

# La articulación producción-industria como factor clave de competitividad de la cadena láctea.



Ing. (DAA) Miguel Taverna

*Este documento sintetiza la presentación realizada por el autor en TodoLactea, el 13 de mayo de 2026.*

La relación entre producción e industria se ha transformado en uno de los factores centrales para explicar la competitividad de las grandes lecherías del mundo. Durante muchos años, la discusión solo estuvo concentrada en la eficiencia de la producción primaria e industrial. Sin embargo, la evidencia internacional muestra que estos aspectos, aun siendo fundamentales, ya no alcanzan por sí solos para garantizar competitividad y sostenibilidad. El verdadero diferencial aparece en cómo cada cadena logra capturar más valor de forma conjunta en un mercado cada vez más competitivo y cambiante.

Existen argumentos de peso que explican lo sensible y estratégico de la relación: La leche es un producto perecedero (se puede conservar 48 horas como máximo a baja temperatura), la producción tiene ciclos biológicos largos (24-26 meses entre que nace una ternera y ésta pare y da leche), existen importantes inversiones muy específicas en ambos eslabones, la producción primaria suele estar más atomizada que la industria y la distribución, existen procesos de asimetría de información (un eslabón dispone de mejor información que los otros para la toma de decisiones) y, en muchos casos, existen diferencias en el poder de negociación.

La oferta evidencia un comportamiento asimétrico en el corto/mediano plazo frente a variaciones de precio: rápida repuesta productiva frente a incrementos (mayor uso de concentrado, retención de animales, etc.), reacción tardía o inversa frente a una baja (necesidad por mantener o incrementar producción para diluir costos de estructura). Desde la demanda, esta se manifiesta de forma sumamente rígida (inelástica) en países desarrollados y con mayor sensibilidad a las variaciones de ingresos y precios en los países emergentes. La demanda se caracteriza por los marcados cambios en los hábitos, preferencias alimenticias de la población, situación que se transfiere a toda la cadena.

El precio de la leche resulta un aspecto muy sensible y clave dentro de esta articulación. Para marcar una diferencia con otros sectores agropecuarios (en agricultura y ganadería de carne existe un precio diario fluctuante en función de la oferta y demanda), el precio de la leche es fijado mensualmente y el mercado llamado “spot” no es representativo.

En el mundo existe una gran diversidad de mecanismos de formación del precio de la leche cruda. En algunos casos está definido por los Estados a través de políticas públicas y, en otros (mayoritario hoy), el precio surge esquemáticamente de tres componentes:

- La valorización industrial de la leche (productos elaborados, eficiencia, costos, etc.)
- Del mercado destino (externos, interno, combinación, precios en estos mercados)
- Del marco institucional (calidad, recolección, contratos, sistemas cooperativos mayoritarios hoy en la lechería mundial).

Dentro de estos esquemas, el pago por calidad es concebido como una herramienta que permite brindar señales a la producción primaria sobre los atributos que permiten lograr mayor eficiencia industrial (rendimiento, calidad de productos, vida útil, etc.), las normativas y los requerimientos de los mercados.

## LA ARTICULACIÓN PRODUCCIÓN-INDUSTRIA COMO FACTOR CLAVE DE COMPETITIVIDAD de la cadena láctea

La competitividad y sostenibilidad de la lechería no dependen solo de la eficiencia individual, sino de cómo producción e industria capturan más valor de forma conjunta en un mercado cambiante.

### ¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE ESTA RELACIÓN?

- La leche es un producto perecedero (se conserva máx. 48 hs. a baja temperatura).
- Ciclos biológicos largos (24-26 meses entre el nacimiento de una ternera y su primera lactancia).
- Grandes inversiones específicas en producción e industria.
- Producción primaria más atomizada que la industria y la distribución.
- Asimetría de información (un eslabón tiene más información que los otros para decidir).
- Diferencias en el poder de negociación.

### COMPORTAMIENTO DEL MERCADO

#### OFERTA (producción)

↑ Respuesta rápida ante subas de precio (más uso de concentrado, retención de animales, etc.).

↓ Reacción lenta o inversa ante bajas de precio (necesidad de mantener o aumentar producción para diluir costos).

#### DEMANDA

Rígida (inelástica) en países desarrollados.

Más sensible a ingresos y precios en países emergentes.

Cambios en hábitos y preferencias alimenticias impactan en toda la cadena.

### EL PRECIO DE LA LECHE

Se fija mensualmente. El mercado “spot” no es representativo.

El precio se construye a partir de 3 COMPONENTES

- 1 VALORIZACIÓN INDUSTRIAL** de la leche (productos elaborados, eficiencia, costos, etc.).
- 2 MERCADOS DE DESTINO** (externos, interno o combinación, precios en esos mercados).
- 3 MARCO INSTITUCIONAL** (calidad, recolección, contratos, cooperativas, regulaciones).

**El PAGO POR CALIDAD** es una herramienta clave: envía señales a la producción sobre los atributos que permiten mayor eficiencia industrial y el cumplimiento de normativas y exigencias de los mercados.

- ✓ Mejor rendimiento y calidad de productos
- ✓ Cumplimiento de normativas
- ✓ Mayor vida útil
- ✓ Acceso a mejores mercados

Como conclusión podemos mencionar que las relaciones maduras y sostenibles requirieron de pilares básicos: reglas claras, transparencia en la construcción del precio, reducción de incertidumbre, incentivos consistentes y generación permanente de información técnica y económica que alimente el sistema para su actualización y mejora continua. En todos los casos de países exitosos analizados, los acuerdos requirieron años de trabajo técnico y de consensos.

En contrapartida, cuando estos logros no aparecieron, predominaron relaciones transaccionales de corto plazo, disputas y conflictividad, falta de inversiones, dificultades para capturar valor y la competitividad de la cadena se vió totalmente resentida.

La lechería puede transformarse en otro de los pilares de crecimiento y desarrollo de la Argentina. Avanzar en procesos que posibiliten una mejor coordinación/articulación entre los dos eslabones claves del negocio aparecen claramente como condición necesaria.

La cadena generó en los últimos años y en búsqueda de este objetivo numeras herramientas (normativas específicas, el Observatorio de la Cadena Láctea -OCLA-, simuladores que permiten calcular el valor generado y su distribución dentro de la cadena, capacidad de pago de diferentes estructuras industriales, modelos de costos de sistemas de producción de leche, etc.) e Instituciones específicas como la FUNPEL, Cámaras, Mesas, Clusters, etc., indispensables para estos procesos.

La experiencia internacional también muestra que los procesos de articulación suelen construirse entre actores con estrategias, escalas y objetivos compatibles, más que desde modelos únicos y homogéneos para toda la lechería. Por último, estos procesos requieren de un fuerte apoyo técnico, validaciones y una fuerte decisión de continuidad temporal. Las cadenas más competitivas no son necesariamente las que tienen menos tensiones, sino aquellas que lograron construir mecanismos estables para administrarlas.

**PILARES DE RELACIONES MADURAS Y SOSTENIBLES**

- REGLAS CLARAS y previsibles.
- TRANSPARENCIA en la construcción del precio.
- REDUCCIÓN DE INCERTIDUMBRE.
- INCENTIVOS CONSISTENTES para ambas partes.
- INFORMACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA confiable y permanente.
- GENERACIÓN DE CONSENSOS y trabajo de largo plazo.

**CUANDO ESTOS PILARES ESTÁN PRESENTES**

- Relaciones estables y previsibles
- Más inversiones
- Mayor captura de valor
- Mejor competitividad de la cadena

**CUANDO NO ESTÁN PRESENTES**

- Relaciones transaccionales de corto plazo
- Disputas y conflictividad
- Falta de inversiones
- Dificultades para capturar valor
- Competitividad resentida

**IMPLICANCIAS PARA ARGENTINA**

La lechería puede ser uno de los pilares de crecimiento y desarrollo del país. Para ello, es clave avanzar en una mejor coordinación y articulación entre los dos eslabones del negocio.

**HERRAMIENTAS E INSTITUCIONES DISPONIBLES EN LA CADENA**

- OCLA: Observatorio de la Cadena Láctea (OCLA)
- Simuladores de valor (generación y distribución dentro de la cadena)
- Capacidad de pago de diferentes estructuras industriales
- Modelos de costos de sistemas de producción de leche
- Instituciones de articulación: FUNPEL, Cámaras, Mesas, Clusters, etc.

**LECCIONES DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL**

- La articulación se construye entre actores con estrategias, escalas y objetivos compatibles, más que con modelos únicos para toda la lechería.
- Requiere fuerte apoyo técnico, validaciones y una decisión de continuidad en el tiempo.
- Las cadenas más competitivas no son las que no tienen tensiones, sino las que logran construir mecanismos estables para administrarlas.

**MENSAJE CENTRAL**

La competitividad de la cadena láctea nace de la articulación, la confianza y la construcción conjunta de valor entre producción e industria.

Fuente: Presentación de Ing. (DAA) Miguel Taverna en TodoLactea – 13 de mayo de 2026.