

LECHE, VOLUMEN Y VERDAD INCÓMODA

La lechería argentina frente a un cambio estructural que ya empezó

Julio Cuadros

Asesor Técnico – Industria Láctea

Ensayo sobre la realidad de la lechería argentina

Introducción

Mi nombre es Julio Cuadros y hoy tengo ganas de decir algo.

Seguramente, para muchos de ustedes soy un absoluto desconocido. Y probablemente, incluso para varios actores de la lechería en particular, también lo sea.

No he sido afecto a los grandes escenarios ni he sido el foco de atención en las grandes discusiones. En parte porque lo elegí así. Y probablemente, como consecuencia de haberlo elegido, los grandes escenarios tampoco me eligieron a mí.

Así que estamos a mano.

Lo que sí tengo es 34 años en el sector. Treinta y cuatro años recorriendo prácticamente todos los lugares posibles dentro de la lechería... salvo uno: nunca compré lácteos, siempre estuve del lado de producirlos o de ayudar a producirlos.

Fui operario en industria. Trabajé con proveedores de servicios. Con proveedores de insumos. Fui empresario.

Y desde hace veinte años me dedico al asesoramiento técnico.

He vivido experiencias de todo tipo. He visto empresas crecer, caer, reinventarse. He visto errores repetirse y también aciertos que vale la pena defender.

No me interesó nunca hacer de los títulos una bandera, que los tengo. Ni exhibir los éxitos obtenidos como argumento. Mucho menos esconder los fracasos para parecer infalible.

Pero el paso por todo eso construye experiencia. Y esa experiencia —después de 34 años— es lo único que realmente pesa y quizá sea lo único que hoy me habilita a hablar.

No vengo a traer una verdad revelada.

No soy un vendedor de soluciones mágicas.

Lo que sí soy es alguien que, después de 34 años de actividad y permanencia en este sector —no solo por el tiempo transcurrido, sino por la cantidad y la intensidad de lo vivido— ya no tiene que pedir permiso para decir lo que piensa.

Lo que voy a compartir es una lectura construida desde adentro del sistema.

Puede tener puntos discutibles; puede tener aspectos que requieran debate. Pero está basada en experiencia real.

Y si algo me enseñaron estos años es que cuando la estructura cambia, ignorarlo sale caro.

Por eso hoy no vengo a convencer a nadie. Vengo a plantear una discusión que, a mi entender, ya no podemos postergar.

1. No es una crisis. Es un cambio de lógica.

Voy a empezar por algo simple y directo.

La lechería argentina no está atravesando una crisis coyuntural más. No es un mal año dentro de una serie de buenos y malos. Estamos frente a un cambio estructural. Y cuando cambia la estructura, cambia la lógica.

Y cuando cambia la lógica, cambian las reglas.

Durante años discutimos precio internacional, consumo interno, inflación, financiamiento. Todo eso influye, claro que influye. Pero hoy el eje no está ahí.

Hoy la pregunta incómoda es otra:

¿Está el sistema industrial preparado para una producción que tiende estructuralmente a crecer?

El aumento de producción de 2025 no es una casualidad estadística. Es la expresión visible de algo más profundo: concentración primaria, mayor eficiencia, escala empresarial, decisiones de largo plazo.

Un punto de inflexión no es una frase impactante. Es el momento en el que algunos se adaptan y otros quedan desfasados. No por falta de ganas. Por falta de alineación.

El problema no es que haya más leche. El problema es que el sistema industrial argentino no está completamente alineado con esa realidad.

Y cuanto antes lo asumamos, mejor.

2. Producción: la inercia que no se frena con voluntad

En 2024 la producción nacional rondó los **10.585 millones de litros**, con una caída cercana al **6,5%** respecto del año anterior. En 2025 se recuperó hasta aproximadamente **11.617 millones de litros**, creciendo cerca del **9,7%**. El número impresiona. Pero no me interesa el titular. Me interesa la tendencia.

La lechería no es agricultura de campaña corta. No es maíz que hoy hago y mañana no. Es un sistema biológico con memoria:

- Rodeos en producción.
- Recría en desarrollo.
- Genética acumulada.
- Infraestructura pensada a años.
- Costos fijos que no desaparecen de un día para el otro.

Pero además de la inercia biológica, hoy hay otra capa de inercia: la empresarial. Ya no estamos hablando, en términos predominantes, del productor de 3.000 o 5.000 litros diarios que ante un mal año decide llevar las vacas a la feria y cerrar el tambo de la noche a la mañana. Estamos hablando de estructuras empresariales.

Empresas con:

- Capital inmovilizado relevante.
- Instalaciones dimensionadas para escala.
- Personal estable.
- Endeudamiento estructural.
- Planificación estratégica de largo plazo.

Esas empresas no toman decisiones en función de un trimestre. Miran variables financieras, fiscales, de eficiencia, de escala, de recuperación futura. Por eso la inercia general del sistema es hoy más fuerte que hace veinte años. Reducir vacas no reduce proporcionalmente los costos. Menos litros con la misma instalación encarece el litro. La recría propia empuja a capitalizar hembras. La tecnología aumenta litros por vaca.

Aun si el crecimiento no es lineal, la tendencia no es contractiva. Puede desacelerarse. Puede sufrir interrupciones. Pero no es razonable esperar que el sistema, simplemente por voluntad, produzca menos.

Entonces la pregunta es concreta:

¿Qué hacemos con la leche que el sistema tiende a producir?

3. Consumo interno: estabilidad con límites claros

En los últimos cinco años el consumo per cápita de lácteos (litros equivalentes por habitante) se movió aproximadamente así:

- 2021: **188,8 L**
- 2022: **188 L**
- 2023: **191 L**
- 2024: **174 L**
- 2025: **185 L**

Sí, hubo caída en 2024. Sí, hubo recuperación parcial en 2025.

Pero no hubo derrumbe estructural.

El mercado interno no desapareció. Osciló dentro de márgenes históricos.

Por eso, cuando escucho que el problema es “falta de consumo”, digo que eso es, como mínimo, una simplificación.

La oferta tiene más inercia que la demanda. Y eso cambia el análisis.

4. Exportaciones: volumen récord, deuda estructural pendiente

En 2025 Argentina exportó aproximadamente **425.042 toneladas** de productos lácteos, por un valor cercano a **USD 1.690 millones**. Esto es equivalente a alrededor del **27% de la producción nacional** en litros equivalentes.

En términos cuantitativos es un dato fuerte. No hay que minimizarlo. Pero el análisis serio no termina en el total exportado. Empieza ahí y la pregunta no es cuánto exportamos. La pregunta es qué estamos exportando y qué dejamos de exportar.

Composición aproximada del menú exportador 2025:

- **Leche en polvo entera: 35%**
- **Suero: 17%**
- **Mozzarella: 13%**
- **Leche en polvo descremada: 7%**
- **Quesos semiduros: 6%**

El resto se distribuye en categorías menores.

Esto nos muestra algo con claridad: el menú exportador sigue apoyado principalmente en commodities o en productos de bajo nivel de diferenciación.

Exportamos polvo cuando el mercado lo demanda.

Exportamos suero como derivado natural del sistema quesero.

Exportamos quesos estándar.

Y tenemos todavía una participación limitada en:

- Proteínas aisladas (WPC, WPI, MPC).
- Ingredientes funcionales de mayor valor.
- Especialidades con identidad consolidada.
- Segmentos premium con marca fuerte.

Pero hay un punto que, a mi entender, es todavía más estructural que la composición exportadora: el aprovechamiento integral de la materia prima.

Cuando una industria compra leche, no compra litros. Compra sólidos. El sistema de pago mide principalmente grasa y proteína como sólidos útiles, y sobre esos sólidos se construye la ecuación económica. Sin embargo, en gran parte del sistema —y esto se ve con mayor claridad en muchas PYMEs queseras— se transforma una fracción de esos sólidos en queso y el resto termina en el suero con bajo o nulo nivel de valorización.

Las industrias grandes, de mayor volumen y escala, en general hacen un aprovechamiento de la totalidad de los sólidos presentes en el suero. Ahora bien, ese aprovechamiento en la lechería argentina todavía se realiza, en la mayoría de los casos, de forma básica y elemental. No existe una especialización extendida en la valorización integral de los sólidos lácteos del suero, salvo excepciones puntuales —como el caso de Arla Foods— donde sí hay un desarrollo industrial profundo orientado a ingredientes de alto valor.

En las PYMEs, en cambio, esto es prácticamente una rara avis. Es difícil encontrar no solo el aprovechamiento de las proteínas solubles, sino incluso la recuperación de la grasa láctea, que es técnicamente lo más sencillo de extraer del suero.

Y acá está el problema de fondo.

Es inviable pensar en una lechería competitiva si no somos capaces de vender con valor agregado la totalidad de los sólidos que compramos. No hay margen estructural para el descarte. Si el sistema tiende a producir más volumen y, además, no aprovecha integralmente la materia prima, la presión sobre el precio es inevitable. Por eso, cuando hablo de cambiar el menú exportador, no hablo solo de destinos comerciales. Hablo de cambiar la lógica industrial.

No se trata únicamente de exportar más. Se trata de exportar mejor y aprovechar todo.

5. El cambio silencioso: el dinero volvió a pesar

Durante años la inflación fue un problema enorme. Pero también, en ciertos esquemas, amortiguaba tensiones.

Licuaba pasivos. Estiraba capital de trabajo. Permitía administrar desfasajes.

Hoy el escenario es otro.

Con inflación contenida y tasas reales positivas:

- El capital de trabajo cuesta.
- El stock financiado pesa.
- El costo financiero es visible.
- Las ineficiencias quedan expuestas.

Las PYMEs que operaban con márgenes ajustados ahora están bajo una disciplina financiera más estricta.

No hay colchón inflacionario que absorba errores.

Y esto sucede al mismo tiempo que el sistema tiende a producir más volumen.

6. Las PYMEs frente al espejo

En el imaginario, la PYME láctea es artesanal y diferencial.

En la práctica argentina, salvo excepciones, compite en el segmento estándar.

- Produce quesos de alta rotación.
- Compite por precio.
- Replica recetas homogéneas.
- Utiliza cultivos comerciales similares.

No lo digo como reproche. Lo digo como diagnóstico.

Pero además hay una asimetría estructural que muchas veces se omite en el análisis: el acceso al financiamiento. Las grandes empresas, sobre todo aquellas con mayor escala y espalda patrimonial, tienen acceso a crédito bancario formal e incluso, en algunos casos, a financiamiento internacional a tasas relativamente más acomodadas. Eso les permite absorber uno o dos balances en rojo, financiar capital de trabajo y sostener estrategias de mediano plazo.

La mayoría de las PYMEs, en cambio, opera con financiamiento caro. En muchos casos, fuera del sistema bancario. Descuento de cheques a tasas elevadas, adelantos informales, mecanismos que encarecen fuertemente el costo financiero.

Una empresa con acceso a capitales robustos puede tolerar un par de balances negativos esperando recomposición. Una PYME pequeña, muchas veces, no puede soportar dos meses en rojo.

Ese círculo se vuelve vicioso. Y en ese contexto se entiende —no se justifica, pero se entiende— por qué una parte del sector termina dependiendo de grados de informalidad para sostenerse.

No es una apología de la informalidad impositiva. Es la descripción de una diferencia estructural entre empresas con acceso a capital barato y empresas que operan al límite financiero.

Por otro lado; el marketing sectorial estuvo dominado por grandes empresas que promovieron el consumo de productos de mayor rotación. Las PYMEs, en muchos casos, se alinearon con esa lógica. El consumidor no fue educado masivamente en diferenciación quesera porque el sector no construyó esa cultura de manera sostenida.

Hoy, con dinero caro y volumen creciente, competir únicamente por precio es una estrategia débil.

7. Diferenciar desde donde estamos, no desde donde soñamos

Lo que propongo nace de mi trabajo cotidiano en la **cuenca lechera de Villa María**.

Una región donde la mayoría de las PYMEs están estructuradas para producir queso blando, con rotación semanal, infraestructura pensada para ese volumen y, además, con una estructura financiera dependiente de ese mismo ciclo corto.

En muchas plantas la ecuación es simple: se elabora, se vende y se vuelve a comprar leche. Cualquier decisión que implique retener producto durante meses significa inmovilizar capital. Y en un contexto de tasas reales positivas, eso no es neutro: es estrés financiero.

Por eso, cuando hablamos de maduraciones largas, no estamos hablando solo de técnica. Estamos hablando de estructura económica.

No es una crítica. Es una descripción operativa.

No tiene sentido pedirle a una región especializada en blando que salte, de golpe, a un queso duro de seis meses de maduración cuando:

- No tiene cámaras dimensionadas.
- No tiene capital inmovilizado disponible.
- No tiene mercado formado para ese diferencial.
- Tiene una estructura financiera que depende de la rotación semanal y donde cualquier retención prolongada de leche implica un estrés que hoy muchas empresas no pueden asumir.

Eso no es una descalificación de nadie. Es reconocer dónde estamos para decidir cómo avanzar.

El horizonte y el primer paso

El proyecto del queso Olayón impulsado por el clúster regional es, sin duda, el horizonte al que deberíamos aspirar como región.

Quiero dejarlo claro: esto no es una crítica hacia ese proyecto. Es una mirada que intenta analizar, sin idealizar, cómo empezamos a caminar para llegar a ese objetivo.

Si reconocemos que es el horizonte, entonces también debemos reconocer que para alcanzarlo necesitamos primero fortalecer la base.

Y fortalecer la base implica decisiones concretas.

7.1 Marca regional como herramienta de transición

La marca regional no es una etiqueta más. Es una herramienta cultural y estratégica.

Permite:

- Presentarse unidos ante grandes cadenas.
- Construir identidad colectiva sin borrar identidades individuales.
- Ordenar estándares técnicos mínimos.
- Profesionalizar imagen y negociación.

No se trata de reemplazar la marca propia.

Se trata de abrir una línea estratégica nueva.

7.2 Centro común de fraccionamiento y acondicionamiento

Muchas PYMEs elaboran bien. Pero presentan mal. O negocian solas con poco volumen.

Un centro común permitiría:

- Estandarizar fraccionamiento y presentación.
- Mejorar trazabilidad.
- Profesionalizar packaging.
- Consolidar volumen para negociar mejor.

Financiado como inversión recuperable, no como subsidio eterno.

7.3 Estándar intermedio: calidad común, identidad propia

El riesgo sería crear otro producto homogéneo.

El estándar debe fijar mínimos sanitarios y tecnológicos, pero dejar libertad sensorial.

Cada PYME define cuánto aporta.

Cuotas bajas al inicio.

Aprender primero.

Escalar después.

7.4 Terroir y fermentaciones propias

Hoy muchas plantas usan cultivos comerciales estandarizados. Eso da estabilidad, pero uniforma perfiles.

Desarrollar fermentos regionales controlados permitiría diferenciar sin cambiar de categoría.

No es romanticismo.

Es técnica con identidad.

No competir diciendo “somos mejores”.

Competir diciendo “somos distintos”.

Eso es defendible.

7.5 Precio y riesgo

No puede ser un producto de oferta.

Debe posicionarse en gama media-alta.

Con volúmenes pequeños al inicio.

Sí, implica riesgo.

Pero el riesgo de no hacer nada es mayor.

7.6 Gastronomía como amplificador

El sector gastronómico ya entiende el concepto de terroir por el vino.

No hay que convencerlo con teoría.

Hay que llevarle el producto.

Degustaciones.

Alianzas.

Inserción en cartas.

Que la validación cultural empiece ahí.

7.7 Riesgos reales

No idealizo esto.

Hay cultura individualista.

Hay desconfianza.

Hay riesgo político.

Hay dificultad técnica.

Pero no hacer nada no elimina esos riesgos.

Solo deja que el precio ordene.

7.8 El objetivo final

La marca regional no está pensada como una estructura eterna.

Es, si se quiere, las rueditas de aprendizaje para andar en bicicleta.

Sirven para ganar equilibrio, para generar confianza, para aprender a coordinar.

Cuando la industria logre autonomía plena, cuando cada PYME pueda sostener su identidad y su estrategia propia con solidez, las rueditas se quitan.

No es algo destinado a perdurar siempre.

Es una etapa de aprendizaje estratégico.

Y si llega el momento en que ya no sea necesaria, eso no será un fracaso.

Será madurez.

PREGUNTAS INCÓMODAS

- ¿Estamos pensando estructuralmente o reaccionando a coyunturas?
- Si la producción tiende a crecer, ¿cuál es el plan concreto para absorber ese volumen sin destruir precio?
- ¿Qué parte real del menú exportador está en segmentos de alto valor?
- ¿Puede una PYME sostener competencia en precio con tasas reales positivas?
- ¿Tenemos estrategia o tenemos esperanza?

No son preguntas para señalar culpables.

Son preguntas para asumir responsabilidad.

ESCENARIOS A CINCO AÑOS

Continuidad inercial: producción creciente, menú similar, concentración gradual.

Reconversión parcial: diferenciación selectiva, mejora de márgenes para quienes se adaptan.

Transformación estratégica: evolución exportadora cualitativa y cultura de diferenciación consolidada.

Ajuste brusco: shock externo, caída de precios y reestructuración acelerada.

La diferencia entre estos escenarios no la define el azar.

La define la decisión estratégica.

Cierre

La lechería argentina tiene eficiencia primaria, conocimiento técnico y capacidad industrial.

Lo que necesita ahora es coherencia.

El escenario cambió.

La lógica cambió.

El dinero cambió.

La producción va a seguir.

El volumen va a seguir.

La presión va a seguir.

La única variable que todavía podemos decidir es si transformamos ese volumen en valor o si lo transformamos en conflicto.

El sistema se va a ordenar.

La incógnita es otra: quién va a estar del lado del que ordena, quién va a estar del lado del que se acomoda como puede... y quién, directamente, no va a estar en ningún lado.

La decisión no es coyuntural.

Es estratégica.

Y empieza ahora.