

---

# Sector Lácteo Argentino

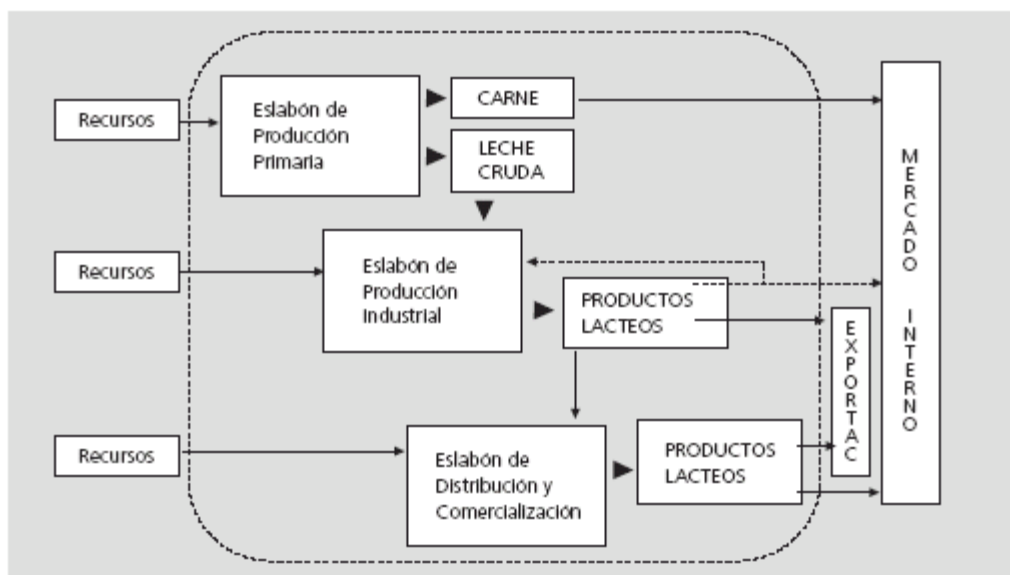
Estrella Perotti<sup>i</sup>

Dirección de Informaciones & Estudios Económicos  
Bolsa de Comercio de Rosario

[eperotti@bcr.com.ar](mailto:eperotti@bcr.com.ar)

---

La cadena láctea conforma uno de los complejos agroalimentarios más importantes y dinámicos dentro de la economía Argentina, siendo considerada como uno de los principales por su distribución territorial y generación de empleo, lo cual lo constituye en un motor fundamental para las economías regionales y donde conviven grandes, medianas y pequeñas empresas de producción primaria e industrial.



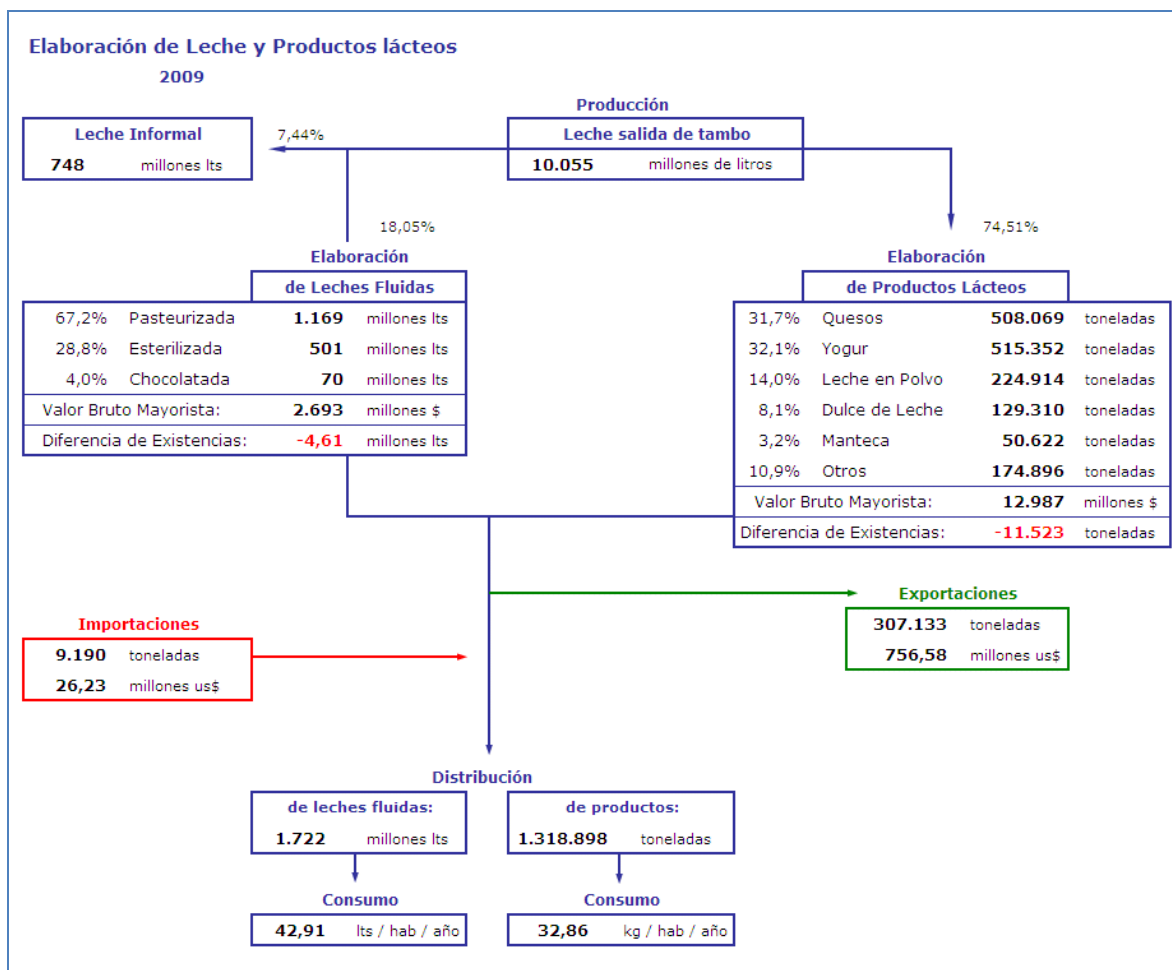
Fuente: Mancuso, W. – Teran, J.C - XXI Curso internacional de lechería para profesionales de América Latina. El sector lácteo argentino (p.13)

Se estima que actualmente persisten en el sector 9.000 establecimientos lecheros, que en el año 2009 produjeron alrededor de 10.055<sup>1</sup> millones de litros de leche cruda.

Aproximadamente 18 industrias lácteas en 2009 representaron el 64% del total de la producción argentina de leche. Como dato de referencia cabe consignar que la muestra anterior estaba compuesta por unas 15 industrias que concentraron en 2007 alrededor del 54% de la producción nacional.

---

<sup>1</sup> Datos obtenidos del M.A.G.yP. (provisorios). Se estima una producción diaria de entre 26-30 millones de litros de leche.

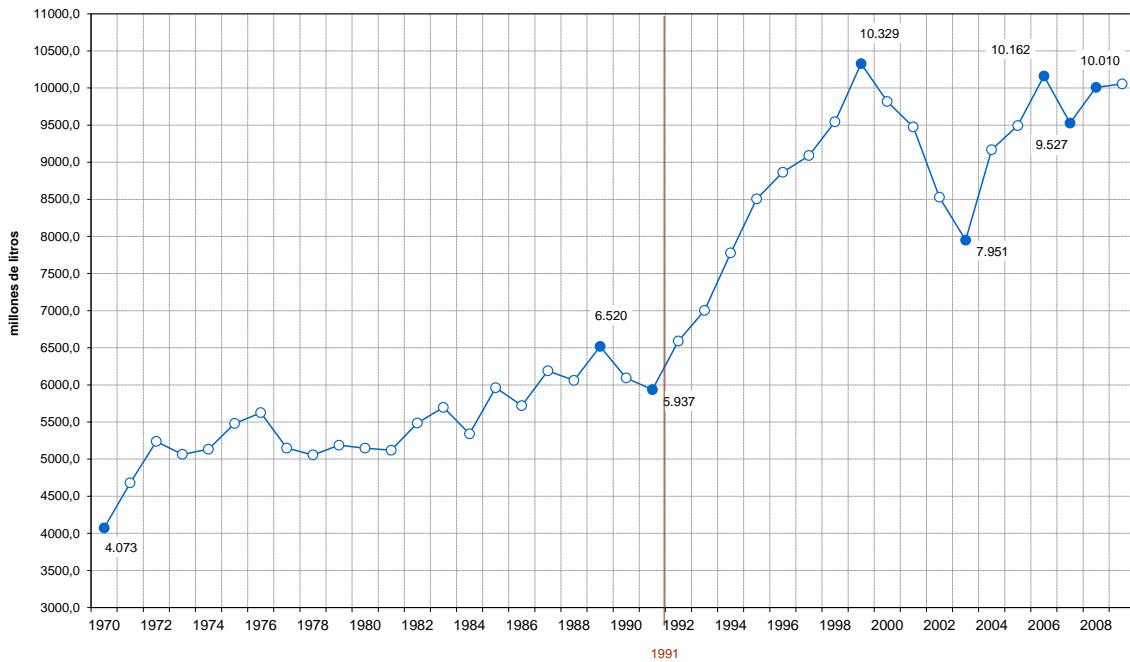


Fuente: Lácteos M.A.G. y P.

Leche informal: leche que no pasa por el circuito industrial formal.

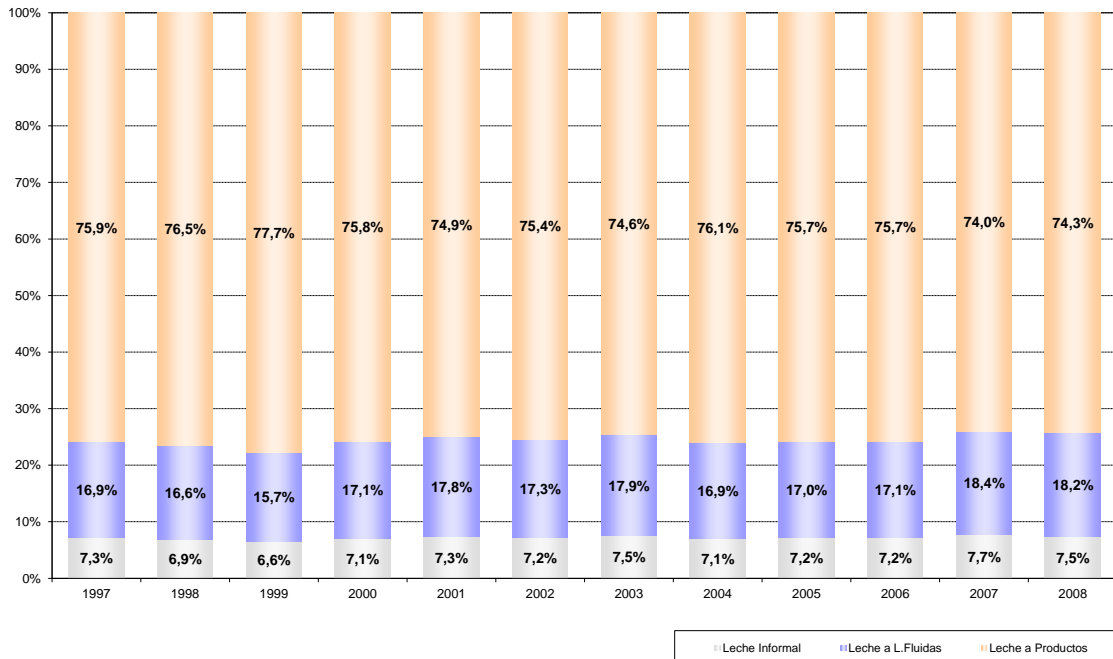
Se muestra a continuación, la evolución de la entrada de leche a planta de 1970 a la actualidad y la composición (destino) de dicha producción.

### Evolución de la producción de leche entrada a fábrica



Fuente: Lácteos - Dirección de Industria Alimentaria

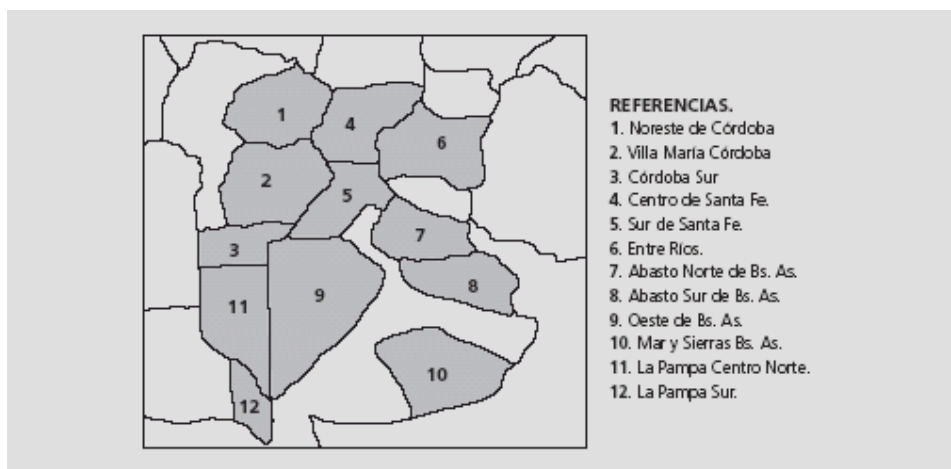
### Producción Argentina de leche participación porcentual



## La producción

Las principales cuencas productoras de leche del país están bien delimitadas dentro de la zona agroecológica denominada “Llanura pampeana”, entre los Paralelos 31 y 39 de Latitud Sur.

Se pueden diferenciar doce<sup>2</sup> “Cuencas Lecheras”, donde se destacan por su importancia las cuencas Centro de Santa Fe, Noreste Córdoba y Oeste de Buenos Aires.



Dentro del aporte en volumen de leche que realiza cada una de las principales provincias lecheras de Argentina se destaca la fuerte participación de las cuencas santafecinas y cordobesas.

Los sistemas predominantes en las principales Cuencas Lecheras pueden considerarse pastoriles con suplementación de forrajes conservados y alimentos concentrados, cuya proporción en la dieta depende del sistema y la relación de precios con la leche.

El tambo medio de Argentina posee alrededor de 250 ha, de las cuales el 85% se destina al rodeo de tambo y el resto a agricultura, con la característica de que el 64% de los tambos arriendan la mitad de la superficie operada<sup>3</sup>.

## La Industria

Según los datos estadísticos disponibles, se puede establecer una división del sector industrial lácteo en cuatro segmentos:

- Empresas que reciben más de 250.000 litros diarios (18)
- Empresas que reciben entre 20.000 y 250.000 litros diarios (28)

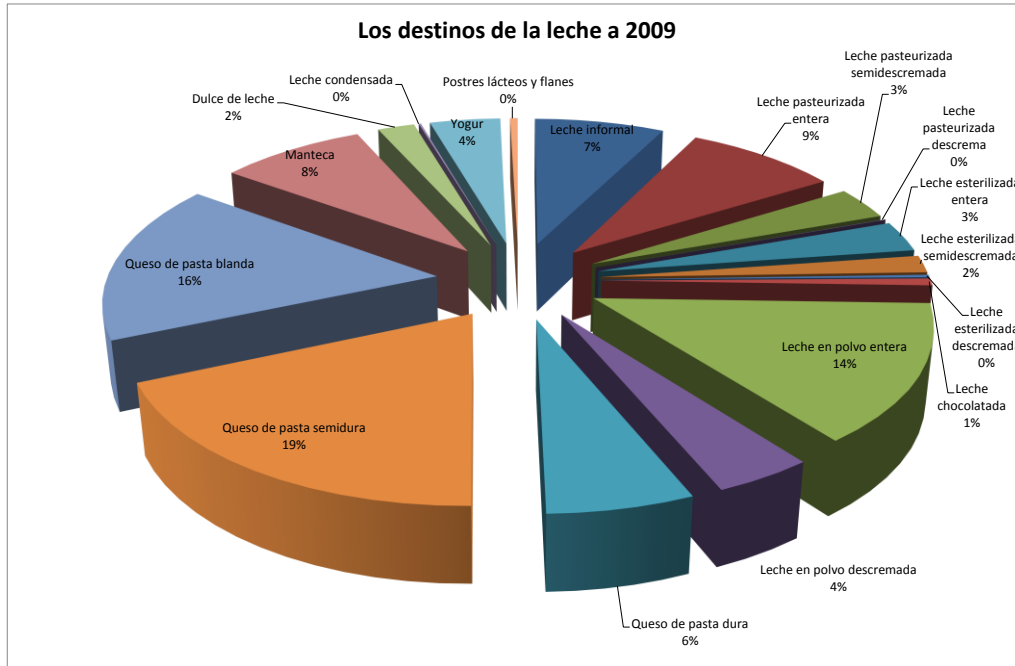
Estas dos categorías se encuentran diversificadas en sus líneas de producción y con actividad exportadora.

<sup>2</sup> Se puede hablar de una decimo tercer cuenca en la zona de salta – Jujuy

<sup>3</sup> Datos actualizados a 2006

- Empresas que reciben entre 5.000 y 30.000 litros de leche al día (142), jugando un fuerte papel en el sector quesero.
- Firmas que reciben hasta 5.000 litros de leche al día (más de 1000), también con fuerte injerencia en la producción de quesos y dulce de leche.

A 2009, casi el 60% de la producción de leche se destinó a la producción de quesos y leche en polvo, como puede verse en el gráfico adjunto.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos disponibles en M.A.G. y P.

## El precio

Actualmente puede contarse con datos acerca del precio pagado por la Industria (las 18 industrias más importantes) por litro de leche cruda, por mes vencido. Dicha información se encuentra disponible en el M.A.G y P de la Nación.

Si bien existe una definición en el código alimentario nacional, Santa Fe es la única provincia del país que ha definido qué se entiende por leche como bien transable (Decreto 1532/09).

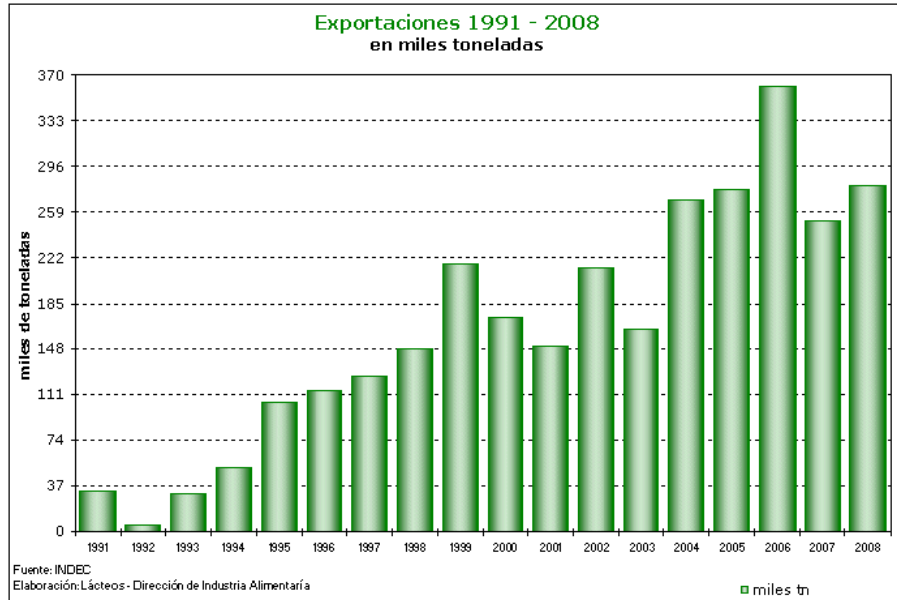
## Mercado externo

Por la Resolución 61/2007 del Ministerio de Economía y Producción, se creó el "Programa de Estabilización de Precios de Productos del Sector Lácteo Destinados al Mercado Interno"<sup>4</sup>.

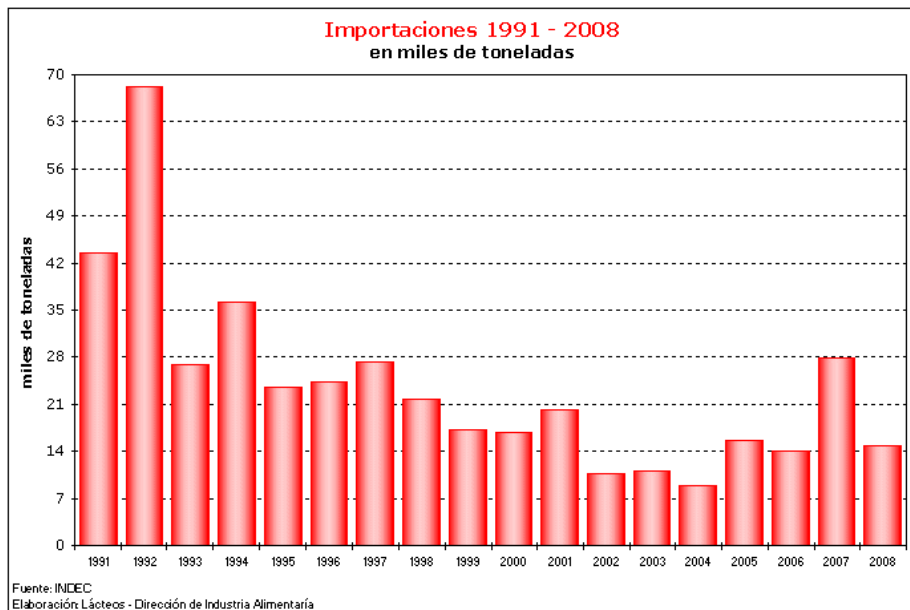
<sup>4</sup> A raíz de esta implementación, las exportaciones se redujeron en más de un 30% en volumen.

Para cumplir con este plan la ONCCA, implementó un registro de contratos de compraventa al exterior de productos lácteos (ROEL), de inscripción obligatoria para todos aquellos que deseen participar de dicho mercado.

El siguiente gráfico presenta los datos anuales de la Exportación de productos lácteos, para el período 1991 - 2008, expresado en miles de toneladas. Para 2009 se estimaban 307.133 toneladas.

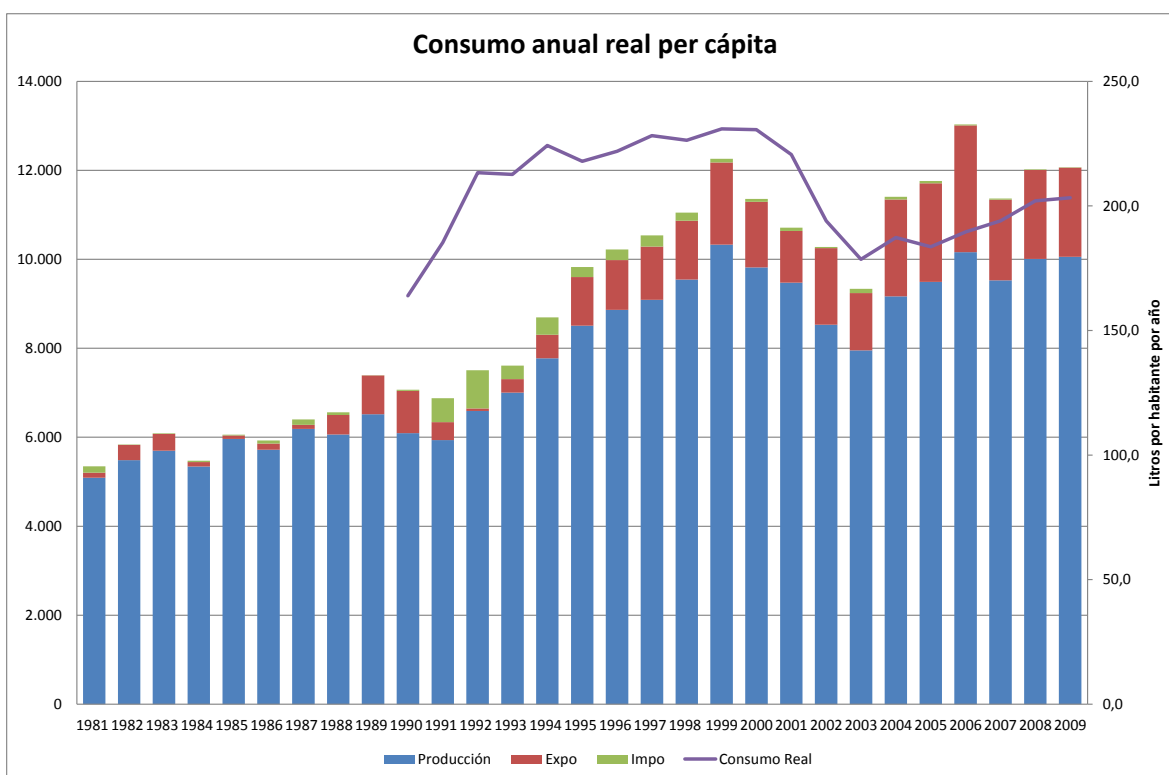


El volumen de importaciones se redujo drásticamente a partir desde 2007 (año en que se incrementaron en un 99%). Durante 2009 se importaron algo más de 9 mil toneladas, cifra que representa una caída en los ingresos del 38%.



## El consumo

Según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, el consumo real anual per cápita en nuestro país (por todo concepto medido en litros de leche) asciende 203.3 litros, evidenciándose un repunte luego de la crisis económica de 2002 (-12%), tal y como puede verse en el gráfico adjunto. Luego de la crisis financiera local, el crecimiento en el consumo se mantuvo en el orden del 3% anual, guarismo similar a la época de la convertibilidad. Durante 2009, este crecimiento se redujo a menos de un dígito (0.64%).



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos disponibles en M.A.G. y P.

La distribución de este tipo de alimentos a la población se realiza principalmente a través de grandes cadenas de supermercados (64.4%), tanto de capitales nacionales como extranjeros. El poder de negociación de este sector es muy fuerte.

## Análisis F.O.D.A del sector

La Dirección de Mercados alimentarios dependiente del M.A.G. y P. ha desarrollado un análisis de la cadena láctea que puede resumirse en los siguientes puntos:

### Debilidades

- Escasa coordinación entre los eslabones.
- Intensificación de las diferencias de intereses de los integrantes

### Amenazas

- Aumento de las restricciones no-arancelarias de Brasil.

- Alta elasticidad ingreso / precio.
- Estabilización del consumo.
- Crisis en la economía mundial.

#### Fortalezas

- Mercado interno desarrollado.

#### Oportunidades

- Alta elasticidad ingreso / precio.
- Fortalecimiento del Mercosur.
- Alto Arancel Externo Común.
- Reintegros extrazona.

El punto destacable dentro del análisis es la difícil tarea de coordinación de voluntades. Existe una importante puja de poderes entre los canales de abastecimiento y la industria, traduciéndose en una puja de poderes entre la industria y la producción.

Dadas las restricciones de comercialización a mercados externos, la fortaleza de un mercado local desarrollado puede transformarse en una debilidad dado que limita la voluntad de expansión de las empresas, principalmente aquellas pequeñas y medianas industrias.

### **El P.E.L (Plan Estratégico Lechero)**

En diciembre de 2005 se conformó el Consejo Asesor para el Desarrollo del Plan Estratégico de la Cadena Láctea Argentina 2008-2020. Este Consejo trabajó durante todo 2006 preparando el camino para una convocatoria al conjunto de todos los eslabones de la cadena. El Grupo de trabajo se constituyó en el 2007 y trabajó entre Marzo de 2007 y Noviembre de 2008 con resultados satisfactorios.

Este Plan Estratégico se organizó en 4 etapas clave: En la primera etapa, "Análisis de los escenarios futuros de la lechería mundial", se avanzó sobre la construcción de consenso sobre el escenario en donde la cadena láctea está parada, para aunar criterios en relación al punto de partida del proceso como acción primera e imprescindible.

En una segunda etapa, "Análisis FODA de la Cadena Láctea Argentina", se transitó el camino del diagnóstico, caracterizando las fortalezas y debilidades por un lado y por otro, las oportunidades y amenazas.

En la tercera etapa, "Desarrollo de la Visión, Misión y Valores para la Cadena Láctea Argentina", se desarrolló por primera vez en la historia del sector la misión, la visión y los valores que permiten definir: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos llegar? ¿Y qué camino recorreremos para lograrlo?

Por último, y tomando todo lo trabajado en las tres etapas anteriores, la "Definición de Líneas Estratégicas" ha permitido consensuar los aspectos más importantes del proceso de Planeamiento Estratégico.

### **EJES DE CARA A LA COMPETITIVIDAD**

Las líneas estratégicas que se consensuaron entre la producción, la industria, los funcionarios de los gobiernos provinciales y del gobierno nacional y los técnicos pertenecientes a la I+D de la cadena, fueron 6 y constituyen en la base de la construcción

de los seis proyectos sectoriales de mejora competitiva que se terminarán de formular y consensuar durante 2009-2010.

Uno de los puntos relevantes es el que se transcribe a continuación<sup>5</sup>:

## ÁREA 2: ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO COMERCIAL

### 1. Información para la toma de decisiones:

1.1. Desarrollar y/o perfeccionar un Sistema Nacional Unificado de Estadística e Inteligencia de Mercado de la cadena láctea que permita disponer de información confiable en forma sencilla y con lenguaje accesible para todos los actores del sector.

Características: Obligatorio, En el marco de la ley de secreto estadístico, Coordinado entre Nación y Provincias, De información nacional e internacional, Información auditable.

1.1.1. Poner en funcionamiento herramientas de información confiable ya desarrolladas que permitan mejorar la transparencia de la Cadena (por ejemplo: "Trabajo de distribución de valor en la cadena láctea").

1.1.2. *Desarrollar herramientas de información confiable que permitan mejorar la transparencia de la Cadena, (por ejemplo: "Pizarra de leche cruda con información auditable", "Precio de Referencia", "Banda de Precios, etc.)*

1.1.3. *Desarrollar herramientas de información sobre las principales variables de mercado que inciden sobre la actividad lechera (por ejemplo: mercado de futuros).*

## EN EL AREA 2 DE LAS LINEAS ESTRATÉGICAS

Para el abordaje de estos temas se proponía:

- a- Recopilación de todos los estudios sobre el tema (Marco legal de las transacciones, sistemas de gobernanza, distribución de valor, etc.).
- b- Analizar la información de los estudios utilizando un Panel de Expertos.
- c- Panel de expertos en temas de gobernanza de la cadena (como por ejemplo: desarrollo de contratos de abastecimiento y otros instrumentos que mejoran las relaciones comerciales de la cadena)
- d- Intercambio y validación por parte de los referentes de la Cadena Producción-Industria-Comercialización.
- e- Prueba Piloto
- f- *Institucionalización del sistema probado*

*Plazo de ejecución: 6 meses hasta la prueba piloto.*

*Metodología: Panel de expertos y discusión grupal con representantes de la Cadena.*

*Monitoreo y convocatoria: Consejo Asesor.*

<sup>5</sup> Sobre este particular se trabajó en una ronda de negociaciones el pasado 26 de agosto de 2010.

## El mercado internacional

El sector lácteo internacional presenta un panorama que arroja similitudes importantes respecto a los conflictos históricos entre los eslabones de la cadena. Adicionalmente se observa que el sector lácteo es fuertemente regulado en la mayoría de los países del mundo. El objeto fundamental de esta regulación ha sido mediante políticas de estabilización de la demanda y protección a productores y consumidores del comportamiento cíclico del producto.

La producción mundial de leche (fluida y en polvo) en el 2009 fue de aproximadamente 440 millones de toneladas.

Argentina participa en un 2,3% en la producción de leche en el mundo y en un 10% en las exportaciones mundiales de leche entera en polvo.

Sólo se exporta un 5% de la producción de lácteos (leche fluida y en polvo, manteca y queso).

Los principales exportadores son Nueva Zelanda, Unión Europea y Australia.

En el siguiente cuadro se resume la participación de los principales países productores y exportadores de leche:

Producción		Exportación	
Unión Europea	30.90%	<b>Descremada</b>	
Estados Unidos	19.80%	Nueva Zelanda	28%
India	10.60%	Estados Unidos	26%
Rusia	7.50%	EU-27	19%
Brasil	6.70%	Australia	15%
China	6.60%	<b>Entera</b>	
Nueva Zelanda	3.80%	Nueva Zelanda	48.50%
Ucrania	2.60%	EU	27.80%
México	2.60%	Argentina	9.90%
Argentina	2.30%	Australia	7.80%

Las principales características de los modelos de gestión en los grandes países productores de leche se resumen a continuación:

### Nueva Zelanda:

- Consumo interno mínimo
- País netamente exportador, la variabilidad de los precios se traslada al productor
- Monopolio de la comercialización a través de FONTERRA, empresa en la cual los productores son accionistas.
- Bajos costos fijos unitarios
- Industria eficiente

## Australia:

- Lechería muy competitiva e industria eficiente
- Productores:
  - 75% de los productores están asociados a la Federación de Productores Lecheros de Australia.
  - Ésta junto con la Federación de productos (sector industrial) integran el consejo de la Industria.
  - Los productores tributan un impuesto que se destina a investigación y desarrollo, promoción de la salud y nutrición y reformas del comercio mundial.
  - A pesar de contar con una federación los productores responden a organizaciones estatales.
- Industria
  - 25% de la capacidad es conformada por empresas privadas
  - Resto son cooperativas + FONTERRA
  - Se trabaja fundamentalmente para el mercado asiático
- Desde la desregulación se mejoraron los precios del productor y se bajo el precio minorista de leche fluida.
- Poca diferenciación entre el retorno del mercado interno y la exportación

## Canadá

- Mercado interno sumamente regulado
  - Cuotas de producción de leche
  - Precios administrados
  - Control de importaciones y subsidio a las exportaciones
- Productores necesitan estar autorizados como tamberos para producir leche y venderla. Quien autoriza es la junta de comercialización
- Juntas nacionales y provinciales
- La leche fluida se produce y consume dentro de la provincia de origen
- La leche industrial puede traspasar las fronteras de la provincia e inclusive exportarse.
- La industria se concentra en las cercanías de la oferta
  - Presenta un elevado grado de concentración.
  - 71% de la leche es procesada por empresas de capitales canadienses
  - El resto por empresas multinacionales

## EE.UU

- El tamaño del tambo medio en EEUU es de aproximadamente 500 animales.
- La producción se centra en tres regiones (76.8%), fundamentalmente
  - The Northeast (New York, Pennsylvania, and Vermont)
  - Midwest (Minnesota, Wisconsin, Michigan, Iowa and Ohio)
  - West:
    - California
    - Other West (Washington, Oregon, Idaho, New Mexico, and Arizona)
- Existe un gradual descenso en el consumo de lácteos a nivel interno
- La intervención gubernamental se da tradicionalmente con:

- Programa de precio soporte
- Federal and state milk marketing orders,
- Pagos directos del gobierno
- La última FARM BILL tiene por objetivo la creación de un mercado mas transparente para la lechería y la gradual eliminación de los subsidios.
- EEUU posee cuatro tipos de leche diferenciadas:
  - Clase I: Leche utilizada para producir leche líquida.
  - Clase II: Leche utilizada para producir productos lácteos como el queso cottage, helado y yogurt.<sup>6</sup>
  - Clase III: Leche utilizada para producir queso crema y quesos duros.
  - Clase IV: Leche utilizada para producir manteca y productos de leche en polvo.
- Los precios de lácteos Clase III se calculan sobre los precios encuestados por el USDA diariamente y que se publican el viernes anterior al día 5 del mes siguiente. (El precio surge de una fórmula que pondera la grasa láctea (grasa butirosa), la proteína y otros sólidos, los que derivan de promedios ponderados de precios de queso, manteca y whey encuestados por el USDA).
- La encuesta hecha por el USDA sobre productos lácteos **es de respuesta obligatoria**. La obligatoriedad fue puesta en vigencia en el 2007; antes la información se recogía sobre la base de la anuencia del encuestado. Esta obligatoriedad está vigente sólo para productos lácteos, y por parte de la industria. NASS recoge la información y AMS la chequea. AMS aplica normas y vela por los procedimientos ante no cumplimiento, apelaciones y ejecución. No se está obligado a informar los precios de forwards, por ejemplo

## Brasil

- Desregulación del sector en la década del 90
- Conseleite (inicialmente estado de Paraná, ahora se extiende a 5 estados más que representan el 50% de la producción nacional)
  - Se crea un precio de referencia para la materia prima a partir de los precios promedios de comercialización de los productos lácteos.
  - La encuesta mensual es realizada por una Universidad y es voluntaria para las partes informantes (industria).
  - El precio de la leche varia de acuerdo con el precio de venta de los productos derivados
  - Se determinaron estándares de calidad
  - Incremento en la cantidad de tambos
  - Incremento en la producción

---

<sup>6</sup> Las clase I y II son utilizadas para leche de consumo local con elevada intervención de precio.  
 Departamento de Capacitación & Desarrollo de Mercados – [cursos@bcr.com.ar](mailto:cursos@bcr.com.ar) – 0800-555-CURSOS  
 Córdoba 1402, S2000AWV Rosario, Argentina. Teléfono (54341) 4213471 – 78. [www.bcr.com.ar](http://www.bcr.com.ar)

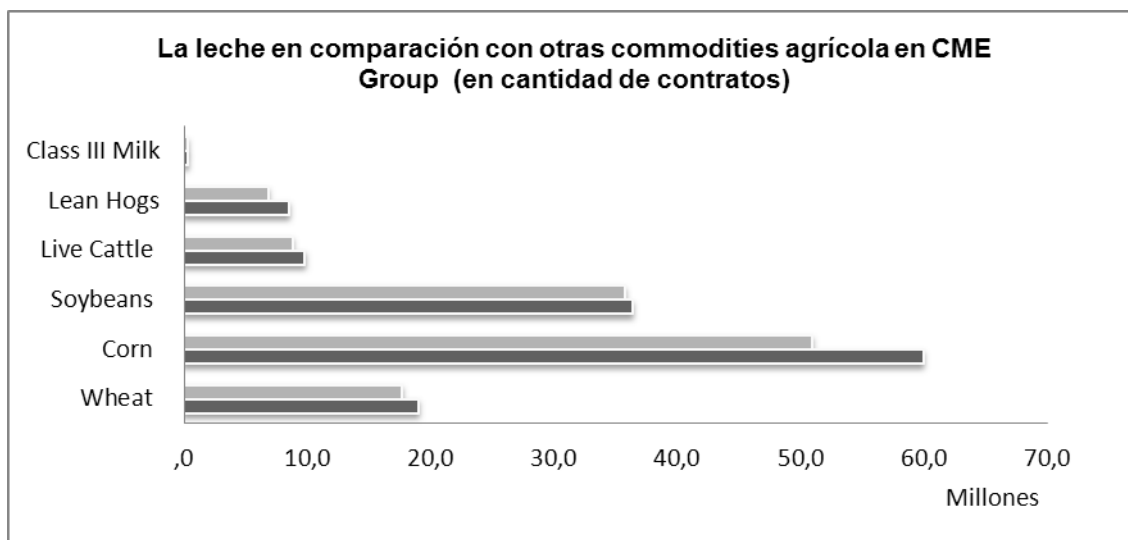
## Mercados de futuros

Actualmente, sólo el CME tiene listado contratos de futuros sobre leche. Los futuros son sobre leche clase III y clase IV y contratos sobre leche en polvo descremada con y sin entrega física. La exclusión de la clase I y II responde a que ambas son utilizadas para leche de consumo local con elevada intervención de precio y a los elevados costos de almacenamiento y transporte que requieren.

Las principales características de los contratos listados son las siguientes:

- Futuro clase III: 90 TM aprox., liquidación cash settlement.
- Futuro clase IV 90 TM aprox., liquidación cash settlement.
- Futuro de leche descremada en polvo: 20 TM aprox., liquidación cash settlement.
- Futuro de leche descremada en polvo con entrega 20 TM aprox., liquidación: con entrega.

Los contratos más negociados son los futuros clase III registrando en el 2009 280.636 contratos operados. Sin embargo, el volumen de negociación de los contratos de leche en el CME sólo representa un 0,02% del total de la operatorio en *Chicago Mercantile Exchange*, siendo el volumen en toneladas 25 millones aproximadamente frente a una producción en Estados Unidos, sólo de leche (es decir sin tener en cuenta los derivados de la leche cuyo precio podrían cubrirse con estos contratos) en torno a los 86 millones de toneladas. Esta relación es muy diferente a lo que ocurre con algunos productos agrícolas, como por ejemplo la soja, sobre la cual se negocia en contratos de futuros en Estados Unidos 67 veces la producción, el trigo 48 veces la producción y el maíz 25 veces la producción.



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por FIA (futures Industry Association)

A pesar de la escasa negociación de estos contratos, la falta de previsibilidad de los precios anteriormente mencionado a llamado a prestar mayor atención a las herramientas de administración de precios sobre este sector. Es por esto, que en el último año se han

escuchado diferentes proyectos de lanzamiento de contratos de futuros sobre productos lácteos, entre los que se destacan los siguientes:

- El CME proyecta lanzar un contrato internacional de futuro de leche en polvo descremada. Estados Unidos es el segundo exportador, detrás de Nueva Zelanda, de leche en polvo descremada, mientras que su participación en la exportación de otros productos lácteos es reducida. El contrato se realizaría sobre un estándar internacional y se liquidará a vencimiento contra entrega en diferentes países con elevada participación en el mercado lácteo. Los países serán: Estados Unidos, Nueva Zelanda, Australia y Holanda. El lanzamiento se había proyectado para el 9 de mayo del presente año pero el mercado ha decidido posponer el mismo para otorgar a los operadores mayor tiempo para familiarizarse con el producto, según la explicación emitida por el CME.
- El Eurex lanzó el 31 de mayo de 2010 contratos de futuros de Manteca y leche en polvo descremada. Los contratos serían de tipo cash settlement con mercado de referencia en Europa. Ambos productos serán de 5 TM con vencimiento en enero, abril, julio y octubre con seis meses de negociación previa.
- La bolsa de Nueva Zelanda NZX planea lanzar contratos de futuro de leche entera en polvo. Nueva Zelanda es el principal exportador de productos lácteos (excepto en quesos donde la Unión Europea ocupa ese lugar), destacándose en la exportación de leche entera en polvo con una participación del 48,5% del mercado. Los contratos serían cash settlement. El precio de referencia será el que publique Fonterra según las licitaciones mensuales realizadas en la plataforma electrónica Globaldairytrade. Fonterra es el principal exportador de productos lácteos del mundo y el responsable de más de la tercera parte del comercio internacional de lácteos.
- El NYSE Euronext está analizando la posibilidad de lanzar contratos de futuros sobre productos lácteos.

Estos proyectos surgieron a partir de que la volatilidad del mercado lácteo que se ha ido incrementando desde el año 2006, haciendo necesario encontrar una vía para hacer previsible la producción en cada eslabón de la cadena. Si bien la leche es un producto altamente perecedero y solamente a través de la elaboración de productos puede encontrarse una manera de almacenamiento, la leche en polvo resulta un interesante potencial activo subyacente con gran correlación con demás productos lácteos. Claro que, la liberación y transparencia del mercado serán elementos fundamentales para garantizar el éxito.

## Conclusiones preliminares

Del análisis de la información expuesta podríamos concluir que el sector lácteo argentino cuenta con una enorme potencialidad si se lograra la coincidencia de voluntades de la cadena en su conjunta, problemática que se encuentra presente en todos los países productores de leche del mundo y que ha logrado subsanarse mediante cambios en los paradigmas existentes. Argentina no se encuentra lejos de ello si se piensa en la concreción del Plan estratégico lechero.

De la misma manera que se ha dado en otros países, en la transparencia del sector se deberá fundamentar la proyección de futuros mercados, tanto de spot como de futuros y para ello se necesitará del aporte de toda la cadena.

## Fuentes

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación

US. Department of Agriculture (USDA)

XXI Curso Internacional de lechería para profesionales de América Latina

SAGPyA – Propuestas para el mejoramiento de la competitividad de la lechería argentina

CAPROLER. La lechería posible, junio 2009.

Equipo CEUR, Estudio de alternativas de gestión de oferta de leche en la Argentina, mayo 2006.

UADE, Evaluación del poder de mercado en el sector lácteo, Junio 2004.

---

<sup>1</sup> **Estrella Perotti** – Investigador – Bolsa de Comercio de Rosario – Máster en Administración de negocios, ESEADE. Contador Público Nacional. Universidad Nacional de Rosario. Profesor permanente de Capacitación & Desarrollo de Mercados de la Bolsa de Comercio de Rosario en seminarios de distintos niveles de complejidad (futuros y opciones, valuación de contratos derivados, estrategias de cobertura y especulación con contratos derivados, evaluación de proyectos de inversión, VaR, etc.)