será común, ya que Chile tiene un mercado abierto.
- El etiquetado de origen genera oportunidades para los procesadores locales para crear nuevas marcas locales.
- Las tendencias de los consumidores están cambiando rápidamente – ir de vidrio-a-pasto... no al revés – reconectar con los consumidores.
- Superar los temas de bienestar animal.
- Aplicar la diferenciación como principal estrategia.

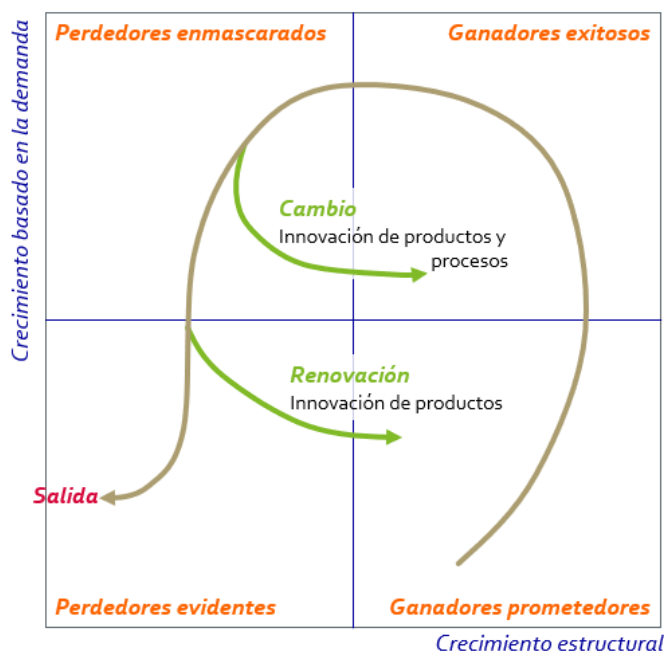
Los desafíos para los agricultores se pueden resumir de la siguiente manera:

- El número de agricultores y granjas está bajando rápidamente, especialmente el número de pequeños agricultores.
- El número de litros de leche producidos está aumentando ligeramente. Esto significa que menos agricultores están produciendo un poco más de leche.
- La edad de los agricultores está subiendo.
- Los márgenes a nivel granja son difíciles de determinar, porque el tamaño de la granja tiene un impacto en los márgenes. Sin embargo, en general, se puede concluir que los márgenes para los agricultores son estrechos al momento de escribir este informe. La volatilidad de los precios es una de las características clave en el sector lácteo. Esto significa que el precio de la leche subirá nuevamente, sin embargo, muchos agricultores seguirán siendo 'aceptadores de precios'.
- No se conocen muchas economías a nivel granja.
- Bajos niveles educacionales.
- Clima adecuado para la producción láctea, pero, debido al cambio climático, las circunstancias están cambiando. Por ejemplo, la escasez de agua se está volviendo problemática.
- La gestión de las granjas tiene un pobre desarrollo, lo que resulta en un 35% de pérdida de forraje y una alta mortalidad de terneros.
- La sucesión es desafiante, los jóvenes no muestran mucho interés por trabajar en el sector lácteo.
- Los agricultores no están bien organizados.
- El mercado está dominado por pocos procesadores líderes, lo que resulta en precios en finca inferiores a los precios del mercado mundial.

Las conclusiones y los desafíos a nivel cooperativo son los siguientes:

- Colún ha aumentado su participación en el mercado significativamente y parece ser 'el ganador'.
- Unas pocas pequeñas cooperativas también operan en la región de Los Lagos y la región de Los Ríos.
- Se han anunciado nuevas iniciativas para establecer nuevas cooperativas.
- Falta gerencia profesional para manejar las cooperativas.
- La falta de confianza entre los agricultores es una barrera para afiliarse a una cooperativa.

Mirando los desafíos que enfrentan los agricultores y las empresas lácteas, se puede concluir cuidadosamente que los productores y las compañías lácteas pueden ser calificados como 'perdedores enmascarados'.



El suministro está decreciendo ligeramente y la demanda se está nivelando. Las compañías lácteas han tomado acciones para evitar convertirse en perdedores evidentes y han intentado reducir costos para seguir siendo competitivos. Esto ha resultado, en los últimos años, en precios en el mercado lácteo por debajo de los precios en el mercado mundial.

Esta estrategia resultó en la marginalización de los ingresos de los agricultores, lo que conlleva una fuerte disminución del número de agricultores lácteos, especialmente en el número de pequeños agricultores. Como consecuencia, el sector se está trasladando hacia el rincón suroeste donde la participación de mercado se está acercando lentamente a cero y el sector puede desaparecer. En este caso, innovaciones fundamentales de productos son la única opción viable para ayudar al sector a retornar al grupo de los ganadores.

Esperar lo mejor y esperar que las cosas cambien no es la estrategia más aconsejable para la industria láctea en Chile. Es hora para que el sector lácteo comience a reflexionar sobre el éxito de productos lácteos alternativos. Es clave entender al consumidor. Los mercados de las alternativas lácteas han sido mucho más exitosos en conectarse y comunicarse con los consumidores a un nivel más emocional que los mercados lácteos tradicionales. La industria láctea está intentando de convencer a los consumidores con hechos y números. Los consumidores parecen ya no reaccionar a los hechos y son muy expresivos en sus preferencias. Quieren productos nuevos e innovadores de calidad.

Para los agricultores lácteos, la estrategia para sobrevivir es afiliarse a una cooperativa líder, como Colún, o crear una organización fuerte de productores que se enfoque en una propuesta de productos con una marca fuerte.

Poner el foco en las innovaciones y las demandas específicas de los consumidores también puede atraer a los jóvenes, porque se requerirán más habilidades de marketing e innovación para crear esta transición específica. Crear un nuevo mercado y transformar una industria requiere de altas inversiones a nivel granja y cooperativa. Al mirar los márgenes estrechos en ambos niveles, se necesitará un plan de negocios exhaustivo a nivel granja y cooperativa para ver si esta estrategia es factible y rentable para los miembros de una cooperativa.