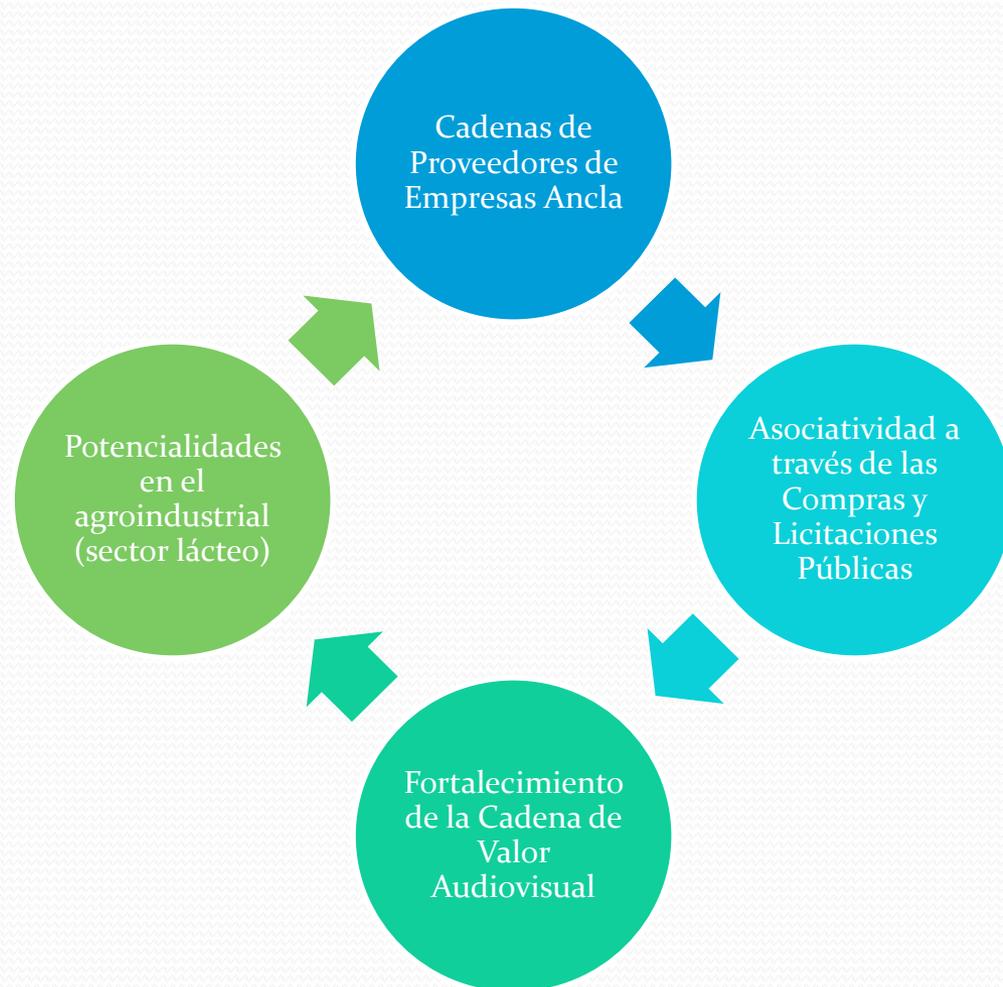


# II COMPONENTE – Encadenamientos Productivos Regionales

# ¿Donde se encuentra la consultoría?

- Continúa desarrollando los TDRs establecidos. Avance en los 4 módulos de trabajo.
- Incorporación de las sugerencias de la última Reunión de la Red en 2014 (Montevideo)
- Entrega (preliminar) del trabajo para Reunión en Buenos Aires, que se encuentra aproximadamente en un 75%.

# 4 Módulos de Trabajo



# Oportunidades en la región a través de la cadena de proveedores de “Empresas Ancla”

- Conceptualización
- Importancia de las empresas ancla en el desarrollo de la región
- Rol de las empresas translatinas

# Oportunidades en la región a través de la cadena de proveedores de “Empresas Ancla”

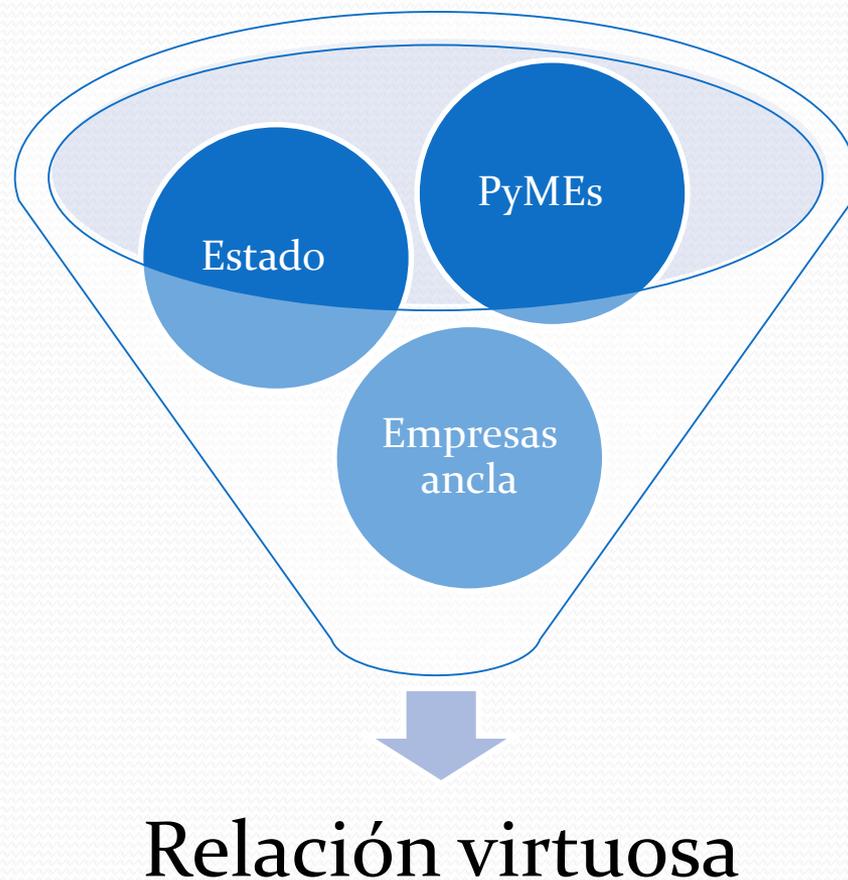
Oportunidades para PyMEs

- Apropiación de nuevos conocimientos
- Desarrollo de buenas prácticas
- Escalonamientos en la internacionalización
- Mayores márgenes

Beneficios para Empresas Ancla

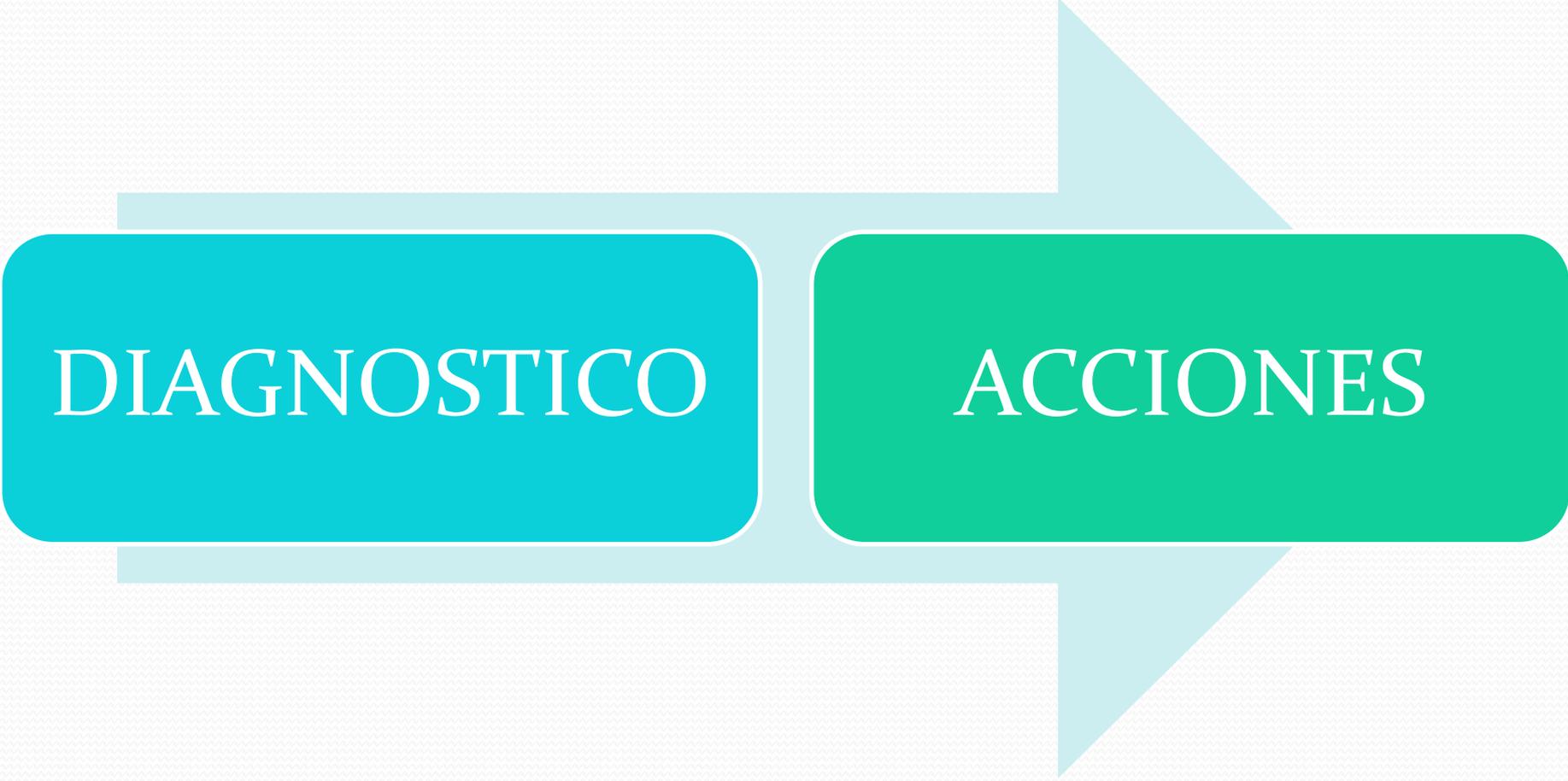
- Contar con provisión JIT
- Generación de empatía local y llegada a gobierno
- Reducción de costos
- Mayor eficacia en acciones de RSE

# La articulación público-privada como clave en la generación de procesos virtuosos para las partes



# Oportunidades en la región a través de la cadena de proveedores de “Empresas Ancla”

## METODOLOGIA (HOJA DE RUTA)



DIAGNOSTICO

ACCIONES

# DIAGNOSTICO

- **Caracterización de la demanda**

- Características de la empresa
- Identificación de:
  - ❖ umbral mínimo de operación en el país de análisis y en la región;
  - ❖ de su cadena de proveedores sectoriales;
  - ❖ de las principales demandas del *Vendor list*;
  - ❖ de los principales rubros demandados y su discriminación con los principales importados.

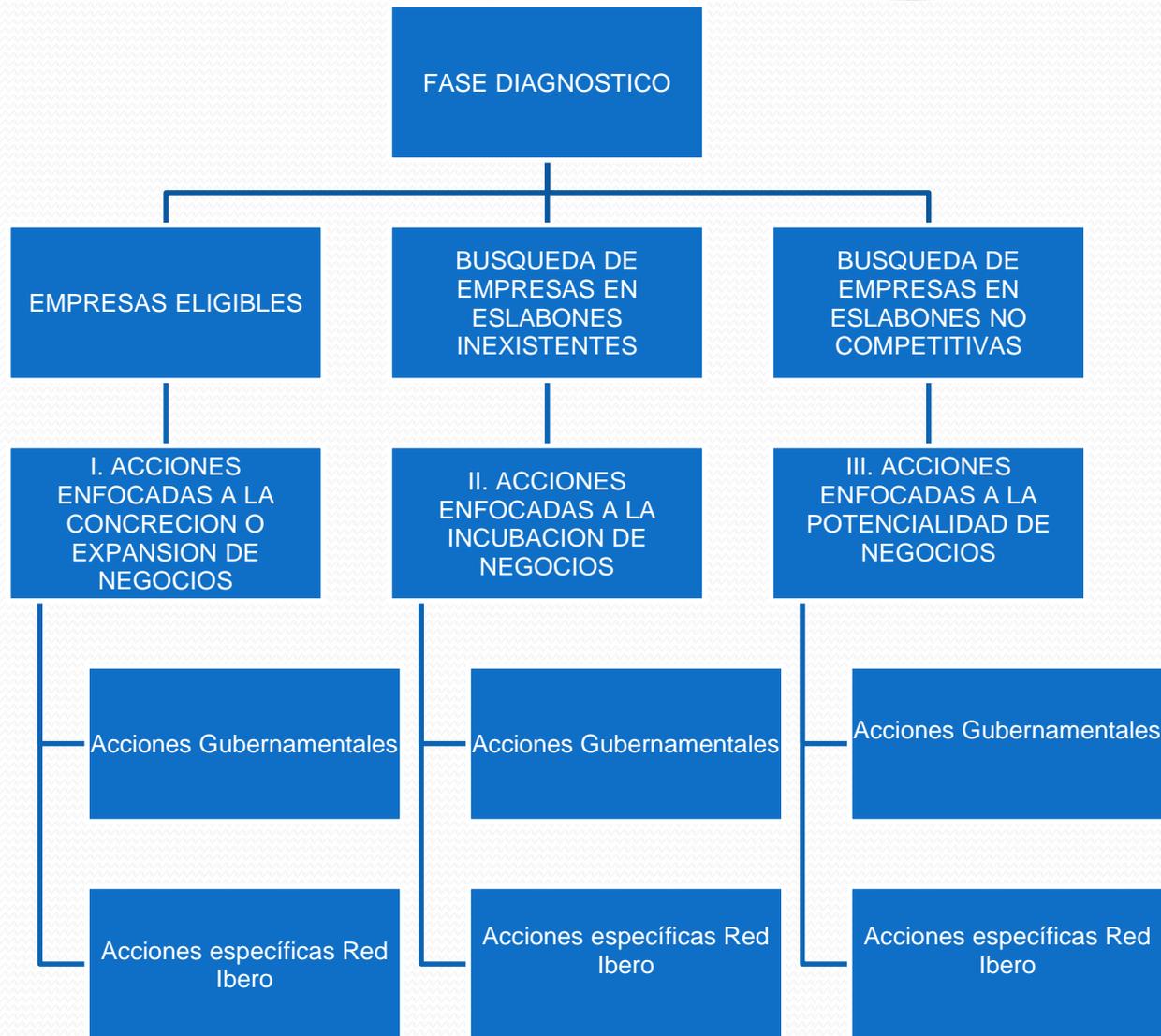
- **Identificación, Análisis y Diagnóstico de la Oferta**

- Identificación de las empresas proveedoras y generación de su correlato con la CIU y el Nomenclador.
- Caracterización de las empresas para su ELIGIBILIDAD (*también se puede tomar los puntos esgrimidos en Índice de Integrabilidad en Licitaciones –ver abajo*)
- ✓ Umbral mínimo de Exportaciones;
- ✓ Certificaciones técnicos y de calidad
- ✓ Acciones de Inversión comprobadas en I+D+i.

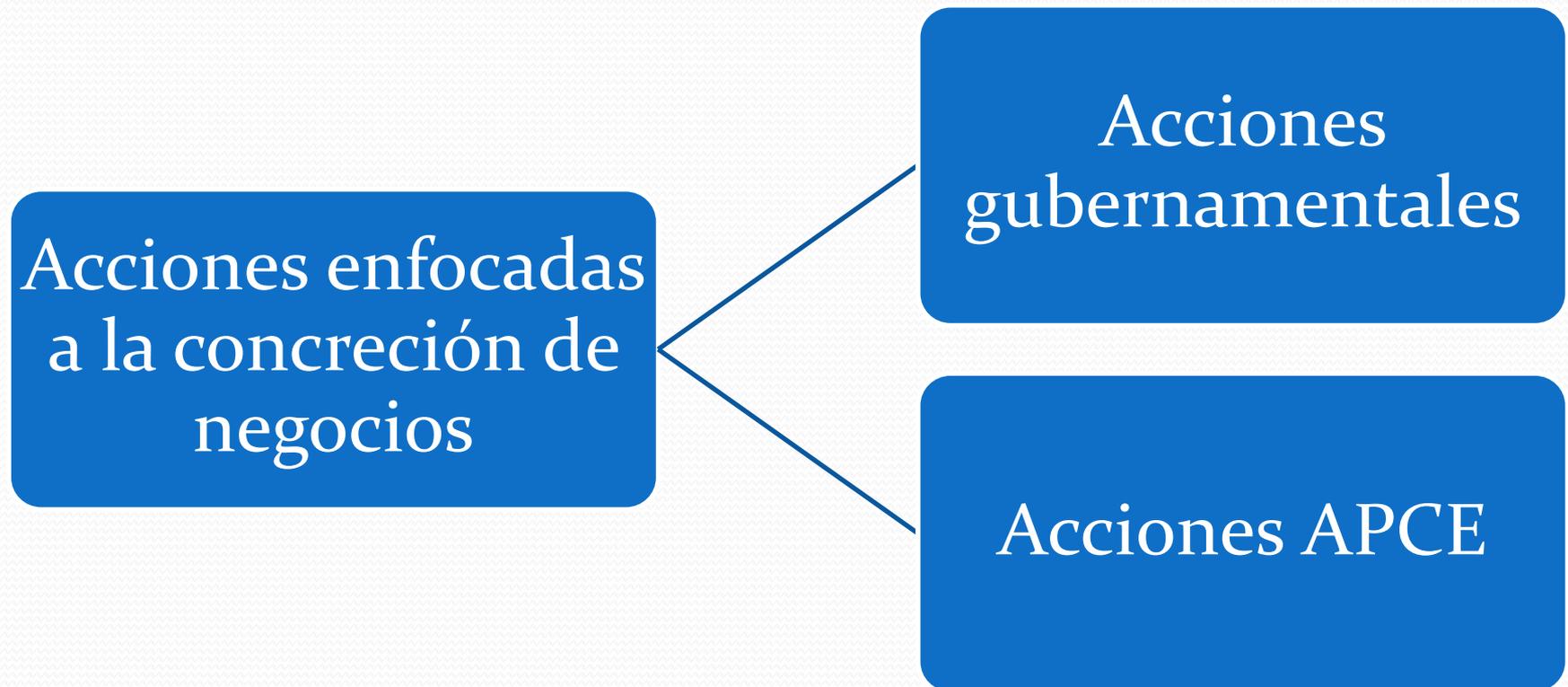
- **Planes de Inversión de las EA**

- Análisis de los planes de inversión a 2-3 años vista.
- *Matching* entre las necesidades futuras y la oferta exportable regional (Sustitución de importaciones extrazona).

# Fase Acciones



# Empresas Elegibles



# Acciones enfocadas a la concreción de negocios

## Acciones gubernamentales

- Identificación de financiamiento regional para la Expo
- Mejora continua de la competitividad (mejorar ratios expo sobre producción; aumento precio de la tonelada exportada, etc.)
- Identificación de financiamiento regional para I+D+i
- Regulaciones aduaneras
- Incentivos fiscales para la Integración

## Acciones APCE

- Misiones exploratorias de desarrollo de proveedores regionales
- Generación de Consorcio de exportación regionales focalizados en sectores de la EA
- Acciones de integración de oferta exportable entre empresas seleccionadas para generar economías de escala.
- Acciones de promoción a terceros mercados donde opera la EA
- Capacitación buenas prácticas empresarias

# Acciones para la Búsqueda de Empresas en Eslabones Inexistentes

## Acciones gubernamentales

- Articulación para el Financiamiento Regional para las Expo
- Regulaciones aduaneras
- Identificación de financiamiento regional para I+D+i
- Incentivos fiscales para la Integración
- Programa para la mejora de la competitividad sistémica de la empresa
- Buenas prácticas para la homologación internacional de productos

## Acciones APCE

- Capacitación sobre “1era Exportación”
- Capacitación sobre buenas prácticas empresarias para la internacionalización
- Generación de plataformas de *Business Networking*
- Búsqueda de socios para la integración productiva: o bien que operan en cadenas globales, o bien en cadenas regionales de la empresa ancla.
- Plan procesos globales de mejora de la calidad para la exportación

# Acciones para la búsqueda de empresas en eslabones no competitivos

## Acciones gubernamentales

- Identificación de financiamiento regional para la Expo
- Mejora continua de la competitividad (mejorar ratios expo sobre producción; aumento precio de la tonelada exportada, etc.)
- Identificación de financiamiento regional para I+D+i
- Regulaciones aduaneras
- Incentivos fiscales para la Integración

## Acciones APC

- Capacitación sobre buenas prácticas empresarias para la internacionalización
- Generación de plataformas de Business Networking
- Búsqueda de socios para la integración productiva:
- Que operan en cadenas globales
- Que operan en cadenas regionales de la empresa ancla
- Plan procesos globales de mejora de la calidad para la exportación

# Algunas consideraciones

- “Pensar global. Actuar regional.” (*Regional providers*) . No siempre pensar en los anillos principales de proveedores (*top-supplier; full-package supplier*), sino también los de 2da. y 3era. línea.
- Políticas para que las CGV puedan “trabajar bien” deben ser variadas y convergentes. Los casos son heterogéneos.
- Trabajar sobre lo micro.

# Que nos deja este módulo...

- Qué son las EA y su rol en el desarrollo regional
- La Importancia de contar con Cadenas de Valor Fortalecidas
- La necesidad de generar encadenamientos regionales y globales a través de la incorporación de las pymes.

# Oportunidades de Integración a través de las compras y licitaciones públicas internacionales: Orientaciones para una propuesta metodológica

- **La importancia de las Compras y Licitaciones Públicas Internacionales como oportunidad para las MIPyMEs**
  - Escapa a medidas “relacionadas al comercio”, por lo tanto márgenes para trabajar con pymes.
  - en la identificación de una oferta razonable con la mayor cantidad de contenido local, la sustitución competitiva de las importaciones es una herramienta de política que puede utilizarse para mejorar el acceso a pymes locales.
- **Puesta en valor del poder de compra de los países**
  - la administración central pero también en niveles subnacionales, son los mayores consumidores en cada país;
  - El nuevo paradigma avanza un paso más adelante, no sólo es necesario un estricto control y eficiencia estatal en las compras públicas, sino que también debe haber un direccionamiento estratégico de esas compras hacia segmentos productivos prioritarios, con mayor valor agregado y con mayor recursos humanos cualificados incluidos.

# Compras públicas en la región

- Las compras públicas en la región, en relación al PIB, alcanzan una participación menor que la registrada por economías más desarrolladas, como Estados Unidos, la Unión Europea, e inclusive, se ubica por debajo de la media global.

# Participación de las compras públicas en el PIB (2012 en porcentaje)

Región	% PIB
Unión Europea	21,66
Mundo	17,87
África Subsahariana	17,82
BRICS	17,59
Oriente Medio y Norte de África	16,59
Estados Unidos	15,68
<b>América Latina y el Caribe</b>	<b>15,52</b>
China	13,71
Asia Pacífico	13,01

Fuente: Banco Mundial

# Caso de análisis:

- BNDES y su política de contenido regional



# Metodología y Plan de Trabajo para una oferta regional

Fase  
identificación

Fase  
propositiva

# Fase Identificación

- Plan de abordaje a las entidades públicas encargadas de las compras y licitaciones internacionales
- Identificación de las demandas públicas nacionales/regionales insatisfechas
- Búsqueda de oferta regional para las demandas insatisfechas
- Selección de las Licitaciones Internacionales públicas más relevantes de la región (*se puede definir cuál será el criterio de la selección: ej: por sectores, por monto, por grupo de países, por resultado social, etc.*)

# Fase propositiva

- Esquema de financiamiento que apalanque integración de empresas para licitaciones públicas, con “contenido local”. (caso testigo BNDES)
- Generación de un Macro Encuentro Regional para la Oferta regional en Licitaciones Públicas
- Propuesta de “Macro Encuentro Regional” con un esquema de:
  - Presentaciones desde la Oferta
  - Aspectos técnicos sobre Licitaciones
  - Rueda de negocios entre Oferta y Demanda
  - Creación de un Observatorio sobre Licitaciones Internacionales

# Fase propositiva

- Las empresas que participen de este evento deberán ser aquellas que cuenten con la “homologación” de la Red Ibero mediante –por ejemplo- un Índice de Integración o herramienta similar.
- Esos prerequisites deberían cumplir (tomando por ejemplo el caso del Índice de Integración en el Mercosur)
  - ✓ en los últimos cinco años llevó adelante alguna forma de integración productiva con otras empresas de países socios de la región
  - ✓ cuenta con más formas de encadenamiento productivo en el mismo período
  - ✓ presenta interés futuro en asociarse productivamente con otras empresas de la región
  - ✓ cuenta con un nivel importante de apertura exportadora (exportaciones / ventas totales)
  - ✓ sus exportaciones se dirigen en una importante proporción a países miembro de la Mercosur
  - ✓ ha realizado en los últimos dos años acuerdos con otras empresas con el fin de incrementar su capacidad productiva
  - ✓ cuenta con una proporción importante de insumos y componentes utilizados en la producción provenientes de países miembro de la región
  - ✓ ha realizado en los últimos años proyectos en forma asociativa con proveedores y clientes estratégicos en la región.
  - ✓ Cuenta con experiencia en la proveeduría al sector público.

# “Perspectiva de la cadena de valor audiovisual para América Latina”

- Sector común a todos los países
- Mano de obra intensivo
- RRHH con conocimientos específicos
- Productos audiovisuales comparten parcialmente con los bienes públicos las características de no discriminación por precio (únicos e irrepetibles)

# Sector audiovisual

Si bien hay diferentes definiciones, podemos decir que el sector audiovisual está compuesto por tres grandes grupos de actividad, más un cuarto más de tipo horizontal:

- el cine,
- la televisión,
- la publicidad,
- y la animación digital.

# Animación digital

Técnica que consiste en crear imágenes en movimiento mediante el uso de programas informáticos.

Es un conocimiento utilizado en las demás sectores, pero además es una técnica que se utiliza en actividades relacionadas con los formatos informáticos. Ejemplo, videojuegos.

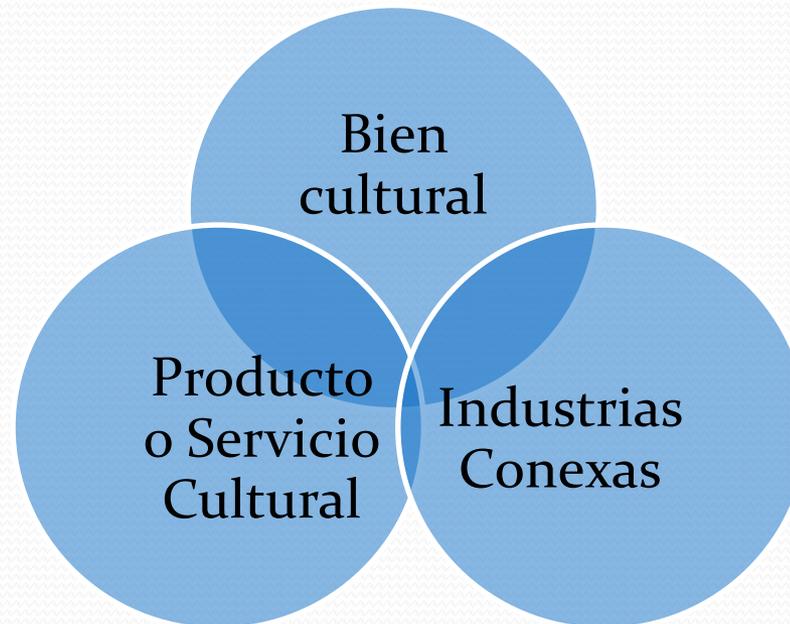
Cada vez más los gráficos creados son en 3D, aunque los gráficos en 2D todavía se siguen usando ampliamente para conexiones lentas y aplicaciones en tiempo real que necesitan renderizar rápido.

# Cadena de Valor Audiovisual

- Esta cadena está inserta dentro de un colectivo aún mayor que son las industrias creativas, basadas en sectores donde el valor se los bienes y servicios se fundamenta en la propiedad intelectual.
- Este sector, de las industrias creativas, representó en 2011 más del 6% del comercio internacional, logrando los U\$S 646 mil millones.

# Cadena de Valor Audiovisual

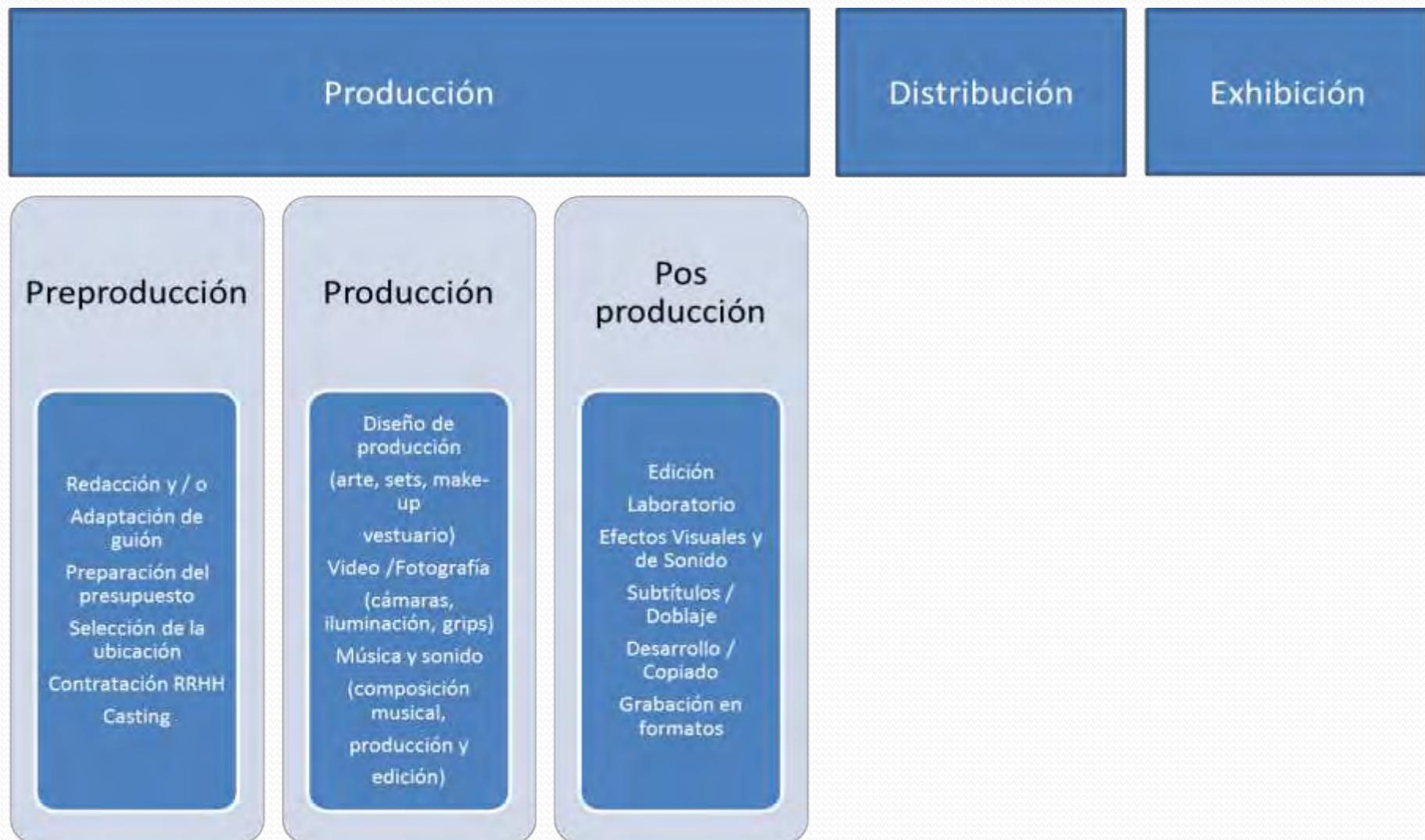
- El *output* del proceso, o producto o servicio cultural (exportable), es la síntesis de una cadena de valor compleja, muy ramificada.



# Cadena de Valor Audiovisual

- Se nutren de Industrias Conexas, tanto sea de productos como de servicios:
- Laboratorios
- Equipos con tecnología de punta
- Islas de Edición
- Turismo
- Moda / Vestuarios
- Locaciones
- Escenografía
- Muchos otros

# Cadena de valor audiovisual



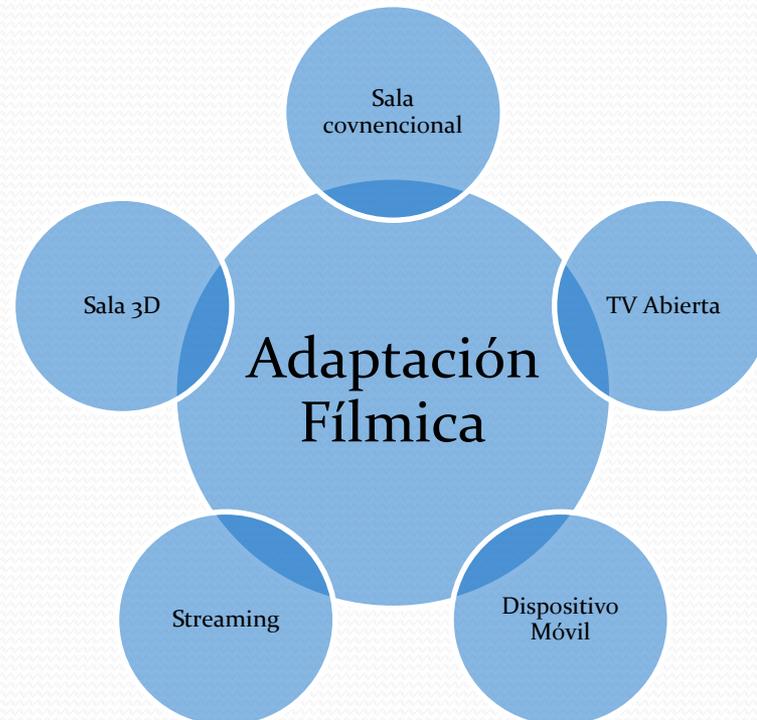
# Cadena de Valor Audiovisual

- Los procesos de producción, distribución y exhibición tienen la misma lógica para todos los 3 grupos de actividad.
- La innovación en este sector se analiza en forma diferencial de un bien transable en una industria típica. *Un modelo de un auto puede ser readecuado y rediseñado (sufriendo pequeñas alteraciones sin perder la esencia general). En la generación de un bien audiovisual, que es un bien cultural (o un bien de entretenimiento, en una visión más norteamericana) es producto final es ese y no otro, y resulta difícil generar readecuaciones sobre el mismo.*
- La innovación en este sector pasa sobre todo por el aporte de calidad en las obras. La calidad es el elemento diferenciador. En la nitidez y la alta definición de imágenes y sonidos. La incorporación de equipamiento e insumos para ellos, sobre todo de aquellos con alto valor agregado, son la clave del éxito.
- También la innovación toma relevancia en la velocidad de circulación global y la capacidad de atracción de los contenidos.

# Cadena de Valor Audiovisual

Entre los Eslabones de Producción y Distribución algunos autores suelen incorporar un subeslabón: **Adaptación / “Empaquetamiento”**

- Adaptación: procesamiento del contenido con el objeto que cumpla con las características necesarias para ser almacenado, transmitido y presentado en diferentes medios y de acuerdo con distintos estándares de tecnología.



# Cadena de Valor Audiovisual

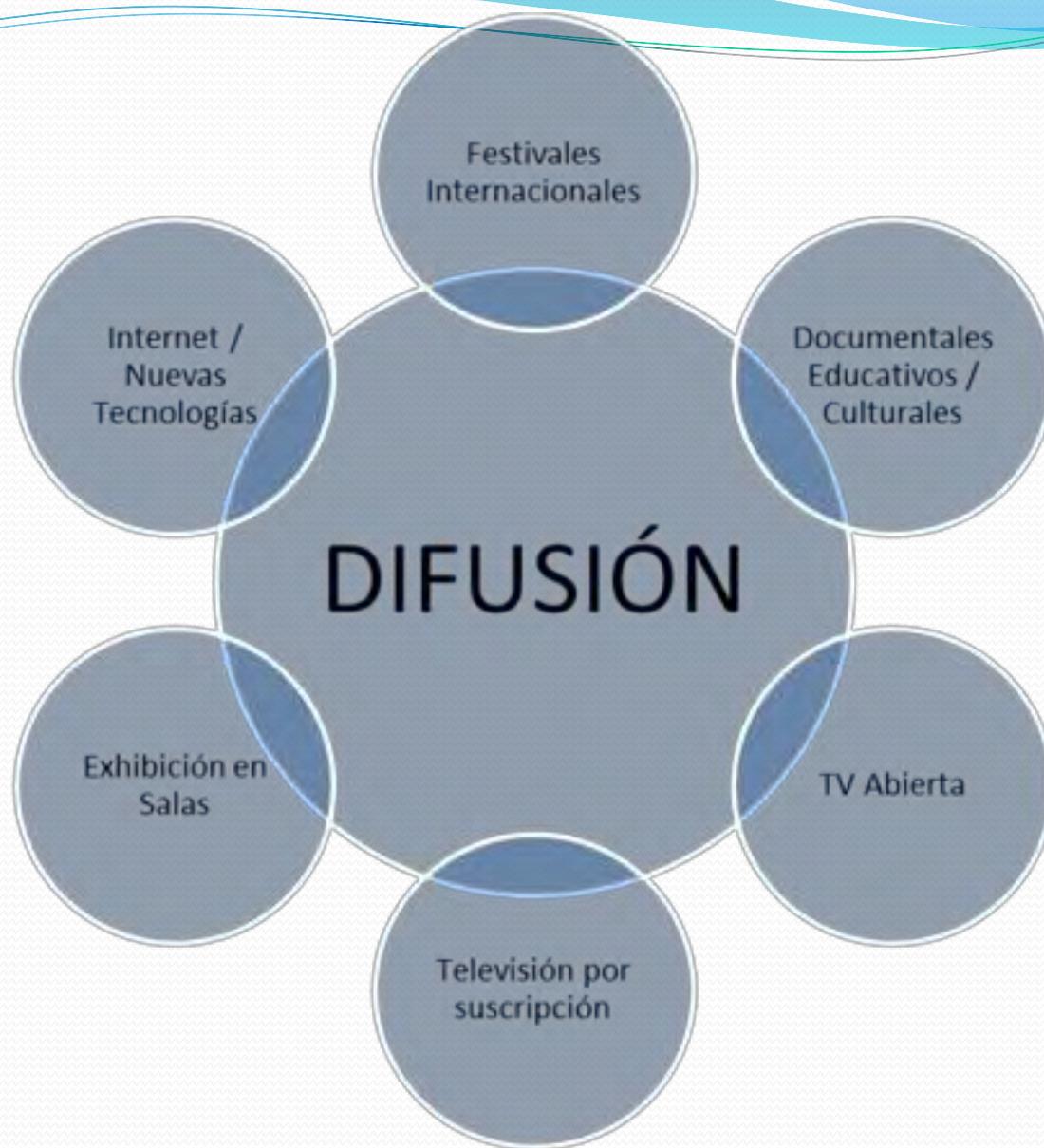
## Adaptación / “Empaquetamiento”

- “Empaquetamiento”: que comprende el diseño de la parrilla de programación del canal, la continuidad del programa (quizás incluyendo publicidad), la codificación y la gestión de los derechos de difusión. El empaquetamiento está asociado a los tipos de contenidos que normalmente no se distribuyen por separado sino que hacen parte de un paquete.

# Cadena de Valor Audiovisual

## La Distribución

- El propósito de esta etapa es tomar el contenido producido y por medio de canales mayoristas a nivel comercial y empresas de transmisión o transporte a nivel técnico, llevarlo hasta los canales minoristas o empresas de difusión.
- En este eslabón la protección del contenido es importante ya que esta etapa, junto con la difusión, representa más riesgos en términos de derechos de propiedad intelectual. Los productores generalmente derivan ingresos recurrentes por cada usuario que accede a su contenido, sin embargo, en ocasiones es difícil controlar que sólo los usuarios que están pagando por dicho contenido accedan a él.

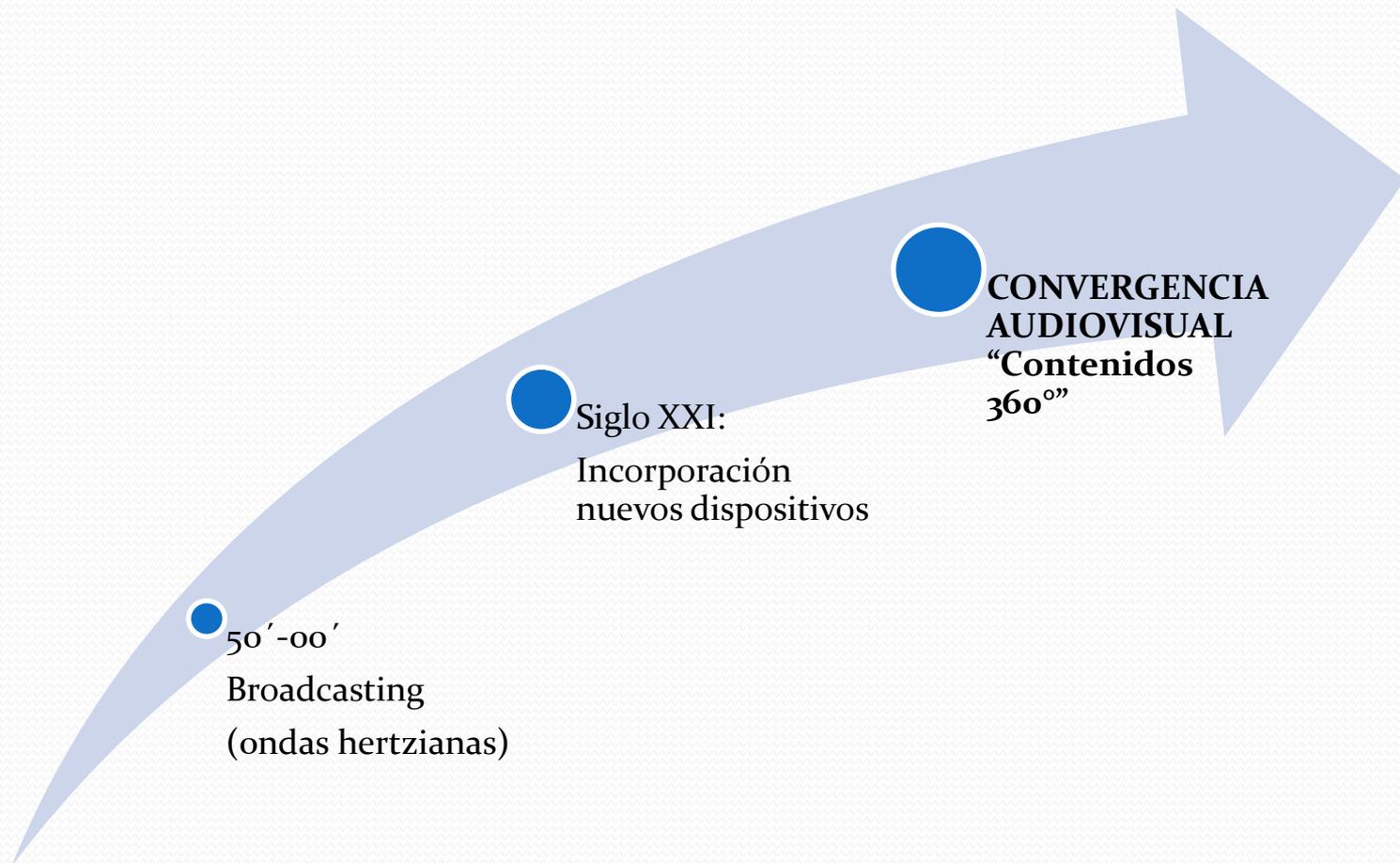


# Cadena de Valor Audiovisual

## La Exhibición

- Corresponde al momento donde se hace *broadcast* o entrega del contenido al usuario final o donde se comercializa de forma minorista. La forma de entrega depende del servicio y la tecnología. Para el caso de la televisión abierta y las emisoras de radio, se emplea la radiodifusión.
- Para el caso de la televisión cerrada o paga se utilizan tecnologías satelitales, redes “*Hybrid Fibre Coaxial*” (HFC) (redes híbridas coaxial y óptica) o redes “*Internet Protocol Television*” (IPTV), es decir una conexión interna a través de una IP. En el caso del cine, su principal forma de difusión o exhibición son las salas de cine, sin embargo también se hace por medio de venta de DVDs u otros formatos como Blu-ray (formato de disco óptico de gran definición, muy superior al DVD) y por medio de la televisión.

# Convergencia audiovisual



# Convergencia audiovisual

El trabajo abordará temas nuevos también desde la demanda como:

- *Transmedia*
- *Crowdfunding*

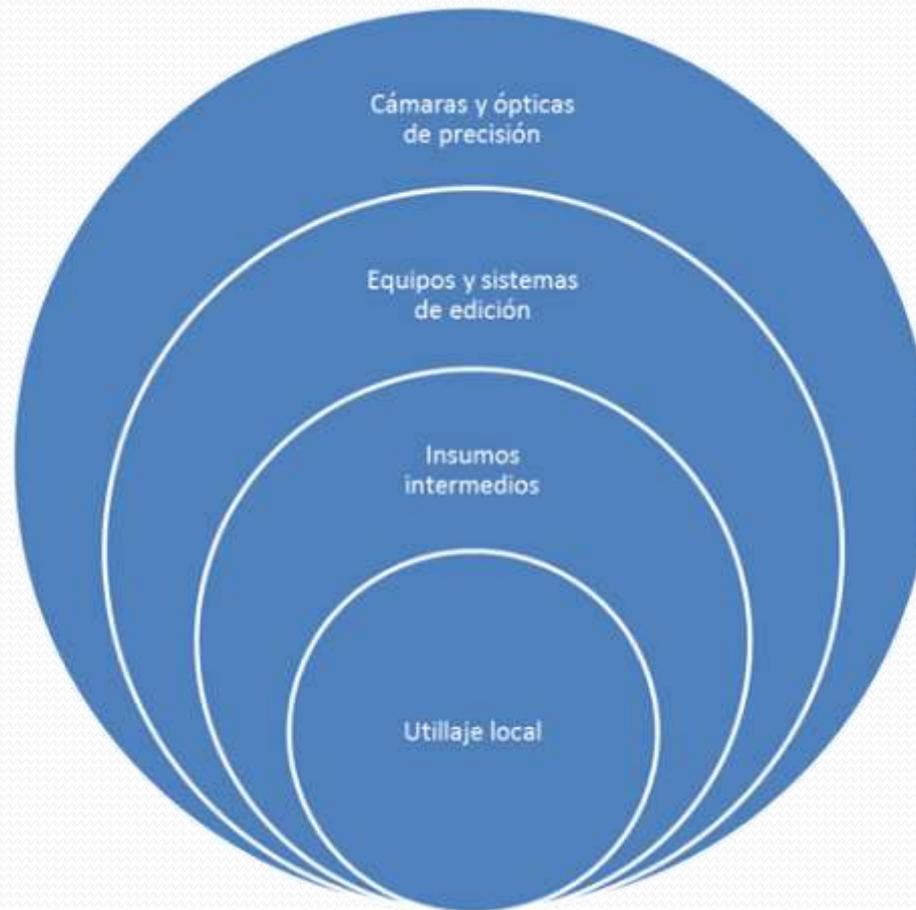
# Transmedia



# Crowdfunding (micromecenazgo)



# Grados de valor agregado en los bienes tangibles



# ¿Cómo pensar una puesta en valor?

- Identificando la importancia relativa de los eslabones basados en algunos criterios como:
- De participación: participación producción del eslabón (VBP) sobre la cadena y sobre la producción nacional o regional.
- De composición: cantidad de productores del eslabón sobre total de la cadena.
- De exportaciones: Exportaciones del eslabón sobre el VBP del mismo.
- De evolución: Tasa de crecimiento del VBP eslabón sobre las demás tasas de crecimiento.
- De empleo: Ratio del personal calificado sobre personal involucrado en la cadena.
- Territoriales/ambientales: Superficies ocupadas / Indicadores de contaminación, etc.

# Ir hacia más valor...

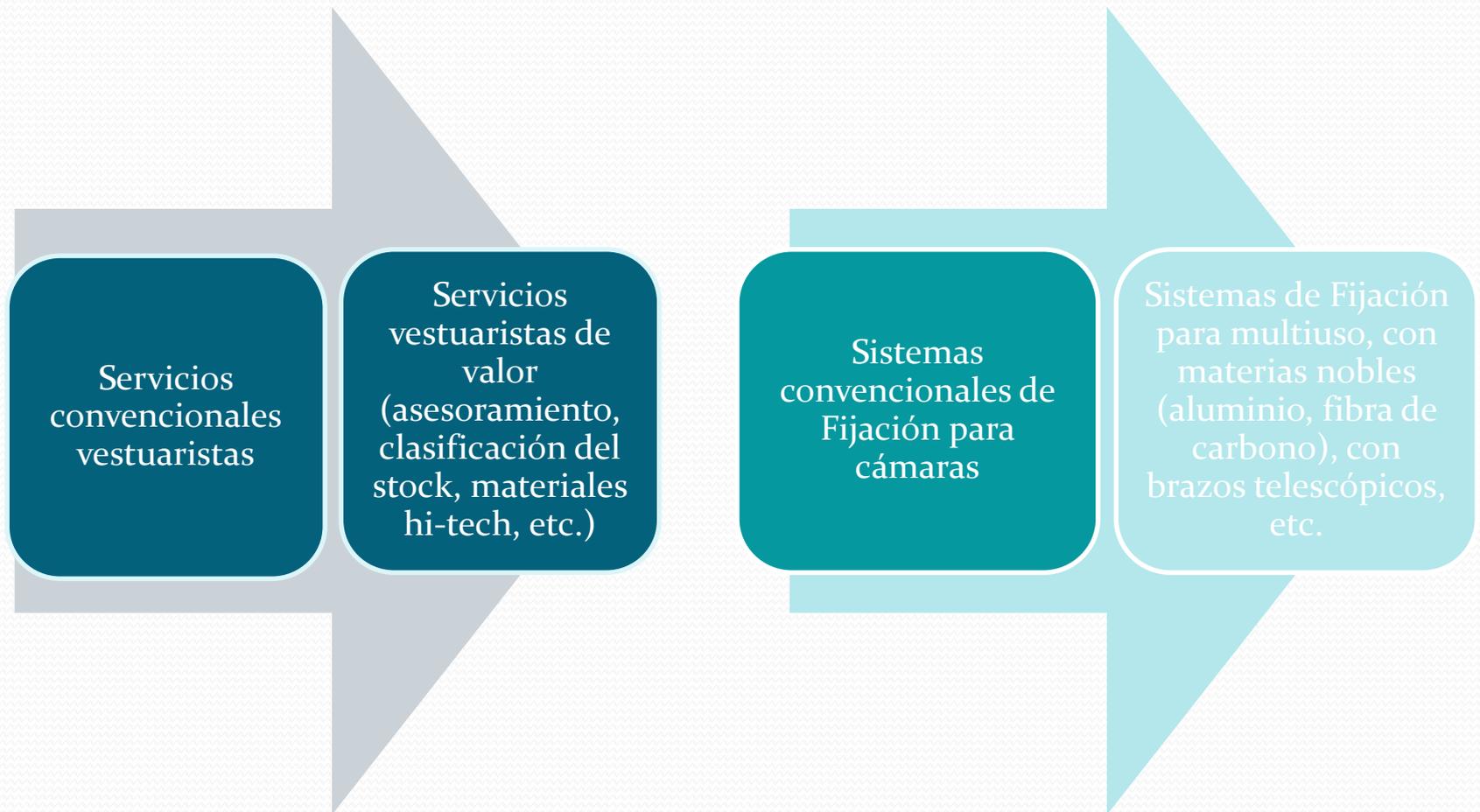
Locaciones  
Naturales

Locaciones con  
servicios conexos  
(turismo/  
hospitalidad,  
multimodalidad,  
conectividad, etc.

Sets  
convencionales

Sets modulares,  
multimedia, con  
back lot,  
almacenes, salas  
de restauración,  
laboratorios  
conexos.

# Ir hacia más valor...



# Ir hacia más valor (frontera tecnológica)...

- Diseños y prototipados de cámaras digitales
- Desarrollo Software (aplicado y embebido) para cámaras
- Desarrollo de sistemas ópticos de precisión
- Proyectos *Smart Cities* para el sector (caso piloto en Guadalajara con empresa Cisco)

# Grados de valor agregado

- En los anillos de mayor valor agregado, AL está lejos de alcanzar picos en la curva tecnológica.
- No obstante, dentro de los anillos de menor valor agregado, hay espacio para *upgradings*. Y ese escalamiento puede ser regional.

# Escalamientos Regionales: Locaciones (*“locations”*)

- Pueden formar parte de la cadena de valor, en todos los eslabones de la producción audiovisual.
- Básicamente la locación se refiere a un sitio empleado en la filmación de cine, televisión y publicidad, pero que no fue creado con ese objetivo. Es utilizado para disminuir los costos del proceso de rodaje de un producto filmado, al sacar provecho de estructuras, edificios, pueblos, ciudades, escenarios naturales, o cualquier medio ya existente que sea apropiado para desarrollar en él parte o toda la trama fílmica.

# ¿Cuál es el estado del arte en América Latina?

- Fuerte proceso de expansión e institucionalización, con un fuerte rol del Estado, especialmente en el sector cinematográfico.
- La oferta exportable audiovisual en AL creció mucho más que la cadena de valor: en la producción la incorporación de capacidades locales ha sido muy baja, mientras que en la difusión y exhibición el proceso de concentración local (sobre todo en las principales plazas) ha sido exacerbado.
- Más allá de las dificultades estructurales, AL tiene gran potencial de expansión (el % sobre el PBI no llega al 2%, mientras que en Europa está cercano al 3% y en EEUU alcanza el 6%. Además AL tiene cerca del 10% de la población mundial pero las exportaciones del sector no llegan al 1% del total mundial).
- Si bien ha habido un aumento considerable de la cooperación interempresaria a través de las co-producciones, el porcentaje de inversión extranjera en relación a la local sigue siendo superior.
- Desde el punto de vista de los eslabones más relacionados con la industria, AL tiene una fuerte

# Cinematografía: Algunos fenómenos

- Cine extrarregión en mercado locales:  
REPRESENTATIVO
- Cine Nacional en los mercados Locales:  
REPRESENTATIVO
- Cine latinoamericano local en los mercados locales:  
ESCASO

# Experiencia IBERMEDIA

- Ibermedia se creó en 1996, con la misión de crear un espacio audiovisual iberoamericano a través de ayudas financieras y a través de convocatorias que están abiertas a la participación de entidades de los países miembros de América Latina, España y Portugal.
- Este programa ha sido el MOTOR y eje de coproducciones del cine latinoamericano en los últimos 18 años.
- Sus actividades fundamentales se basan en:
  - Formación;
  - Desarrollo;
  - Co-producciones.

# Co-producciones

- Cada vez es más común ver alianzas entre productores cinematográficos de distintos países para financiar y producir películas, es decir, una coproducción.
- Una película fruto de un acuerdo de coproducción entre dos o más estados o inversionistas de dos o más estados recibe, por lo tanto, dos o más “nacionalidades”, algo que le permite recibir incentivos fiscales nacionales y otras formas de apoyo gubernamental dirigidos al fomento de la producción, distribución y/o exhibición cinematográfica.
- Entre los beneficios más importantes de la coproducción internacional está la división de tareas prácticas y creativas en todas las etapas: preproducción, producción, postproducción y distribución, y la posibilidad de atraer recursos privados o encontrar otras formas de financiación.

# Co-producciones

Según Observatorio Audiovisual Europeo que analiza la circulación y los resultados de coproducciones europeas dentro y fuera de sus mercados domésticos, las conclusiones más importantes sobre la temática son:

- Las coproducciones “viajan” mejor que las películas de nacionalidad única: las coproducciones son lanzada, en promedio, en dos veces más mercados que las películas con una sola nacionalidad. El 77% de las coproducciones son lanzadas en por lo menos un mercado no nacional comparado con el 33% de películas de nacionalidad única.
- En promedio, las coproducciones facturan 2,78 veces más que las películas de nacionalidad única.
- En términos de ingresos, los mercados internacionales son más importantes para las coproducciones que para las películas de nacionalidad única. Los ingresos del mercado internacional para las coproducciones representan el 41% del total, comparado con el 15% para películas de nacionalidad única.

# Co-producciones regionales

- En el caso latinoamericano, la tendencia a coproducir es casi indispensable, ya que el mercado nacional resulta insuficiente para lograr recaudar lo necesario y menos todavía si se espera obtener ganancias.
- Desde comienzos de la década del '90, pero sobre todo en la primera década del nuevo siglo, han surgido innumerables programas gubernamentales y proyectos privados o mixtos, que se apoyan en incentivos fiscales, subsidios, beneficios fiscales, entre otros, que rápidamente han asumido un papel esencial en el estímulo de producción de contenido audiovisual, así como también en la distribución, exhibición y desarrollo de proyectos cinematográficos.

# Incentivos para coproducir

- Muchos países latinoamericanos cuentan con legislaciones específicas para promover las inversiones en la producción de películas nacionales y coproducciones internacionales.
- Entre los países más activos a la hora de generar acuerdos institucionales para la generación de coproducción encontramos a Argentina, Brasil, Colombia, México, Uruguay, Perú y Cuba.
- Resumidamente, las CO-PRODUCCIONES SON LA CLAVE DE ÉXITO del sector en AL.

# Incentivos para coproducir

- También existen iniciativas como el “ACUERDO LATINOAMERICANO DE COPRODUCCION CINEMATOGRAFICA”.
- Entre los puntos más relevantes, se observa que:
  - las obras cinematográficas realizadas en coproducción serán consideradas como nacionales por las autoridades competentes de cada país coproductor.
  - En la coproducción de las obras cinematográficas la proporción de cada uno de los respectivos aportes de los coproductores no podrá ser inferior al 20%.
  - Las obras cinematográficas realizadas bajo este Acuerdo no podrán tener una participación mayor al 30% de países no miembros y necesariamente el coproductor mayoritario deberá ser de uno de los países miembros.

# Publicidad en la región

- El mercado publicitario latinoamericano, representa un porcentaje marginal del mercado mundial. Sin embargo, dos países de la región -Brasil y Argentina- son conocidos en el mundo por la “calidad” de su producción y el “talento creativo” que poseen.
- Gunn Report 2013 sobre la “calidad” de la creatividad, basado en los premios otorgados en los festivales de publicidad más importantes del mundo -, Argentina y Brasil son los países latinoamericanos que han estado en el top 10 los últimos 15 años; en la última década México y Chile han entrado en los top 25, y recientemente ha ingresado Uruguay en ese grupo.

# Los “Majors” Audiovisuales en la región

- Se compendiaron casos de:
- GRUPO TELEVISA
- CADENA O GLOBO
- GRUPO CARACOL
- TELEFÉ
- (otro según sugerencia)

# Animación Digital en la Región

## *El Caso Costarricense*

- *En el marco de su estrategia de perfeccionamiento de su oferta exportable de tecnologías de la información, Costa Rica ha venido trabajando intensamente los últimos años con el sector de Animación Digital, donde se han promovido las empresas locales a nivel internacional.*
- *Dentro del mencionado sector de Animación consideramos tanto estudios de animación como empresas desarrolladoras de Software. En Costa Rica se creó un consorcio, el cual se llama CRAH, Costa Rica Animation Holding, conformado por los 6 estudios más grandes del país.*
- *También se abordará la **clusterización del sector en Uruguay.***

# Casos de políticas de locaciones

- Experiencia “Film Commission Chile”
- *Catálogo de Locaciones Bonaerense, Argentina*
- *El caso de Ecuador con dos producciones extranjeras: “Proof of Life” y “Master and Commander: The Far Side of the World”*

# Premios y Festivales

- Latinoamérica ha acompañado la tendencia mundial de generación de Premios, Festivales y Congresos.
- El trabajo ha relevado más de 50 casos de todos los países de la región.

# Algunas conclusiones para acciones regionales

- Pensar en el sector como un “bien público regional”.
- Teniendo en cuenta las grandes asimetrías de la balanza comercial en el sector, fomentar la cooperación y comercio sur-sur, como forma de acceder a nuevos mercados atractivos. También la posibilidad de mercados exóticos.
- Generar acciones que incentiven la generación de valor en la cadena, a través de la implementación de mejores prácticas, el desarrollo de redes empresariales y la generación de políticas de desarrollo de proveedores.
- Incentivar la creación de más proyectos coproducidos regionalmente a través de la inversión pública-privada.

# Algunas sugerencias para la Red Ibero

- Proyecto de complementación productiva en el sector, a través de coproducciones regionales.
- *Upgradings* en la cadena de valor. Generación de acciones de desarrollo de proveedores. (utilizando quizás a los *majors* latinos)
- Utilizar rubros más sencillos de integrar (ej. Locations)

# Propuesta Agroindustrial: Sector Lácteo

- Sector representativo a todos los países;
- Sector estable y con potencial;
- Sector donde se agrupan pequeños y grandes jugadores.
- Con diferentes escalas y competitividades, todos los países cuentan con producción local.

# Propuesta Agroindustrial: Sector Lácteo

## Características del Sector:

- La red de la leche (a diferencia de las redes de quesos artesanales y de venta de terneros) moviliza acopiadores con medios especializados de transporte refrigerado, y requiere también plantas de acopio y de procesamiento y vehículos especializados para el reparto logístico.
- La agroindustria láctea, por su parte, utiliza materia prima nacional en mucho mayor proporción que el grueso de las industrias manufactureras.

# Propuesta Agroindustrial: Sector Lácteo

- Características del Sector:
  - ❖ Debido al ser sumamente perecedero, caro de transportar, de producción atomizada y de venta diaria a un comprador monopsónico u oligopsónico, existe tendencia al cooperativismo.
  - ❖ Si bien en menor medida que otras décadas (en promedio), sector en crecimiento (aumento población, aumento PIB per cápita, mejores hábitos de consumo). Como contrapartida, mayor tendencia a la concentración.
  - ❖ Relaciones insumo-(servicio)-producto son complejas: sistemas productivos distintos (lechería especializada frente a ganado de doble propósito, o estabulación frente a pastoreo) en la actividad primaria y en la elaboración (donde la elaboración de productos frescos se contrapone a la elaboración de productos de más larga vida, con procesos más o menos sofisticados)

# Propuesta Sector Lácteo

- Características del Sector:
  - ❖ Creciente diversificación de productos (diversificación de línea en las grandes marcas de productos).
  - ❖ Tendencia de la distribución a grandes escalas. (a mayores escalas de las cuencas lecheras, mayores escalas en la distribución).
  - ❖ Constantes mejoras tecnológicas y de productividad.

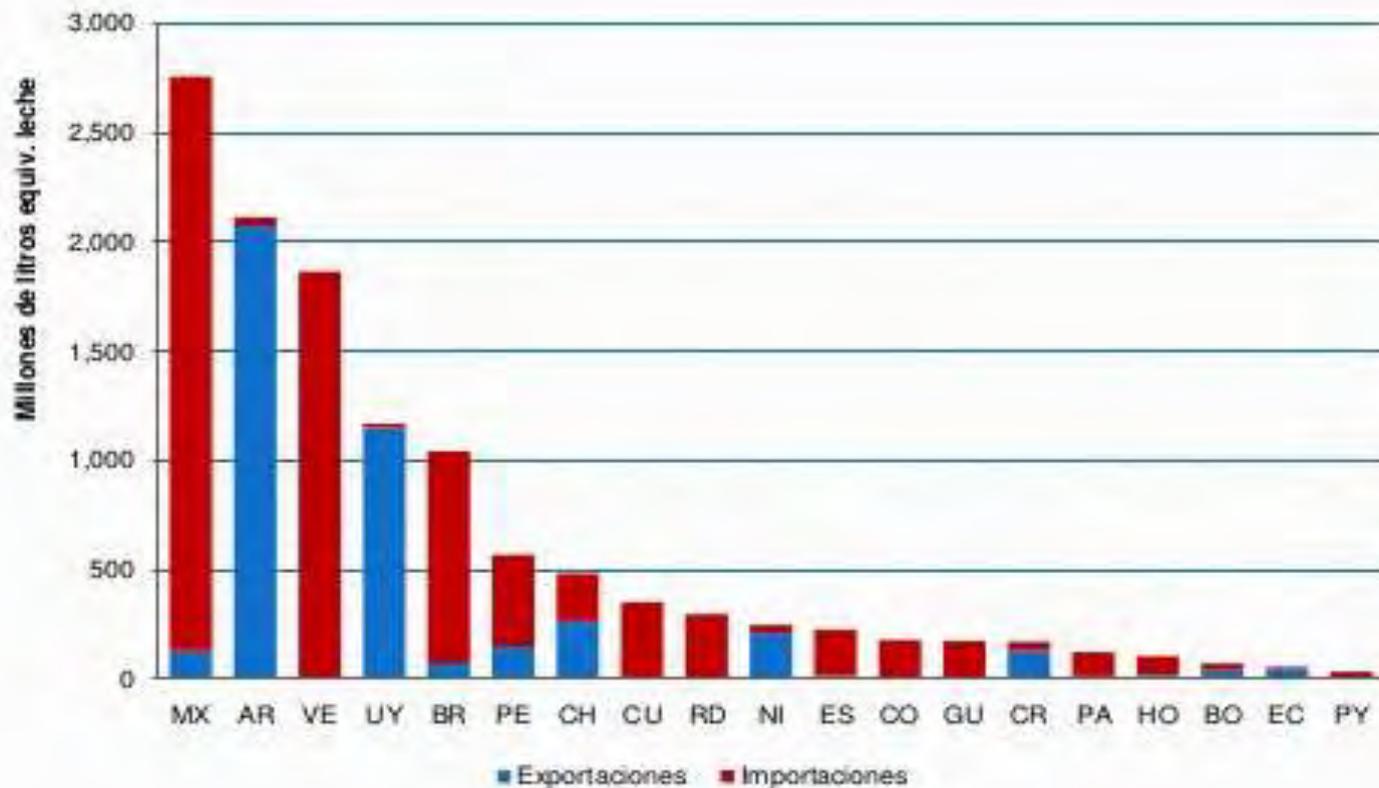
# Cadena de valor (básica)



# Situación sector lechero en AL

- En los últimos 20 años, la producción lechera en AL (especialmente en Sudamérica) ha sido más dinámica que a nivel mundial.
- Últimos 10 años se está achicando la brecha de la balanza comercial (2011, 2.000 M de litros de déficit; en 2000 era más de 4.000 M. Excepción 2012 por aumento impto de Venezuela).

# Comercio exterior de lácteos en ALC.

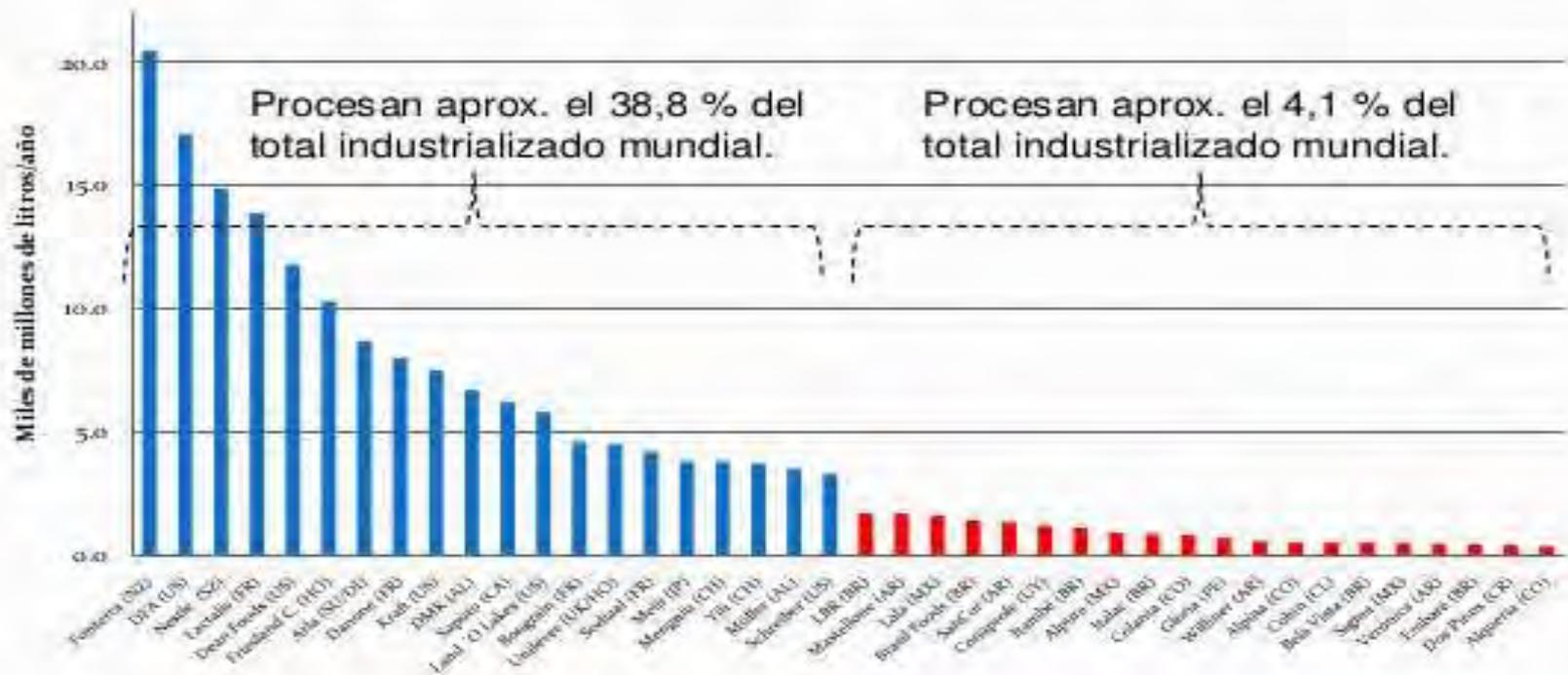


# Característica de la Balanza Comercial

- Muy heterogénea según los países.
- La brecha va de la dependencia total de las importaciones a la autosuficiencia lechera. (esa brecha de balanza, no se ve entre los principales jugadores económicos).

# Como nos comparamos...

Comparación de las 20 principales empresas lácteas del mundo y de América Latina, ordenadas por recepción de leche (miles de mill. de litros por año), 2011-12.



Fuente: Canadian Dairy Information Centre, FEPAL y estimaciones propias.

# Comparación con actores internacionales

- EL gráfico muestra la baja representatividad comercial en términos relativos con el resto del mundo.
- Teniendo en cuenta ventajas comparativas, cuencas lecheras naturales, recursos humanos cualificados y mercados internos demandantes, se observa “espacios para ganar” en la región, hay margen para mayor competitividad y por lo tanto, escala.

# Casos de oportunidades en AL

- Caso exitoso de la cooperativa CONAPROLE.
- El caso de las cooperativas paraguayas para el mejoramiento de la lechería familiar.
- Integración de pequeños productores lecheros en la región de Cayambe a través de una empresa privada (El Ordeño)
- El desarrollo de redes de acopio en países de América Central.
- Desarrollo de la producción lechera familiar en el sur del Brasil
- El considerable aumento de producción en Nicaragua (con tracción cooperativa Nicacentro).

# Conclusiones generales

- **Pensar en encadenamientos no solo para mercados extrarregión, sino también para el fortalecimiento intrarregión.**
- **Hay jugadores relevantes (empresas ancla y estados con poder de compra) que pueden colaborar con la incorporación a cadena de valor regionales y por lo tanto globales. Esa articulación es difícil pero necesaria. Las APCE tienen un rol en esa articulación.**
- **Denominadores comunes 4 módulos:**
  - ❖ **Esquematizar y sugerir acciones regionales**
  - ❖ **Intentar escalamientos que generen más valor en la región**
  - ❖ **Tener en mente el foco de la competitividad como variables críticas**