

COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE LACTEOS

PERSPECTIVAS Y
METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS

TALLER
INTERNACIONAL

4996c 1997

República de
Colombia



Ministerio de
Agricultura

IICA



Digitized by Google

COLOMBIA 637.14M4946C 1997

COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE LACTEOS

TALLER
INTERNACIONAL

1997

IIIA
79814
79814
C:7

*COMPETITIVIDAD EN
LA CADENA DE LÁCTEOS*

TALLER INTERNACIONAL

COORDINADORES

CARLOS FEDERICO ESPINAL

JUAN MANUEL CASTELLS

ALVARO SILVA CARREÑO

FEDERICO VÉLEZ

MARÍA CRISTINA URIBE

This one



U149-CZ3-7RP3J

Digitized by Google

COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE LÁCTEOS

TALLER INTERNACIONAL

CONTENIDO	5
PRESENTACIÓN	7
INSTALACIÓN	9
QUEREMOS UN SECTOR LECHERO COMPETITIVO	11
PROGRAMA DE TRABAJO	15
SITUACIÓN DE LA LECHERÍA EN EL MERCOSUR	17
LA CADENA LÁCTEA EN NUEVA ZELANDIA	41
ASPECTOS LEGALES DE LA OMC QUE AFECTAN LOS PRODUCTOS LÁCTEOS	51
CONCLUSIONES	61
VISIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL Y EXPERIENCIAS DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE LÁCTEOS	63
PANORAMA DE LA INDUSTRIA LÁCTEA EN AMÉRICA LATINA	77
OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS DE LA INDUSTRIA LÁCTEA COLOMBIANA EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL - PANEL	83
* COSTOS Y CALIDAD, CLAVES DE LA COMPETITIVIDAD	85
* MENOS ARANCELES PARA LOS PRODUCTOS AGROPECUARIOS	91
* MAYOR ESPECIALIZACIÓN DE PRODUCTORES E INDUSTRIALES	93
* EL MERCADO FIJA LA PAUTA	95
* LAS EXPORTACIONES, UN FUTURO PROMISORIO	99
* A MANERA DE SÍNTESIS	101
EXPERIENCIAS ÉXITOSAS EN LA INDUSTRIA LÁCTEA COLOMBIANA	105

* Alpina, UNA EXPERIENCIA EXITOSA	107
* COLANTA, UNA COOPERATIVA EN EXPANSIÓN	113
* VIVIMOS PARA EL PRODUCTOR	117
* NO CONVIENE LA CONTRAPOSICIÓN ENTRE ES LABONES DE LA CADENA	121

129

LA PRODUCCIÓN LECHERA EN COLOMBIA, EN SU MEDIO AMBIENTE DEL TRÓPICO	131
NOS HEMOS DEDICADO A ESTORBARNOS LOS UNOS A LOS OTROS	145
CASOS DE FINCAS LECHERAS	151
* PROPUESTAS DE CARA AL FUTURO	159
EL DESARROLLO DE LA GANADERÍA LECHERA COLOMBIANA: POSIBILIDADES Y LIMITANTES - PANEL	183
* PROPUESTA REGIONAL DE DESARROLLO LECHERO	185
* LA COMPETITIVIDAD, UN PROBLEMA DE LA CADENA	189
* SÍ HA HABIDO POLÍTICA LECHERA	195
* TENEMOS QUE SER INGENIOSOS	197

199

METODOLOGÍA DE TRABAJO PARA UN DIAGNÓSTICO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA LÁCTEA	201
EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA LÁCTEA COLOMBIANA - COMENTARIOS	207
* HAY QUE RECURRIR A SOLUCIONES CREATIVAS	209
* SE NECESITA UN ADECUADO SISTEMA DE PRECIOS	211
IMPLICACIONES DE LOS TEMAS TRATADOS EN EL ACUERDO	215
* ESQUEMA DEL ACUERDO DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE LÁCTEOS	217

PRESENTACIÓN

L

A ESTRATEGIA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD, contenida en el Plan de Desarrollo actualmente en curso en Colombia, contempla como uno de sus pilares una nueva forma de hacer política sectorial a través de acuerdos de competitividad, en el marco de los cuales tanto el sector privado como el público asumen compromisos enfocados a aumentar la competitividad de una cadena productiva específica.

En desarrollo de este esfuerzo, se ha firmado una declaración de voluntades, según la cual, los representantes del sector privado, vinculados a los distintos eslabones de la cadena de productos lácteos, por un lado, y por el otro, el sector público, se comprometen a estructurar y a firmar un acuerdo de competitividad dirigido a mejorar la situación del subsector. Con el fin de apoyar el avance de dicho acuerdo y como parte de los diagnósticos que para el efecto deben hacerse, se llevó a cabo los días 13 y 14 de febrero de 1997, en Santa Fe de Bogotá, un taller sobre perspectivas internacionales y metodologías de análisis de la competitividad en la cadena de lácteos, programado para examinar, junto

con expertos internacionales, las posibilidades y limitaciones que tiene el desarrollo empresarial de la industria láctea colombiana.

El evento fue la parte culminante de una visita de trabajo que realizaron al país expertos de Nueva Zelanda y Argentina, analistas del mercado internacional de la leche y sus derivados, quienes confrontaron sus experiencias con la situación que aquí percibieron en materias de desarrollo tecnológico y empresarial en la producción primaria e industrial.

La prospectiva del mercado internacional y la experiencia de dichos países fue confrontada con el análisis de casos exitosos de empresas industriales colombianas de productos lácteos, así como con algunos casos de fincas lecheras situadas en distintas partes del país. Este análisis fue concluido con una visión metodológica de los que se espera del acuerdo de competitividad en esta cadena y los diagnósticos que se están emprendiendo para determinar el punto en que se encuentra la competitividad de esta industria en Colombia y lo que hay que hacer para mejorarla.

INSTALACIÓN

QUEREMOS UN SECTOR LECHERO COMPETITIVO

JAÍRO HERNANDO ARIAS PUERTA*

P

ARA EL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, este esfuerzo que se viene haciendo entre los sectores productor y transformador de leche, conjuntamente con el gobierno nacional y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, que se materializa con la realización de este taller, nos abre un valioso espacio de discusión sobre la lechería colombiana y sus posibilidades futuras, en el entendido de que en el mundo hay unas realidades que no se pueden desconocer.

En efecto, la globalización de la economía, mucho más que los procesos de apertura, está cambiando las rea-

* *Viceministro de Desarrollo Agropecuario y Pesquero, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.*

lidades mundiales día a día y nos plantea la necesidad de encontrar mecanismos que nos permitan competir de manera eficiente en un mundo lleno de complejidades. Complejidades que no sólo se derivan del hecho de que la apertura es aún incompleta en muchos de los países, y de la existencia de mecanismos de subsidio a la agricultura en las naciones desarrolladas, sino de la velocidad con que se vienen dando los procesos de integración latinoamericano y americano.

Sobre esa base, un taller como este viene a ser el principio de un proceso de trabajo conjunto de la cadena de lácteos, que incluye no sólo a productores e industriales, sino al consumidor final, quien, por lo demás, ya puede escoger entre el producto nacional y el importado.

Por supuesto, no se puede desconocer que este es un proceso complejo. De hecho, las dificultades que se presentan cada seis meses o cada año, cuando, por ejemplo, se dan las famosas «enlechadas», parecieran distanciar a los productores de los industriales, frente al tema de los precios. También son pan de cada día los reclamos de los productores porque consideran que no siempre el precio al consumidor corresponde con el precio que el procesador está pagando por la leche.

Estamos convencidos de que uno de los escenarios para discutir ese tipo de situaciones es el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que está siempre dispuesto a abrir un espacio al entendimiento. Para los mismos fines, no menos importante resulta la construcción de escenarios como este, que permiten conocer lo que está ocurriendo en países que han tenido experiencias diferentes a las nuestras y que se han convertido en eficientes competidores en el mercado mundial de lácteos, como Argentina y Nueva Zelanda.

En el Ministerio estamos en la posibilidad de atender, por ejemplo, las quejas relacionadas con los precios en la Sabana de Bogotá, tarea en la cual puede ser definitiva la participación de la Superintendencia de Industria y Comercio, SIC.

Esperamos que en este evento, académico por excelencia, se dé la discusión sobre los temas que van a plantear los expositores extranjeros y nacionales, como un aporte a la búsqueda de la competitividad para el sector de los lácteos. Esas discusiones, relacionadas con productividad, competitividad e industrialización, nos deben permitir, a nosotros como gobierno y a ustedes como sector privado, encontrar fórmulas que nos lleven

no sólo a firmar el acuerdo de voluntades de un convenio de competitividad, sino a materializarlo, para que avancemos en la tarea de abastecer plenamente el mercado interno y exportar.

Con la creación de ventajas competitivas podríamos desempeñar un interesante papel, por ejemplo en Venezuela y Perú, países deficitarios en producción de leche, que hoy son atendidos por Australia y Nueva Zelandia.

El escenario de discusión que esperamos que se dé en el marco de los acuerdos de competitividad, debe servir para que examinemos el sector lechero en toda su heterogeneidad, como, por ejemplo, las posibilidades que ofrecen las áreas frías y cálidas para la producción de leche. Pero se debe entender que no pretendemos cuidar ni proteger fincas en particular, sino al sector en general. Definitivamente, yo, como productor, no puedo pretender trasladar a toda la economía lechera los problemas de mi finca, puesto que la política económica es de aplicación general.

Al gobierno nacional le asiste el interés en que el sector lechero colombiano sea competitivo, eficiente, que no solamente sobreviva, sino que crezca. Pero no le podemos apuntar a resolver problemas particulares.

Sobre esa base esperamos, entonces, discusiones que nos faciliten encontrar fórmulas de solución a nuestros problemas. En este sentido, seguramente va a ser muy útil conocer la manera como otros países -entre ellos Nueva Zelandia y Argentina-, sortearon las dificultades que obstaculizaban el desarrollo de sus sectores lácteos.

De los neozelandeses y los argentinos vamos a aprender, pero sin perder de vista que el mundo se globalizó y que la economía abierta es irreversible. Debemos aceptar que no hay posibilidades de introducir cambios dramáticos en los procesos de economía abierta.

Y aunque Colombia adoptó en el marco del Grupo Andino algunos mecanismos, como las franjas de precios, que permiten establecer niveles mínimos de estabilización de los precios, no vamos a poder regresar al modelo de economía cerrada que se prolongó hasta 1990. Esto se hace más

CON LA CREACIÓN
DE VENTAJAS COMPETITIVAS
PODRÍAMOS DESEMPEÑAR
UN INTERESANTE PAPEL
EN VENEZUELA Y PERÚ,
PAÍSES DEFICITARIOS EN
PRODUCCIÓN DE LECHE.

evidente cuando se sabe que Colombia es signataria de la Organización Mundial de Comercio, OMC, que tiene acuerdos comerciales como los del Pacto Andino, el G-3 y que está en un proceso de acercamiento con Mercosur. Pero hay más: estamos previendo que hacia el 2005 vamos a tener una zona de libre comercio en las américas.

Así las cosas, la estrategia de competitividad que se está diseñando no es sólo para la cadena agroindustrial de la leche, sino también para las oleaginosas de ciclos corto y largo, para los alimentos balanceados y para los cereales de consumo humano, con un esquema de conciliación, de negociación y de avance entre compromisos de los sectores privados, con compromisos gubernamentales de largo plazo. Creo que ese es el gran propósito: tener una política de largo plazo, tener unas reglas claras de juego y tener un ámbito de concertación.



**EL ENTORNO
INTERNACIONAL**

SITUACIÓN DE LA LECHERÍA EN EL MERCOSUR

Alejandro GALETTO*

L

A PUESTA EN MARCHA Y PAULATINA CONSOLIDACION de procesos de integración entre los países de América Latina, ha coincidido con un período de cambios importantes en las reglas de juego del comercio internacional de productos agropecuarios que, según la mayoría de las previsiones, han de tener su impacto más marcado en el comercio de productos lácteos (ABARE, 1994). Sumado a estos efectos posGatt, también cabe notar la reducción de la producción operada en los países de Europa (tanto en el Oeste como en el Este) y el pronóstico de un importante crecimiento de la demanda de productos lácteos en los países del Este y Sudeste de Asia.

* *Director de la Estación Experimental Rafaela del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Inta. Argentina.*

Todo ello, configura un cambio de escenarios en el comercio de productos lácteos, donde los países del Mercosur, en especial Brasil, Argentina y Uruguay, pasan a tener un rol más destacado que en las décadas previas, aunque sin llegar a opacar -corresponde aclarar desde el inicio-, el claro dominio que ejercen la Unión Europea, UE, Nueva Zelanda, Australia y los Estados Unidos, tanto en cantidades ofrecidas como en su capacidad para influir sobre los precios internacionales.

Además de cuestiones estrictas de índole internacional, se han producido cambios en las economías de los países del Mercosur, que tienen un profundo impacto sobre los sectores de la producción, industria y comercio de leche y derivados lácteos. Los más relevantes se refieren al efecto de las políticas antiinflacionarias (en Argentina primero, y en Brasil después), sobre la capacidad de consumo de grandes capas de la población, y a la puesta en acción de fuerzas competitivas que están modificando el perfil sectorial.

Por todos los argumentos presentados, es natural que el Mercosur sea visto con interés en relación con el desarrollo de la lechería, tanto desde adentro como desde el exterior. Como cualquier fenómeno aún no consolidado, es capaz de generar opiniones encontradas, por parte de quienes ven en él un mercado potencial para sus productos, y por parte de aquellos que se sienten amenazados por la posible competencia de los países que integran este nuevo y ampliado mercado.

En función de lo comentado en los párrafos previos, estas breves notas tienen por objetivo aclarar los temas centrales de la lechería en los países del Mercosur, y para ello comienzan por presentar los aspectos más relevantes del comportamiento reciente de la producción de leche, el sector industrial, el consumo y el comercio exterior. En la sección final se presentan un conjunto de variables consideradas críticas para la construcción de escenarios respecto del desarrollo de la lechería en el Mercosur en los próximos años.

PRODUCCIÓN PRIMARIA

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN

La producción de leche en los países del Mercosur, y también en Chile, puede ser caracterizada como de tipo pastoril, a diferencia de los sistemas

de producción establecidos del hemisferio norte. Sin embargo, mientras Argentina, Uruguay y Chile basan sus esquemas productivos en modelos forrajeros propios de climas templados, en Paraguay y en Brasil predominan pasturas de tipo subtropical, que requieren una utilización importante de subproductos industriales, o granos, si se quieren lograr altas producciones individuales.

Brasil es de lejos el productor más importante del bloque, con aproximadamente 17.500 millones de litros anuales (Cuadro 1), seguido por Argentina con 8.500. Mucho más atrás se ubican Chile (1.850 millones), Uruguay (1.100 millones) y Paraguay (290 millones).

CUADRO 1
Evolución de la producción de leche (1990-1995) y disponibilidad per cápita en los países del MERCOSUR y Chile

País	Producción (mill. de litros/año)		Crecimiento	Disponibilidad per cápita (litros/año)
	1990	1995		
Argentina	6.500	8.400	+ 29 %	247
Brasil	14.200	17.400	+ 23 %	112
Paraguay	205	290	+ 41 %	64
Uruguay	1.050	1.330	+ 26 %	424
Chile	1.400	1.870	+ 34 %	138

Fuente: FAO, *Scandinavian Dairy Information* (1996). SAPyA (1996)

En Brasil, los Estados de mayor producción de leche son Minas Geraes, San Pablo, Río Grande do Sul, Goiás y Paraná, que entre todos representan el 70-80% del total nacional. En Argentina, las provincias de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires originan entre el 90-95% de la producción del país. En

Chile, la producción también está concentrada en la Décima Región, al sur del país, mientras que en Uruguay las zonas productoras de leche están concentradas al norte y noroeste de la ciudad de Montevideo.

En particular, dentro de la dinámica productiva reciente del Mercosur, interesa destacar la evolución de la producción brasilera, en la cual se conjugan factores tales como la disponibilidad de superficie, el tamaño del hato, el crecimiento del consumo interno y precios relativamente favorables, especialmente en relación con los del ganado vacuno.

CUADRO 2
Evolución de la producción de leche en Brasil

Año	Producción (millones lts)	Importación (lts/hab/año)	Consumo (millones lts)
1987	12.996	813	100,6
1988	13.522	214	98,2
1989	14.095	1.357	108,5
1990	14.484	906	106,4
1991	15.079	1.313	111,4
1992	15.784	276	107,5
1993	15.591	632	107,0
1994	15.784	1.250	110,8
1995 *	17.694	3.200	134,1
1996 *	19.021	2.080	133,6

Fuente: CNA-DETEC - * Estimado

En forma coincidente con el dinamismo que muestra la producción global, también se están produciendo reacomodamientos internos de signi-

ficación, especialmente en Brasil y Argentina. En el primero de estos países, se destaca el desplazamiento de la producción hacia el oeste, hacia la región del «cerrado», como consecuencia del alto costo de oportunidad de la tierra, principalmente en el Estado de San Pablo. En Argentina, por el otro lado, se evidencia un mayor crecimiento relativo de aquellas regiones aptas para el cultivo de la alfalfa, en el oeste de la provincia de Buenos Aires y en la zona central de Santa Fe y Córdoba, en detrimento de zonas tradicionales cercanas a la ciudad de Buenos Aires.

ESTRUCTURA PRODUCTIVA Y PRODUCTIVIDAD DE LOS FACTORES

Las diferencias entre países, mencionadas en la sección anterior no se dan solo a nivel agregado, sino que también son muy importantes cuando se hacen comparaciones a escala de finca, tanto respecto de la estructura productiva como de la productividad de los factores. En Brasil, por ejemplo, con aproximadamente 2 millones de productores de leche (Galletto y Giraudó, 1995), predominan las fincas pequeñas, mientras que en Uruguay (5.800 productores), y especialmente en Argentina (24 mil productores) se está produciendo una acelerada concentración e incremento de tamaño. En la provincia de Santa Fe, por citar solo un caso, entre 1975 y 1995 el tamaño medio se incrementó de 200 a más de mil litros diarios.

Las diferencias en la productividad por vaca y por hectárea entre los países del Mercosur también son importantes, especialmente entre los sistemas de producción templados de Argentina y Uruguay, y los de naturaleza más subtropical del Brasil, por el otro lado (Cuadro 3).

Además de
CUESTIONES ESTRICTAS
DE ÍNDOLE INTERNACIONAL,
SE HAN PRODUCIDO
CAMBIOS EN LAS
ECONOMÍAS DE LOS PAÍSES
DEL MERCOSUR.

CUADRO 3
TAMAÑO MEDIO DE LAS FINCAS LECHERAS Y PRODUCTIVIDAD
POR VACA Y POR SUPERFICIE EN LOS PAÍSES DEL MERCOSUR

País	Nivel tecnológico	Producción diaria por finca (lt)	Productividad por vaca (lt/VT/día)	Productividad por superficie (lt/ha/año)
Argentina	Medio	800-1.000	12 - 14	2.400-4.000
	Alto	1.500-4.000	16 - 22	5.000-8.000
Brasil	Medio	25-50	2 - 5	n.c. (1)
	Alto	500-2.000	12 - 20	2.000-5.000
Uruguay	Medio	400-800	10 - 12	1.000-1.500
	Alto	1.000-2.000	14 - 20	3.000-5.000

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Saez (1992) y Galetto y Giraudo (1995)

En muchos estudios se utiliza la productividad de los factores como indicador de la competitividad de los sistemas de producción. Sin embargo, esto no parece ser la mejor alternativa. En primer lugar, se acepta en general que la competitividad no establece a nivel de sistemas, sino de cadenas completas. En segundo lugar, la productividad de los factores que normalmente se utiliza es del tipo parcial, y no arroja ninguna claridad sobre el debate de la competitividad.

Como alternativa a la utilización de medidas de productividad para la evaluación de la competitividad de la producción primaria puede utilizarse, aunque con limitaciones, el costo de producción. Computando solamente los gastos en efectivos más la depreciación del capital, es decir, sin tener en cuenta el costo de oportunidad de los factores fijos (tierra, capital y mano de obra), que son residuos que depende de la eficiencia de cada empresa y no costos -al menos en un sentido ex ante-, diversos autores (Schilder y Galetto, 1996; Galetto y Giraudo, 1995; Álvarez y otros, 1996; Hemme y otros, 1996), llegan a cifras coincidentes en el sentido que en los costos de producción de Argentina y Uruguay se ubican en un rango de 0.12 a 0.16 US\$/litro (algo más bajo Uruguay), mientras que en Brasil estos se hallarían en el orden de los 0.18 a 0.26 US\$/litro.

Este enfoque de los costos de producción, en sentido de incluir solo los gastos en efectivo y la depreciación del capital, tiene la ventaja de que se evitan errores de estimación de costos de oportunidad de factores propios que solo tienen sentido desde una perspectiva individual y en un momento ex-ante. Pero, más allá de las dificultades de estimación, estos costos de oportunidad existen y tienen peso en las decisiones, especialmente en el largo plazo, en la medida que los recursos adquieren mayor movilidad.

En el Cuadro 4 se presentan los principales indicadores de estructura, productividad y resultado económico de un establecimiento lechero «modal» de la provincia de Santa Fe, y dos casos reales que pueden ser considerados de alto nivel tecnológico. En las dos últimas filas, se presentan las dos versiones del costo de producción del litro de leche, es decir, una de corto plazo,

Cuadro 4
PRINCIPALES INDICADORES DE ESTRUCTURA, PRODUCTIVIDAD Y RESULTADO
ECONÓMICO DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN DE LECHE
EN SANTA FE, ARGENTINA (1996)

Indicadores	Unidad	Media zonal	«de punta» chico	«de punta» mediano
ESTRUCTURA				
Superficie lechera	has	110	80	151
Vacas totales	cabezas	86	86	192
Pasturas permanentes	%	38	80	56
PRODUCTIVIDAD				
Productividad (grasa butirosa)	kg/ha	90	200	218
Producción individual	lt/día	12,5	19,6	17,5
Suplementación diaria	kg/VO	1,5	5,1	4,0
RESULTADOS				
Ingreso neto	\$/año	6.700	27.870	57.500
Ingreso neto	\$/ha	61	348	380
Costo de producción corto plazo	\$/lt	0,128	0,120	0,120
Costo de producción largo plazo	\$/lt	0,223	0,185	0,165

Nota: los tres modelos operan con mano de obra contratada
Fuente: Inta Rafaela, Grupo de Economía Agraria

en la cual se consideran solo los gastos en efectivo y la depreciación del capital, y otra de largo plazo, en la que se incluyen costos de oportunidad estimados para los recursos propios.

PRECIOS DE LA MATERIA PRIMA

Los precios pagados al productor también pueden ser utilizados como indicador indirecto de la competitividad de los diferentes sistemas de producción, pero con la precaución de tener en cuenta que dicho precio no surge solo de la oferta de estos sistemas, sino de su interacción con la demanda.

En el Cuadro 5 se muestran los precios predominantes en diferentes regiones de Argentina, Brasil y Uruguay, respecto de las que caben los siguientes comentarios. En Argentina se presentan dos regiones, la de Santa Fe, más orientada a la exportación, y la de Buenos Aires, con más influencia del importante mercado de consumo, que es la ciudad del mismo nombre. La base es la producción media de los meses de otoño e invierno, mientras que el excedente es la producción primavero-estival, que supera a la base y que representa aproximadamente el 10% del total anual. Con respecto a Brasil, la situación de Goiás y de San Pablo es quizás la más contrastante de todas, uno de bajo precio y lejano de los grandes centros de consumo, y el otro de alto precio y cercano a la ciudad de San Pablo. La cuota y el exceso en Goiás tienen el mismo significado que en Argentina, mientras que en San Pablo (lo mismo que en Uruguay) se diferencia entre lo que se consume como leche líquida y otros productos frescos de alto margen, de lo que se industrializa (y eventualmente se exporta), principalmente como quesos o leche en polvo.

En general, el Cuadro 5 confirma la idea de que Brasil es un país de precios (y costos) relativamente altos, mientras que Argentina y Uruguay tendrían una ventaja en este sentido, al menos desde el punto de vista de la capacidad competitiva de sus sistemas de producción. Sin embargo, las generalizaciones acerca de la lechería brasilera debieran hacerse con mucho cuidado, como lo demuestra el hecho de que el Estado donde la producción está creciendo al ritmo más acelerado es donde los precios son menores, en línea con los de sus vecinos, supuestamente más competitivos.

CUADRO 5
 PRECIOS DE LA LECHE EN FINCA EN EL MERCOSUR, 1995 - 96

	Región	Tipo de leche	Rango de precios (US\$/lt)
Arg	Santa Fe	Base	0,18 - 0,24
		Excedente	0,14 - 0,16
	Buenos Aires	Base	0,20 - 0,24
		Excedente	0,14 - 0,16
Br	Goiás	Cuota	0,20 - 0,26
		Exceso	0,15 - 0,19
	San Pablo	Consumo	0,32 - 0,36
		Industria	0,24 - 0,28
Uruguay		Cuota consumo	0,27
		Industria	0,16 - 0,18

Nota: en Argentina, en la primavera-verano 1996/97 prácticamente no se han pagado excedentes

Fuente: Elaboración propia

Un tema importante, y que queda en evidencia a partir de lo que se muestra en el Cuadro 5, es la gran dispersión de precios que existe en estos países. Este fenómeno se ha profundizado a partir de los cambios estructurales de apertura de la economía y menor intervención estatal en los mercados, al punto tal que ya no es posible hablar de «un precio de la leche», si no se hace referencia concreta al tiempo, el lugar, el volumen y la cantidad entregada, por mencionar solo los principales factores que determinan la variabilidad de precios entre productores.

INDUSTRIALIZACIÓN

Tal como fue señalado en la sección previa, la capacidad competitiva no depende solo de la eficiencia de los sistemas de producción primaria.

sino de la eficiencia e interacción de los principales actores de una cadena productiva que, dicho sea de paso, puede tener características nacionales o bien regionales.

Corresponde entonces realizar algunos comentarios respecto del proceso que sigue a la producción de leche: la industrialización. En primer lugar, y especialmente en Argentina y Uruguay, el sector lácteo se caracteriza porque una alta proporción de lo que se produce (más del 90%) entra en el circuito formal de las plantas industriales, a diferencia de lo que ocurre en otros países de América Latina, donde a veces hasta el 50% de la producción total se comercializa directamente por «lecheros» o se entrega a queserías de naturaleza artesanal. En este sentido, puede argumentarse que los otros tres países de la región, Chile, Brasil y Paraguay, se hallan en una situación intermedia, con proporciones variables de leche informal, según la región del país que se analice.

La industria exhibe un grado de concentración inversamente proporcional al tamaño del sector, pues tomando un índice clásico, como podría ser la importancia relativa de las ocho mayores empresas, este valor se halla por encima del 90% en Uruguay y Chile, mientras que en Argentina está en el orden del 65% y en Brasil está bastante por debajo del 50%. De cualquier manera, se están produciendo importantes cambios en la estructura industrial de los países del Mercosur, uno de los cuales consiste en la absorción de las plantas más pequeñas por las industrias de mayor tamaño, incrementando de hecho la concentración del sector.

En particular, en Argentina y Brasil, el sector lácteo ha realizado inversiones cuantiosas para modernizar sus plantas industriales, lo que permitirá que estos dos países se vayan a encontrar en los próximos años con un nivel de capacidad instalada suficientemente holgado como para acomodar el proceso de crecimiento de la producción primaria, algo que fue un verdadero cuello de botella, en especial para Argentina, en el período 1993-1995.

La tecnología que están adquiriendo las empresas lácteas del Mercosur es tecnología internacional, suministrada por tres o cuatro proveedores que dominan el mercado (Alfa Laval, Niro, APV, etc.), por lo que no es posible esperar que estas inversiones provean una diferenciación importante en lo que hace a las perspectivas para los próximos años. En lo que sí es posible observar algunos cambios es en la estrategia de las diferentes empresas, destacándose, por un lado, la creciente ola de «asociaciones» de distinta naturaleza contractual entre compañías del Mercosur, como por ejemplo,

SanCor-Batavo, Loncoleche-La Suipachense, Milkaut-CCCL, aunque cabe señalar que ninguna de ellas ha logrado todavía una trascendencia significativa. Por el otro lado, están las asociaciones con empresas extranjeras, también bajo variadas formas, como, por ejemplo, Mastellone-Danone, Milkaut-Nutricia, Bongrain-Conaprole, entre otras, que demuestran el interés de las empresas lácteas de origen europeo en posicionarse anticipadamente en el Mercosur.

CUADRO 6
PRINCIPALES EMPRESAS LÁCTEAS DEL MERCOSUR Y CHILE

Empresa	País	Naturaleza del capital	Recepción diaria (litros)
Nestlé	Brasil	Privado Multin.	4.800.000
SanCor	Argentina	Cooperativa	4.500.000
Mastellone Hnos	Argentina	Privado Nac. (1)	3.200.000
Paulista (CCPL)	Brasil	Cooperativa	2.500.000
Parmalat	Brasil	Privado Multin.	2.500.000
Itambé	Brasil	Cooperativa	2.200.000
Conaprole	Uruguay	Cooperativa (2)	1.900.000
Nestlé	Argentina	Privado Multin.	1.500.000
Gaucha (CCGL)	Brasil	Cooperativa (3)	1.300.000
Mansur	Brasil	Privado Nac.	1.200.000
Milkaut	Argentina	Cooperativa	1.100.000
Nestlé	Chile	Privado Multin.	1.100.000
Williner	Argentina	Privado Nac.	1.000.000
Soprole	Chile	Privado Multin.	850.000

(1) Con incorporación de capital de Danone. (2) con intervención gubernamental a través de la Intendencia de Montevideo. (3) parcialmente transformada en sociedad anónima y con participación mayoritaria del grupo Avipal (pollos).

Fuente: Elaboración propia.

Una estrategia que merece ser comentada es el cambio de figura jurídica adoptado por dos importantes cooperativas, la CCGL, de Brasil, y Milkaut,

de Argentina, que en este último caso, por ejemplo, implicó la formación de una sociedad anónima que controla todos los aspectos relacionados con la industrialización y la comercialización, y que según directivos de la firma, le permite tener un acceso más fácil a la incorporación de capital externo o préstamos internacionales, un problema ya crónico para la mayor parte de las empresas cooperativas.

CONSUMO INTERNO

El consumo interno de productos lácteos es muy diferente entre los distintos países del Mercosur, tanto en volumen global como en la composición del mix comercial (combinación de precios, producto, distribución y publicidad). Respecto del consumo total per cápita, medido en equivalentes litro de leche por año, se ubica en primer lugar Uruguay, con 250 litros, seguido por Argentina, con 220; Chile, con 145; Brasil, con 120 (el consumo se incrementó notablemente, debido al Plan Real) y, por último, Paraguay, con menos de 80 litros.

Las diferencias en el mix comercial se explican en su mayoría por razones del origen geográfico de la inmigración, como en el caso argentino, en el que la población italiana es responsable del alto índice de consumo de quesos en relación con el resto de los países vecinos. En comparación con Argentina, Brasil tiene un mercado de quesos mucho menos desarrollado en variedades, predominando el queso Prato (un tipo Edam), el Minas (un queso blanco fresco) y el queso mozzarella.

Una particularidad que se viene dando en el Mercosur, que comenzó con fuerza en Brasil y se está extendiendo a Argentina, es la paulatina sustitución de leche pasteurizada por leche UHT, también conocida como larga vida (vida útil de seis meses fuera del refrigerador). Su ciclo comercial puede caracterizarse como una «commoditización» paulatina, pues comenzó siendo un producto para consumo casi exclusivo de grupos de altos ingresos, para luego iniciar una caída importantes de precios -primero en Brasil y luego en Argentina- hasta llegar a niveles de 0.55-0.70 centavos de dólar por litro, incluso menos que la leche pasteurizada.

COMERCIO EXTERIOR

La situación del comercio exterior de productos lácteos de los diferentes países del Mercosur puede caracterizarse de la siguiente manera: Argentina, como un país autosuficiente en tránsito a la exportación, pero con altibajos; Brasil, como un importador neto, pero con importantes altibajos; Chile, con balance comercial levemente negativo, con tendencia a la autosuficiencia; Paraguay, como importador neto de cantidades inferiores a 10 mil toneladas anuales, y Uruguay, como exportador neto y de presencia permanente en los mercados externos desde hace más de diez años.

Esta clasificación, deliberadamente ambigua, no hace sino reflejar la situación del comercio externo de productos lácteos en el Mercosur, principalmente por las conductas erráticas de los dos socios principales, Argentina y Brasil. El primero de estos países, por ejemplo, llegó a exportar hasta US\$150 millones en los años 1989 y 1990, pero ello fue producto de la importante contracción del consumo interno que caracterizó a los momentos más críticos del proceso hiperinflacionario. Posteriormente, entre 1992 y 1993, se convirtió en un importador neto de hasta 70 mil toneladas anuales, debido a la recuperación del consumo nacional, y ya hacia fines del año 1993, pero especialmente en la primavera de 1994, el país disponía de saldos exportables importantes -con un alto nivel de consumo interno-, que se han ido incrementando con el tiempo (Cuadro 7).

CUADRO 7
EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERNO DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN ARGENTINA
1979 - 1995

1989	796	72.238
1990	1.921	76.392
1991	43.303	32.607
1992	68.127	4.979
1993	25.815	29.472
1994	35.511	51.168
1995	22.879	103.856

Fuente: SAPyA, Departamento de Lechería

La situación del Brasil es incluso más dramática que la de Argentina, en términos de los grandes altibajos que presenta su comercio exterior de productos lácteos. Luego del Plan Collor, en 1986, Brasil importó 212 mil toneladas de leche en polvo, pero en 1987 bajó a 101 mil y a menos de 5 mil en 1988, para subir nuevamente a 105 mil toneladas en 1989.

CUADRO 8
COMERCIO EXTERNO DE LECHE EN POLVO EN EL MERCOSUR, 1991- 1995

Origen y destino del comercio	Volumen de comercio (miles de toneladas)				
	1991	1992	1993	1994	1995
Importaciones de Brasil	95,5	30,8	58,4	86,5	210,4
Exportaciones de Argentina	19,2	6,9	20,5	36,8	70,7
Export. Argentina --> Brasil	9,8	0,7	9,6	34,5	61,4
Exportaciones de Uruguay	9,4	3,4	8,7	n.d.	14,5

Fuente: Verheijden (1996)

Las cifras del Cuadro 8, referidas sólo al período 1991-95, también reflejan este comportamiento errático, y no hacen sino respaldar los temores de aquellos que -especialmente en Argentina- ven en la llamada «Brasil-dependencia» un factor de inestabilidad en el mercado de lácteos del Mercosur (Cuadro 9). Estas variaciones son el producto de la alta sensibilidad que tiene el consumo de los productos lácteos a los cambios en el ingreso disponible, por lo que gran parte de las perspectivas futuras están basadas en estimaciones respecto del comportamiento de la economía brasilera y, en menor medida, de la economía argentina. Respecto de este punto, respetados analistas (Verheijden, 1996) opinan que el Plan Real incorporó al consumo de lácteos a alrededor de 30 millones de brasileros de las clases de menor poder adquisitivo, por lo que la situación en el mediano plazo se presentaría diferente a la del pasado, con un Brasil demandando cantidades importantes en forma más estable.

CUADRO 9
Ejemplo EXPORTACIONES ARGENTINAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS
ENERO - AGOSTO 1996

Destino	Miles de TM	Miles de US\$
Total	74.400	192.000
Brasil	50.870 (68%)	132.800
Paraguay	7.050 (9.5%)	20.500
Chile	4.500 (6%)	9.800

Fuente: SAPyA, Departamento de Lechería

De consolidarse esta situación en la que la economía brasilera mantiene un ritmo aceptable de actividad, y por consiguiente el consumo de lácteos se estabiliza, los primeros beneficiados serían los países del Mercosur, principalmente Argentina y Uruguay, que gozan de una preferencia del 16% como arancel externo común, pero que temporalmente es más alta (30% y decreciente hasta el 2001), producto de que Brasil tiene a la leche en polvo en la lista de excepciones (Cuadro 10).

CUADRO 10
IMPORTACIONES BRASILEÑAS DE LECHE EN POLVO Y QUESOS
ENERO - SEPTIEMBRE 1996

Origen	Leche en polvo (toneladas)	Quesos (toneladas)
Argentina	45.828	6.204
Uruguay	12.811	8.600
Unión Europea	24.402	4.983
Suiza	29.281	400
Nueva Zelanda	12.463	2.010
Total	126.957	26.089

Fuente: CNA-DETEC

Las diferencias en la productividad por vaca y por hectárea entre los países del Mercosur también son importantes.

Este mismo tratamiento diferencial que favorece a la leche en polvo, sin embargo, ha sido aplicado por Brasil para los quesos, al bajar en forma abrupta el arancel externo al 2% en el primer semestre de 1995 (posteriormente, incrementado al 16%), y permitiendo de ese modo la entrada de 63 mil toneladas de producto de la Unión Europea, contra solo 7.700 de Uruguay y 6.800 de Argentina. En realidad, entre 1992 y 1996, Brasil modificó ocho veces la tarifa arancelaria para importación de quesos, con valores que oscilaron entre el 2 y el 30%, lo que pone de manifiesto un factor de inestabilidad adicional

que dificulta las proyecciones respecto del comportamiento del comercio de lácteos entre los países del Mercosur. En 1996, esa situación se ha corregido y, como lo muestra el Cuadro 10, se ha incrementado notablemente el comercio intracomunitario en este rubro.

ESCENARIOS FUTUROS

Las cuatro principales variables que definen la conformación de escenarios para un análisis estratégico de lo que puede ocurrir con el sector lechero del Mercosur son las siguientes:

1. La evolución de la producción en Argentina, Uruguay y Chile.
2. La evolución del consumo interno en Argentina.
3. La evolución de la producción en Brasil.
4. La evolución del consumo interno en Brasil.

A lo anterior, seguramente, puede agregarse el estado del mercado internacional de productos lácteos, que se supone, para efectos de proyectar el comportamiento sectorial en el Mercosur, que se mantendrá dentro de los parámetros del bienio 1995-1996, es decir, con altibajos, pero sin llegar a los niveles críticos de precios y sobreabastecimiento que se vivieron en los períodos 1984-1987 y 1991-1993.

Respecto del primer punto, es altamente probable que la producción de leche de Uruguay y Chile mantenga el ritmo de incremento de los últimos años, pero ello no va a modificar sustancialmente el panorama regional, aunque en el caso uruguayo significaría una disponibilidad de producto exportable de casi 100 mil toneladas. Más importante es la evolución de la producción argentina, pues de mantenerse la tendencia del período 1991-1995, hacia fin de siglo este país tendría una capacidad exportable de entre 250 y 300 mil toneladas de productos, que representaría el 10% del volumen actual del comercio internacional. Las variables que influyen sobre la oferta láctea argentina son más complejas que para los otros dos países y, por lo tanto, más difícil de predecir su comportamiento, pero en definitiva, es un escenario posible (el de las 300 mil toneladas excedentarias) y que debe ser adecuadamente ponderado, tanto por el propio país como por el resto de la región.

El consumo interno en Argentina cayó entre 1987 y 1989 de 210 a 185 litros por habitante y por año, producto de la fuerte recesión que acompañó a la hiperinflación. En 1995, por el otro lado, en medio del «efecto tequila» que provocó una caída del PBI superior al 4%, el consumo se mantuvo en 215 litros, por lo que es de esperar que esta variable no sufra grandes modificaciones que, de ocurrir, profundizarían la situación excedentaria y generarían imprevisibles consecuencias sectoriales en el mediano plazo.

La producción brasilera ha venido creciendo sistemáticamente en los últimos veinte años, a pesar de políticas que, en general, no favorecieron el desarrollo de la actividad, como los precios máximos. Desde 1994, sin embargo, y bajo la influencia del incremento del consumo provocado por el Plan Real, la producción está creciendo a tasas mucho más altas (se habla de valores cercanos al 10% en los años 1995 y 1996, aunque es difícil confirmar estas cifras). Esta tendencia coincide con un desplazamiento de la producción hacia la región centro-oeste, principalmente en Goiás, oeste de Minas Geraes, Tocantins, etc., donde los costos de producción son sustancialmente más bajo que en las regiones tradicionales del este del Estado de Minas Geraes y en San Pablo.

SE ESTÁN PRODUCIENDO
IMPORTANTES CAMBIOS
EN LA ESTRUCTURA
INDUSTRIAL DE LOS PAÍSES
DEL MERCOSUR.

Finalmente, la gran incógnita del Mercosur es la evolución del consumo interno brasileiro, pero que para los efectos de realizar proyecciones, se puede plantear una proyección medianamente optimista, producto del ingreso de muchos consumidores al mercado de lácteos después del Plan Real.

Todas estas variables deben ser evaluadas conjuntamente si se quieren realizar pronósticos respecto de la evolución futura del sector lechero en los países que integran el Mercosur y su asociación con Chile. Sin embargo, y a modo de comentario final, cabe notar que los mercados y las más importantes empresas internacionales ya han dado su veredicto, señalando de manera muy concreta las importantes posibilidades que observan para el desarrollo del sector.

SESIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

PREGUNTA: *¿Cómo son los costos de la canasta del productor argentino y cómo han evolucionado en la última década? Usted mencionó el paso de una industria que incrementa los precios a una que no puede hacerlo porque la inflación se vuelve cero, ¿qué impacto tiene eso sobre los costos de producción?*

RESPUESTA: Hay una igualdad muy sencilla, según la cual los costos más las utilidades son igual al precio. Pero en la otra época de la lechería, con la economía más cerrada, esa igualdad estaba planteada así: nosotros teníamos unos costos y queríamos unas utilidades; por lo tanto, había que exigir este precio. Es decir, la dirección era de costos hacia precios. Así aparecieron las planillas de costos.

Mi criterio respecto a dichas planillas es que han representado normalmente el costo, no del más ineficiente, sino del grupo de mayores costos. Al observar las planillas de costos de países como Brasil, se da uno cuenta de las presiones a las cuales están sometidos para estimar un costo de producción que no es necesariamente del rango más eficiente. Lo que cambia con la economía abierta es la dirección de la igualdad: costo más utilidades sigue siendo igual a precios; pero ahora es el precio el que está fijo. En la medida en que yo quiera mover las utilidades, tengo que

trabajar sobre los costos. Conceptualmente este es un paso muy importante.

¿Cómo hemos trabajado sobre los costos en la producción primaria? Las variables que nos han permitido trabajar en este campo han sido, fundamentalmente, productividad y tamaño. El primer componente de costos que hemos manejado, en especial a través del tamaño, ha sido la mano de obra. Mi abuelo juntaba 500 litros de leche en el año 63 y tenía dos familias, trabajaban como ocho personas y le daba el 50% del cheque al trabajador. Nosotros hoy estamos haciendo un contrato con un finquero, según el cual se le paga el 20% hasta 2 mil litros diarios de leche, y el 10% de ahí en adelante. En otro caso, se paga el 10% hasta los 3 mil litros, y el 8% de los 3 mil en adelante.

Se aprecia que el costo salarial tiene que ver con dos variables: la productividad de la mano de obra y el costo de los salarios. En la medida en que uno aumenta la mano de obra puede pagar más, y si el aumento de lo que gana es superior al incremento de los salarios, el costo salarial baja, que es lo que ha ocurrido en términos de producto. Así, hoy, por ejemplo, vemos que en treinta años el costo de la mano de obra ha bajado a un 30-40% de lo que era.

Los otros componentes de los costos que hemos tenido no han sido reducciones de insumos como tales, sino aumentos en la productividad. Dichos aumentos han venido debido a los avances tecnológicos, fundamentalmente. Hemos duplicado la producción individual y la carga animal, lo que equivale a cuadruplicar la producción por hectárea; esto fue posible gracias, en primer lugar, a una mayor oferta forrajera. En efecto, en la década de los ochenta, cuando introdujimos alfalfas sin latencia, pasamos de productividades de 6-9 mil kilos de materia seca por hectárea a 12-18 mil kilos. Por otra parte, el aumento de la carga animal nos ha permitido ser más eficientes.

Es importante anotar que mientras que Nueva Zelanda, con 2.2-2.3 vacas por hectárea, cosecha el 80-90% del pasto que produce, hasta hace poco nosotros apenas llegábamos al 45-50%. Sin embargo, gracias a los nuevos modelos que venimos manejando, en los últimos años la eficiencia de cosecha ha aumentado del 65 al 70%.

Otro factor importante ha sido el manejo estratégico de la suplementación con grano, que se practica básicamente hasta los primeros

cien días de lactancia, en vacas de más de 15 litros en promedio. A mediados de los ochenta el reemplazo del heno en rollos por fardos de 25 kilos, difíciles de manejar, ahora manejamos un rollo de 500 kilos, cuya movilización es muy sencilla. En los últimos tres años se ha introducido el silo de maíz.

PREGUNTA: ¿Cómo se maneja en Argentina el costo de la tierra dentro de esa estructura de costos? ¿Cuáles son las expectativas de Mercosur frente a Chile? ¿Hacia dónde va Mercosur?

RESPUESTA: Con relación al precio de la tierra, puedo decir que una hectárea donde yo vivo cuesta US\$1.200-1.700, aunque probablemente en la mejor región pampeana llegue a US\$3 mil. No creo que en mi país se esté dando un movimiento de la lechería debido al costo de la tierra, como sí se da en regiones alfareras. En Brasil, en cambio, una hectárea en la zona de Sao Paulo puede costar entre US\$7 mil y US\$9 mil.

Nosotros estamos tratando de calcular dos tipos de costos de producción: en un primer tipo, ponemos sólo los gastos en efectivo y la depreciación (cómo se desgasta el capital en el año), lo cual nos da un poco la respuesta en el corto plazo. Así, un productor que cubra ese nivel de costos -supongamos 15 centavos-, puede pagar todos los gastos en efectivo y compensa la depreciación del capital. El retorno a sus factores propios es cero, su mano de obra, la tierra que invirtió y el costo de capital (no gana interés). Y vemos también que hay un costo de largo plazo, en el que figura el costo de la tierra, el costo del interés del capital, lo que usted, como mano obra, sacrifica en la finca. Estos costos oscilan entre 15-20 centavos.

Ahora bien, el precio de la tierra incide de manera significativa por la imposibilidad que tiene el productor de moverse fácilmente: él no puede transformar de un día para otro un hato de cien vacas en una finca soyera, pero sí puede, por ejemplo, vender unas novillas que están por parir, con el fin de destinar un lote a la agricultura.

Con relación al costo de la tierra, pensemos en una tasa de retorno razonable (4%), con una inversión de largo plazo en términos reales, de US\$500, unos US\$60 por hectárea al año que se estarían agregando al costo, como costo de oportunidad. Si hablo de una productividad media

de 150 kilos de grasa (4.500 litros), se le estaría agregando una cifra muy pequeña al costo de producción.

Para responder la pregunta sobre las expectativas de Mercosur frente a Chile, digamos que los chilenos pueden producir leche, lo hacen bien y están creciendo, pero junto con su producción lechera crecen su economía y su consumo (este de forma ininterrumpida, más que la producción). Para Argentina, en el último año, esto ha sido muy favorable, debido a las pequeñas preferencias que Chile nos ha dado.

Como en Chile la producción es un poco más estacional que en Argentina, no sería raro ver leche chilena dando vueltas por ahí en primavera y verano. De hecho, Soprole ha empezado a hacer una pequeña colonización del mercado de las provincias de Mendoza y San Juan, vecinas a Chile.

Con respecto a Mercosur, empiezo por decir que para los exportadores argentinos y uruguayos, América Latina es la primera región por su potencial de compradores, entre los cuales se destacan Perú y Venezuela. Así mismo, se adelantan esfuerzos para llegar a los mercados de Singapur, Tailandia, Corea y Taiwán. En cuanto a la Unión Europea, UE, las garantías de acceso y preferencias arancelarias han beneficiado con incrementos de compras a países de la Europa del Este y Nueva Zelanda.

Por esto, la lógica del exportador argentino tiene que ser: primero garantizar el mercado brasilero, mirar después hacia Latinoamérica, sin olvidar que existen Paraguay, Bolivia, Perú, y después el resto del mundo.

PREGUNTA: *¿Cuáles son las políticas gubernamentales que más incidencia han tenido en el desarrollo de la ganadería y de la industria láctea en Argentina? ¿Fue más bien el mismo comercio el que se encargó de ello? Cuando usted habla de pacto de precios, ¿a qué se refiere? ¿A un pacto entre la industria y el proveedor? ¿En ese pacto el gobierno tiene alguna participación?*

RESPUESTA: Yo creo que en Argentina la política agropecuaria y la política lechera en particular consistieron en no tener política. En el año 89, el gobierno comienza a desentenderse del manejo de las varia-

bles que tienen que ser manejadas por los empresarios, como son precios, volúmenes, etc., proceso que finaliza en 1991. Pero el gobierno conserva la calificación de leches, aunque las empresas tienen libertad para fijar sus propios sistemas de calificación, siempre y cuando estos estén por encima de los oficiales.

Otra política del Estado ha sido la tecnológica. Fundamentalmente, la Secretaría de Agricultura financia un programa que se llama Cambio Rural, a cargo del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Inta, cuyo objetivo es ayudar a los pequeños productores a enfrentar la reconversión que implican las nuevas condiciones de la economía abierta. Básicamente, se les subsidia la asistencia técnica, se les paga un agrónomo y unos gastos. En la actualidad, se manejan los 1.800 grupos que funcionan en todo el territorio nacional.

La política quizá más importante ha sido la sanitaria. Por primera vez Argentina se decidió encarar la aftosa, y hoy si bien somos un país con vacunación, tenemos períodos con cerca de mil días sin focos en todo el país.

Así mismo, se está trabajando en otras enfermedades, hecho que sumado a todo un ambiente de estabilidad en el cual el empresario puede planificar, invertir, calcular una tasa de retorno, es lo que está señalando el camino del crecimiento. Mientras pretendimos tener políticas, se dio una pelea de perros y gatos entre industriales y productores, con un gobierno que trataba de comprometerse lo menos posible, con lo cual todos quedaban inconformes. Ahora, las cosas han cambiado, las empresas establecen su propia política de pagos (algunos pagan por litro de leche, otros exigen un mínimo de proteínas y grasa, unos más siguen pagando por kilo de grasa butirosa). Los agentes económicos están buscando sus propios equilibrios y hacen actuar su racionalidad, que los lleva a buscar el beneficio a través de inversiones, de cambio tecnológico, de mayor productividad, etc.

Reconozco que no todo en Argentina es color rosa. De hecho, en una situación macro de crecimiento, hay muchos que están sufriendo. Evidentemente, no es lo mismo para nosotros enfrentar el comercio exterior con una estructura en la cual participan el sector privado, cooperativas y multinacionales, que para Uruguay, donde hay, por ejemplo, una cuasicooperativa que prácticamente maneja todo el intercambio exterior, lo que le permite negociar a más largo plazo. En la Argenti-

na no se han dado las condiciones para establecer una estructura similar.

Los contratos son poco comunes en Argentina, porque la industria se muestra reticente a incursionar en este campo, a pesar de que en los últimos dos años no se han dado cambios importantes en los precios. Para destacar está el caso de Conaprole, que tiene a sus productores por contrato, modalidad bajo la cual se produce el 90% de la leche de esta empresa. En mi país se van fijando los precios con anticipación - mensual o bimensual, en el mejor de los casos-.

PREGUNTA: *¿En Argentina, cuánto cuestan un jornal mensual, un kilovatio de energía y un kilo de maíz?*

RESPUESTA: En Argentina, donde el mercado laboral está bastante desregulado, un trabajador gana entre el salario mínimo (US\$229) y US\$700.

Ahora bien, un kilovatio cuesta alrededor de US\$28 centavos en mi provincia, donde la energía es cara. Productores de leche que han instalado un medidor diferencial logran algunos descuentos en las tarifas nocturnas, sobre todo para el ordeño y el enfriado.

Con relación al maíz, producto que ofrece la posibilidad de ser comprado directamente al cultivador para almacenarlo, el precio debe estar en 13 centavos el kilo o US\$135 la tonelada. El alimento balanceado debe estar entre los 19 y los 21 centavos de dólar el kilo.

En la Estación Experimental estamos tratando de imponer el empleo de lo que hemos denominado un balanceador, que es un concentrado especial que ordenamos preparar a partir del estimativo de la calidad media de la dieta que nos dan la pastura y el silo en un período de dos a tres semanas y cuyo precio es de 22.5 centavos.



LA CADENA LÁCTEA EN NUEVA ZELANDIA

KEN GEARD*



ARIAS SON LAS CARACTERISTICAS DE LA LECHE-
RIA NEOZELANDESA, a saber: 1) está basada en
pasturas, 2) prácticamente todas las fincas lecheras
pertenecen a cooperativas, las cuales nada tienen que ver
con el gobierno, 3) no es una industria subsidiada, 4) el
95% de la leche neozelandesa se exporta, y 5) muestra un
alto grado de eficiencia en el procesamiento en las fincas,
en el transporte y en el mercadeo. También hacemos gran-
des esfuerzos por alcanzar eficiencia de costos en todos
los frentes.

Nosotros sí tomamos leche y comemos queso, pero
con 3 millones de habitantes, sólo podemos utilizar una

* *New Zealand Dairy Board. Policy Advisor. External Policy.*

mínima cantidad de la producción. Somos, pues una industria en extremo dependiente de las exportaciones, quizá más que cualquier otra en el mundo.

En mi país hay 14 mil productores de leche que pertenecen a 12 cooperativas (en 1970 había 95), las cuales venden su producción a la Junta de Lácteos de Nueva Zelandia (New Zealand Dairy Board, NZDB), que se encarga de las exportaciones.

La mayoría de las granjas productoras de lácteos son empresas familiares, cuyos propietarios viven en ellas, a diferencia de lo que ocurre en muchos países de América. Vale la pena anotar que parte del éxito de nuestra industria lechera radica en que esta facilita el ingreso y la salida de los productores, de tal manera que la edad del trabajador es inferior a los 50 años y son sus hijos o herederos quienes continúan con el trabajo.

LA MAYORÍA DE
LAS GRANJAS PRODUCTORAS
DE LÁCTEOS SON EMPRESAS
FAMILIARES, CUYOS
PROPIETARIOS VIVEN
EN ELAS.

Hay distintas maneras de ingresar al negocio lechero en Nueva Zelandia, pero la más común es a través de la familia. Una segunda modalidad es el ordeño compartido, gracias al cual el propietario de las vacas y el dueño de la finca y de las instalaciones comparten las utilidades por mitad. Este sistema, que le permite al ordeñador amasar un capital para adquirir tierra, es una manera de atraer gente a esta industria.

Ahora bien, la totalidad de los productores de leche hacen parte del sistema cooperativo, puesto que en Nueva Zelandia no existen compañías privadas en esta industria.

El esfuerzo de consolidación y racionalización observado en el cooperativismo lechero de Nueva Zelandia ha sido dirigido por razones de eficiencia de costos, para darle al granjero más ingresos. Las economías obtenidas por la racionalización son considerables: incluyen ahorros en el transporte de la leche, en el procesamiento y en gastos de capital (laboratorios, por ejemplo). Aunque el proceso de racionalización del sistema está muy avanzado, este no se detiene, al punto de que algunos observadores anticipan que hacia el año 2000 tendremos apenas de 4 a 7 cooperativas.

Las cooperativas venden productos en el mercado doméstico; el NZDB no lo hace, porque el mercado es pequeño, como se anotó.

Las cooperativas lo que más hacen es industrializar la leche. Los productores son los dueños de las cooperativas, cuya directiva es elegida por los propios finqueros. Las acciones están directamente relacionadas con la cantidad de leche que se aporta.

Ahora bien, últimamente, debido a la necesidad de conseguir capital, las cooperativas cobran una tasa de ingreso, equivalente a US\$2 por kilogramo de sólidos de leche.

Detengámonos ahora un poco en la NZDB, que es ni más ni menos una cooperativa de cooperativas, cuyo trabajo consiste en exportar productos lácteos. Esta institución, que no recibe fondos del gobierno, cuenta con trece directivos de los cuales once son elegidos por las cooperativas; los dos restantes son expertos en comercio exterior y asuntos financieros.

En cuanto a la producción de leche, manejamos las cifras de sólidos, pues lo que nos interesa es su industrialización. Así, tenemos un promedio de 4.6% de grasa láctea, 3.6% de proteína y 14% de sólidos.

PRODUCCIÓN DE LECHE

	Sólidos Millones kg.	Leche (000 ton.)	Vacas 000 cabezas
1993-94	736	8.603	2.736
1994-95	733	8.633	2.831
1995-96	788	9.325	2.936
1996-97 (e)	850	10.050	n.d.

Los pagos a los productores se observan en el siguiente cuadro:

PAQOS A LOS PRODUCTORES
1995 - 1996

	SNZ/Kg Sólidos de leche	US\$	US\$/litro
NZDB	3.60	2.48	0.20
Cooperativa	4.00	2.76	0.23

Tasa de cambio actual: NZ\$1.00 = US\$0.69

Vale la pena resaltar que el precio que reciben los productores está directamente relacionado con las cotizaciones internacionales. Para poner un ejemplo, en 1994-95 el precio era de US\$3, pero este año quizá sea de US\$3.20. Por esto, los granjeros tienen que acostumbrarse a un nivel variable de precios. Uno de los factores importantes en el ingreso del granjero es la tasa de cambio. El dólar de Nueva Zelanda se ha fortalecido en beneficio de éstos, durante el último año.

En cuanto a los costos de producción en la granja, tenemos que sus principales componentes son:

	% Ingresos
Salarios	7
Pasturas	10
Fertilizantes	10
Intereses	15

Vale la pena anotar que en el factor salario no se incluye al dueño. En Nueva Zelanda, lo común es que el granjero, su esposa y, dependiendo de la edad, los hijos trabajen en la granja, con una o dos personas más, razón por

la cual la fuerza laboral es baja. El tamaño promedio de los rebaños grandes es de 200 vacas.

El rubro de pasturas incluye el heno y el ensilaje, mientras que la participación de los fertilizantes en los costos de producción es bastante alta.

Si bien la industria lechera neozelandesa no recibe subsidios del gobierno para la exportaciones ni para otros frentes, como sí ocurre en la Unión Europea, Estados Unidos y Japón, donde este tipo de ayudas es bastante alto, existe un respaldo financiero oficial para la investigación, aunque el sector privado asume la mayor parte de los costos de este tipo de trabajos.

Pasemos ahora al sistema de producción, el cual está basado en las pasturas con suplementos. La alimentación con pastos, si bien arroja una producción inferior por animal, es muy eficiente. El nuestro es un pastoreo que dura todo el año, excepto en épocas de invierno. No se usa la estabulación.

Como en Nueva Zelanda interesan los sólidos mas no el volumen, en el sistema de pagos se sanciona este último.

Las siguientes cifras nos permiten ver la magnitud de las exportaciones de los derivados lácteos en 1996 y su destino:

- * 130 mil toneladas de leche descremada en polvo (Sudeste Asiático, América Latina).
- * 280 mil toneladas de leche entera (América Latina, Sudeste Asiático)
- * 200 mil toneladas de mantequilla (Europa, Reino Unido, Irán, Rusia).
- * 175 mil toneladas de queso (Estados Unidos, América Latina, Japón, Sudeste Asiático).
- * 70 mil toneladas de caseína (Japón, Estados Unidos, Europa).

Nueva Zelanda, con una producción de 10 millones de toneladas de leche al año -apenas el 2% del total mundial-, alcanza el 20% de las exportaciones en el mundo. Comparativamente, la Unión Europea produce 111 millones de toneladas y Estados Unidos 70 millones, pero allí la mayor parte

de la producción se destina al consumo interno. En Europa, una parte de las exportaciones están subsidiadas.

El comercio internacional de la leche es limitado (6%), puesto que casi toda se queda en los mercados internos. Otra de las características es que hay muchos mercados que aún están muy controlados, especialmente los de Europa, Japón, Corea, Estados Unidos, Canadá.

También vale la pena hacer una referencia al efecto de los acuerdos regionales de comercio. Con relación a la Unión Europea, es un hecho que este es aún un mercado cerrado, donde se aplican subsidios a las exportaciones.

Con relación a otro acuerdo, el Nafta, hay que decir que sus efectos han sido limitados, puesto que no hemos visto un gran crecimiento de las exportaciones de Estados Unidos a México. Pese a que a los estadounidenses los beneficia una preferencia arancelaria, Nueva Zelanda vende más productos lácteos en el mercado mexicano.

Finalmente, está Mercosur, quizá el acuerdo comercial más interesante del mundo en este momento, ya que ha venido ganando importancia rápidamente.

En cuanto a los efectos de la Ronda Uruguay del Gatt en el comercio mundial de la leche y sus derivados, es evidente que ésta produjo una reducción de los subsidios a las exportaciones por parte de la Unión Europea y de Estados Unidos. Igualmente, se mejoró el acceso a ciertos mercados como Corea, Europa, marginalmente en Japón y no mucho a Estados Unidos y Canadá.

Mirando lo que podría suceder en el futuro, tenemos que la producción de leche en la Unión Europea se mantendrá estática; habrá un incremento en Estados Unidos, mientras que Nueva Zelanda, Australia y Argentina mostrarán un fuerte aumento.

¿Por qué está aumentando la producción de leche en estos tres últimos países? Ante todo, porque poseen las condiciones agroecológicas adecuadas, porque la industria es atractiva en términos económicos y porque sus economías son abiertas, gracias a lo cual funcionan las señales del mercado.

Para finalizar, digamos que las tendencias indican que Nueva Zelanda y Australia tendrán una alta participación en el mercado, y que mejorará la de Estados Unidos, mientras que declinará la de la Unión Europea. Por su parte, América del Sur se caracterizará porque será oferente y demandante a la vez, destacándose como exportadores Argentina y Uruguay; Chile, hoy pequeño exportador, posiblemente crezca.

SESIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

PREGUNTA: *Los cambios que se han venido generando a raíz de la disminución de los subsidios han hecho que algunas compañías europeas y de Nueva Zelanda hayan definido unas políticas para incursionar en otros mercados, ¿cómo ven ustedes este fenómeno en el mercado futuro?*

RESPUESTA: Lo que uno observa es que los europeos van a permanecer en los mercados que tienen más valor para ellos y que se van a salir de aquellos que no les resultan tan atractivos. En el caso particular del queso, creo que aún no se están viendo cambios importantes. De todas formas, Japón, en donde Australia, el Reino Unido y nosotros competimos fuertemente, constituye un mercado crucial para todos.

Aunque aún no se sabe en dónde se van a producir los cambios, es obvio que Australia y Nueva Zelanda van a ser los primeros beneficiados. En Latinoamérica, Argentina también puede serlo.

PREGUNTA: *¿Colombia podría ser exportador de leche y sus derivados?*

RESPUESTA: Claro que hay oportunidades para los países tropicales, pero todo depende del nivel de competitividad que alcancen. Pero quiero decirles que los más grandes exportadores van a pertenecer a las zonas templadas, pues allí se concentra la mayor producción.

PREGUNTA: *¿Usted ve hacia el futuro, con la incidencia de la Ronda Uruguay, un mayor crecimiento del precio internacional, en la medida en que se van a ir desmontando los subsidios?*

RESPUESTA: Vamos a ver un aumento de los mercados mundiales y una disminución en los subsidios. Pero recuerden que este es un negocio lento, afectado por factores como la demanda global y las políticas de una amplia gama de países.

Por otra parte, debo decir que con la eliminación de los subsidios a las exportaciones, los precios mundiales van a aumentar o deberían aumentar a niveles superiores a los observados en la década de los 90. Ahora bien, los precios internacionales altos deberían permitirle a las empresas locales de otros países ser más competitivas.

PREGUNTA: *¿Cuál es, en promedio, el margen de procesamiento y comercialización que hay en la leche en Nueva Zelanda? ¿Hay alguna diferencia entre el precio que le pagan al productor de la leche para consumo interno y el de aquella que es transformada para la exportación?*

RESPUESTA: Con relación a la primera pregunta, no hay una cifra pública disponible del margen de procesamiento. Sin embargo, puedo decir que hace un par de años, cuando se compararon los costos de procesamiento de diferentes países, se pudo comprobar, por ejemplo, que los de la leche descremada y la mantequilla neozelandesas eran los más bajos, seguidos por los de Australia. Se vio también que los irlandeses eran bastante competitivos, mientras que los holandeses no.

De todas formas, quisiera hacer énfasis en que el costo del procesamiento es crucial en la eficiencia y competitividad.

En cuanto a la segunda inquietud, le respondo que no hay diferencia entre el precio que se le paga al productor por la leche para el consumo doméstico y el que se paga por el producto que se va a destinar a la elaboración de derivados exportables.

PREGUNTA: *Es claro que la cadena no recibe subsidios oficiales, pero ¿existe algún tipo de retorno adicional al productor a través de los servicios que le presta la cooperativa, del costo, por ejemplo, de algunos insumos que ésta le suministra?*

RESPUESTA: Cada día son menos las cooperativas neozelandesas que mantienen dependencias de provisión agrícola, en vista de que el negocio ya no es rentable.

PREGUNTA: *La oferta de alimentos en el mundo ya no se circunscribe a la problemática de producirlos, en razón a que el desarrollo tecnológico y los modelos cada día son más eficientes; sin embargo, esto está restringiendo la capacidad adquisitiva del consumidor. Primero, ¿cómo ve usted la oferta y la demanda de la lechería mundial? Segundo, ¿cómo observa a América Latina, en vías de desarrollo, frente al consumo de leche y de derivados lácteos?*

RESPUESTA: Es obvio que la demanda no va a crecer eternamente. Para tener un panorama global, debemos dividir el mundo en regiones: en Europa, hay un alto consumo de derivados, satisfecho por la producción interna, con algún aumento esperado en las importaciones; en Estados Unidos, se ve que aumentará por largo tiempo el consumo de queso, el cual será cubierto por la producción interna y por algunas importaciones. En otros países no se espera un crecimiento muy alto.

Pero si miramos el Sudeste Asiático encontramos varios países que hace unos veinte años se consideraban pobres y que hoy ya no lo son; allí, el consumo per cápita de productos lácteos, si bien no es elevado, sí ha aumentado significativamente. Japón, por su parte, se está estabilizando hasta cierto punto pero continúa aumentando el consumo de queso.

En cuanto a América Latina, debido a la gran cantidad de emigrantes europeos, se ha incrementado el consumo de productos lácteos. Durante muchos años el consumo per cápita no aumentó, debido a una falla en el crecimiento económico y en las políticas económicas. Pero ahora el consumo per cápita ha aumentado; en Chile, por ejemplo, el mercado del queso se incrementó notoriamente en los últimos cinco años. América Latina es una región en desarrollo, pero difiere mucho del Sudeste Asiático.

PREGUNTA: *En qué orden de las diferentes etapas del proceso los neozelandeses son más exitosos: ¿en la producción de leche, en la transformación o en la comercialización al exterior?*

RESPUESTA: No es fácil responder esta pregunta, pero creo que la razón más importante del éxito de Nueva Zelandia son las exportaciones. Además, como el mercado doméstico es pequeño, no tenemos la posibilidad de que haya subsidios o algún tipo de protección hacia este mercado. Un segundo aspecto es el aprovechamiento de las condiciones agroecológicas, como ventaja competitiva, que son las mismas de Australia, Argentina y Uruguay. Un tercer punto es que la industria ha estado muy integrada, ha habido un trabajo conjunto, básicamente porque la nuestra es totalmente de tipo cooperativo. En cuarto lugar, destacaría el nivel de compromiso que se observa en las compañías para mejorar constantemente la eficiencia, y la investigación básica, que está dirigida especialmente a la parte práctica. También son importantes los logros alcanzados en materia de servicios de consultorías que se prestan a los granjeros para producir un producto mejor.



ASPECTOS LEGALES DE LA OMC QUE AFECTAN LOS PRODUCTOS LÁCTEOS

Erik WIJKSTROM*

L

ORGANIZACION MUNDIAL DE COMERCIO. OMC, creada en 1995, actualmente cuenta con 130 países miembros (más del 90% del intercambio del mundo), frente a los 123 miembros que llegó a tener el Gatt.

Con sede en Ginebra, esta organización de carácter intergubernamental, cuenta con una Secretaría, conformada por 400 funcionarios, de los cuales doce laboran en el Comité de Agricultura, del cual hace parte el Consejo Internacional de Productos Lácteos.

* *World Trade Organization. Economic Affairs Officer. Agriculture and Commodities Division.*

Los fondos son aportes proporcionales de los Estados, de acuerdo con su participación en el comercio mundial.

La OMC es un foro para futuras negociaciones, para la solución de diferencias entre países y para la supervisión de la implementación de los acuerdos por parte de los Estados miembros. Así mismo, facilita que las frecuentes disputas entre los países dispongan de un medio multilateral para su solución, sin tener que recurrir a acciones unilaterales, especialmente de parte de los países desarrollados.

¿En qué se diferencia la OMC del viejo Gatt? La OMC es una institución que tiene una Secretaría propia que no tenía el Gatt. Los compromisos bajo la OMC no son voluntarios, son firmados por todos los países miembros. El Gatt sólo cubría el comercio de mercancías, mientras que la OMC abarca, además, los servicios y la propiedad intelectual. La solución de diferencias es más automática en la OMC que en el Gatt. Los acuerdos de la OMC son multilaterales (el Acuerdo sobre los Productos Lácteos es una excepción).

La denominada Acta Final de la Ronda de Uruguay contiene la totalidad de los textos jurídicos individuales (29) y de los entendimientos, decisiones y declaraciones ministeriales (25).

Los principios del comercio leal bajo la OMC son sencillos y fundamentales:

1. Comercio sin discriminación: no se puede ofrecer un tratamiento preferencial a un país si no se le da el mismo tratamiento a todos los países miembros de la OMC (Trato General de la Nación más Favorecida).
2. Acceso previsible y creciente a los mercados: básicamente, por medio de reducciones arancelarias.
3. Promoción de una competencia leal.
4. Fomento del desarrollo y de la reforma económica.

En la OMC hay varios acuerdos que influyen en los productos lácteos: el Acuerdo Agrícola -firmado en 1995 en el marco de la Ronda Uruguay del Gatt-, el Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias y el Acuerdo Internacional de Productos Lácteos.

Este Acuerdo, uno de los pocos que quedan de carácter plurilateral, tiene apenas nueve miembros, a saber: Argentina, Bulgaria, Unión Europea, Japón, Nueva Zelanda, Noruega, Rumania, Suiza y Uruguay. En él no existen las provisiones de precios mínimos, como sí existían en el Gatt. Pero este Acuerdo que se extinguirá este año, dado que sus aplicaciones prácticas no van más allá de ser un espacio de intercambio de información, práctica que no es propia de la OMC. Algunas personas consideran que no debe desaparecer.

Hay que anotar que la extinción de este Acuerdo no significa que los lácteos no sean importantes; todo lo contrario, es el reconocimiento de que muchos de los temas que preocupaban en su marco fueron recogidos por los acuerdos de Agricultura y de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias.

El Acuerdo sobre Agricultura fue una manera de romper el círculo vicioso que generaban el apoyo y proteccionismo de los países industrializados a la actividad lechera. Según dicho círculo vicioso, una mayor tecnología generaba excedentes en la producción, lo cuales, a su vez, llevaban a la creación de subvenciones a las exportaciones, con la consecuente caída de los precios internacionales.

El Acuerdo Agrícola tiene tres componentes: acceso a los mercados, apoyo interno y subvenciones a la exportación.

Acceso al mercado, por medio de la arancelización, o sea, que todas las barreras arancelarias y no arancelarias se traducen en un arancel equivalente sobre el cual se negocian las reducciones y las condiciones de acceso al mercado nacional. Además, se garantiza el acceso actual al mercado nacional, o un acceso mínimo cuando no existan antecedentes de importación. Los países desarrollados rebajarán los aranceles en un 36% durante seis años y los en desarrollo en 24% durante diez años.

El apoyo interno a los agricultores, calculado sobre la base del promedio de ayuda interna otorgada entre 1986 y 1988, con excepción de las políticas que causen una distorsión mínima al comercio o la producción, se deberá disminuir en los países desarrollados en un 20% durante seis años y en los países en desarrollo en un 13.3% en diez años.

LOS COMPROMISOS
BAJO LA OMC NO SON
VOLUNTARIOS, SON
FIRMADOS POR TODOS
LOS PAÍSES MIEMBROS.

En cuanto a los subsidios a la exportación, se deben reducir tanto los desembolsos con cargo al presupuesto nacional para subvencionar exportaciones agrícolas, como el volumen efectivo de esas exportaciones subvencionadas. Los países desarrollados rebajarán el 36% del valor en seis años y los en desarrollo el 24% en diez años. En cantidad, durante los mismos períodos, los desarrollados rebajarán el 21% y los en desarrollo el 14%. Se considera que una reducción sustancial y progresiva de las subvenciones interesa tanto a los países exportadores como a los importadores, de los que se espera abran gradualmente sus mercados.

Los compromisos que en materia de acceso a los mercados han suscrito los miembros, se refieren a la consolidación y reducción de aranceles durante el período de implementación. Así mismo, existe la prohibición total de aplicar medidas no arancelarias, como gravámenes variables, restricciones cuantitativas, precios mínimos de importación, etc.

Los aranceles se convierten, entonces, en una herramienta para que los países protejan su producción.

De todas formas, algunas naciones han negociado excepciones, que son de tres clases: trato especial, excepción general del Gatt y salvaguardias especiales.

La excepción general del Gatt, consiste en que a un país le está permitido suprimir la importación de un producto que pueda afectar de alguna manera a los consumidores.

En el marco de lo anterior, Colombia adquirió compromisos en relación con productos lácteos. Por ejemplo, con el queso, en 1995 (período de implementación), se tenía una tarifa de nación más favorecida con el 157%, nivel que debe disminuir hasta el 141% en el año 2004. Pero durante este período se debe abrir lo que denominamos un contingente arancelario, es decir, que por un volumen específico, en este caso 122 toneladas, se va a tener un arancel más bajo.

Este principio de contingente arancelario es uno de los más discutidos tanto en la OMC como en el Comité de Agricultura.

¿Qué es un contingente arancelario? Es una cierta cantidad de producto que se puede importar con una tarifa arancelaria predeterminada, generalmente inferior a la vigente que tiene establecida cada país, que pue-

de ser prohibitiva. En algunos casos, como el de Noruega, la tarifa para los quesos llega al 40%, lo cual es casi una barrera comercial, pero este país tiene establecida una cierta cantidad de este producto (60% de las importaciones), que puede entrar con una tarifa inferior a la de nación más favorecida.

En el área de productos lácteos existen la mayoría de contingentes arancelarios, y su administración es motivo de debate en el Comité de Agricultura. Por ejemplo, es práctica extendida la de restringir los volúmenes de las importaciones, así como también la de determinar los montos mínimos de compra de productos nacionales por parte del importador. Esta es una violación del principio de trato nacional, porque está tratando a sus propios productores de manera más favorable que a los externos. Toda clase de condición que se determine para fijar ésta cantidad puede ser una restricción al comercio. Este caso se presenta en Indonesia, con la importación de algunos productos lácteos.

EN EL ÁREA DE PRODUCTOS
LÁCTEOS EXISTEN LA MAYORÍA
DE CONTINGENTES ARANCELARIOS.

Otro ejemplo de este debate actual es la situación que se presenta cuando un gobierno otorga el derecho de importar -el derecho a utilizar todas las licencias por la cuantía del contingente- a una organización específica nacional que no está interesada en importar. Puede ser una asociación de industriales nacionales de productos lácteos, la cual goza del derecho a importar y quizás también tiene el monopolio. En Canadá, por ejemplo, el monopolio de importación de estos bienes lo tiene la Canada Dairy Comition.

Muchos países se preguntan por qué hay precios muy bajos en el orden mundial si el precio doméstico es muy alto. Canadá no utiliza el contingente arancelario porque la Canada Dairy Comition está importando a precios muy bajos y vendiendo en su propio mercado a precios más altos; pero todos deberían tener acceso a este contingente. El problema con el monopolio de importación es que otros exportadores no van a tener la oportunidad de exportar a este país al precio que ellos quieren.

También se ha discutido el problema de la Unión Europea, UE, en lo relacionado con las exportaciones bajo subsidios. En el Comité de Agricultura, por ejemplo, varios países exportadores de lácteos han denunciado violaciones al nivel consolidado de la aduana, lo cual impide que haya algún tipo de compensación. Así mismo, la manera de administrar este contingen-

te, a veces, resulta tan burocrática, que en países como Japón esto llega a convertirse en una barrera técnica a las importaciones.

Otro aspecto de estudio por parte del Comité de Agricultura es el relacionado con la no utilización de las cuotas establecidas para el sector lácteo y los contingentes arancelarios.

La ayuda interna tiene como alternativa los subsidios domésticos que deben ser reducidos o que están exentos de reducción. La mayor parte de la discusión en el foro del Comité de Agricultura se da en torno a las medidas que están exentas de reducción, o sea, la «Caja verde». Estas son medidas que no deben tener efectos de distorsión del comercio, o apenas un efecto mínimo o una ayuda desconectada, es decir, una que no esté contemplada como parte del precio pagado a los productores. Bajo el Acuerdo de Agricultura esta ayuda, denominada Medida Global de Ayuda, tiene que ser reducida en un 20% por los países desarrollados y en un 13% por las naciones en desarrollo.

Respecto a las subvenciones a las exportaciones, los países miembros de la OMC tienen que mantener los compromisos de reducción estipulados en la lista. Por ejemplo, la UE tiene que mantener estas cifras durante el período de implementación. No pueden utilizar subvenciones a la exportación en productos que no figuren en la lista, así como tampoco pueden implementar otro tipo de subvenciones que no estén estipuladas en el Acuerdo de Agricultura.

Este es uno de los aspectos más importantes del Acuerdo, razón por la cual la UE está teniendo muchas dificultades con la exportación de queso.

Si miramos lo que está sucediendo con el queso en la UE, se observa cómo, por efecto de la reducción de las exportaciones desde el 1 de febrero de 1995 hasta 1996, está bajando el nivel de subvenciones a este producto. El problema que tiene la Unión es cómo mantener su posición en el mercado internacional, cuando está pagando un precio muy alto a los propios productores, lo cual no le permite exportar al mercado internacional, por los altos costos.

Cómo hacer eso sin subvenciones, es la discusión en la Unión para encontrar una fórmula de exportar que no viole el Acuerdo de Agricultura. En otras palabras, que un productor pueda dar un precio muy alto para el mercado doméstico y un precio muy bajo para el mercado exterior.

El Acuerdo de Agricultura es multilateral, cuya discusión se basa, sobre todo, en los compromisos en la lista. Cada vez que el Comité se reúne, analiza las notificaciones que presenta cada país, para estar en conformidad con las obligaciones.

El área más grande de discusión se da en torno a la administración de los contingentes arancelarios. Todavía no se ha profundizado en los temas de ayuda interna y subvenciones a la exportación, aspectos que con seguridad serán abordados en el transcurso de este año.

Otro acuerdo que tiene relevancia y en torno al cual se han discutido los aspectos del comercio de productos lácteos es el área de los Obstáculos Técnicos al Comercio, OTC. Este Acuerdo no hace referencia a aduanas o a tarifas, sino que aborda otras maneras para obstruir el intercambio, que son implementadas por los diferentes países y, en especial, a lo que se denomina normas y reglamentos técnicos.

El Reglamento Técnico es un documento en el cual se establecen las características de un producto o los métodos y procesos de producción con ellas relacionadas, con inclusión de las disposiciones administrativas aplicables, y cuya observancia es obligatoria. Y Norma Técnica, por su parte, es un documento aprobado por una institución reconocida, que prevé, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para los bienes o los procesos, así como métodos de producción conexos. Su observancia no es obligatoria.

Este aspecto, antes de existir la OMC, estaba bajo otro acuerdo plurilateral llamado Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio, aplicable a las áreas, agricultura, industria, etc. Después del 1 de enero de 1995 el Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, MSF, regula todas las medidas que encaminadas a la protección de salud humana, vegetal o de productos vegetales que antes no tenían disciplinas específicas o estaban bajo el OTC.

Antes, todos los obstáculos técnicos posibles al comercio estaban bajo la OTC. Ahora, lo que tiene que ver con la agricultura, y en especial lo relacionado con aspectos sanitarios, se encuentra bajo un acuerdo completamente cerrado, según el cual cada miembro tiene dere-

El de AGRICULTURA
ES UN ACUERDO
DE COMPROMISOS
CONCRETOS
QUE SE DISCUTEN.

cho de adoptar las medidas sanitarias y fitosanitarias necesarias para proteger la salud y la vida de las personas y de los animales, o para preservar los vegetales. Adicionalmente, establece que dichas medidas tienen que estar basadas en principios científicos, para que no se conviertan en restricciones encubiertas al comercio, requisito que no existía en el acuerdo OTC.

Las medidas sanitarias y fitosanitarias son determinaciones para: 1) Proteger la vida de las personas y los animales, de los riesgos resultantes de los aditivos, contaminantes, toxinas u organismos patógenos presentes en los productos alimenticios. 2) Para proteger la vida de las personas, de enfermedades transmitidas por animales (zoonosis) o de residuos nocivos presentes en vegetales. 3) Para proteger la vida de los animales y vegetales, de los riesgos resultantes de las plagas, enfermedades u organismos patógenos. 4) Para proteger la vida de un país, de los perjuicios resultantes de la entrada, establecimiento o propagación de plagas.

El MSF no contempla medidas de protección al medio ambiente, a los consumidores ni a los animales.

El MSF nace de la negociación agrícola de la Ronda Uruguay, ante el Acuerdo de Acceso a los Mercados porque surgió el temor de que se utilizaran otras medidas para restringir el comercio. Antes, en el Gatt, existía una sola excepción en virtud de la cual cualquier medida necesaria para proteger la vida y la salud estaba exenta de todos los acuerdos de la OMC.

La relación que tiene el acuerdo de MSF con el de OTC, es que los dos establecen que los países, cuando sea posible, deben utilizar normas internacionales para determinar restricciones al comercio.

Hay una diferencia de cobertura: el OTC cubre todo, en tanto que el MSF solamente lo relacionado con la agricultura. El OTC es abierto; antes, un país podía determinar la restricción de importaciones con base en una razón legítima -que podía ser cualquier cosa-, mientras que en el MSF la única razón legítima es la que está respaldada por principios científicos.

El de Agricultura y el de MSF son dos acuerdos completamente distintos. Los antecedentes durante la negociación del primero de estos dieron origen al acuerdo de MSF. El de Agricultura es un acuerdo de compromisos concretos que se discuten; el MSF, por su parte, es de principios. En este sentido, por ejemplo, ha sido útil para Colombia y otros países latinoamericanos que han tratado de exportar carne libre de aftosa. Antes de que existie-

ra este Acuerdo, países como Estados Unidos habían prohibido la entrada de carne procedente de naciones aftosas, así esta estuviera confinada a regiones específicas. Ahora, la carne de países como Colombia, tiene acceso a los mercados externos.

En el Comité de MSF se discuten las notificaciones que los países deben hacer a la OMC cada vez que van a adoptar una medida de este tipo. Así, por ejemplo, se dio un gran debate cuando Canadá avisó que iba a implementar una ley según la cual solo iba a importar derivados lácteos producidos con leche pasteurizada, hecho que sacaba del mercado muchos quesos suizos o de la UE.

Ante tal determinación, el Comité de Agricultura exigió a los canadienses sustentar científicamente su pretensión.

En suma, por lo que se ha visto en el período de implementación de los acuerdos de la Ronda de Uruguay, se tiene la convicción de que estos están contribuyendo al ordenamiento del mercado agropecuario internacional, mediante disciplinas compartidas por todos los países. En especial, el Comité de Agricultura y los mecanismos de solución de controversias, han mostrado su eficiencia como foros de discusión y de negociación para el perfeccionamiento de los acuerdos y el logro de una confianza de los países en los mecanismos multilaterales para la solución de sus diferencias comerciales.



Visión de LA INDUSTRIA

Visión del comercio internacional y experiencias de exportación e importación de lácteos

NELSON ZEABRA*

B

ASICAMENTE, LO QUE VAMOS A PRESENTAR EN ESTE CERTAMEN son algunos datos sobre el mercado mundial de lácteos, para que podamos establecer una comparación con la situación específica de Colombia.

Parmalat opera en 22 países de distintos continentes, donde hay algunas políticas y problemas sociales y económicos, similares a los de Colombia y otros totalmente distintos.

Para esta presentación usaremos datos de mercado de Nielsen, otros de Parmalat Caspear, que controla todas

* *Gerente para Colombia, de Parmalat.*

las operaciones de esta compañía, y algunos de organismos gubernamentales.

Con el análisis de algunas cifras sobre producción de leche cruda en diversos países del mundo, vamos a poder establecer cuáles son las naciones más eficientes y las menos eficientes, si podemos llamarlas de esa forma. También nos ayudará a tener una idea sobre el comportamiento de esa producción.

Nos remitiremos a América Latina, a parte de Europa, a un sector de la antigua Rusia y a Australia, que es donde nosotros tenemos operaciones. (Cuadro 1)

CUADRO 1
EL MERCADO DE LECHE CRUDA

	Producción (millones)	Producti. /animal	Precio ganadero (US\$/lt)	Renta per cápita (US\$)	Población (millones)
Brasil	17.800	2.9	0.28	3.100	158.4
Argentina	8.250	11.7	0.20	6.600	34.3
Venezuela	1.360	3.9	0.31	3.120	21.8
Chile	1.870	8.1	0.25	2.950	14.2
Ecuador	1.850	n.d.	0.22	1.200	10.7
México	7.700	5.7	0.31	3.600	87.9
Italia	9.930	14.9	0.44	16.300	56.8
Francia	25.170	18.1	0.43	23.100	58.0
Portugal	1.320	12.6	0.41	7.900	9.8
Ucrania	18.440	8.1	0.20	1.700	52.6
Australia	8.440	15.8	0.42	17.100	18.4
China	3.600	5.0	0.26	450	1.239.4

Brasil, con 160 millones de habitantes, tiene una producción aproximada de 18 mil millones de litros por año, con una productividad de 2.9 litros diarios por animal. Allí, el precio al ganadero es de 28 centavos de dólar, y el ingreso per cápita asciende a US\$ 3.100.

En Argentina, por su parte, se producen 8 mil 300 millones de litros al año, con una productividad de casi 12 litros por animal (que es alta). El precio promedio al ganadero es de 20 centavos de dólar. Este país, con una población de 34 millones de habitantes, tiene un ingreso per cápita de US\$6.600.

Venezuela produce cerca de 1.400 millones de litros de leche, con una productividad de 3.9 litros, y el precio al ganadero es de 31 centavos de dólar. Con 22 millones de habitantes, Venezuela tiene un ingreso per cápita de US\$3.100.

Chile, cuya población asciende a 14 millones de habitantes, tiene una producción de 2.000 millones de litros, una productividad de 8 litros por animal, un precio al ganadero de 25 centavos de dólar y un ingreso per cápita de aproximadamente US\$8 mil, aunque después de la evolución que se dio en este país, nuevos indicadores demuestran que éste es de US\$ 4.600.

Ecuador, con una población de 11 millones de habitantes, tiene prácticamente la misma producción de Chile, 1.850 millones de litros. Por problemas de información nos fue imposible establecer la productividad, aunque sí supimos que el ganadero percibe 22 centavos de dólar por litro. El ecuatoriano tiene un ingreso per cápita de US\$1.200.

Vale la pena aclarar que el precio al ganadero que estamos mencionando no incluye los fletes de recolección, el frío ni ningún otro factor: es el que se le paga en la finca.

México, por su parte, con una población cercana a los 90 millones de habitantes, tiene un ingreso per cápita de US\$ 3.600, una producción de 7.700 millones de litros, una productividad de casi 6 litros por animal y un precio al ganadero de 31 centavos de dólar.

VENEZUELA
PRODUCE 1.400
MILLONES DE
LITROS DE LECHE,
CON UNA
PRODUCTIVIDAD
DE 3.9 LITROS.

Ahora nos referiremos a Europa, donde escogimos tres países: Francia, porque tiene un mercado de leche bastante elevado, Italia, por ser el país sede de Parmalat, y Portugal, que recientemente ingresó a la Unión Europea, UE.

Italia, tiene una producción de 10.000 millones de litros, una productividad cercana a los 15 litros por animal, un precio al ganadero de 44 centavos de dólar, una población aproximada de 57 millones de habitantes y un ingreso per cápita de US\$16.300.

En Francia, la producción asciende a los 25.000 millones de litros, la productividad por animal es de 18 litros -gracias a su avanzada tecnología en pastos, que incrementa la eficiencia de los animales-. El precio al ganadero es de 43 centavos de dólar. Con una población cercana a los 60 millones de habitantes, el ingreso per cápita es de US\$23 mil, superior al de otros países.

Portugal tiene una producción de 1.300 millones de litros de leche, una productividad de 12.6 litros por animal -que es buena para un país que estaba bastante atrasado en materia agropecuaria-, un precio de 41 centavos al ganadero, un ingreso per cápita de US\$8 mil y una población, parecida a la de Ecuador, de 10 millones de habitantes.

Ahora bien, en Ucrania -país en el que se está dando un proceso de apertura económica después de los monopolios rusos-, existe una buena producción de leche, 18.500 millones de litros, una productividad de 8 litros por animal y un precio al ganadero de 20 centavos de dólar, muy bajo en comparación con los otros países. Hay 53 millones de ucranianos, cuyo ingreso per cápita es de US\$1.700, similar al de los países de América Latina.

Australia, tiene una producción aproximada de 8.500 millones de litros, una productividad de 16 litros por animal, 42 centavos de dólar de precio al ganadero, una población relativamente pequeña, 18 millones de habitantes, y un ingreso per cápita de US\$17 mil, bien elevado si se compara con los patrones de los países de Europa.

Aunque las cifras de China (1.200 millones de habitantes), son pequeñas, es bueno compararlas por el potencial de mercado que ofrece para el futuro. La producción es de 3.600 millones de litros, la productividad es de 5 litros por animal y el precio al ganadero es de 26 centavos de dólar. Cada chino percibe un ingreso per cápita es de US\$450.

Los datos que tenemos de Colombia son bastante aproximados. La producción es de 4.700 millones de litros, la productividad por animal asciende a 1.9 litros (si se considera todo el ganado existente en el país) y el precio al ganadero es de 39 centavos de dólar. El país tiene una población de 37 millones de habitantes y un ingreso per cápita de US\$1.850. Adicionalmente, tenemos que la leche pasteurizada representa el 31% de la producción total es de 31%, mientras que el de la leche cruda llega al 18%.

Vale la pena analizar el comportamiento del consumo de leche cruda en Italia, donde se ha presentado una evolución entre 1960 y 1993. En efecto, en el 60, el 70% de la producción total de leche se consumía cruda, y 33 años después este consumo es inferior al 1%.

EN COLOMBIA,
EL CONSUMO DE LECHE
PASTERIZADA ES
REALMENTE ALTO, CASI 38
LITROS POR HABITANTE.

Ahora vamos a hablar del mercado de leche pasteurizada en los diferentes países. Hay algunas cifras que pueden no concordar con los datos que ya se han presentado. El Cuadro 2 muestra el precio por litro que se paga al productor en cada país, el precio del litro de leche pasteurizada al consumidor final, el margen de industrialización y comercialización (Mkup) de la cadena y el consumo per cápita en litros por año. En este último puede haber una discrepancia porque nos estamos centrando solamente en el mercado de leche pasteurizada y no en la producción total del país.

En Brasil, como ya vimos, el precio al productor es de 28 centavos de dólar, el del consumidor es de 64 centavos, por lo se concluye que la cadena industrial tiene un Mkup de 56%.

En Argentina el Mkup es el 69%, en Venezuela del 56%, en Chile del 59%, en Ecuador del 5%, en México del 38%, y en Colombia hablaríamos del 30% aproximadamente.

En Italia el Mkup es 67%, en Francia 54%, en Portugal 45%, en Ucrania 53%, en Australia 54% y en China el 40%.

En Colombia, el consumo de leche pasteurizada es realmente alto, casi 38 litros por habitante, en tanto que en los demás países, con excepción de Australia, resulta significativamente inferior.

CUADRO 2
MERCADO DE LECHE PASTERIZADA

	US\$ Productor	US\$ Consumo	Mkup Cadena	Per cápita (lts/año)
Brasil	0.28	0.64	56%	21.6
Argentina	0.20	0.65	69%	31.1
Venezuela	0.31	0.71	56%	8.4
Chile	0.25	0.61	59%	3.7
Ecuador	0.22	0.40	45%	27.6
México	0.31	0.50	38%	28.4
Italia	0.44	1.33	67%	18.7
Francia	0.43	0.93	54%	2.6
Portugal	0.41	0.74	45%	4.4
Ucrania	0.20	0.43	53%	4.6
Australia	0.42	0.92	54%	113.6
China	0.26	0.43	40%	0.1
Colombia	0.39	0.56	30%	37.8

Abordaremos ahora el tema de la leche ultrapasterizada, UHT, o «larga vida», para tratar de establecer un paralelo entre ésta y la pasterizada. En el Cuadro 3 tenemos el porcentaje de leche UHT sobre el total de la producción en el país. En algunas naciones se afirmaba que con la aparición de la leche de larga vida, se acabaría el mercado de la pasterizada, lo cual resultó no ser cierto, como se observa en dicho cuadro; en cambio, se nota un incremento en el consumo de esta última.

CUADRO 3
MERCADOS DE LECHE LARGA VIDA

	Leche larga vida			Leche pasteurizada		
	% Producc.	Precio consumid.	Consumo per cápita	% Producc.	Precio consumid.	Consumo per cápita
Brasil	5.8	0.90	6.5	19.3	0.64	21.6
Argentina	3.2	0.92	7.7	12.9	0.65	31.1
Venezuela	2.0	0.80	1.3	13.4	0.71	8.4
Chile	9.2	0.68	12.2	2.8	0.61	3.7
Ecuador	0.7	0.80	1.2	16.0	0.40	27.6
México	11.7	0.60	10.2	32.5	0.50	28.4
Colombia	0.7	0.93	0.9	30.0	0.56	37.8
Italia	11.5	1.10	20	10.7	1.33	18.7
Francia	11.8	0.79	51	0.6	0.93	2.6
Portugal	33.9	0.72	45.6	3.2	0.74	4.4
Ucrania	0.1	0.84	0.3	1.3	0.43	4.6
Australia	0.7	0.85	3.3	24.8	0.92	113.6
China	2.5	1.45	0.1	5.0	0.43	0.1

En Brasil, del total de la producción, el 6% se destina a leche UHT, y el 19% al mercado de la pasteurizada, es decir, 3 o 4 veces el mercado de leche de larga vida. El precio al consumidor de esta última es de 90 centavos de dólar, en tanto que el de la leche pasteurizada es de 64 centavos. El consumo per cápita de la UHT es de 6.5 litros, y de 22 litros el de la pasteurizada.

Por su parte, en México, se destina el 12% de la producción a la leche de larga vida, y el 32% a la pasteurizada. Pero la relación de precio al consumidor es bastante estrecha, 60 centavos de dólar por un litro de leche UHT y 50 centavos por litro de pasteurizada.

Ahora bien, en algunos países, sobre todo de Europa, ocurre el fenómeno contrario: la leche de larga vida es más barata que la pasteurizada. En este punto, debemos evaluar los sistemas de supervisión, cadenas de frío y otros aspectos. En Australia también sucede este fenómeno.

Para el tema de la leche en polvo, también utilizamos el mismo raciocinio de los anteriores ítems. En el Cuadro 4 se comienzan a ver algunos mercados interesantes de consumo de leche en polvo. Es el caso de Venezuela, donde prácticamente el 76% de la producción se destina a leche en polvo. En otros países, como Brasil, es el 8.4%, en Chile el 32% y en China el 82%.

CUADRO 4
MERCADO Y CONSUMO DE LECHE EN POLVO

	% Producción	Precio consumidor	Consumo per cápita	Consumo pasteurizada (lts/hab)
Brasil	8.4	7.61	9.5	21.6
Argentina	12.7	5.25	30.6	31.1
Venezuela	75.6	4.21	47.1	8.4
Chile	32.2	3.80	42.4	3.7
Ecuador	3.6	5.34	6.2	27.6
México	7.4	4.93	6.5	28.4
Colombia	3.6	5.18	4.5	37.8
Australia	6.6	3.80	30.1	113.6
China	81.7	2.56	2.4	0.1

En relación con el precio -de consumo y no del mercado industrial-, en China el kilo de leche en polvo cuesta US\$2.50, en Australia US\$3.80, en Brasil US\$7.60, en Venezuela US\$4.21 y en México US\$4.93.

El consumo per cápita lo analizamos transformando la leche en polvo en litros, para compararlo con el de leche pasteurizada. Así, se ve en que en algunos países el consumo de leche en polvo es superior al de la leche pasteurizada, como ocurre en Argentina, en donde los consumos de estas dos clases de leche son similares.

Respecto a las rutas mundiales del mercado de leche en polvo, existe un flujo muy grande de Mercosur hacia algunos países como Brasil y Venezuela. También se da un flujo grande desde Oceanía hacia México.

Para que tengamos una idea, mencionemos los volúmenes de importación de leche en polvo, de algunos países cercanos a Colombia: México importa anualmente cerca de 270 mil toneladas, Brasil, más de 220 mil; Venezuela, 50 mil, y Chile, 17 mil. América Latina en total importa cerca de 550 mil toneladas por año. Se aprecia que este es un mercado que merece ser estudiado con detenimiento, con el objeto de llegar establecer qué hacer con él.

Pasemos ahora al tema de los productos refrigerados como yogures y refrescos lácteos. En el Cuadro 5, que sigue el mismo esquema de los anteriores, la columna del porcentaje de producción de leche refleja el porcentaje que del total de la producción de leche cruda es destinado a la fabricación de dichos derivados.

Vemos que Francia tiene un excelente consumo per cápita: casi 14 litros por habitante, con apenas el 3.2% del total de su producción -que es altísima, más de 25 mil millones de litros anuales- de leche destinada a la fabricación de yogures y refrescos lácteos. En Brasil, el citado nivel es del 1.3%, para un consumo per cápita de 1.45 litros.

Argentina y Chile tienen muy buen consumo de yogur por habitante, mayor que el de Italia.

China apenas destina el 0.8% de su producción las industrias del yogur y los refrescos lácteos. Su consumo per cápita, en relación con elevada población, es prácticamente nulo: 0.02 litros, lo que lo convierte en un mercado con gran potencial de crecimiento.

CUADRO 5
MERCADO DE YOGURES Y REFRESCOS LÁCTEOS

	% Producción	Precio consumidor	Consumo per cápita (lts/hab)	Consumo pasterizada
Brasil	1.3	3.30	1.45	21.6
Argentina	1.8	2.60	4.21	31.1
Venezuela	2.4	1.01	1.49	8.4
Chile	3.1	2.42	4.05	3.7
Ecuador	0.5	1.93	0.78	27.6
México	1.7	1.97	1.48	28.4
Colombia	1.7	2.09	2.02	37.8
Italia	1.9	4.70	3.29	18.7
Francia	3.2	3.26	13.92	2.6
Portugal	3.9	2.84	5.20	4.4
Ucrania	n.d.	4.95	n.d.	4.6
Australia	0.9	2.80	4.14	113.6
China	0.8	2.00	0.02	0.1

Vemos, pues, que existen grandes oportunidades en los mercados internacionales, gracias a que el mundo se va haciendo cada día más pequeño. Por ejemplo, la distancia entre Australia y Venezuela, antes grande, hoy es pequeña.

Queda, entonces, en este foro, una excelente oportunidad para discutir y sacar conclusiones respecto a cómo Colombia puede ingresar al grupo de exportadores de productos lácteos.

Es importante, también, conocer las leyes naturales de la economía mundial; básicamente, la ley que más define el mercado: la de la oferta y la demanda, contra la cual no podemos ir. De la misma manera, debemos favorecer el equilibrio de la balanza comercial.

Yo sugeriría que todas las personas que participamos en la cadena productiva de Colombia, desde el ganadero hasta los productores de leche, discutamos cómo vamos a hacer para que el país ingrese a esos mercados internacionales.

Para finalizar, quiero decirles que Parmalat es una empresa que tiene operaciones en Australia y Argentina, entre otros países, los cuales ofrecen gran potencial para el futuro mercado de leche en polvo. Hoy, lo que hacemos es aprovechar las actividades en Mercosur, enviando productos de Argentina hacia Brasil. Básicamente trabajamos con derivados lácteos de larga vida, y tomates, que son llevados de Argentina a Brasil y Europa.

Como empresa también estamos en Colombia, por lo interesante de este mercado.

Básicamente, lo que nosotros tenemos son operaciones de transporte de productos lácteos de un país a otro, dependiendo de las condiciones del mercado.

ARGENTINA y CHILE
TIENEN MUY BUEN
CONSUMO DE YOGUR
POR HABITANTE, MAYOR
QUE EL DE ITALIA.

SESIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

PREGUNTA: *¿Qué incluye el concepto de eficiencia para Parmalat en el mercado internacional?*

RESPUESTA: Normalmente hay que medir la eficiencia con base en dos aspectos: el interno de su compañía o de su actividad. Usted tendrá una eficiencia que puede ser en kilos producidos, en litros captados, en litros por vehículo repartidos y así sucesivamente. El otro aspecto es la eficiencia en el mercado, que va a determinar su velocidad para responder a las necesidades de este y del consumidor final, lo cual no se puede medir numéricamente.

PREGUNTA: *¿A qué se puede deber que con algún producto Colombia sea competitiva en precios de venta frente a Argentina y Brasil, pese a que compramos la leche cruda mucho más cara?*

RESPUESTA: Yo diría que es un proceso interno de cada empresa. Tal vez una compañía esté más adecuada para un tipo específico de mercado, en virtud de los cual puede trabajar con un menor margen y ser más competitivo.

PREGUNTA: *¿De qué depende que Colombia, con un mercado aparentemente cautivo en Venezuela, y con posibilidades de llegar a México, pueda ser más clara y dinámica para exportar leche en polvo hacia esos países?*

RESPUESTA: Nosotros estamos aquí por eso para tratar de encontrar esa alternativa. Pero esto no depende de una sola empresa, sino de la cadena como un todo.

PREGUNTA: *Desde su punto de vista industrial y revisando los costos nuestros, ¿cómo cree usted que puedan ser esos pasos para llegar al mercado externo?*

RESPUESTA: De cierto modo debemos revisar el proceso de productividad en toda la cadena. En nuestra industria aún podemos hacer mucho

para aumentar la eficiencia y productividad. Hemos visto también las cifras presentadas por ustedes, y podemos colaborar mucho para incrementar la productividad de manera general.

PREGUNTA: Entendí que la leche destinada a pulverización en Colombia es 3.6%, cuando siempre se había hablado que era de un 6%.

RESPUESTA: Yo tomé las cifras del mercado de Nielsen, que no tienen en cuenta las cifras del mercado industrial, por lo que caen un poco.

PREGUNTA: ¿De dónde sale la cifra exacta de 39 centavos de dólar de precio al productor en Colombia? ¿Es el precio oficial o es el precio promedio?

RESPUESTA: Es el precio oficial pagado por las industrias, no el pagado por una única empresa o por un grupo de ellas. Es el precio finca.

PREGUNTA: El ingreso de Parmalat a Colombia es reciente. Conociendo nuestra estructura de costos y de mercado, ¿cuáles fueron las ventajas comparativas que vio Parmalat para instalarse aquí?

RESPUESTA: Las cifras de Colombia son muy interesantes. Creo que el 25 o 30% de la población tiene menos de 25 años, lo que nos indica que el desarrollo del mercado futuro es grande. De hecho, cuando comparamos a Colombia con otros países, especialmente con Europa, vemos que el índice de personas menores de 25 años no alcanza al 5 o 6%. Nosotros venimos para trabajar el consumo interno; todos los productos son fabricados y consumidos en el mercado colombiano.



PANORAMA DE LA INDUSTRIA LÁCTEA EN AMÉRICA LATINA

FERNANDO RÍOS*



QUEREMOS PRESENTAR UNA IDEA GLOBAL DEL MERCADO COLOMBIANO, con todas las variables que lo afectan, independientemente de si son para el ganadero o para el procesador. Al final, veremos lo que a nuestro juicio son las oportunidades de mercado, para lo cual hemos traído unas cifras internacionales como punto de referencia.

En ese orden de ideas, miremos algunos guarismos brasileros del período 1990-1995. En 1995, se produjeron 18.000 millones de litros, con un crecimiento del 12% respecto al año 94, lo cual significa que aun cuando estaban en unos volúmenes supremamente altos, todavía siguen

* *Gerente de Mercadeo de Tetra Pak.*

creciendo a unas tasas importantes. Simultáneamente, el consumo per cápita es interesante: 136 litros, con un crecimiento del 20%.

Lo que vemos es que parte del progreso que se ha dado en Brasil se debe a varias circunstancias: por un lado, a la profesionalización de los productores, y, por el otro, al desarrollo de la industria procesadora, que exhibe una mayor cantidad de productos con valor agregado, lo cual ha hecho que se incremente la demanda.

Otro ejemplo muy similar es el de Chile, donde se observa un crecimiento sostenido en los últimos años (cerca del 7% año tras año), y en donde hay un consumo per cápita de 142 litros, probablemente el más alto de la región. Es importante tener en cuenta que en Chile también está creciendo el ingreso per cápita, lo cual ha influido de manera importante en el desarrollo del mercado.

En Colombia, por su parte, vemos que en el período 90-96 el crecimiento de la producción se acercó al 5% anual, para llegar a 5.000 millones de litros en el último año, y a un consumo per cápita de 123 litros, por debajo de los mercados mencionados anteriormente.

Con base en estos datos, pasemos a analizar el mercado y las variables que lo afectan.

Para empezar, somos uno de los pocos países autosuficientes del área. Si ha habido importaciones, estas han obedecido más a razones de precio que a deficiencias en la capacidad de producción.

La estacionalidad está dada por un ciclo perfectamente definido, en el cual vemos un primer cuatrimestre del año por debajo del promedio, y un repunte en el segundo semestre. Si se mira por regiones, la producción de la Costa Atlántica se sitúa por debajo en el primer cuatrimestre, pero dada la importancia que ésta tiene, llega a afectar el total nacional.

El segundo factor -al cual no somos ajenos ninguno de nosotros-, es la inseguridad. Probablemente, el sector lácteo ha sido uno de los más afectados por extorsiones, secuestros, etc., lo cual se ha constituido en un serio desestímulo a la inversión.

Un tercer punto es la deficiente infraestructura vial existente en las zonas lecheras.

Una cuarta variable que afecta al mercado es la presencia de un consumo per cápita diferencial por zonas. En Medellín, por ejemplo, se consumen cerca de 190 litros, mientras que en Cali o Barranquilla se llega a 100 o 110 litros.

Un quinto punto es el IVA. Si bien la leche no está gravada directamente, sí lo están algunos de los insumos, como los empaques. Así las cosas, por no encontrarnos en el régimen de exentos, el gobierno le fija un precio mayor al consumidor final, en virtud de lo cual se afecta la demanda por el bajo poder adquisitivo de los colombianos. En cambio, hay productos, como el aceite, el agua y los mismos preservativos, que no están incluidos en dicho régimen.

La sexta variable que afecta al mercado es la baja capacidad de inversión, que se deriva del conocido sistema 70-30. Sin duda, un 30% es un margen muy pequeño para el industrial, que le impide trabajar, desarrollar tecnologías y generar inversiones. El hecho es más dicente aun si se considera que quienes finalmente tienen la responsabilidad de desarrollar el mercado no son los ganaderos, sino los industriales, pues son ellos los que poseen los medios de mercadeo para llegarle al consumidor final.

Como consecuencia de lo anterior, tenemos dificultades para desarrollar productos con valor agregado, a diferencia de lo que ocurre, por ejemplo, en Brasil y Chile, donde, gracias a esto, se ha dado un incremento en la demanda.

La séptima variable es la atomización del mercado desde el punto de vista industrial: más o menos las cinco primeras empresas industrializadoras procesan el 25% de la producción de leche, a diferencia de lo que ocurre en Chile, donde los cinco principales procesadores captan el 80% del líquido.

Finalmente, hablamos de una materia prima costosa. En este punto, vale la pena comparar nuestra relación productor-procesador, frente a otros países. Así, por ejemplo, mientras que en Colombia tenemos el 70-30, Venezuela y México trabajan con el 60-40, Brasil con el 30-70, Ecuador con el 50-50 y Chile con el 40-60. Tenemos, pues, que la situación colombiana, definitivamente no es la ideal para desarrollar el mercado.

TENEMOS
dificultades
PARA DESARROLLAR
PRODUCTOS CON
VALOR AGREGADO,
A DIFERENCIA DE
LO QUE OCURRE
EN BRASIL Y
Chile.

Estas son algunas de las variables importantes, con base en las cuales vemos unas interesantes oportunidades de mercado en los sectores interno y externo.

La primera oportunidad interna es que debemos generar un mayor consumo de leche per cápita. De hecho, tenemos que esforzarnos para sobrepasar los 123 litros que se observan en Colombia, y así acercarnos más a las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud, OMS: 160-165 litros por persona.

El segundo punto es el incremento de la demanda, por medio del desarrollo de productos con valor agregado, para lo cual es necesario que se den las condiciones.

Tenemos unas oportunidades interesantes en el orden externo, como lo es el hecho de que países vecinos están importando aproximadamente 900 millones de litros. En efecto, en el 94, Venezuela importó 49 mil toneladas de leche en polvo, equivalentes a 457 millones de litros; esto quiere decir que el 25% de su demanda está siendo atendida con producto extranjero.

EN PERÚ, EL
CONSUMO PER
CÁPITA ES MUY
BAJO, 55 LITROS.

Se sabe, por otra parte, que en el país vecino ha decrecido el consumo de leche en los últimos años, debido a los problemas económicos que allí se han vivido: de 120 litros per cápita que llegó a tener, hoy apenas exhibe 60. Otro dato interesante es que Venezuela solo utiliza el 47% de su capacidad instalada, lo que eventualmente haría posible procesar allá leche colombiana.

Otro país interesante es Perú, cuyas importaciones en 1994 llegaron a 45 mil toneladas (420 millones de litros), que vienen a ser el 34% de la demanda, proporción más alta aun que la de Venezuela. En Perú, el consumo per cápita es muy bajo, 55 litros, y la utilización de la capacidad instalada solamente es de un 20%. En cuanto al precio al productor en planta, tenemos que este fue US\$0.30, en 1996.

En Bolivia, por su parte, las importaciones de leche suman 40 millones de litros, que equivalen al 13% de la demanda. El consumo per cápita es de 32 litros al año, y se utiliza el 73% de la capacidad instalada.

A partir de lo expuesto, podemos sacar las siguientes conclusiones:

1. Colombia es uno de los pocos países, en el área, autosuficiente en producción de leche.
2. Tenemos una demanda interna con un interesante potencial por delante: 123 litros per cápita versus los 160 que recomienda la OMS.
3. Los países vecinos son deficitarios pero tienen mercados con alto potencial.
4. Es evidente que actualmente no somos competitivos en el exterior.
5. El mercado requiere urgentemente una relación «gana-gana» entre los ganaderos y el procesador. Este es el único camino para desarrollar un mercado acorde con el potencial existente.

Este es el panorama que queríamos presentar, recogiendo algunas de las inquietudes de muchos de los procesadores.

SESIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

PREGUNTA: *¿Hay algún estudio que diga en qué grado se aumenta el consumo per cápita de acuerdo con ingreso per cápita de un país?*

RESPUESTA: No tenemos ningún estudio, pero sí está claro que en países como Chile la relación es directa, aunque no podría asegurar que sea 1 a 1. En Brasil, por su parte, 12% que se vio en el ingreso durante el último año, se tradujo en un incremento del 20% en el consumo per cápita.

PREGUNTA: *El último punto de las conclusiones básicamente es para usted la relación que existe entre el productor y el industrial en el marco del 70-30, ¿eventualmente puede haber un reajuste en esos porcentajes?*

RESPUESTA: Sí y no. Cuando hablamos del «gana-gana», lo vemos de una manera mucho más global. Lo que estamos diciendo es que si todos somos parte del sector y no nos unimos, nunca vamos a hacer absolutamente nada.

Con relación al 70-30, lo que quisimos fue mostrar algunos ejemplos de otros países, cómo ha funcionado este sistema y cómo ha habido una relación con el ingreso y el incremento de la producción.

PREGUNTA: *Para participar en los mercados internacionales, creo que lo que hay que buscar es que la labor del industrial y del productor sean rentables. ¿Usted qué opina?*

RESPUESTA: Estoy de acuerdo con usted, pero le repito que quien tiene la responsabilidad y las herramientas para desarrollar el mercado es el procesador, no es el ganadero. El ganadero puede producir, lo cual no quiere decir necesariamente que pueda vender su producción. La única forma para que venda es que se desarrolle el mercado, que la demanda crezca, por ejemplo, por medio de productos con valor agregado, acompañados de publicidad y promoción. Pero para esto se necesitan unas condiciones económicas favorables. Así, las cosas, el 70-30 es una de las variables importantes, más no la única.

Para terminar, insisto en que nos estamos olvidando del consumidor, que es lo más importante. Si le ofrecemos productos de calidad, con valor agregado, a un precio justo, el consumidor incrementa su demanda, lo cual sólo es posible si productor e industrial colaboran. Estas son las oportunidades internas.

Con relación al 70-30, no veo por qué se ha de pagar al mismo precio una leche de excedentes en una época de sobrantes. Tampoco veo por qué se ha de pagar igual una leche con bastante cantidad de sólidos para hacer quesos que una con poca cantidad de estos.

Yo creo que las reglas del mercado finalmente lo que van a hacer es que todos se esmeren para ofrecer mejores productos al consumidor, con lo cual el mercado tendrá que crecer, y así los ganaderos y procesadores podrán incrementar sus ganancias.

También pretendíamos decir que para conseguir todo esto se necesita capacidad de inversión.



Oportunidades
y desafíos de la
industria láctea
colombiana
en el contexto
internacional

PANEL

COORDINACIÓN: MARÍA CRISTINA URIBE

COSTOS y CALIDAD, CLAVES DE LA COMPETITIVIDAD

Alejandro Galetto



VOY A HACER ALGUNOS COMENTARIOS sobre lo que pude observar durante una gira que realizamos con ganaderos por algunas fincas colombianas.

En general, mi visión es que estamos frente a cuatro fincas de la Sabana de Bogotá con un nivel tecnológico que no puede ser menospreciado. Sus dueños son gente que maneja el negocio muy seriamente y que toman decisiones racionales dentro de un ambiente que incluye el análisis de precios y de costos.

Con base en la información de esas cuatro fincas, quisiera hacer unos comentarios respecto de los factores que inciden sobre la competitividad, materia en la cual la ganadería colombiana tiene que hacer más énfasis, con el objeto de aprovechar las oportunidades que supuestamente se le estarían abriendo.

Como dije esta mañana, competitividad depende de calidad y de costos. En el tema de la calidad debo decir que no tuvimos acceso a ninguna de las liquidaciones que pagan las empresas, pero da la impresión de que hay un largo camino para recorrer en el desarrollo de un sistema nacional de calidad, en el cual, primero, se cambien y mejoren las normas y, segundo, se hagan cumplir.

Con respecto a los costos, el primer rubro al cual quiero referirme es al de los costos de capital, que merecen comentarios variados, con respecto a los que yo conozco. Si comparamos las lecherías colombiana y argentina, encontramos que algunos insumos y servicios (energía por ejemplo), son más baratos aquí.

Hay otra cantidad de bienes de capital de uso genérico agropecuario, como un tractor, un herbicida, un insecticida, que son producidos por multinacionales, cuyo precio oscila entre un 10% y un 30% por encima del que se consigue en Argentina.

Encontramos también una cantidad de insumos de uso específico para la lechería, que van desde un equipo de enfriamiento, hasta pajillas de semen, pasando por un equipo de ordeño, que son sensiblemente más caros que en Argentina. Habría que analizar la estructura real de costos para determinar cómo inciden estos distintos precios de insumos sobre las estructuras de costos reales.

El otro tema importante es la productividad de la mano de obra. Productividad y costo del salario son dos variables que se conjugan para generar un costo laboral. La productividad de la mano de obra es baja: 1.700, 4.000, 1.400 y 4.300, litros por persona y por año.

En Nueva Zelanda, en cambio, se observan 15 mil kilos de grasa butirosa por persona al año, es decir, más de 100 mil litros; en Argentina, por su parte, estamos en 6 mil kilos de grasa butirosa. Vemos, pues, que la productividad en grasa en Argentina supera la productividad colombiana en litros.

Sin embargo, como el salario es bajo, he llegado a la conclusión de que el costo laboral no es una preocupación inmediata, en todo caso si las cosas en Colombia son como en las fincas que vimos.

La finca más importante visitada no incluye en su estrategia el uso de concentrados, es decir, tiene una capacidad de crecimiento vertical de la

producción y un costo laboral del 22% del ingreso bruto. Es alto, pero tiene espacio para crecer y, por lo tanto, para diluir ese costo fijo que es la mano de obra (11 empleados).

Otra finca tiene 4.5 empleados y 16 hectáreas, también con un costo laboral importante. Pero las otras dos se hallan en el 7 y el 8% del ingreso bruto. O sea, que si yo tuviera que empezar a reducir costos, no empezaría por la mano de obra.

El tercer caso es el de la suplementación, que está un poco perdido. Yo tengo calculados tres indicadores: producción pastoril en dos versiones y litros libres. Producción pastoril consiste, básicamente, en calcular qué parte de la producción se debe al concentrado, con el fin de estimar el volumen de leche que sale del pasto. Los franceses y los ingleses lo utilizan mucho, pero siempre tienen que acudir a supuestos aleatorios de la relación de conversión leche-grano, leche-concentrado, por lo que la mayor parte de las veces se equivocan.

Pero lo que sí es razonablemente objetivo es el concepto de litros libres. Tenemos, por ejemplo, que en una finca la productividad individual anual en litros por hectárea es de 13.700; en otra, de 11.200; de 7 mil en la que no usa concentrados, y de 13.800 en una cuarta.

Para calcular litros libres multiplico la cantidad de kilos de concentrado por el precio de este y lo divido por el de la leche. Eso me da la cantidad de leche que necesito para pagar el concentrado, y esto se lo resto a la productividad bruta.

Este ejercicio, aplicado a las fincas en cuestión, nos permiten ver que en la primera, de 13.700 litros baja a 9.200; la segunda, de 11.200 pasa a 8 mil; la tercera se mantiene en 7 mil (porque no usa concentrados), y la última, de 13.800 pasa a 10.700.

Vale la pena anotar que en el caso de las fincas que usan concentrados, podemos cuestionar cuál es la tasa de retorno de la inversión en estos. Frente a unas altas tasas de interés y a los riesgos implícitos en la ganadería colombiana (que exceden el marco de la tasa de interés), pienso que habría que buscar inversiones con una tasa de retorno alta.

LA PRODUCTIVIDAD EN GRASA EN ARGENTINA SUPERA LA PRODUCTIVIDAD COLOMBIANA EN LITROS.

Con esto no pretendo dar soluciones. Sólo quiero que quede en claro cuál es mi posición sobre cosas que me han llamado la atención.

¿Concentrado o grano? Tengo mis dudas respecto a que los balanceados en general respeten lo que dice el marbete, especialmente en nuestros países, donde muchas leyes no se cumplen. Son muy comunes -tenemos evidencia empírica sobre el particular-, los balanceados con menos concentración energética que un grano de maíz o de sorgo. Entonces, me pregunto si para producir una media de 19, 20 o 21 litros hace falta un balanceado de 39 centavos de dólar o un grano de 27. El maíz tiene una concentración energética de 3.1-3.2 megacalorías por kilogramo de energía metabolizable; el concentrado, seguramente, tiene lo mismo, y en la condición de pasturas que yo vi creo que lo que hace falta es, básicamente, una adición de energía y no tanto micronutrientes, minerales, etc., que, nunca estamos seguros de encontrar en el balanceado. (Aclaro que no conozco la situación colombiana).

Y en manejo, creo que, de pronto, la persona que usa 300 gramos por litro, que emplea 3, 6 y hasta 10 kilos de balanceado tiene que pensar en un manejo absolutamente estratégico en función de la producción de la vaca, pues esto no se puede dejar al azar, ya que un insumo que representa el 15-20% o más del ingreso total no se puede manejar diferenciando entre novillas de primera y segunda o más viejas, sino que habría que pensar estrictamente en niveles de producción individual o, por lo menos, separar por estado de lactancia cuando el nivel de producción del pico de esta lo justifique.

La cuarta observación se refiere a la fertilización, niveles y manejo.

Para terminar, me pongo en el caso neozelandés: mucha fertilización, cero suplementación, o en el caso argentino: bastante suplementación (porque el grano es barato), pero cero fertilización. Ahora bien, en Colombia veo mucha fertilización y mucha suplementación. Me parece que en esa combinación del uso de insumos hay tela para cortar.

Lo que vi en el tema de la fertilización fueron explicaciones poco convincentes (aclaro que no soy especialista en suelos ni en forrajes), de por qué el trébol no se comporta bien con el kikuyo. Pero claro, esta mezcla no va a funcionar cuando se ponen 400 kilos de úrea, frente a la cual reacciona la gramínea, que ahoga al trébol.

En general, en la fertilización, tanto como en el uso de fertilizantes, no he visto un enfoque económico, es decir, creo que hacer una lechería competitiva no es cuestión de que uno mande un kilo de tierra a Florida. le devuelvan el resultado del análisis y, en función de esto, compensar lo que le falte al suelo.

¿Es económica esa dosis? Normalmente, los agrónomos se han equivocado, dando origen a la famosa agricultura productivista europea -caracterizada por un exceso de insumos-, que allá han podido sostener con altos precios, pues su competitividad está basada más en la fortaleza de sus tesorías que en el bolsillo de los productores.

Para terminar, es apreciable la ausencia de información real a escala de fincas. Hace falta información básica sobre las verdaderas relaciones de transformación, las relaciones insumo-producto, de fincas, con el objeto de identificar condiciones de operación, para establecer cuáles son las variables asociadas, los productores más eficientes, la competitividad, los bajos costos.

Recordemos a Mao Tse Tung: La única manera de predecir un fenómeno es conociendo las leyes que lo gobiernan.



MENOS ARANCELES PARA LOS PRODUCTOS AGROPECUARIOS

Erik WijkSTROM

D

ESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA OMC, debo decir que el intercambio internacional va hacia una dirección sólida, como es la de un comercio más liberal. Este es un proceso irreversible, porque el trabajo de los países miembros de la organización está basado en el principio de consenso.

En el campo de la agricultura, vemos que en 1999 tendremos una nueva negociación, de la cual se espera mejorar el acceso a los mercados, mediante una mayor reducción de los aranceles.

Creo que en el futuro la liberalización del sector agropecuario se va a basar sobre el mismo acuerdo, pero profundizando en el tema de los compromisos, es decir, reduciendo más los aranceles e incrementando el acceso a los mercados.

UNA DE LAS
debilidades del ACTUAL
ACUERDO DE
AGRICULTURA ES
LA RELACIONADA CON
LA MEDIDA GLOBAL
DE APOYO INTERNO.

Una de las debilidades del actual Acuerdo de Agricultura es la relacionada con la medida global de apoyo interno. Todos los miembros de la OMC se han comprometido a reducir el apoyo interno con una medida agregada. En efecto, pueden aumentar el apoyo al sector lácteo y bajarlo en otros, para así estar en conformidad con este acuerdo.

Respecto a las subvenciones a la exportación, creo que estas van a desaparecer.

No conozco muy bien el caso de Colombia, pero mirándolo con una perspectiva global, ustedes tendrán que adaptarse a un mundo donde el comercio es más liberal, donde el factor de competitividad va a ser uno de los más importantes.



MAYOR ESPECIALIZACIÓN DE PRODUCTORES E INDUSTRIALES

NÉLSON ZEABRA

N

OSOTROS PENSAMOS QUE LO QUE VA A SUCE-
DER EN COLOMBIA es que se dé una mayor espe-
cialización por parte de las empresas y de los
productores, y cada vez más las empresas van a requerir a
los productores una mejor calidad, porque así lo va a exi-
gir el consumidor final.

De hecho, el consumidor está siendo cada día más exigente, lo cual constituye un desafío ineludible para las empresas. Así las cosas, vamos a tener que mejorar nuestros productos; por lo mismo, tenemos que ser más exigentes con nuestras materias primas y con los niveles de calidad. Para lograr esto hay que buscar un mayor acercamiento entre el proveedor y la empresa.

En nuestro medio, son pocos los ejemplos de trabajo en equipo, de trabajo con un objetivo común en la ca-

dena productiva. En este punto, la experiencia que tenemos en otros países (no solo de Parmalat, sino de otras compañías), es la de un grupo de empresas que poseen departamentos específicos para trabajar conjuntamente con los productores de leche. Y cuando hablamos de los productores de leche, no hablamos del dueño de la finca, sino del que trabaja con los animales, y eso es importante.

Como empresa, tenemos que reestructurarnos, remodelarnos, empezar a trabajar es ese sentido. Pero es muy importante que todos empecemos a trabajar en ese sentido porque, como dice el representante de la OMC, nos tenemos que adaptar a la globalización del mercado mundial; no es el mercado mundial el que se va a adaptar a Colombia. El tiempo está en contra nuestra; tenemos que ser rápidos, ágiles, dinámicos y montar estructuras que no solamente satisfagan a los consumidores colombianos, sino que cumplan con las normas y exigencias de calidad de productos que están estipuladas para el ingreso al mercado mundial.

Cada vez más se necesita un diálogo para intercambiar experiencias e ideas. Nosotros también tenemos fallas; lo sabemos y lo reconocemos, como también es importante que cada uno las reconozca.

No se trata simplemente de recolectar la leche del ganadero: hay que orientar y trabajar con él para mejorar su productividad.

Cuando hablábamos de productividad por animal, vimos que necesitamos mejorar. Algunas de las ideas que presentó el representante de Argentina deberían ponernos a pensar.

Básicamente, la gran idea de esta reunión es que existe voluntad para sentarnos a discutir y llegar a una buena conclusión entre todos.



El MERCADO fija LA PAUTA

KEN GEARD



C

REO QUE UNA BUENA FORMA DE MIRAR LA COMPETITIVIDAD es hacerlo a la luz de los costos, para determinar qué tan bien compite Colombia.

En primer lugar, veamos los precios de venta, que en Colombia son mayores, en comparación con Argentina, mientras que con Perú y Venezuela están igual o un poco por debajo. Vale la pena decir que en esos dos mercados mucha de la leche proviene de importaciones, cuyos precios netos son menores en litro de leche.

El segundo punto se refiere a los costos de recolección, que son muy altos: del orden del 10 al 12%. En Nueva Zelanda estaríamos por debajo del 5%, y en Argentina entre 7 y 8%. Así que ésta es otra área donde se requiere mayor competitividad o más efectividad de costos.

En tercer lugar quisiera referirme al costo de procesamiento. En esta área la información es muy sensible y confidencial, pero me parece que si miramos, por ejemplo, la leche en polvo, donde dado el número de pulverizadoras que hay en el país, y la cantidad de leche que pasa por allí, el costo debe ser muy alto por tonelada, en comparación con otros proveedores internacionales, incluyendo los de América del Sur y otros más lejanos.

Hay que recordar que las economías de escala en Colombia no son tan buenas en este aspecto. Creo, entonces, que si miramos, por ejemplo, el Pacto Andino, Colombia tendría una ventaja, porque ustedes tienen acceso libre, mientras que Argentina y Nueva Zelanda no. De todas formas dudo si esa ventaja sería suficiente para compensar las aparentes ineficiencias de la cadena.

Otro punto es el transporte. Si miran los mercados cercanos, obviamente están más cerca de ellos que los productores de otras partes de América Latina, Australia, Nueva Zelanda o Europa, pero creo que ustedes probablemente tienen costos de transporte bastante altos, debido a la dificultad en las comunicaciones por carretera o por mar. Recuerden que llevar una tonelada de leche en polvo desde Nueva Zelanda hasta Perú, cuesta unos US\$ 130.

Si ustedes quieren mejorar su mercado local y ser exportadores, deben tener en cuenta que la calidad es crucial. Así, se comienza con la calidad de la leche y se continúa con la calidad en el procesamiento y en el empaque, todo con miras a ofrecerle un buen producto al consumidor.

SI USTEDES QUIEREN
MEJORAR SU MERCADO
LOCAL Y SER
EXPORTADORES, DEBEN
TENER EN CUENTA QUE LA
CALIDAD ES CRUCIAL.

Además, hay un asunto de orientación hacia el mercado: ustedes tienen el mercado y deben hacer lo que este indique; de lo contrario, tarde o temprano, van a salir del negocio. También diría que tienen que buscar ventajas de mercadeo para sus productos: qué es lo que van a vender, cuáles son puntos de venta. En Colombia funcionan compañías que muestran un excelente mercadeo.

Hay que considerar que las exportaciones no son algo que sencillamente se dé, sino que hay actividades continuas que es necesario organizar

en términos de producción y de mercadeo. Es un esfuerzo grande que hay que continuar.

Pienso que actualmente sería difícil para Colombia salvar todas sus deficiencias en la industria lechera.

Con relación a una segunda inquietud, estamos hablando de productos de volumen porque mi opinión es que sus posibilidades de exportar dichos bienes no son muchas, ya que se tienen un precio alto de la leche y, supongo, que altos costos de procesamiento. Pero hay productos especializados. Entiendo que algunas compañías están exportando, en pequeñas cantidades, queso a Venezuela y a otro país.

A pesar de que el negocio puede no ser muy grande, esta es una tarea que pueden hacer: desarrollar un queso con ciertas ventajas, susceptible de ser colocado en el exterior o para satisfacer una demanda específica en un país vecino. En Uruguay, por ejemplo, hay una empresa que produce un queso exclusivamente para Brasil.

Ahora bien, ¿cuál es el potencial para productos UHT? Valdría la pena explorar este mercado.

Por otra parte, hay varios factores que afectan el sector de los lácteos, relacionados con la economía del país, que ustedes no pueden resolver. Entre ellos, podemos mencionar el costo excesivo de la tierra, equipos caros, etc., todo lo cual hace que el granjero no pueda aprovechar cabalmente economías de escala.

Otro punto al cual quiero referirme de manera especial es el del alto costo de los intereses, que limita la realización de inversiones por parte de los productores. Así las cosas, ustedes sufren dos golpes: el del elevado costo de los equipos y la imposibilidad de no poder tomar créditos para la financiación de estos.

Frente a esto, sería deseable que los productores se pusieran de acuerdo en lo que quieren, con el propósito de tener mejores prospectos para manejar los altos costos.



LAS EXPORTACIONES, UN FUTURO PROMISORIO

Luis BLANC
GERENTE GENERAL DE TETRA PAK

H

EMOS OIDO QUE EL MERCADO MUNDIAL TIENDE A LIBERALIZARSE, a eliminar barreras. Me gustaría insistir en el tema de nuestra presentación: creemos que hay una verdadera oportunidad en Colombia, tanto para el mercado nacional como para el de exportación.

Una de las sorpresas que me llevé al llegar a Colombia fue encontrar un buen desarrollo de derivados lácteos, que no se ve en los países vecinos.

Soy un convencido de que aquí, en el campo de las exportaciones, se puede hacer un buen papel con productos de valor agregado. En Brasil, por ejemplo, Serenísima importa muchísimo producto desde Argentina, en épocas de faltantes.

Creemos que la oportunidad pasa por un gana-gana y que se pueden hacer muchas cosas, pues hay ganaderos y procesadores dispuestos a trabajar en el mejoramiento de los costos. El expositor argentino decía que se puede mejorar enormemente la productividad en costos, lo cual exige un trabajo dispendioso.

Cada vez que viene una compañía multinacional procesadora de lácteos, todos coinciden en decir que Colombia es una perfecta oportunidad de mercado porque hay muchísimas cosas por hacer y muchísimo consumo por conseguir, pero cuando se enteran del costo del producto, se desaniman. Claro que hay multinacionales que se han radicado en Colombia.

Bueno, también hay herramientas como la leche UHT. Tetra Pack está en el país desde 1993. Pero me sabe mal que las únicas experiencias de importación-exportación que hemos tenido en Colombia hayan sido exclusivamente por parte de productores venezolanos que venden aquí. También hemos tenido multinacionales que importan desde Ecuador, por ventajas de producto. En este campo hay que trabajar porque una de las grandes ventajas era la exención del IVA que se conseguía por una importación, así como el hecho de que la leche esté excluida de este impuesto.

También hemos tenido productores locales que piensan atacar otros mercados, pero no pueden lograrlo porque no son competitivos aún en derivados de leche.

De todas formas, creo que trabajando juntos y buscando las mejores soluciones, habría espacio para la inversión de las compañías.

Por último, creo que los mejores intentos de mejorar la calidad de la leche que he conocido en Colombia, después de cinco años, han sido los de productores que han tenido la necesidad de hacerlo, para lo cual han pagado dinero.



A MANERA DE SÍNTESIS

MARÍA CRISTINA URIBE
GERENTA DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL
DE PRODUCTORES DE LECHE, ANALAC

M

E VOY A REFERIR MUY SUCINTAMENTE A VARIOS PUNTOS. Para el doctor Galetto sigue habiendo y puede haber ineficiencias en el uso de algunos insumos; sin embargo, encuentra un nivel tecnológico del medio hacia arriba, comparado con el de Argentina. Encuentra unos costos de producción muy altos, también frente a ese país. Pero en otros, como en el caso de la energía eléctrica, anota que allá el kilovatio cuesta más.

Resalta, por otra parte, la productividad de la mano de obra, que encuentra muy baja en las fincas que visitó. Dice que es importante revisar los costos de los concentrados y la fertilización; esta última hay que examinarla versus su eficiencia en la productividad.

El representante de la OMC, a su turno, resalta que el proceso de globalización es irreversible y en que la nueva negociación que se va a dar en 1999 como continuación de la Ronda Uruguay, los accesos van a ser aumentados y los gravámenes disminuidos, de tal manera que nos aproximemos cada vez más a un esquema más abierto de la economías, para lo cual debemos estar preparados, siendo competitivos.

Para el señor Zeabra, el hecho de hallarnos frente a un consumidor cada vez más exigente -que no va a aceptar un producto más o menos bueno, sino evidentemente bueno-, debería llevar a un acercamiento entre los proveedores y las empresas, para manejar como cadena productiva todo el sector lácteo. También considera que las empresas deben trabajar directamente con los productores, discutir juntos y sacar conclusiones.

Ken Geard, por su parte, considera que los costos de producción en Colombia son demasiado altos. Cita, entre ellos la tierra, la recolección del producto (el doble de los de Nueva Zelanda y en más de la mitad de los de Argentina). Dice que no hay economías de escala. Para él, la supuesta ventaja de Colombia por estar situada entre dos países interesantes como Venezuela y Perú, no es tan grande frente a Nueva Zelanda, que está solo a US\$130-150 de llegar a esos mercados.

Sostiene que la calidad sí es crucial en la competitividad. Encuentra ventajas en el mercado de unos segmentos de productos. Hay mucho que mejorar en las fincas. Para él hay unos costos altísimos en el procesamiento.

Pone el ejemplo del queso como una posibilidad para atender una demanda muy objetiva en algún país vecino.

Para el señor Blanc, Colombia sí tiene oportunidades, en especial para los derivados con valor agregado; sin embargo, encuentra algunas restricciones, como el IVA, que hay que manejar con el gobierno. Dice que armando una negociación conjunta podríamos acometer los mercados vecinos; precio y calidad son necesarios para lograrlo.

SESIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

INTERVENCION: En esta discusión hay que tener claro que el problema del costo de la leche no es una causa, sino una consecuencia, especialmente en el caso colombiano. Pocos países de los que hemos mencionado tienen una problemática de revaluación como la que vive Colombia, la cual afecta en la competitividad especialmente a algunos sectores como el lechero, las flores y el banano, cuyos costos, en un 90%, se relacionan con la inflación y sus ventas con el dólar.

Si el ejercicio que estamos haciendo hoy lo llevamos a 1990, podríamos decir que el costo de la leche no era de los 39-40 centavos de dólar, sino de 25. En Colombia, coincidieron una apertura económica con una apertura cambiaria, que le hace imposible a los sectores mencionados ser competitivos internacionalmente. Esas son actividades que entrarán en una gran recesión en los próximos años, a menos que haya un cambio de tendencia. Así, el problema no radica en que estemos sacando un producto muy costoso porque somos ineficientes, sino en que en los seis años pasados la revaluación del peso ha sido absurda. Es imposible para un sector como el nuestro crecer con inflaciones altas y dólar muy bajo.

Por otra parte, considero que la conclusión más importante es que debemos superar la discusión del 70-30, para entrar a entender el problema estructural que afecta al sector, tanto para el productor como para el procesador. Aquí, por ejemplo, le gastamos mucho tiempo al tema de los ingresos, pero no hemos hecho un buen ejercicio en el de los costos.

PREGUNTA: *Doctor Galetto: dentro de los componentes de variabilidad del costo, usted mencionó la mano de obra, ¿hay otro factor que incida en la reducción de costos?*

A Luis Blanc le pregunto: usted dijo que la atomización industrial favorece la oferta y la demanda, lo cual no comparto; al contrario, este fenómeno conduce a la ineficiencia y, naturalmente, a la no rentabilidad de las plantas. Además, ¿cuál es su estimativo sobre la utilización industrial de las plantas en Santa Fe de Bogotá o en Colombia?

RESPUESTA (de Alejandro Galetto): *Con respecto a la mano de obra, me parece que podríamos ser un poco más generales. La producción lechera competitiva en el mundo hoy está en manos de empresas familiares o de*

grandes firmas de California, Arizona, Nuevo México o Florida. Claro que esto está lleno de excepciones, pero el 90% de la leche australiana procede de empresas operadas por sus propietarios, como ocurre con la totalidad de la leche neozelandesa.

En Estados Unidos la producción de leche se divide en explotaciones familiares y en grandes compañías, mientras que en Europa está a cargo de empresas familiares.

Por todo esto, creo que lo primero que hay que ver de manera muy general es qué estructura de mano de obra tenemos en nuestras empresas para hacerlas competitivas internacionalmente, porque los precios, libres o con la ayuda de las tesorerías, van a estar muy influidos por los retornos al factor mano de obra que necesitan las empresas de tipo familiar. Dichos retornos tienen una característica muy particular: cuando el precio baja, también disminuye el retorno al factor. Así, como el productor familiar no cobra necesariamente un salario, toma lo que venga.

En términos globales, yo le prestaría atención a la cuestión estructural de la mano de obra colombiana. Nosotros también tenemos problemas porque una gran parte de la leche proviene de empresas de tamaño familiar, en las cuales el ordeño no lo hace el productor. Aun así, nos movemos con niveles de costos que van de un 15 a un 25% del ingreso, y en los cuatro casos que yo estimé estamos en esos niveles o por debajo.

Creo que el sistema de mano de obra hay que pensarlo en términos internacionales: cómo el manejo de la mano de obra encaja con lo que está pasando en el mundo. De todas formas, el costo de la mano de obra tiene que ver con dos variables: la productividad y el salario. Como el costo del salario en nuestros países aún no es muy alto, podemos enfrentar este tipo de operación.

RESPUESTA (de Luis Blanc): Si un ganadero pequeño se enfrenta a un productor muy grande, va a tener muy poco poder de negociación. Si en vez de cinco actores que hay en el mercado manejando el 80% hay muchísimos más, quizá haya más poder de elección y, por tanto, mayor poder de negociación de un ganadero.

Si se liberalizaran los precios en Colombia, la situación de poderes podría ser bastante equitativa para algunos; no como en el caso de Chile.



Visión de
LA INDUSTRIA

EXPERIENCIAS
EXITOSAS EN
LA INDUSTRIA
LÁCTEA
COLOMBIANA

COORDINACIÓN: OCTAVIO CAMPO

Alpina, UNA EXPERIENCIA EXITOSA

NÉLSON GUERRERO*

P

ARA EMPEZAR, ME VOY A REFERIR RAPIDAMENTE A DOS CONCEPTOS que han sido parte del pasado de la empresa y que no han perdido validez, convirtiéndose en factores y elementos de trabajo dentro de nuestra organización. Uno, es el amor por el trabajo, y otro, es la fe que los accionistas han tenido en Colombia.

A lo largo de 53 años de historia la compañía se ha visto enfrentada a una serie de situaciones que han sido encaradas de diferente manera.

Sin duda, en la propia misión de Alpina encontramos la explicación al éxito de la compañía: «Ser la organi-

* *Gerente de Mercadeo de Leche de Alpina.*

zación líder en el desarrollo, producción y mercadeo de derivados lácteos y alimentos procesados para satisfacer los gustos y las necesidades de los consumidores, principalmente, del mercado colombiano, a través de acciones de calidad, servicio, innovación, eficiencia, rentabilidad y con responsabilidad frente a los accionistas, al personal, a los colaboradores y a la sociedad».

Hablemos un poco sobre lo que han sido los crecimientos de Alpina en la presente década. En 1990, vendió cerca de 37.500 toneladas de productos, y año tras año, hemos venido escalando posiciones, al punto de que en 1996 vendimos 90.500 toneladas. De estos años se resaltan los fuertes crecimientos del 91-92 y del 92-93.

En parte del 92 y del 93, el país se vio afectado por un severo racionamiento de energía, lo cual, para una empresa como la nuestra, en la que el 99% de los productos de ese momento dependían de su capacidad refrigeración, se dieron los incrementos más altos en las ventas: más del 20%. Detrás de esto hay un mensaje: lo que en principio se presentaba como una amenaza, fue convertida por Alpina en una oportunidad, gracias a que cambió algunos conceptos en la distribución.

En las compras de leche, también podemos ver los crecimientos de la compañía. En 1992, compramos 73 millones de litros, mientras que el año pasado adquirimos 124 millones. Sin embargo, nuestros consumos de leche en polvo son bajos: 716 toneladas durante 1996.

Pero, ¿qué es lo exitoso dentro de la compañía? En primer lugar, hay que mencionar la Red Nacional de Distribución Refrigerada, gracias a la cual Alpina atiende hoy a más de 100 mil clientes, utilizando más de 500 vehículos.

El servicio ha sido otro pilar fundamental de nuestro desarrollo, es garantía de ventas superiores e integrales que satisfacen permanentemente las necesidades de los clientes y de los consumidores.

Igualmente, destacamos la innovación y la orientación al consumidor. Esto lo hacemos a través de estudios de necesidades, de la identificación de los hábitos alimenticios. En 1996, Alpina desarrolló el producto Avena Lista, la primera avena ultrapasterizada en América, así como la primera leche de alta digestibilidad ultrapasterizada. Igualmente, lanzó Alpinette, el primer postre con base de yogur y cerezas que se industrializa en el país. Y al final del año salimos con otro producto novedoso.

En cuanto a desarrollo tecnológico, referenciado básicamente a mejoramiento de procesos, Alpina trabaja permanentemente en el mejoramiento de todos los procesos, a través de conceptos de innovación y de conceptos simples de mejoramiento.

Por otro lado, Alpina es hoy en día una compañía muy fuertemente soportada por tecnologías de información, campo en el cual el primer lineamiento no es la sistematización de los procesos, sino cómo hacer las cosas para lograr ventajas competitivas.

También ha sido fundamental para el éxito de esta empresa la voluntad de inversión que han mostrado sus socios, quienes reinvierten en ella gran parte de las utilidades anuales.

Con relación a la calidad, debo decirles que en Alpina existe un compromiso con este concepto en las materias primas, en los procesos de fabricación y en nuestros servicios.

Ahora me voy a detener en el tema de la leche cruda, campo en el cual hemos sido uno de los abanderados en Colombia. En Alpina hace años identificamos la necesidad de trabajar de la mano con el ganadero, y nos hemos puesto una meta a todas luces ambiciosa.

¿Cómo trabajamos con los productores?
A través de un apoyo técnico. Tenemos un cuerpo de profesionales que enfatizan en el tema de la calidad, pues ahí encontramos el primer limitante para el desarrollo de nuestra compañía. Hacemos un monitoreo permanente del producto, no sólo con el propósito de fijar un precio atado a la calidad, sino porque nos hemos dado cuenta de que si el ganadero tiene conocimiento sobre el comportamiento de su leche, desde el punto de la higiene y sus características fisicoquímicas, más fácilmente va a poder reorientar sus sistemas de manejo o incorporar nuevas tecnologías.

ALPINA ES UNA
COMPAÑÍA MUY
FUERTEMENTE SOPORTADA
POR TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN.

Otro factor de éxito en Alpina es la capacitación permanente. En efecto, hemos identificado que una de las partes críticas del negocio es la escasa calificación que exhiben las personas que laboran en las fincas, pese a que en manos de ellas está el manejo de la producción.

Así las cosas, para motivar al ganadero hemos desarrollado un sistema de pago que está basado especialmente en las características físico-químicas y microbiológicas de la leche.

Con relación al comportamiento de los ingresos de leche fría, tenemos que en 1993 ésta representaba el 23% del total, mientras que en 1996 terminamos prácticamente con un 60%.

Hemos venido recopilando información acerca de la calidad higiénica, expresada en bacterias, unidades formadoras de colonias por mililitro. Así, en 1994, el 30% de la leche estaba por debajo de 100 mil unidades formadoras de colonias; otro 30% se hallaba entre 100 mil y 500 mil, y el 40% superaba esta última cifra. Hoy, hemos logrado darle una vuelta a la situación: el 45% de la leche está por debajo de 100 mil unidades formadoras de colonias; el 38% se encuentra entre 100 mil y 500 mil, y el 17% por encima de 500 mil.

En 1992, el promedio de reductasa del total de la leche que ingresó a la compañía era de 2.5 horas, mientras que en 1996 fue de 5.14 horas.

¿Cuál es nuestro objetivo en el campo de la calidad leche? Alcanzar estándares internacionales.

Hacia el futuro Alpina se ve como una organización ágil, eficiente, flexible, como una compañía competitiva, con liderazgo en el desarrollo de bebidas y alimentos procesados, capaz de superar las expectativas de los clientes y los consumidores, manteniendo un crecimiento sostenido, participando en nuevos negocios y con un compromiso integral con la calidad, la innovación y la excelencia en el servicio.

Pasemos a las oportunidades que nosotros vemos como empresa hacia el futuro, basados en una conferencia que dictó un experto argentino el año pasado, en un congreso nacional de calidad. En 1966, la producción de leche fue de 380 millones de toneladas, cuando el mundo tenía 3.500 millones de habitantes, para un consumo per cápita de 109 litros. Ya en 1996, la población iba en 5.716 millones de personas, la producción de leche en 527 millones de toneladas, pero el consumo per cápita había descendido a 92 litros.

Parece que la situación se comenzó a deteriorar desde 1976, cuando al Asociación Americana de Cardiología, relacionó los problemas cardíacos con la grasa butílica de la leche y de las carnes de cerdo y de res.

Se hace la proyección según la cual en el año 2026, la población mundial deberá ser de 8.600 millones de habitantes, con unas necesidades de leche del orden de 860 millones de toneladas, siempre y cuando el consumo per cápita aumente a 100 litros.

En los últimos treinta años, la producción de leche ha crecido a un ritmo del 38%, pero deberá hacerlo a 63% para lograr los pronósticos citados.

América Latina, por su parte, ofrece una muy buena oportunidad para aumentar la producción de leche, junto con Australia y Nueva Zelanda, mientras que la Unión Europea tiene limitaciones de producción. Con excepción de Cuba, todos los países latinoamericanos superan el promedio mundial, con casos importantes como Ecuador y Colombia.

Si Colombia llegare a crecer a la tasa estimada mundial de 39.1% su población sería de 52 millones de habitantes en el año 2.026, para una producción de 7 millones de toneladas y un consumo per cápita de 134 litros. Esto da crecimientos del orden superior al 1% anual, que es supremamente bajo frente a lo tradicional, o sea, que esta cifra se conseguirá posiblemente unos diez años antes.

Esto nos lleva a comprobar que hay una oportunidad para producir leche. Así lo vemos cuando nos remitimos a la producción en litros por animal/año. Las cifras indican que el país tiene posibilidades de crecer, para lo cual hay que incorporar más tecnología, partiendo desde la mano de obra, y dándole un carácter empresarial al negocio.

Por otro lado, la incorporación de nuevas áreas se está volviendo una oportunidad para el crecimiento del sector lechero.

Desde el punto de vista de industria, vemos que hay oportunidades de acceder a mercado, de incentivar los consumos per cápita de productos lácteos con valor agregado y de tener acceso a tecnologías de punta.

AMÉRICA LATINA
OFRECE UNA MUY
BUENA OPORTUNIDAD
PARA AUMENTAR LA
PRODUCCIÓN DE LECHE,
JUNTO CON AUSTRALIA Y
NUEVA ZELANDIA,
MIENTRAS QUE LA
UNIÓN EUROPEA TIENE
LIMITACIONES DE
PRODUCCIÓN.

Pero así como hay oportunidades, la industria de la leche observa una serie de barreras: altos costos de producción (debido a ineficiencia, valor de los insumos y de la tierra), y de los deficientes servicios. También se citan: ausencia de una política lechera, deficiente información del sector, inseguridad, deficiencias en la estructura vial, aspectos sanitarios y una limitada actividad gremial.

Finalmente, encontramos unas barreras a la industria transformadora, entre las cuales figuran: el costo de la materia prima, los costos financieros, las deficiencias en la estructura vial, la inseguridad (debemos escoltar los camiones transportadores de leche en polvo, por ejemplo) y los elevados aranceles.

Como conclusión, tenemos que el éxito de aquí en adelante depende del ingenio que se le pueda poner a este sector para poder ofrecer productos con valor agregado que sean competitivos en calidad, presentación y precios.



COLANTA, UNA COOPERATIVA EN EXPANSIÓN

REINALDO VÁSQUEZ*

L

A MISIÓN DE COLANTA ES: DESARROLLO INTEGRAL DEL ASOCIADO en un sistema cooperativo, mediante la compra, el procesamiento y el mercadeo de su producción lechera, pecuaria y agrícola, basándose en una organización que genere excedentes y que asegure a su vez su propio desarrollo.

Se destacan compra, procesamiento y mercadeo, lo cual constituye una diferencia importante respecto a muchas empresas del país, ya que se da la integración del sector primario y el sector secundario. El mercadeo y la comercialización, aunque son contratados, permiten una relación estrecha con todos los distribuidores.

* *Gerente regional de Colanta-Cundinamarca.*

La semana pasada, 10.450 proveedores enviaron un promedio de 1 millón 50 mil litros por día. El año pasado, terminamos con 345 millones de kilos de captación. Del total de proveedores, hay unos 5 mil que son los propietarios de la cooperativa; el resto, sólo son productores que mandan su leche para ser procesada, atraídos por nuestros precios.

Ese millón 50 mil litros que recibe Colanta se distribuyen de la siguiente manera: el 72% se destina a leche pasteurizada, el 15% a derivados, el 12% a leche en polvo y el 1% a leches higienizadas, frías, que se venden al sector industrial.

En todo el país tenemos en total 10 plantas, 5 son de acopio y las otras son de acopio y transformación.

Nuestras ventas, en 1996, alcanzaron los \$220 mil millones, lo cual contrasta con los \$275 millones que se han vendido en 1977. Últimamente Colanta ha extendido su acción de mercadeo a través de una comercializadora en Santa Fe de Bogotá, cuyas ventas pasaron de \$600 millones en 1992 a \$13.000 millones en 1996, y de las comercializadoras de Pereira y Manizales (abiertas en 1995), Cali (1996), con miras a cubrir todo el territorio nacional.

Es importante destacar que cada asociado de los 5 mil productores que tenemos en este momento, así como los asociados empleados, entregan una capitalización. El productor entrega \$6 por cada litro como reserva, mientras que el empleado también hace su aporte semanal, gracias a lo cual hoy se tiene un patrimonio cercano a los \$20.000 millones de pesos. En un banco, estos \$20.000 millones deberían rentar como mínimo \$6.000 millones, pero los excedentes de nosotros son del orden de \$2.000 a \$3.000 millones en los últimos años.

Esto quiere decir que por pertenecer al sistema cooperativo no se puede esperar lucro, ni beneficio, como en el sector privado. Aquí, el asociado no tiene mayores preocupaciones por su baja rentabilidad, razón por la cual se logran resultados exitosos.

Al hacer un cálculo del crecimiento de la cooperativa en últimos veinte años nos muestra que el promedio ha sido del 15% anual, que en unidades de litros es una cifra considerable, muy por encima del sector y del PIB de este.

Algunas cifras colocan a Colanta, en término medio, como la empresa más productiva del país. La mejor finca de nosotros tiene una capacidad de

carga de 3.5 a 4 animales, con una producción promedio de 15 litros por cabeza en el día. Una finca donde no se fertiliza puede estar en un promedio de 7 a 8 litros diarios. La peor, donde se carga únicamente un animal por hectárea, produce 4.9 litros por día.

Esto lleva unos costos muy interesantes: en promedio a los asociados de la cooperativa les costaba \$268 producir un litro de leche en 1996, el cual era entregado por \$350-357, para una rentabilidad promedio del 23%, que es bastante baja, pues fluctúa entre un 13% y un 29%. Cega habla de rentabilidades del 60% para Bogotá y Nariño, en algunas fincas. Frente a esta situación se pregunta uno por qué no hacen el sacrificio del 70-30, solamente bajando el margen del 60 al 50%.

Ahora bien, mientras que en el país más productivo, Nueva Zelanda, el litro al productor estaba por los \$220 o 223, aquí nosotros pagábamos \$350. Entonces, ¿cómo competir con una leche en polvo fabricada a un costo del 37% por debajo?

Al mirar estas cifras vemos que nos hemos preocupado mucho por la productividad y la competitividad. Por esta razón, todo nuestro equipo de asistencia técnica -servicio que es gratuito para el asociado-, se encuentra hoy trabajando intensamente en tres aspectos fundamentales: la mejora del suelo, la mejora de pastos y la mejora genética.

Quiero destacar que el próximo año comenzará a funcionar el Centro de Inseminación Artificial y Trasplante de Embriones, en Santa Rosa de Osos, cuyo objetivo será cambiar en unos diez años la ganadería que hoy tenemos -más orientada al volumen de leche-, por una en la cual los sólidos sean más importantes. Buscaremos también cambiar el sistema de pagos para que se premien las leches de altos contenidos de sólidos.

En materia de suelos, tenemos una fábrica de abonos que produce aproximadamente 700 toneladas mensuales de NPK, aparte de que importamos unas 2 mil toneladas de úrea, que se entregan a través de la más importante cadena de provisión agrícola del país (37 almacenes). A través de estos almacenes le entregamos al afiliado, precios subsidiados, las sales, los abonos y los concentrados (2.300 toneladas mensuales) que son fabricados por la cooperativa, y droga veterinaria.

EN TODO EL PAÍS
TENEMOS EN TOTAL 10
PLANTAS, 5 SON DE
ACOPIO Y LAS OTRAS
SON DE ACOPIO Y
TRANSFORMACIÓN.

Todo esto para decirles que estamos muy dedicados al trabajo de la productividad, manejando muy bien suelos, aplicando correctivos, manejando pastos con raigrases y mezclas con alfalfa, y vendiendo semen especialmente seleccionado.

Hemos implementado desde hace dos años un programa de mejoramiento de calidad de leche, mediante la entrega, a los asociados, de unos mil tanques de enfriamiento; incluso, hay tanques cooperativos que atienden a 10 o 15 asociados. En este momento a la cooperativa están llegando 250 mil litros de dichos tanques, que representan cerca del 30% de la leche que recibimos. Gracias a esto la calidad de la leche ha mejorado ostensiblemente.

En Colanta tampoco descuidamos el factor humano. En efecto, aparte de que brindamos capacitación en los frentes anotados y en el manejo del animal, se viene trabajando con la familia de los asociados. Además, tenemos un pequeño banco que puede estar captando y prestando unos \$6.000 millones. Allí, el asociado lleva la plata recibe un interés, o toma préstamos con intereses subsidiados.

Adicionalmente, hacemos programas de capacitación a través de la radio. Para Colanta siempre ha sido fundamental el nivel educativo de sus asociados; incluso, se organizan viajes al exterior, con el objeto de que el asociado pueda observar el desarrollo del sector en otras latitudes

Hablando de desarrollo industrial, iniciamos la producción de la primera planta pulverizadora, ubicada en Planeta Rica, Córdoba, con una capacidad de 400 mil litros diarios. Además, dentro de unos dos meses iniciará actividades la pulverizadora de San Pedro de los Milagros, Antioquia, cuya capacidad es de 300 mil litros al día, lo cual significa aumentar en un 87% la capacidad de pulverización del país. Así, la capacidad de Colanta pasará de 1.1 millones a 1.8 millones de litros.

También tenemos una planta de quesos en San Pedro, con una capacidad de 350 mil litros.

Sumadas todas las capacidades nuevas y actuales, la Cooperativa está en capacidad de procesar 2 millones de litros diarios.



VIVIMOS PARA EL PRODUCTOR

IVÁN CAVIEDES BUCHELLI*



COOLACTEOS DE NARIÑO EMPEZO EN 1977, a raíz de las inquietudes del sector productivo de este departamento fronterizo con Ecuador. La historia de esta compañía está íntimamente ligada a la característica fundamental de nuestras gentes, gentes que diferencian competitividad de competencia. Nosotros abrimos los brazos a quienes van a nuestra tierra a hacer patria, y con ellos emulamos.

Por esto, no vemos competencia en la gente que está a nuestro lado, departiendo las vicisitudes del país y de una región en desarrollo.

3. *Gerente general de Coolácteos.*

Al aceptar esta invitación, no sólo vinimos a exponerles esto, el mensaje filosófico que debe tener todo ser humano y toda empresa, sino a decirles que esa puerta de Colombia está abierta.

Claro que también vinimos a reclamar ciertas cosas que se nos salen de las manos por más exitosos que seamos. Nosotros vivimos para el productor, somos su esencia, y con la conciencia cooperativa, captamos la leche de nuestros asociados. No aspiramos sino a eso. A darle una respuesta total al desarrollo de nuestros asociados, y para ellos generamos ese valor agregado, con la confianza de que quien desarrolla primero su casa puede presentarla muy bien al país como un ejemplo vivido.

En nuestro Plan Estratégico de Desarrollo, sintetizamos así la misión de Coolácteos, como organización cooperativa: «Contribuir al desarrollo económico, social y cultural de los cooperados y del gremio ganadero de Nariño, a través de la prestación de servicios, de la captación de leche, producción, distribución, comercialización de productos lácteos de calidad, elaborados mediante una adecuada tecnología y personal comprometido, buscando, día a día, mejorar la calidad de vida del talento humano y de todas aquellas personas que intervienen en la distribución y comercialización de sus productos».

La visión de Coolácteos no es quimérica: en el 2000, pretendemos ser una empresa líder en la producción y comercialización de productos lácteos en el suroccidente colombiano, apoyada en una adecuada tecnología y un amplio cubrimiento del mercado nacional y penetración en el mercado internacional. Igualmente, estamos trabajando por lograr un crecimiento mayor al promedio industrial, que garantice la solidez de la empresa, generando mayores beneficios a sus asociados y funcionarios.

Coolácteos se siente orgullosa. En tres años de esta administración hemos aumentado en \$12.000 millones nuestras ventas. Coolácteos es una empresa exitosa, gracias al esfuerzo de nuestra gente.

Como es natural, hemos tenido dificultades, punto al cual me referiré más adelante porque es importante que el auditorio también tenga una respuesta adecuada, en vista de que Colombia es un país de pequeños países, donde todo es diferente y donde la política que se debe implementar debe ser igualmente exacta para poder generar esa armonización que el país necesita.

Los objetivos de Coolácteos son:

Brindar estabilidad económica al asociado en la actividad fundamental de la cooperativa, fomentando el espíritu asociativo y el desarrollo del gremio ganadero de Nariño. Esto sí que es importante y válido para toda Colombia: fomentar el espíritu asociativo. Estamos cansados de ver que el individualismo no nos ha dado buen resultado.

Esta cooperativa nació de pequeños productores, porque en Nariño el 85% de los predios tienen menos de cinco hectáreas; sin embargo, estamos saliendo adelante. Pero con políticas que estimulan aun más la atomización de la propiedad, la competitividad no tiene razón de ser. No es posible condenar al pobre a ser más pobre, porque el minifundio no será motivo de paz, sino de hambre, de miseria, de violencia.

En esto contraste mucho con el mensaje que nos dejó el primer mandatario de la Nación en su reciente visita al departamento de Nariño, cuando dijo que el minifundio es paz, que hay que devolverle al campesino la tierra, y que a ese campesino hay que darle un pedazo de tierra para que viva en paz y para que se dedique a soñar, porque soñar no cuesta nada. Esto, que está grabado, lo denuncié ante el país.

Nosotros no podemos empezar a trabajar de manera seria en un proyecto de competitividad, cuando las cosas son de ese tamaño. La violencia en Nariño es bastante diciente, y hoy más que nunca las invasiones están imperando porque no se han dado unas políticas serias en materia de tenencia de tierra.

El segundo objetivo de Coolácteos es organizar actividades económicas que generen rentabilidad a la cooperativa, y que permitan brindar al asociado una mejor prestación de sus servicios en forma de empresa. Una de las grandes deficiencias de Nariño está en sus vías.

Coolácteos también busca establecer dentro de los mecanismos asociativos, y sin perjuicio de su actividad fundamental en el aspecto económico, otros servicios de carácter social, manteniendo los servicios de educación asociativa y asistencia técnica, para sus asociados.

EN TRES AÑOS
HEMOS AUMENTADO
EN \$12.000 MILLONES
NUESTRAS VENTAS.

Con relación a los principios de nuestra cooperativa, debo decir que cada uno de los proveedores es un aliado en el cumplimiento de nuestra actividad de producción y comercialización. Por ello, debemos brindarle un trato justo, respetuoso y amigable. Al cliente, nuestra razón de ser, por su parte, debemos ofrecerle productos de excelente calidad y servicios para brindarle un alto grado de satisfacción.

En vista de que el talento humano es el núcleo vital de nuestra economía, estamos comprometidos en fortalecer su desarrollo personal, profesional, económico, cultural y familiar.

Ahora bien, en desarrollo de los principios de Coolácteos, nuestros competidores se constituyen en un estímulo para mejorar día por día. Nos mueve la competencia leal. Los asociados somos responsables de ser eficientes para lograr una rentabilidad que garantice excedentes para el fortalecimiento de la cooperativa y, por lo tanto, el desarrollo de sus asociados.

Frente al país, actuamos con altos valores éticos, colaboramos con las instituciones con las que tenemos contacto, pensando siempre en un mejor desarrollo social y económico de nuestra región y de nuestro país.

Para finalizar, quiero hacer énfasis en la necesidad de recurrir a las alianzas estratégicas, pues en ellas está el futuro.



NO CONVIENE LA CONTRAPOSICIÓN ENTRE ESLABONES DE LA CADENA

JORGE ALONSO PEREZ*

P

ROLECHE, FUNDADA HACE SETENTA AÑOS EN MEDELLIN, es una sociedad anónima y, como tal, tiene ánimo de lucro económico. En la actualidad tiene fábricas en la capital antioqueña, en Cereté (Córdoba) y en Santa Fe de Bogotá.

Esta empresa está dedicada a la producción de leche en polvo, leche pasteurizada, leche UHT y derivados lácteos. Proleche es abastecida en la actualidad por 5.500 ganaderos, a quienes le compra la leche a través de siete centros ubicados en igual número de departamentos. En 1996, la compañía pagó \$60.000 millones por la leche.

* *Presidente de Proleche.*

Nuestras ventas, también el año pasado, ascendieron a \$100.000 millones, con un aumento del 28% frente a las de 1995. Sin embargo, las utilidades no fueron tan altas. Proleche, en efecto es exitosa en ventas pero desastrosa en utilidades.

Nuestros productos secos llegan a 150 mil puntos de venta, en todo el territorio nacional. Por su parte, aquellos que necesitan frío se distribuyen en los distritos de Santa Fe de Bogotá, Medellín y Costa Atlántica, y próximamente abriremos los de Cali y el Gran Caldas.

Hemos tenido un apoyo constante en capitalizaciones de los accionistas, que hoy alcanzan los 1.200, muchos de los cuales son ganaderos, gracias a lo cual la compañía tiene hoy un patrimonio de \$35.000 millones.

Se ha trabajado mucho en el tema de la calidad, para ofrecer un buen producto al consumidor nacional y, si es posible, al mercado de los países vecinos.

La globalización de los mercados hace que el sector lácteo esté amenazado por los excedentes de leche que no se pueden exportar, así como por el producto extranjero que va a ingresar al país tarde o temprano.

Con relación a los factores que dificultan la competitividad leche, tenemos que mientras que nuestra industria láctea se movía en un mercado protegido, se dio un desarrollo tranquilo del sector. Pero hoy, las nuevas políticas mundiales se han modificado, generando situaciones que requieren cambios para facilitar el desarrollo sectorial.

A nuestro juicio, dos situaciones entran a jugar un papel decisivo en el presente y futuro del sector: los acuerdos comerciales dentro del Grupo Andino con otros países, y la apertura del mercado internacional.

Unas políticas adecuadas nos permitirán acceder a nuevos mercados, especialmente a la subregión andina y, además, ser competitivos frente a productos que vienen de otros países.

Los factores predominantes del mercado internacional son: 1) Algunos países con altos volúmenes de producción y bajos costos, como Australia, Nueva Zelanda, el Cono Sur y Europa Oriental, y 2) Países con altos volúmenes de producción y elevados costos, que requieren un subsidio a las exportaciones, como es el caso Estados Unidos, la UE y Canadá.

La situación de Colombia se puede resumir así:

- * Producción cíclica, con excedentes en épocas de alta producción y déficit en épocas de escasez.
- * Altos costos de la leche, comparados con los del mercado internacional.
- * Poca tecnificación de las ganaderías. Hay una baja calidad físico-química y microbiológica de la leche.
- * No existen subsidios a la exportación.
- * Hay una franja de precios que no protege adecuadamente la producción nacional.
- * Altas tasas de interés y dificultad para la consecución de crédito.
- * Altísima participación de la venta de productos frescos (leche pasteurizada y derivados). El mercado de leche en polvo absorbe solamente 15-18% de la producción.
- * Libertad para las exportaciones de leche.

Es conveniente hacer un comentario adicional a la producción cíclica de la leche en Colombia, fenómeno en virtud del cual existe una capacidad no utilizada en el proceso de secado. Esto es tan cierto que tuvimos que parar el secador que tenemos en Chía, Cundinamarca.

Aquí, las empresas pulverizadoras no compran los excedentes para llevarlos a las épocas de escasez, por varias razones:

- * La norma del 70-30, que impide comprar a precios de excedentes la leche sobrante.
- * Dicha norma incrementa el costo de la leche, su almacenamiento (que es de 6 a 8 meses), la financiación y manejo, por lo cual resulta más cara que la importada. Esto favorece e induce a prácticas comerciales ilegales, como el lavado de dinero, el contrabando, etc.

Con relación a las importaciones, hay varios puntos que deben ser destacados:

- * Hay acuerdos internacionales que impiden el cierre de las importaciones. Los mercados cerrados y protegidos, en virtud de las nuevas reglas del juego del comercio internacional, van a desaparecer.
- * En Colombia, las empresas pulverizadoras tienen que competir con importadores oportunistas que no están comprometidos con el desarrollo del sector.
- * Las variables sobre el costo de la importación, como la tasa representativa del mercado, la franja de precios y el costo de la leche en el mercado internacional, permiten, en ciertos momentos, adquirir el producto importado a menores precios, lo cual pone a competir a las empresas pulverizadoras con importadores ocasionales o usuarios finales, hecho que desestimula la producción local. Es una verdad de a puño que una tonelada de leche en polvo neozelandesa puesta en Colombia cuesta el equivalente a una tonelada de leche líquida producida en el país.
- * Las empresas, para poder permanecer en el mercado, tienen que recurrir a importaciones de leche en polvo. Proleche lo hace.

PROLECHE, EN EFECTO,
ES EXITOSA EN VENTAS PERO
DESASTROSA EN UTILIDADES.

En una palabra, los altos costos de la leche colombiana no permiten su pulverización y favorecen las importaciones.

Hay que recordar que las empresas industriales tienen ánimo de lucro.

Pensando en todo esto y en que los ganaderos hacen parte de todas las empresas que aquí están representadas, hemos

definido las siguientes propuestas:

- 1a. Definir programas que aumenten la productividad pecuaria para disminuir el costo de la leche, preservando un margen adecuado para el productor. En este punto debo agregar que el industrial también tiene la obligación de rebajar costos y gastos y aumentar su productividad.
- 2a. Buscar un mecanismo que permita a las empresas pulverizadoras comprar excedentes a un menor costo, de tal manera que sea, al

menos igual para ellas, adquirir leche cruda y pulverizarla que importarla en polvo. Esa ecuación debe estar equilibrada.

- 3a. Que el gobierno o el sector, mediante recursos del Fondo Nacional del Ganado, por ejemplo, financien, a cero costo, el inventario de leche en polvo en las épocas de excedente para que se pueda trasladar a épocas deficitarias.
- 4a. Que las importaciones de leche no puedan ser realizadas sino por empresas pulverizadoras colombianas; estas, a su vez, deben comprometerse a mantener abastecido el mercado. En la medida en que los puntos anteriores se cumplan, será posible para las empresas comprarle a sus ganaderos habituales la totalidad de la leche que produzcan en épocas de abundancia.

No es lógico que en materia de salud pública se apliquen, en el caso de la leche, las normas del Decreto 2437 de agosto 30 de 1983, del Ministerio de Salud, a las empresas productoras de leche, al tiempo que quedan por fuera de ellas todos los importadores ocasionales, en perjuicio de los consumidores

Creo que es muy importante que de este foro salga un verdadero acuerdo entre todas las partes que aquí intervinieron, pues el clima de contraposición entre unos y otros no le conviene a Colombia ni a ninguno de nosotros, integrantes del sector lácteo.

SESIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

PREGUNTA: *¿Cuáles son las posibilidades y expectativas que tiene la industria láctea para salir a los mercados internacionales?*

RESPUESTA: En el caso específico de Alpina, hace tres años comenzamos a exportar hacia Venezuela, pero el negocio visto como negocio no era rentable para la compañía, porque uno de los factores limitantes era el precio de la materia prima, frente a la venezolana. Eso nos obligó a establecernos allá, para lo cual adquirimos una planta. Las posibilidades de exportación de Alpina hacia Venezuela siguen dándose en algunos productos que, por efectos de capacidad de planta, no permiten ser producidos allá.

En Ecuador mantenemos un ejercicio muy pequeño de exportación, en el cual vuelve y juega el precio de la leche. Muy seguramente, se evaluará la posibilidad de comprar una planta en este país, porque los ejercicios, hasta ahora, desde el punto de vista financiero no han sido rentables para la compañía.

Cicolac por su parte está hace año y medio vendiendo productos en el Ecuador y perdiendo plata.

En cuanto a Proleche se refiere nosotros no estamos vendiendo en el Ecuador porque hicimos las cuentas antes y comprobamos que perderíamos plata. De este panel hemos concluido: que el costo del producto terminado colombiano es muy alto, y que modificamos esta situación o tendremos que afrontar la llegada del producto extranjero. Los altos costos pueden estar en la ineficiencia industrial, el precio de la materia prima o en la ineficiencia del productor.

PREGUNTA (para Colanta): *Háblenos sobre los márgenes de rentabilidad de los procesos de producción e industrialización.*

RESPUESTA: Nosotros manejamos por separado los dos procesos, desde el punto de vista administrativo, pero cualquier mejora de productividad hace parte de un objetivo completo. La verdad es que el hecho de que la materia prima sea el elemento más costoso dentro de cualquier proceso industrial, nos obliga a centrarnos más allá.

De hecho, la parte industrial también está siendo examinada. Así, se tuvo mucho cuidado en la eficiencia de la planta pulverizadora antes de comprarla, gracias a lo cual en los primeros procesos de pulverización ya alcanzamos rebajas del 40% en el costo de la maquila. Anteriormente, teníamos que entregarle nuestra leche a otras plantas para que nos la devolvieran en polvo, a un costo muy alto.

En el proceso de comercialización, trabajamos muy duro. Por fortuna, en Antioquia los márgenes para quien vende un litro de leche no alcanzan los \$30; hablo del que la compra para transportarla, y del tendero que la vende. Aquí, en Santa Fe de Bogotá, esos márgenes se acercan a \$60. ¿Por qué? Porque en Antioquia se ha logrado trabajar con unos carros cuya capacidad supera los 4-5 mil litros, en cada ruta, cuando aquí los camiones no pasan de 3 mil litros, lo que implica un costo superior de distribución.

Gustavo Ordoñez - Gerente Alimentos del Valle Ltda.

Quiero dejar una constancia sobre el desconocimiento que en este foro ha habido de quienes han sido los pioneros de la industria láctea en Colombia. A este evento no se les ha invitado a participar con sus conocimientos. Hay empresas como Cicolac y Nestlé, de cuyas cifras siempre el gobierno nacional se ha valido, que hoy no están representadas aquí.

De todas las luchas que a lo largo de los años anteriores tuvimos que soportar, no sólo con el Ministerio de Desarrollo, sino con el de Agricultura y Desarrollo Rural, cuando desde ayer teníamos que pelear para conseguir un aumento de 5 centavos en el precio al público, hasta llegar hoy a una sujeta libertad vigilada.

Entonces, señores, oímos las experiencias de varias empresas, muchas de las cuales se han lucrado del sacrificio de sus anteriores, que hoy son desconocidas en este foro, como Acoleche: esto es vergonzoso.

A través de muchos años hemos luchado y competido, industriales y productores, en un guerro que nos han impuesto las entidades oficiales, cuando esa lucha habría podido ser conjunta en la búsqueda del bienestar común. No han sido una, ni dos, ni tres veces que con Analac nos hemos sentado en el Ministerio de Agricultura, con desavenencias profundas, porque, como es lógico, cada cual busca el provecho de su sector.

Por otra parte, hay que decir que la situación política del momento y aun de años anteriores, no ha sido nunca la mejor. El ganadero ha tenido grandes luchas, más que todo por su bienestar familiar, pero, infortunadamente, los valores, las cifras que se dan, no reflejan la realidad de los hechos.

Hemos venido trabajando con costos irreales en las tierras.

Estoy seguro de que con el esfuerzo de cada uno de nosotros, podremos ser competitivos. Es cierto que hoy vivimos en un medio insoportable, ante una guerrilla en avanzada, ante una avalancha de impuestos. Así, no sabemos a dónde vamos a llegar.



**Visión
de los
PRODUCTORES**

LA PRODUCCIÓN LECHERA EN COLOMBIA, EN SU MEDIO AMBIENTE DEL TRÓPICO

ALEJANDRO URIBE PERALTA*

C

ON EL CORRER DE LOS AÑOS NOS HAN ACOSTUMBRADO a que las características o los productos de nuestro país sean comparados con los de otros. Y aunque tal vez esto puede servir para establecer las producciones comparativas de los países, no puede tomarse como un sistema obligado de emulación.

Este sistema, en Colombia, puede tener su origen en nuestro ancestro, pues desde el nacimiento del país, nuestros ciudadanos, nuestras producciones, nuestro comportamiento y todo aquello que somos fue comparado con los ciudadanos, los productos, los comportamientos y todo lo demás que tenía su origen en España. Durante

* *Asociación Nacional de Productores de Leche, Analc.*

cuatro siglos los españoles catalogaron nuestros productos como segundas, y así acostumbraron a la población.

Con los años, en vez de liberarnos de este concepto, hemos aceptado como normal este tipo de comparaciones y, tal vez por la localización geográfica de nuestros originales conquistadores, aceptamos también que nuestros productos se sigan comparando con aquellos de las zonas templadas, tan diferentes a las nuestras. También es extraño que hoy se siga aceptando como normal que nuestra producción o nuestra planeación agropecuaria posea componentes originados en otros sitios tan separados del nuestro en climas y en ciudadanos.

Como ejemplo de lo anterior se podría mencionar el caso de la agricultura. Desde el principio, tal vez por desconocimiento o por actitud imperial, desde España se irrespetaron las soluciones encontradas por los nativos durante años de observación del medio y sus producciones; no se respetaron sus gustos, ni sus comidas, ni sus producciones, ni sus animales, ni sus aves, ni sus frutas, y con el tiempo hemos cambiado los gustos, las comidas, las producciones, los animales, las aves y las frutas. Curiosamente, todos esos trasplantes y reemplazos han sido traumáticos y sus resultados dolorosos.

Los colombianos de antaño se idearon la manera de producir alcohol a partir de la fermentación del maíz. Era un sistema tan antihigiénico como aquel que inventaron las antiguas sociedades para el mismo fin. En nuestro país no se pensó, ni se planeó, ni se ejecutó la higienización del sistema de producción; simplemente, se aceptó como normal que en vez de mejorarlo, lo cambiásemos por formas extranjeras, a partir de cereales que no se producían en nuestro medio.

Con la imposición de esta línea de pensamiento se minó la producción del maíz, pues vino el estímulo a la siembra de cereales foráneos. Pero más tarde, al caer la siembra de éstos, se institucionalizaron las importaciones, sin considerar que se dejaría de sembrar el maíz, cuya necesidad en la cultura de la alimentación colombiana era mucho más importante que la producción del alcohol. Hoy, no sólo importamos el maíz, sino que somos «ineficientes» como productores de cebada y trigo.

Además, en los tratados internacionales de comercio, se le ha dado a nuestro sector agropecuario un tratamiento idéntico al industrial. Entendemos que se puede competir bajo iguales condiciones de producción, y reco-

nocemos a las fábricas como centros que se independizan del medio ambiente y en cuyo trabajo juegan papel preponderante las eficiencias de tiempo y energía, la utilización adecuada de recursos económicos, la agilidad de los productores, la solución de los problemas ambientales, la creación de alternativas y la agresividad en las ventas. Así, bajo estas reglas iguales se puede competir por el mercado.

En este juego de comparaciones y de tratados internacionales que no tienen en cuenta las condiciones naturales de cada zona, ha caído nuestra producción lechera, pues sin tener en cuenta las características medio ambientales, algunos se han sentido tentados a comparar nuestra producción con la de Nueva Zelandia o de Estados Unidos. Tal vez algunos creen que las condiciones colombianas son iguales a las del resto del mundo, y que si nuestras vacas producen sólo una parte de lo que dan las vacas neozelandesas, esto se debe a nuestra ineficiencia.

Pero el sector agropecuario colombiano es distinto, ya que nuestras producciones no poseen la independencia de las condiciones naturales que se encuentran en otros sitios, y el producto es esclavo del medio ambiente. Por medio ambiente entendemos la situación geográfica del país, las horas de sol, las irradiaciones, las alturas sobre el nivel del mar, las plantas que nos rodean, los ríos, las nubes, los demás animales grandes y pequeños y las condiciones sociales de los seres humanos que conviven y viven de él.

Curiosamente, es la producción de una vaca el producto primario que nos preocupa, aunque en el organismo del bovino no existen animales más o menos eficientes: todos son igualmente eficientes dentro de los parámetros de su raza y de su nutrición. Además, si se trata de «comparación genética», no hay duda de que nuestros animales están emparentados con las mejores líneas.

Si los animales, genéticamente, son muy similares, ¿por qué no son iguales sus producciones en los distintos países? Sencillamente, porque no son iguales el medio ambiente, ni las condiciones sociales y económicas del ganadero, como tampoco las condiciones alimenticias que rodean al animal.

EN LOS TRATADOS INTERNACIONALES DE COMERCIO, SE LE HA DADO AL SECTOR AGROPECUARIO UN TRATAMIENTO IDÉNTICO AL INDUSTRIAL.

Todo ganadero es eficiente en donde se localiza, pues con seguridad utiliza sabiamente los recursos a su alcance. Son eficientes las tribus nómadas del Africa, que mueven sus animales en busca de las mejores hierbas; son eficientes los mongoles en las heladas estepas; son eficientes los ganaderos argentinos en sus recursivas pampas; son eficientes los llaneros del «cerrado» brasileiro en sus enormes y jóvenes sabanas; son eficientes, con sus vacas, su clima y sus pastos los ganaderos de Nueva Zelandia; son eficientes los ganaderos colombianos, sin subsidios y en medio del clima más difícil; son eficientes los ganaderos de Estados Unidos y de Europa, con sus grandes recursos alimentarios y son, finalmente, eficientes los Estados, que destinan enormes recursos para subsidiar a sus campesinos, pues consideran de primordial importancia el bienestar de la despensa de sus conciudadanos.

Lo que suena por lo menos extraño es declarar «ineficiente» al africano, al mongol, al brasileiro, al llanero o al productor colombiano, tomando como punto de comparación el volumen logrado por el país que más produce bajo sus propias condiciones. Esto, lógicamente, desconoce que un ganadero de un país «eficiente», localizado en otro medio, no podrá ser más eficiente que el ganadero local.

No se puede pensar que como en Colombia se producen pastos para alimentar el ganado -como ocurre en Nueva Zelandia, potencia láctea-, aquí deberíamos tener producciones lecheras similares a las de ese país.

Amén de pasar por encima de las realidades de nuestra red vial, de la disponibilidad de energía eléctrica, de la red de frío, de la formación del individuo, de la información y de los recursos económicos, así como de los alimentos para los animales y su costo, parece que también les fallan los conocimientos de geografía a los autores de la comparación. En efecto, Nueva Zelandia está localizada a la altura de Argentina y de Chile, pero no es ecuatorial como Colombia. Tal vez las producciones de las vacas neozelandesas se han de comparar con las de aquellos países con los cuales comparte las condiciones meteorológicas y de suelos, pero no con Colombia cuyas condiciones son dramáticamente diferentes.

El análisis de las cifras del Anuario de Producción de la FAO (Volumen 42, 1988), nos permite comparar la producción del ganado de Colombia -que se encuentra entre los 4 grados Sur y los 12 grados Norte-, con la de aquellos países que comparten con el nuestro las condiciones meteorológicas de ecuatoriales.

Pues bien, entre los 15 grados Norte y los 15 grados Sur, se encuentran 41 países: 21 africanos, 5 centroamericanos, 7 suramericanos y 8 asiáticos que, sumados, ocupan más de 30 millones de kilómetros cuadrados (el 22.97% de la superficie de nuestro planeta), donde sólo vive el 17.9% de la población mundial.

Qué curioso, se podría pensar, que siendo un clima estable el número de habitantes de esos países no esté directamente relacionado con la superficie total. Como también resulta curioso que allí no se encuentren los desiertos del mundo, pero sí todas las selvas.

Posiblemente, las condiciones estables de temperatura y los ritmos de lluvias, que favorecen la presencia de árboles inmensos de muchísimas y excelentes especies, indican cuál es la vocación primaria de los suelos y sus condiciones. Y es hacia esa vocación hacia donde, tal vez, deberíamos dirigir la producción de nuestros suelos, pues ya llevamos 500 años talando sin plantar árboles, para sembrar otras especies. Llegó la hora de resembrar árboles nativos para gozar mañana de las maderas buenas.

En los países ecuatoriales se ha tumbado la selva, como se hizo en Europa. En los suelos así obtenidos se han sembrado y han aparecido los pastos con los cuales se mantienen bovinos dedicados a la producción de carne o de leche; en algunos países se explotan los búfalos, las cabras y las ovejas, para la producción de carne y leche.

En la Tabla 1, se muestran las producciones de origen bovino para cada uno de los países de la zona ecuatorial escogida.

Existen muchas maneras de calcular, comparativamente, la eficiencia ganadera de los países, pero, tal vez, una de las más útiles consiste en comparar la disponibilidad de productos de origen bovino por persona y por día, claro indicador del bienestar y la seguridad alimentaria de una nación.

Para calcular estos datos se requiere saber cuántos kilos de carne en canal produce el país por año, cantidad a la cual se le resta el peso del hueso de la canal; el resultado son los kilos de carne por año disponibles.

Como la carne tiene un promedio de 17% de proteínas, el producto de esta será igual a la producción anual de proteínas de origen cárnico disponibles para la población durante el año de estudio. Esta última cantidad puede ser dividida por el número de días del año y luego por el número de habitan-

tes reportado, obteniéndose así los gramos de proteína cárnica de origen bovino por habitante y por día.

Otro tanto se puede calcular para las proteínas de origen lácteo, partiendo de que cada litro de leche contiene 40 gramos de proteína.

LLEGO LA HORA DE
RESEMBRAR ÁRBOLES
NATIVOS PARA GOZAR
MAÑANA DE LAS MADERAS
BUENAS.

Si se acepta que los requerimientos diarios de un ser humano son 60 gramos de proteína, podremos, a partir de la suma de los gramos de proteínas de origen cárnico y lácteo, obtenidos anteriormente, calcular el porcentaje de proteínas que es proveído por los bovinos a la dieta del ciudadano de cada país ecuatorial.

Se pueden examinar otros hechos. Ya dijimos, por ejemplo, que el número de habitantes de la zona ecuatorial no concuerda con la extensión de su territorio -22.97% de la superficie terrestre y 17.9% de la población-. Esto indica que algo negativo ha de tener la zona, como que es un sitio extraordinario para los árboles y otras especies que conviven con ellos (aves), pero no las mejores para animales superiores como los humanos.

Sin embargo, en esa zona ecuatorial se encuentra el 23.37% de la población bovina del mundo, cifra que es similar al porcentaje de la extensión territorial (22.87). Posiblemente, esta similitud señala la gran producción de los pastos. Los bovinos de esta zona solamente producen el 11.38% de la carne del mundo y el 5.49% del total de la leche mundial, volúmenes comparativamente bajos.

Las producciones por animal en el trópico, tanto en leche como en carne, comparadas con el promedio mundial son bajas, pero se debe tener en cuenta que dicho promedio podría estar distorsionado si se piensa que los recursos nutricionales para los animales en otros países es superior, en tanto que en los países ecuatoriales la alimentación de los bovinos tiene como base el pasto en forma natural. En efecto, en países localizados por fuera del zona ecuatorial, los animales se alimentan básicamente con suplementos que se forman a partir de muy altas producciones agrícolas, apoyadas por amables subsidios estatales.

Un animal expresará sus capacidades productivas tanto como el medio ambiente se lo permita; así, si éste último es restringido, también lo será su expresión genética. De ahí nace el dominio del medio ambiente sobre la expresión genética.

Dentro de nuestro caso ecuatorial, los pastos que se encuentran en la zona americana son totalmente distintos a los del norte o sur de la misma zona en el Africa. Comparadas las especies forrajeras africanas con las ecuatoriales, resultan ser más productivas las africanas, por unidad de superficie. Ejemplo de esto es el pasto kicuyo, **Pennisetum clandestinum**, originario de Kenia (Africa) que, trasplantado en 1910 a las tierras frías de nuestro país, invadió los espacios del pasto oloroso y del falso poa, incrementando de paso las producciones bovinas por unidad de superficie de la Sabana de Bogotá.

Regresando a las cifras comparativas de los países ecuatoriales, vemos que Colombia es octava en extensión y población, y que la eficiencia de los ganaderos colombianos es tal que ocupamos el segundo lugar en producción de carne y leche (Brasil es el primero, pero como su zona más productora de carne y leche se encuentra por fuera de los 15 grados sur, fue incluido totalmente como entidad geopolítica). Además, estamos en segundo lugar en disponibilidad de leche por habitante y en disponibilidad de proteínas de origen bovino por habitante y por día (en ambos casos, Costa Rica es primero), y somos terceros en disponibilidad de carne por habitante (Costa Rica y Panamá están a la cabeza).

Aun cuando las comparaciones con países que comparten nuestras condiciones ecuatoriales demuestran que el ganadero colombiano es el líder de la producción bovina en la zona, esto no quiere decir que no queden muchas cosas por mejorar.

Disponibilidad de leche y carne para el colombiano

En la tabla 2 se registran las producciones de leche y carne de los últimos veinte años en nuestro país, las cuales se han incrementado, aunque de manera desigual.

Se aprecia que la disponibilidad de proteínas totales de origen bovino (carne + leche), calculadas por habitante y por día, se han incrementado en

los últimos veinte años, al pasar de 13 a 21 gramos diarios aproximadamente. Este incremento de casi 8 gramos, ha llevado al país a pasar de disponer el 21% de los requerimientos diarios de proteína en 1974 al 35% en 1994, solamente con productos de los bovinos.

Pero se debe anotar que el 90% de esta mejora se debe al incremento de la disponibilidad de proteínas lácteas, que pasó de 7.1 gramos diarios en 1974 a 14.22 en 1994. No sucedió lo mismo con la disponibilidad de proteínas cárnicas, las cuales han tenido en el mismo período un incremento insensible. Este estancamiento en la disponibilidad de proteínas cárnicas indica que las acciones de estímulo económico no han sido las mismas para el ganadero de carne que para el de leche.

El incremento de la producción láctea en Colombia ha sido posible más a la eficiencia del ganadero -empeñado en la búsqueda de una mayor rentabilidad a su inversión-, que como respuesta a políticas de tipo sectorial. La rápida y eficiente capacidad de incrementar la producción de leche en nuestro medio ha sido tal que si ésta continúa creciendo como en los últimos diez años, Colombia cumplirá con las recomendaciones de la FAO: disponer de 150 litros anuales de leche por habitante en el año 2000.

Lo anterior, llevará a nuestros productores a tener excedentes, en virtud de lo cual seremos el primer país tropical exportador de lácteos.

Nuestra producción de leche y sus derivados indica que desde ya debemos dirigir nuestros esfuerzos al estudio de los mercados vecinos, con el objeto de ofrecer nuestros productos, ya que estos necesitan incrementar la disponibilidad de proteínas lácteas para su población. De la misma forma, se deben estudiar mecanismos para llegar masivamente a las poblaciones infantil y joven de nuestro país con lácteos, entre ellos, con quesos que no requieran refrigeración.

Las soluciones en pos de las cuales están los productores de leche, van desde cómo minimizar los efectos de los picos de producción durante los meses de lluvias, que los lleva a buscar el montaje de plantas de pulverización, hasta reconocer que Colombia tiene en sus ganados una genética competitiva con las mejores del mundo.

Nuestro ganadero, entonces, es el más eficiente en su medio, así sus productos aparezcan como más costosos si se compara la leche con la de otros países que subsidian a sus productores. También es costosa porque el país pasa por un fenómeno extraño de revaluación de la moneda.

Con la carne del bovino no ha ocurrido lo mismo que con la producción de leche. Su estancamiento (Tabla 2), posiblemente, ha estado relacionado con un cambio en las costumbres y gustos del consumidor de las ciudades, ahora con mayor acceso a las carnes de pollo y de cerdo y al pescado.

Los mecanismos que regulan el consumo interno de carne parecen ser unidireccionales y no se perciben signos que indiquen un repunte en el negocio de producir novillos. Da la impresión de que la producción de carne se encuentra estancada hasta el punto de que mucha leche proviene del buen negocio que resulta de la sobreextracción de leche de las vacas destinadas a la cría, en contra del debido desarrollo del ternero y de los índices de reproducción. Esta tendencia podrá ser mejorada cuando el ganadero comprenda que es necesario suplir con mejores alimentos al animal que se le exige una mayor producción de leche en el trópico.

La fragilidad de nuestra producción y nuestro consumo de carne bovina es tal que si propusiésemos como meta que el colombiano promedio dispusiera de 2 gramos extras de proteínas cárnicas por día, tendría que sacrificar, adicionalmente, algo más de un millón de cabezas anuales, es decir, que pasaríamos de un sacrificio de 3.523.600 («La ganadería bovina en Colombia» - Fedegan, 1996) a uno de 4.543.900 cabezas. Pero nuestra ganadería no tiene esa capacidad de producción, e incrementarla toma mucho tiempo por las características de la actividad. Estos datos se calculan en la Tabla 3.

Debemos, entonces, buscar mercados externos para que el negocio de producción de carne sea más atractivo. Podríamos salir con una carne magra, lograda en animales jóvenes a partir de la alimentación con base en pastos, sin la aplicación de hormonas; una carne «ecológica», una carne producida sin alimentos concentrados (libre de los residuos de sustancias tóxicas que se encuentran en los productos básicos de estos), una carne de un animal producido en el trópico, con la menor alteración de sus condiciones naturales.

Para lograr este animal, es posible que debamos racionalizar el cruzamiento de razas y frenar el deseo de querer ser «criadores de puro». Nuestro

EL INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN LÁCTEA HA SIDO POSIBLE MÁS A LA EFICIENCIA DEL GANADERO QUE A POLÍTICAS DE TIPO SECTORIAL.

futuro ganadero deberá partir del sentido común del ganadero en el aprovechamiento de los recursos naturales, en la utilización de pastos con base en silos, en su presencia permanente en la finca, en su capacidad para solucionar los problemas y en el profesionalismo de quienes lo asisten.

Por experiencia, sabemos que el futuro de nuestra producción de carne bovina no está en los subsidios estatales, en los créditos de fomento, en los «estimulantes de crecimiento», en las hormonas, ni en los resultados primarios de curiosidades académicas que, al inyectarse, estimulan la producción por encima de los valores normales. Tampoco parece aceptable que los ganaderos, al tiempo que estudian propuestas y establecen metas para sus productos, se autoriza la entrada a nuestros mercados de productos provenientes de países donde se subsidia a los granjeros.

Si nuestros rectores -aquellos que consideran ineficiente al ganadero colombiano y que unilateralmente comprometen su bienestar económico-, estudiaran las normas de intercambio comercial, seguramente hallarían los artículos protectores para aquellos países en los cuales el ganadero se encuentra en una situación de crisis, originada en hechos que no son de su competencia (cambiarlos o de seguridad).

Creemos que unas propuestas como las anteriores serían más útiles para el ganadero que aquella de intentar competir con otros países para producir animales y bienes «como los de ellos».

En defensa de nuestros productores de leche, podemos citar, como un dato simplemente comparativo, que la producción nacional de arroz para 1994 fue de 1.401.196 toneladas de paddy seco, es decir, una disponibilidad diaria de 7.3 proteínas y 237 calorías. Para el mismo año, la producción de leche fue de 4.542.000 toneladas, que aportaron a la dieta diaria del colombiano 14.2 gramos de proteína y 242 calorías.

No es, entonces, nuestro ganadero empresario ineficiente. Todo lo contrario: es el más eficiente del trópico, y son sus productos aquellos que más aportan a la seguridad alimentaria del país.

Creemos que la labor de estos hombres, mirados como los mejores en otros sitios, debe estimarse, y no ser catalogados por nosotros mismos como productores de segunda.

Tabla I
 PRODUCCIONES DE ORIGEN BOVINO DE LOS PAÍSES LOCALIZADOS
 ENTRE 15° N y 15° S

País	Extensión (km²)	Habitant. (miles)	Carne (T. M.-miles)	Proteínas de carne (g/día)	Leche (T. M. -miles)	Proteínas de leche (g/día)	Proteínas bovinas (g/día)	% del requeridos
ANGOLA	1.246.700	9.458	56	2.34	148	1.71	4.06	6.8
COSTA MARFIL	322.460	11.660	45	1.53	19	0.18	1.71	2.8
REP. CENT. AFRICANA	622.980	2.770	42	6.00	5	0.20	6.20	10.3
BENIN	112.620	4.448	13	1.16	15	0.37	1.53	2.5
BURKINA FASO	274.200	8.554	26	1.20	81	1.04	2.24	3.7
CAMERUN	475.400	10.691	74	2.74	49	0.50	3.24	5.4
CONGO	342.000	1.887	3	0.63	3	0.17	0.80	1.3
ETIOPIA	1.221.900	44.762	255	2.26	814	1.99	4.25	7.1
GABON	267.670	1.094	-	-	1	0.10	0.10	0.2
GHANA	238.540	14.159	18	0.50	11	0.09	0.59	1.0
GUINEA	245.860	6.539	18	1.09	42	0.70	1.79	3.0
KENYA	580.370	23.077	172	2.95	1.015	4.82	7.77	13.0
LIBERIA	111.370	2.397	1	0.17	1	0.05	0.21	0.4
NIGERIA	923.770	105.438	256	0.96	36	0.37	1.34	2.2
SIERRA LEONA	71.740	3.945	5	0.50	17	0.47	0.97	1.6
TANZANIA	945.090	25.426	162	2.52	448	1.93	4.95	7.4
TOGO	56.790	3.254	5	0.61	9	0.30	0.91	1.5

Continua

Continuación

País	Extensión (km ²)	Habitant. (miles)	Carne (T. M.-miles)	Proteínas de carne (g/día)	Leche (T. M. -miles)	Proteínas de leche (g/día)	Proteínas bovinas (g/día)	% del requeridos
UGANDA	285.880	17.216	60	1.38	376	2.39	3.77	6.3
RUANDA	26.340	6.754	14	0.82	77	1.25	2.07	3.5
SOMALIA	637.660	7.101	50	2.79	550	8.49	11.28	18.8
ZAIRE	2.545.410	33.743	26	0.31	7	0.02	0.33	0.5
COSTA RICA	51.100	2.866	84	11.60	415	15.87	27.47	45.8
NICARAGUA	130.000	3.622	30	3.28	100	3.03	6.30	10.5
PANAMA	77.080	3.322	56	9.55	109	5.14	14.69	24.5
EL SALVAD.	21.040	5.031	19	1.50	25	0.54	2.04	3.4
HONDURAS	112.090	4.830	46	3.77	296	6.72	10.49	17.5
BRASIL	8.511.970	144.428	2.447	6.71	1.320	10.02	16.72	27.9
COLOMBIA	1.138.910	30.567	594	7.69	3.230	11.58	19.27	32.1
ECUADOR	283.560	10.204	95	3.69	1.290	13.85	17.54	29.2
GUYANA	214.970	1.007	2	0.79	47	5.11	5.90	9.8
PERU	1.285.220	21.256	115	2.14	850	4.38	6.52	10.9
SURINAM	163.270	393	1	1.01	13	3.63	4.63	7.7
VENEZUELA	912.050	18.757	292	6.16	1.545	9.03	15.19	25.3
INDONESIA	1.904.570	175.109	225	0.51	250	0.16	0.67	1.1
MALASIA	3.297.500	16.556	11	0.26	24	0.16	0.42	0.7
FILIPINAS	300.000	59.509	68	0.45	15	0.03	0.48	0.8
SRI LANKA	65.610	16.825	13	0.31	170	1.11	1.41	2.4
TAILANDIA	513.120	54.160	158	1.15	108	0.22	1.37	2.3
PAPUA N. GUINEA	462.840	3.805	2	0.21	-	-	0.21	0.3
VIETNAM	329.560	64.206	72	0.44	36	0.06	0.51	0.8
KAMPUCHEA	181.040	78.580	17	0.86	17	0.24	1.09	1.8
% ZONAL	22.97	17.90	11.38	63.59	5.49	30.69	39.69	39.69

Tabla 2
Disponibilidad de las PROTEÍNAS DE ORIGEN BOVINO PARA EL COLOMBIANO
1974 - 1994

Año	Habitantes	Carne (ton)	Proteínas/habitante/día			Totales	Adecua- ción %
			Leche (T. M. - miles)	Cárni- cas	Lácteas		
1974	24.500.000	366.662	1.594	5.92	7.13	13.05	21.76
1975	24.941.000	417.098	1.716	6.62	7.54	14.16	23.60
1976	25.389.938	431.067	1.729	6.72	7.46	14.18	23.64
1977	25.846.957	430.164	1.734	6.59	7.35	13.94	23.23
1978	26.312.202	456.343	1.879	6.87	7.83	14.69	24.49
1979	26.785.822	512.221	2.002	7.57	8.19	15.76	26.27
1980	27.267.967	558.313	2.098	8.11	8.43	16.54	27.56
1981	27.758.790	600.245	2.321	8.56	9.16	17.72	29.54
1982	28.258.448	571.516	2.490	8.01	9.66	17.66	29.44
1983	28.767.100	530.107	2.647	7.30	10.08	17.38	28.97
1984	29.284.908	570.499	2.769	7.71	10.36	18.07	30.12
1985	29.812.036	588.227	2.816	7.81	10.35	18.16	30.27
1986	30.348.653	577.640	3.016	7.54	10.89	18.43	30.71
1987	30.894.929	551.732	3.142	7.07	11.15	18.22	30.36
1988	31.451.037	594.721	3.357	7.49	11.70	19.18	31.97
1989	32.017.156	657.400	3.580	8.13	12.25	20.38	33.97
1990	32.593.465	710.709	3.777	8.63	12.70	21.33	33.55
1991	33.180.147	666.574	3.966	7.95	13.10	21.05	35.09
1992	33.777.390	568.963	4.156	6.67	13.48	20.15	39.59
1993	34.385.383	574.573	4.368	6.62	13.92	20.54	34.23
1994	35.004.320	609.283	4.542	6.89	14.22	21.11	35.18

Fuente primaria: ANALAC - FEDEGAN

Tabla 3
INCREMENTOS DE SACRIFICIO AL ELEVAR EL CONSUMO

HABITANTES	37.133.000
POBLACION BOVINA DE SACRIFICIO	
PESO DEL MACHO	384.65 kilos/animal pie
PESO DE LA HEMBRA	319.85 kilos/animal pie
PESO PROMEDIO	359.44 kilos/animal pie
RENDIMIENTO	50%
HUESO	15%
PROTEINA	17%
PESO PROMEDIO DE LA CANAL	179.72 kilos
PESO PROMEDIO DEL HUESO	26.96 kilos
PESO DE LA PROTEINA	25.97 kilos

CALCULOS SOBRE REQUERIMIENTOS DE ANIMALES DE SACRIFICIO

INCREMENTO PROTEICO DIARIO	2 gr/habitante/día
EQUIVALENTE EN CARNE	11.76 gr/habitante/día
EQUIVALENTE EN CANAL	13.53 gr/habitante/día
	4.938 gr/habitante/año
EQUIVALENTE EN PESO VIVO	9.876 gr/habitante/año
PESO VIVO/POBLACION/AÑO	366.743 T.M. de peso vivo
NUMERO DE ANIMALES AÑO	1.020.318



Nos HEMOS dedicado A ESTORBARNOS LOS UNOS A LOS OTROS

ROBERTO MEJÍA CAICEDO*



INE A HACER UN RECONOCIMIENTO AL EMPRESARIO del altiplano cundiboyacense, al industrial y al productor agrícola y pecuario de las zonas cálidas.

Permítanme hacer una breve referencia al sector arrocero, al cual yo pertenezco: los cultivadores de la Trazza de Ibagué hemos sobrevivido durante los últimos cuatro o cinco años: nuestra rentabilidad ha sido cero, con base en 8 y 9 mil kilos de arroz por hectárea, que son producciones de marca internacional. Allí ha habido unas generaciones emprendedoras, unas generaciones que se dieron al esfuerzo de conformar la Federación Nacional de Arroceros.

* *Exministro de Agricultura y dirigente gremial.*

Todo esto lo traigo a colación para decirles que somos capaces de todo y de mucho más. No es difícil decir aquí que el gobierno es el malo. Tampoco tiene sentido que nos reunamos en este auditorio para que nos digan que el 70-30 es el origen del problema del crecimiento de la producción de leche.

El panorama general de la lechería, que nos muestran las cifras aquí presentadas, nos indican que todos hemos hecho algo; lo que pasa es que lo hemos hecho más despacio porque nos hemos dedicado a estorbarnos unos a otros.

Definitivamente, la industria de la leche se ha defendido mejor que la agricultura, actividad esta que muestra en estos años unos descensos drámaticos en áreas de cultivo y en producción, en tanto que la leche mantiene un ritmo de crecimiento del 5%.

Hay unas cifras que nos ilustran bien la crisis del sector agrícola: en 1986, Colombia importó cerca de 700 mil toneladas de alimentos (trigo, mayormente); a junio del 96 las importaciones totales ya superaban los 2.5 millones de toneladas, y se prevé que al finalizar este año lleguemos a los 4 millones de toneladas.

El caso de la leche es diferente porque estamos hablando de un producto de ingreso diario, particularmente en la zona cafetera, donde, de manera aterradora, se ha perdido el ingreso: la cantina en la puerta de la finca, que le da platica para la comida diaria a la familia.

Además, la lechería es una actividad que induce disciplina, que mantiene a la gente con una especial vocación de trabajo. El productor de leche no es trashumante, es un hombre afincado en un sitio.

Tenemos zonas que vienen creciendo de manera muy pareja, especialmente en el Gran Caldas, proceso al cual no le debemos temer. En las zonas cafeteras creo ver grandes ventajas, derivadas de su buena infraestructura vial.

Ahora bien, es el altiplano donde se encuentra la genética, la base y el futuro de todo el desarrollo de la lechería nacional. Pero en esta zona no crecerá la superficie destinada a esta actividad; en cambio, sí aumentarán otras explotaciones de \$50 millones la hectárea.

En la Costa Atlántica también el país tiene un enorme potencial. Allá ya hay centros de acopio para beneficiar a aquellas gentes de tres botellas diarias; se están montando pulverizadoras. Además, la producción de leche constituye un factor de arraigo para los campesinos de esa región.

Las tierras de los valles del Magdalena y del Cauca y de la Costa Atlántica tienen un porvenir: el doble propósito, antes llamado «mestizaje». Pero son los ganados del altiplano los que nos tienen que producir los F1 para la tierra caliente. Ustedes no necesitan la totalidad de los vientres para la reposición de sus hatos lecheros, puesto que en el altiplano no hay tierras desocupadas. Surge, pues un nuevo negocio para los lecheros: la producción de novillas y becerros.

Como la tierra caliente no tiene genética, necesitamos los genes de la tierra fría; en cambio, posee la riqueza del trópico. No se trata de que en la Costa Atlántica se vayan a tener hatos con maíz y concentrado. No. Tenemos la posibilidad de producir leguminosas forrajeras, de montar explotaciones de tipo silvopastoril, y de usar la harina de arroz y la gallinaza.

Finalmente, no nos desanimemos. La solución no está en el altiplano, ni en la tierra caliente, ni en los industriales, tampoco los males están en el 70-30. El 70-30 (o un instrumento parecido) es una herramienta que tiene que estar ahí, porque este no es un país de ángeles: necesitamos unas normas. Además, el 70-30 no es, ni mucho menos, una doncella intocada. Creo que no ha habido una norma más violada que esta.



Visión de
los PRODUCTORES

CASOS
de FINCAS
LECHERAS

CASOS DE FINCAS LECHERAS

E

STA PARTE DEL TALLER ESTUVO A CARGO DE CUATRO PRODUCTORES DE LECHE, quienes generosamente aportaron los datos de sus fincas para ilustrar la perspectiva, que en materia de costos, tiene la lechería colombiana. Por razones de seguridad, se omiten los nombres de los ganaderos y de las fincas.

CASO 1 - ALTIPLANO CUNDIBOYACENSE

El altiplano cundiboyacense produce el 34% de la leche del país, lo que equivale a 4 millones 250 mil litros diarios.

Vimos aquí que en Argentina las fincas eficientes producen 22 litros en promedio y 8 mil litros por hectárea.

con un precio al productor de 25 centavos de dólar y un costo de producción de 15 centavos, para una rentabilidad sobre ingresos del 36%. Allí tienen el concentrado entre \$190-210, cuando a nosotros nos vale \$370-390, casi un 77% más costoso.

También se dijo que en Colombia el salario es ligeramente más alto, pero que el precio de la tierra es bastante superior en nuestro medio.

Pasemos ahora sí a hablar de la finca No. 1, situada en el municipio de Simijaca, Cundinamarca, con la aclaración de que en los cálculos de rentabilidad no se incluye el valor de la tierra.

Esta finca tiene una superficie de 93 hectáreas planas y 45 de lomas. De la parte plana están destinadas a la lechería 80 hectáreas; las otras 23 se dedican a la agricultura. En la superficie de lomas se lleva a cabo el engorde de ganado. El inventario total de la finca son 512 animales, de los cuales, 408 son de leche y 104 de carne, lo que quiere decir que hay una cabida de 5.6 cabezas por hectárea.

En 1988, la finca tenía 155 vacas, con 9 litros de promedio, es decir, 5.543 litros por hectárea al año. En el 96, se subió a 201 vacas, de las cuales había 180 en ordeño, con un promedio por animal de 22 litros, para una producción de 18.067 litros anuales por hectárea.

Las características de la organización empresarial de la finca son las siguientes:

Tiene un gerente que hace su presupuesto, su flujo de caja, revisa balances; un administrador en la finca, un asesor contable y un asesor técnico.

En el área agrícola (maíz, frijol y hortalizas) laboran tres personas. En la ganadería hay cinco personas que atienden la lechería, y una al frente del ganado de engorde. Esto quiere decir que cada una de estas cinco personas tuvo una producción de 290 mil litros en 1996.

Respecto a la tecnología empleada, tenemos praderas mejoradas, con riego. El promedio de agua está alrededor de 900 milímetros por año. Por su parte, el plan de abonamiento (llevado a cabo previo análisis de suelos), comprende 25 kilos de úrea y 75 kilos de 25-15-03 por hectárea. Los concentrados se utilizan de acuerdo con los análisis bromatológicos, foliares, y constituyen un complemento de los forrajes. Además, en la actualidad se utilizan cascarilla de algodón y las sales normales.

El nuestro es un ganado Holstein comercial con muy buenas bases genéticas. La inseminación se utiliza desde hace varios años.

Con relación al manejo del hato, tenemos dos lotes de ordeño: el horro y el terneraje. Hay un pastoreo rotacional con cerca eléctrica y, lógicamente, se utilizan los registros adecuados.

Existen cuatro niveles en el uso de concentrados: dos para cada uno de los hatos, los cuales se revisan cada diez días, teniendo en cuenta no sólo la producción, sino la reproducción y los días en leche.

En materia sanitaria, se realizan las labores de rutina (vacunaciones, deparasitaciones, control mensual de reproducción, control de mastitis, control semanal de células somáticas).

Existe un ordeño mecánico de diez puestos. Hay dos ordeños diarios. Las vacas se ordeñan en un establo fijo. Se cuenta con un tanque de enfriamiento.

En los últimos años se ha hecho énfasis en la calidad de la leche, la cual fluctuó, en 1996, entre 2.75 y 2.90 de proteína; la grasa, entre 3.31 y 3.70; la reductasa, mayor de seis horas; no hay presencia de inhibidores; acidez, entre 14.5 y 15.5; sólidos totales promedios, entre 11.8 y 12.14, y un conteo de células somáticas promedio de 190 mil.

Respecto a las características de mercado -frente a las cuales hemos tenido que desarrollar una eficiencia tanto técnica como económica-, son bastantes sencillas. La leche se produce en la finca y no se vende directamente al consumidor. Los precios son fijados unilateralmente por el industrial, quien recoge el producto en la finca.

Quisiera que miráramos un poco la historia de una finca llamada eficiente: los aumentos porcentuales de precio en la leche han sido del 32.7 en 1992, 21.9 en 1993, 24.02 en 1995, 14.27 en el 96 y de 13 en el 97. Siguiendo esta tendencia se podría decir que el aumento en el 98 será de un 11%. Estos incrementos al productor se toman bajo el concepto de los litros totales y los ingresos totales de la finca en el año, es decir, para tener un valor real del porcentaje incrementado.

EN 1988,

LA FINCA TENÍA 155
VACAS, CON 9 LITROS
DE PROMEDIO.

EN EL 96, SE SUBIÓ
A 201 CON UN
PROMEDIO POR
ANIMAL DE 22
LITROS.

Cuando nos referimos al aumento de los costos de producción, hablamos del porcentaje en el valor del insumo y no del porcentaje en la cantidad del mismo, el cual hay que compararlo de esta forma para tener una visión clara de cómo se han incrementado los costos. Los costos han tenido el siguiente incremento: 23.39 en el 92, 20.91 en 1993, 24.26 en el 94, 20.01 en el 95, 24.32 en el 96. Ahora bien, de acuerdo con las medidas de la emergencia económica y la reducción de la inflación, creemos que en el 97 los costos van a subir al 25%, para después bajar al 23%.

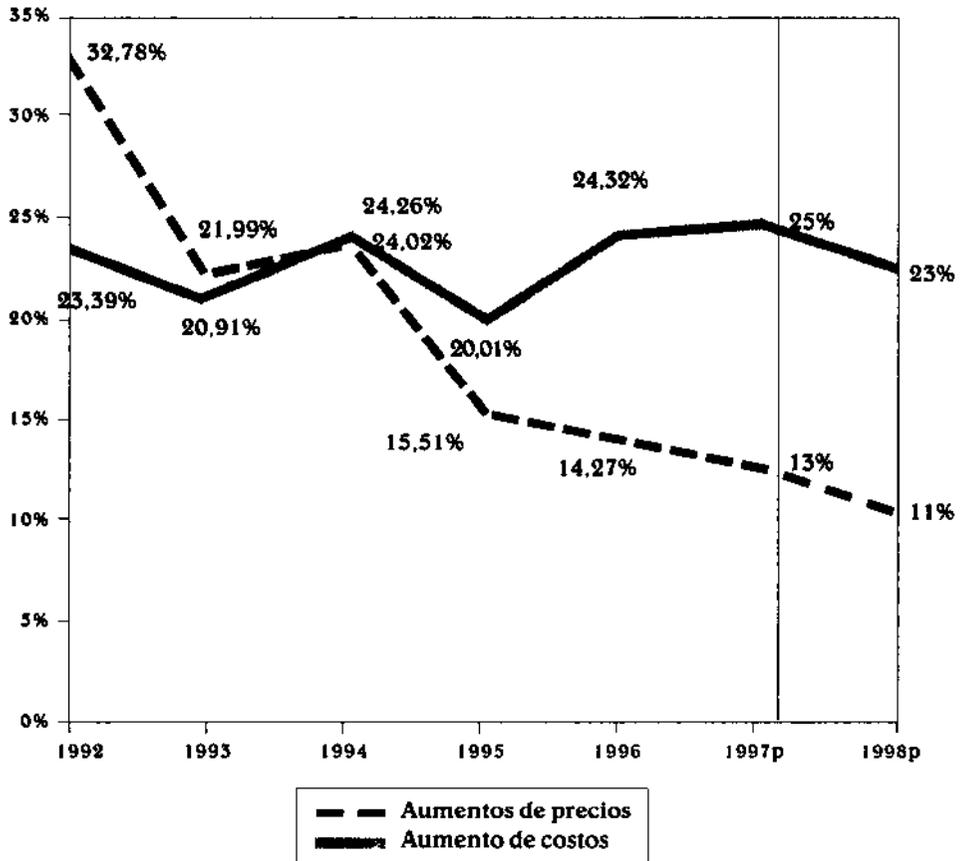
Ahora quiero introducir el concepto de productividad, que en la finca ha significado incrementar el número de litros de leche por vaca, así como aumentar el número de vacas por hectáreas al menor costo posible.

Gracias a ello, en 1992 el incremento fue de un 22.5%, en el 93 de 19.5%, en el 94 de 18.25%, en el 95 de 11.27%, en el 96 de 10.05%, en el 97 de 5% (para el 98 estimamos un 2.5%). Esto, porque la tierra es uno de los factores limitantes.

Veamos que en Argentina, Paraguay, Uruguay y en otros países, la tierra no es el factor limitante porque su precio es muy bajo comparado con el de Colombia. Aquí, nosotros no podemos expandirnos simplemente comprando la tierra del vecino, porque para ello tendríamos que vender la propia.

Si nosotros unimos dos líneas (Gráfico 1), el aumento de precios con el aumento de costos en forma porcentual, tenemos que los precios al productor muestran una tendencia a la baja, mientras que los costos están en incremento. Esto lo hemos compensado introduciendo a estas dos variables la productividad. Así, al sumar precios con productividad, tenemos que desde 1992 hasta 1996 mostrábamos unos precios superiores a los porcentajes en los aumentos de costos.

Gráfico I
 COMPARACIÓN ENTRE EL AUMENTO DE PRECIOS AL PRODUCTOR
 Y COSTOS DE PRODUCCIÓN



Finalmente, voy a presentar una estadística curiosa como es la del índice de precios al consumidor, comúnmente llamada inflación. Últimamente, el sector lechero en su conjunto ha venido haciendo un esfuerzo que se refleja en que los incrementos al consumidor están por debajo del índice de inflación, pero los incrementos al productor están aun más por debajo que los incrementos al consumidor. Ahora bien, si proyectamos una finca, en teoría eficiente, a cinco o a diez años, vamos a tener una situación bastante difícil. Frente a tan incierto futuro de la actividad lechera, y para mejorar la situación, fue que tomamos la determinación de destinar 13 hectáreas a la agricultura, así como abrir un renglón adicional de engorde de ganado.

CASO 2 - SABANA DE BOGOTÁ

Voy a presentar el caso de una finca de menor tamaño, de 25 hectáreas, con una buena infraestructura de riego, ya que la precipitación en la zona varía entre 700 y 900 milímetros al año. Cuenta, además, con un pozo profundo como fuente de agua permanente, tractor e implementos agrícolas para el cultivo del pasto, un equipo de ordeño mecánico, un tanque de enfriamiento y manejo de praderas mejoradas.

Dentro de la organización empresarial de la finca se tiene un administrador -el dueño-, un asesor técnico, un mayordomo y dos trabajadores de campo.

LA ALIMENTACIÓN SE BASA EN PASTOS Y EN UN USO ESTRATÉGICO DE CONCENTRADOS, CON BASE EN LA PRODUCCIÓN, LA REPRODUCCIÓN Y EL NIVEL DE LACTANCIA DE CADA ANIMAL.

En cuanto a las características tecnológicas de la finca, tenemos que la alimentación se basa en pastos y en un uso estratégico de concentrados, con base en la producción, la reproducción y el nivel de lactancia de cada animal, siempre tratando de obtener un mayor beneficio por cada kilogramo utilizado. Dicho manejo de los concentrados también se enfoca a la producción por hectárea, es decir, que no necesariamente se está mirando la producción por vaca para buscar promedios de 25, 30 o 40 litros, en vista de que la tierra es el limitante principal.

Tenemos ganados que se han estado inseminando durante los últimos 30 años, con muy buenas bases genéticas, pero no son animales necesariamente puros (no están registrados en la Asociación Holstein). Todas las características genéticas se manejan con inseminación artificial.

El hato se maneja con dos lotes, y también se trabaja con el horro y el ganado reemplazo -terneras y novillas-. El pastoreo es rotacional, con cerca eléctrica. Hacemos énfasis en las producciones de pasto.

En lo relacionado con los aspectos sanitarios, se trabajan las vacunaciones estándares, que son regidas por el Estado -aftosa, brucelosis y la triple-. La desparasitación se maneja estratégicamente en la época del parto y en la de secas de ganado, con el objeto de garantizar una leche de

mejor calidad. Por otra parte, se hace un control mensual de reproducción, así como controles continuos de mastitis.

Respecto a la infraestructura, tenemos, como ya lo había mencionado, un ordeño mecánico. Se hacen dos ordeños diarios (mañana y tarde). Hay un tanque de enfriamiento.

Nuestra leche tiene entre 2.75-2.85% de proteína, 3.1-3.7% de grasa, y la reductasa es superior a 5.3 horas.

Las características de mercadeo son las corrientes: los precios son establecidos por los industriales, quienes la recogen directamente en la finca.

Ahora voy a mencionar algunos factores específicos de la finca: tenemos 60 vacas -de las cuales se mantiene en ordeño un promedio de 49, es decir el 82%-, 12 novillas de 2-3 años, 16 novillas de 1-2 años y 20 terneras de reemplazo de 0-1 año, para un total de 108 animales. La capacidad de carga es de 3.46 cabezas hectárea.

La producción por hectárea es de 12.800 litros al año, con un promedio de producción por vaca de 18 litros.

En 1996, tuvimos una producción de 323.244 litros, con un precio promedio por litro de \$379, para un ingreso superior a \$122 millones. Adicionalmente, obtuvimos \$842 mil por la venta de 21 terneros a \$40 mil en promedio, y otros ingresos del orden de los \$3 millones 759 mil, para un total de ingresos brutos de \$127.110.921.

Al hacer una relación de los rubros que más influyen dentro de la canasta de costos de la finca, encontramos que mano de obra, concentrados y manejo de praderas son los tres ítems más importantes (alrededor del 60% de los costos de producción).

En mano de obra, factor que está fuera del control del ganadero, se puede aumentar la eficiencia hasta cierto punto, pero esto está ligado a los incrementos salariales.

En el caso de los concentrados, por su parte, el costo depende del proveedor; de ahí que el manejo óptimo de estos insumos debe repercutir en la eficiencia económica de la finca.

Con respecto al manejo de praderas tenemos un costo bastante alto (15%); se debe hacer énfasis en el pasto que se produce, cómo se produce y

para qué se produce. En efecto, si mediante fertilización obtenemos 10-20 toneladas adicionales, debemos saber de antemano quién las va a consumir. Si no tenemos los animales suficientes, va a ser muy difícil cosechar el costo-beneficio de ese aumento en la producción de forraje, pues son las vacas las que hacen la cosecha.

Por otra parte, para la alimentación de terneros tenemos lactoreemplazadores, leche y concentrados. El costo de este último es comparativamente bajo frente al que se usa en el área de producción.

La electricidad, en 1996, fue un costo bajo, ya que no se utilizó riego, por las buenas condiciones climáticas.

Los otros rubros son: mantenimiento de la maquinaria, el equipo y la finca. El costo de drogas y vacunas es bajo (3%), si se compara con otros predios analizados (7%); semen y nitrógeno, 2%; sales, 1%; enfriamiento, 4%; servicios públicos (electricidad para las dos casas, acueducto y teléfono), servicios profesionales, combustibles (especialmente por el uso del tractor), e imprevistos, 5% (que es alto pero adecuado para las circunstancias). Esto nos da un margen bruto del 18%.

Trabajamos los impuestos (predial, CAR, Fondo Nacional del Ganado, y retención en la fuente), para un 4% y un margen neto de 14%. La finca tiene unas utilidades netas de \$7.5 millones.



PROPUESTAS DE CARA AL FUTURO

ENRIQUE ORTEGA*

M

MI PRESENTACIÓN VA DIRIGIDA A RESALTAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES de los dos ejercicios que hemos presentado, y a formular algunas propuestas personales, de cara a la situación de competitividad, no sólo mirada desde el punto de vista internacional, sino desde las ópticas local y regional, porque, como lo han dicho varias personas en este foro, hay situaciones locales, regionales e incluso interdepartamentales que afectan o benefician la producción y la competitividad y la competencia de los productores.

En estos términos, vamos a plantear las fortalezas. En el altiplano cundiboyacense, tenemos como fortaleza

*. *Asociación Nacional de Productores de Leche, Analac.*

la localización de la zona productora, en la cual se incluyen las variables calidad de suelos (son bastante buenos); conocimientos técnicos, gracias a los cuales hay una eficiencia de las explotaciones; un importante porcentaje de empresarios que tienen una organización en su finca; proximidad al centro de mayor consumo (Santa Fe de Bogotá).

Igualmente, entre las fortalezas podemos mencionar el hábito de consumo favorable a la leche líquida pasteurizada por la población de la capital de la República y la región cundiboyacense. No menos importante es el efecto de los nuevos hábitos de consumo, determinados en parte por la falta de tiempo de las gentes, que llevan a optar por las comidas rápidas, entre las cuales figuran los yogures y algunos quesos.

Sin duda, en la actividad lechera del altiplano ha habido un crecimiento de la productividad en los últimos diez años, tanto en volumen de producción como en calidad. Justamente, algunos de los expositores, como Alpina, mencionaron que ellos habían aumentado sus compras, a lo cual han respondido los productores, en volumen y calidad.

Vale la pena destacar, así mismo, el sustancial incremento de los sistemas de frío en las fincas, fenómeno particularmente visible en los dos últimos años. De hecho, ya hay un porcentaje de leche fría en finca, en buenas condiciones. Los productores vemos en este sistema una de las pocas alternativas de mejoramiento de la productividad: pasar a la leche fría para mejorar la calidad, siempre y cuando recibamos estímulos por parte de las industrias.

Tenemos otro factor de fortaleza para el altiplano cundiboyacense: la estabilidad de la mano de obra, en el sentido de que los trabajadores que nos colaboran en las fincas, especialmente los mayordomos, la gente que está un poco más cerca del productor, viven en la finca y mantienen una relación laboral de tiempo atrás. Esto, como es natural, permite un conocimiento del negocio, una favorable relación obrero-patronal.

No menos importante es la existencia en la región de un número sustancial de plantas compradoras, así este beneficio no se manifieste necesariamente en el precio.

El crecimiento población del Distrito Especial se presenta como otra fortaleza, a la cual habría que agregarle la existencia de un importante seg-

mento de la población del altiplano cundiboyacense, que es consumidor habitual de leche.

Pasemos ahora al campo de las debilidades, la primera de las cuales es la falta de integración -vertical y horizontal- de los productores. Le sigue el deterioro de la infraestructura vial. Esta zona tuvo en el pasado las mejores vías del país, pero hoy su estado genera unas ineficiencias sustanciales en el transporte.

Otra debilidad es la inseguridad, tanto para los ganaderos como para los dueños de las plantas.

En los costos encontramos otra debilidad no menos importante. Los costos de los insumos y de otros rubros no dependen del productor. Como es obvio, se salen de la órbita del ganadero la fijación del salario mínimo, las prestaciones sociales, las cargas parafiscales, las tarifas de los servicios públicos (a partir de este año se llevará a cabo la estratificación rural de los predios), y los precios de los combustibles, así como los precios de los concentrados.

También hay una ausencia de una política lechera estatal de largo plazo, que facilite la toma de decisiones. En este punto no se puede perder de vista que en el altiplano cundiboyacense las alternativas de tipo productivo son bastante limitadas.

En términos de negociación, no existen contratos entre el comprador y el vendedor de la materia prima, y las decisiones son unilateralmente tomadas por las plantas.

Otra debilidad, sin duda, es que la tierra está siendo sometida a presiones para ser destinada a otros usos, a lo cual habría que agregarle presiones de tipo social, por procesos de reforma agraria.

Los altos costos fiscales también deben ser incluidos en la lista de las debilidades: en la zona tenemos una política de reavalúos catastrales periódicos (cada cuatro años), con crecimientos, en promedio, del 800%. Así mismo, está la estratificación rural, ley que obliga a todos los municipios a estratificar, desde el punto de vista de los servicios públicos, todas las fincas

OTRA debilidad
ES LA INSEGURIDAD,
TANTO PARA LOS
GANADEROS COMO
PARA LOS DUEÑOS
DE LAS PLANTAS.

y todas las viviendas que existan en las fincas. Desafortunadamente, todos quedaron en el más alto de los estratos, el seis.

También figuran los aportes parafiscales al Fondo Nacional del Ganado; los impuestos de la CAR, que es una tasa que fluctúa entre el 1.5 y el 2.5 por mil en los diferentes municipios; la renta presuntiva, que es la presunción sobre el patrimonio que debe producir una explotación (6%, sobre el cual se aplica una tarifa del 36.5%) e IVA para unos artículos.

Dentro de este patrón planteamos las siguientes propuestas, de cara al futuro:

- * Integración vertical de los productores con los industriales, una composición accionaria dentro de las industrias, la conformación de una cooperativa, conformación de una industria por parte de los ganaderos. Pero ambos sectores debemos estar en el mismo lado, y no enfrentados.
- * Conformación de agrupaciones de productores en forma horizontal para mejorar la eficiencia. Aunque por razón de los costos es muy difícil crecer comprándole la finca al vecino, sí puede haber un crecimiento, mediante la organización de los vecinos en la entrega de la leche, con el fin de obtener economías de escala, ganar un poco de eficiencia.
- * Políticas de incentivo a la producción en zonas lecheras, con el fin de abastecer los mercados local, regional e internacional. Este último no necesariamente debe ser atendido por la lechería del altiplano cundiboyacense, sino por otras regiones, en razón a las distancias con los países vecinos.
- * Esquemas remunerativos de precios, que signifiquen estímulo al sector productivo. Debemos seguir defendiendo el 70-30 porque ha sido importante para el desarrollo de la lechería, por ser este un sistema remunerativo para toda la cadena.
- * Incidencia en el control de la calidad de la cadena, desde el hato hasta el consumidor.

CASO 3 - SAN PEDRO, ANTIOQUIA

La nuestra es una explotación de 13 hectáreas, que no tiene la capacidad de sostener una nómina alta de profesionales, debido a los costos de producción.

Una de las principales fortalezas de esta finca es el manejo directo que se le da, gracias a lo cual, la infraestructura empresarial es mínima. Allí se es dueño, gerente, administrador, mayordomo y, si toca, obrero de campo.

Esta finca no ha contado con una alta carga de créditos, como tampoco de capitales, para ser un negocio productivo en pocos años, por lo cual la única salida ha sido el trabajo duro.

Una de las ventajas del manejo directo de la finca consiste en que el propio dueño está administrando; es él el que dispone la cantidad de insumos que se van a utilizar y supervisa su consumo.

San Pedro de los Milagros es un municipio de topografía montañosa, donde la explotación de ganado de leche no se aprovecha del todo. Cuenta con una producción diaria de 350 mil litros de leche.

La nuestra es una finca dedicada exclusivamente a la producción de leche, con pastos como fuente básica de alimentación de las vacas. No existen silos. Sólo se usa el pastoreo.

En un comienzo se quiso hacer de todo en la finca, pero producir, criar y levantar era muy difícil, por lo cual el negocio no era rentable. Así las cosas, se vio la necesidad de cambiar el objetivo de la finca, y todo el ható pasó a ser productivo.

Inicialmente, se hacía un pastoreo general, en potreros grandes, abiertos, donde se manejaba un lote de ganado en producción, que era el que hacía el despunte; luego, se manejaban dos lotes más, que acababan de bajar los potreros, práctica en la cual perdíamos tiempo por la ocupación de cada potrero. Después de estar un lote en producción, metíamos un lote de novillas o vacas horras, para acabar de bajar los potreros, comprometiendo así la recuperación de los pastos y la condición corporal de las vacas secas, que se veían obligadas a consumir el «repele», muy usado en Antioquia.

Por su parte, el levante de terneras era muy lento (tres años) y malo porque la capacidad de alimentación era mínima. Tampoco podíamos esperar unas lactancias buenas.

Al cambiar todo el hato por un ganado en producción, se cambió el sistema de manejo de potreros. Se empezó a manejar cerca eléctrica, con fajas muy pequeñas (un metro, aproximadamente), con seis u ocho movimientos al día, para que el ganado consumiera el pasto sin castigar el potrero y sin tener mucho desperdicio.

Con el transcurso del tiempo observamos una cantidad de desventajas que nos fueron poniendo en alerta, como el excesivo pisoteo del ganado; las novillas o vacas de primer parto eran animales más tímidos, más estresados; se daba mucha competencia; se deterioraron los animales jóvenes; empezamos a ver una menor producción de pasto, debido a que pasamos de ocho a nueve rotaciones al año (una rotación es costosa por la cantidad de fertilizantes que se requiere).

EN UN COMIENZO SE QUISO
HACER DE TODO EN LA FINCA,
PERO PRODUCIR, CRIAR Y LEVANTAR
ERA MUY DIFÍCIL.

Esto nos llevó a buscar otra alternativa de pastoreo: volvimos a los potreros pequeños (de hectárea), con un lote por ordeño. En otras palabras, se dan dos lotes por cada uno de los ordeños diarios. Disponemos de saladeros móviles y abrevaderos lo más cercanos posibles a los animales.

Como nuestra única fuente de alimentación es el pasto, debemos tener una disponibilidad elevada para poder manejar unas cargas sustancialmente buenas y lograr unas producciones altas. Para ello, tenemos que acudir a una fertilización agresiva. En la zona se utilizan 7.2 bultos por hectárea, en cada pastoreo. Ahora bien, si hacemos ocho pastoreos anuales, se supone que fertilizamos cada 45 días.

El otro componente de la alimentación es el concentrado, que se suministra a la hora del ordeño (tenemos una infraestructura muy sencilla). El suministro del alimento balanceado se hace de manera individual, para lo cual subdividimos el hato en tres, teniendo en cuenta su producción, sus días en lactancia y su condición corporal. De esta manera, hacemos un lote de ganado recién parido, otro de vacas de 1 a 100 días, y manejamos una

relación de 1 kilo de concentrado por cada 3 litros de leche producida. Para el lote de 100 a 200 días, la relación es de 1 a 4, y para las vacas de más de 200 días, es de 1 a 5.

PRODUCCIÓN MENSUAL DE LECHE
(ENERO - DICIEMBRE DE 1996)

Mes	Vacas en prod.	Vacas secas	% vacas en producción	Promed. días en prod.	Producción promedio	Producción total (est)
ENERO	54	10	84.4	179	18.0 (N=49)	30.132
FEBRERO	52	10	83.9	175	21.0 (N=48)	31.668
MARZO	50	12	80.6	185	21.0 (N=49)	32.550
ABRIL	50	12	80.6	187	17.8 (N=50)	26.625
MAYO	54	8	87.1	160	21.3 (N=52)	35.573
JUNIO	51	10	83.6	173	19.0 (N=48)	29.070
JULIO	51	12	81.0	173	23.5 (N=45)	37.154
AGOSTO	49	12	80.3	167	23.0 (N=47)	34.937
SEPTIEMBRE	50	12	80.6	137	24.5 (N=49)	36.750
OCTUBRE	52	11	82.5	147	24.3 (N=50)	39.091
NOVIEMBRE	51	12	81.0	148	22.0 (N=49)	33.660
DICIEMBRE	49	11	81.7	142	22.0 (N=46)	33.418
PROMEDIO	51	11	82.3	164	21.4	33.386

Leche por vaca por día: 17.7 litros.

Producción total en período: 400.627 litros.

Lo anterior es una regla que, como todas, tiene su excepción, pues para las novillas que entran al hato no se es tan drástico en dicha relación; tampoco con las vacas que tuvieron dificultades en el parto.

Pero no basta con hacer un buen manejo del hato y con estar al pie de todo si no tenemos un buen manejo genético. O lo contrario, si tenemos mucha genética y un deficiente manejo, tampoco podemos esperar buenos resultados.

El nuestro no es un ganado de pasarela; no nos interesan los hatos puros ni las pistas: es un ganado comercial, al cual escasamente se le aplican los reemplazos. En la finca no se cría ganado de sobra o de negocio. Los reemplazos se llevan a una finca alquilada, donde se hace el correspondiente levante.

En materia de infraestructura, la nuestra es muy simple. Tenemos un camino que comunica todos los potreros con el sitio del ordeño, donde, además, se hace el control de calidad a la leche. Como las instalaciones del ordeño son muy sencillas, el costo de producción de un litro leche es muy bajito. Contamos, además, con un tanque de enfriamiento para almacenar la leche durante unos dos días.

Por otra parte, se hacen bonificaciones por calidad, para lo cual se tienen en cuenta la reductasa, la proteína, la grasa y el frío.

Hasta ahí llegamos nosotros. Como pertenecemos a una cooperativa, a la finca llegan los carrostanque a recoger la leche.

Para obtener los costos de producción de un litro de leche manejamos el siguiente esquema:

COSTO DE UN LITRO DE LECHE

# VACAS ORDEÑO	49			82%
# VACAS HORRAS	11			18%
TOTAL LITROS/MES	30.570			
			Subtotal	Participación %
MANO DE OBRA				
Trabajadores	3			
Salario mes	227.000			
Prestaciones	40		953.400	13.30
FERTILIZANTE				
Bultos/hectárea	7.02			
Precio bulto	16.150			
Pastoreos año	8		982.566	13.70
CONCENTRADO				
Kg/litro	3.6			
Precio kg	332		2.819.233	39.32
ARRENDAMIENTO				
Valor/cuadra	82.600		1.073.800	14.98
DEPRECIACION INSTALACIONES Y EQUIPO	Precio	Depreciación/mes		
Establo	2.000.000	16.667		
Equipo de ordeño	4.000.000	33.333		
Canecas	240.000	2.000		
Fumigadora	400.000	3.333		

Termino	500.000	4.167		
Tanque	7.000.000	58.333	117.833	1.64
SERVICIOS PUBLICOS			160.000	2.23
VALOR DROGAS/MES			300.000	4.18
VISITA VETERINARIA			50.000	0.70
DEPRECIACION ANIMALES				
No. de animales	60			
Precio compra/unidad	1.000.000			
Precio venta/unidad	250.000			
			375.000	5.23
REPRODUCC. (inseminac.)				
Servicio/concepción	2			
Precio pajilla	8.000			
Nitrógeno	15.000			
			95.000	1.32
MORTALIDAD 2%				
Precio vaca promedio	1.000.000			
			100.000	1.39
IMPREVISTOS 2%				
			143.405	2.00
SUBTOTAL COSTOS			7.170.237	100
COSTO FINANCIERO 3%			215.107	
TOTAL COSTOS			7.385.345	
COSTO LITRO DE LECHE	241.59			

A mi modo de ver, una gran debilidad serían los altos costos de los insumos. Nosotros podríamos competir con los países del cinturón lechero, así como pensar en exportar leche o sus derivados, pero para ello necesitaríamos rebajar los costos producción y erradicar la fiebre aftosa.

Sin duda, otra debilidad es la inseguridad que se vive en las zonas rurales, razón por la cual hay mucho ausentismo.

CASO 4 - RESTREPO, META

En Colombia, el 65% de la leche se produce en tierra caliente, mediante el sistema de doble propósito. Infortunadamente, en estos climas es donde se han presentado los mayores problemas de inseguridad.

A continuación voy a proporcionarles los datos de costos de producción de una finca de mi propiedad, de 510 hectáreas, localizada en los municipios de Cumaral y Restrepo (Meta), en pleno piedemonte llanero. La temperatura de la zona es de 28 grados centígrados en promedio, y la precipitación de 3 mil milímetros en nueve meses, pues en el Llano llueve de marzo a diciembre y tenemos una época de sequía de tres meses. El suelo es plano y fértil, con buenas fuentes de agua.

En praderas tenemos 488 hectáreas, con brachiarias (**decumbens**, **humidícola**, **dictyoneura**, en asociación con leguminosas, como **arachis pintoí**, **centrosema**, **capica** y otras nativas), 72%; guinea-kudzú, 10%, y pastos nativos, 18%. La finca está dividida en 23 potreros, donde se hace pastoreo por rotación.

En esta finca, donde la producción de leche es la principal actividad, se manejan las actividades de cría y levante de novillas, cría y levante de machos de ceba producidos en la finca, y una ceba adicional con novillos comprados en diferentes partes. También tenemos una cría de caballos para vaquería.

El Pardo Suizo y el Pardo colombiano son las razas básicas. Para el mestizaje se partió del **bos tauros**, el cual, por cruzamiento absorbente con cebuínos, como el Gyr lechero, fue llevado hasta cierto grado.

La suplementación que estamos dando en la explotación lechera se basa en sal, melaza y concentrados.

Antes de referirnos a los costos de producción de la leche, remitámonos a algunos parámetros técnicos, como inventario, reproducción, producción de leche, mortalidad, ventas y peso corporal.

Con relación al inventario de hembras de reemplazo, iniciamos 1991 con 127 y terminamos en 1996 con 206. Criamos todas las novillas que nacen en la finca. (En la zona nadie compra terneras o novillas, sino que se prefiere

la vaca probada como productora). A partir del 91 también se incrementan las vacas: de 107 a 161, para un total de hembras de 367.

Terminamos 1996 con 135 terneros y novillos, y con 11 toros, cuyo número también se ha incrementado porque como estamos haciendo cruces con las razas cebuínas, hay buena demanda de esos media sangre.

INVENTARIO

	1991		1992	1993	1994	1995	1996
	Inicial	Final	Final	Final	Final	Final	Final
Hembras remplazo	127	161	183	145	195	207	206
Vacas	107	127	160	176	193	196	161
Total hembras	234	288	343	321	388	403	367
Terneros/ novillos	30	85	142	128	178	167	135
Toros	1	2	3	3	4	2	11
TOTAL HATO	265	315	488	452	570	572	513

En reproducción, teníamos una edad al destete de 175 días. En esto hemos aumentado un poquito, debido a que ahora con el **bos indicus** prolongamos unos días más la lactancia.

También se ha aumentado un poco la edad de la concepción, al pasar de 28 a 30, puesto en las razas cebuínas la pubertad es un poco más tardía. Pero, por regla general, estamos preñando novillas con 380 kilos. La edad del primer parto está entre los 38 y 39 meses.

Por su parte, la natalidad en vacas se ha bajado un poco en el último año porque se disminuyó el hato. El intervalo entre partos fluctuó entre 387 y 420 días.

Reproducción

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Edad destete (d)	175	173	211	208	207	247
Edad concepción (m)	28	27	28	24	25	30
Edad 1er. parto (m)	38	37	37	34	34	39
Natalidad vacas (%)	89	78	78	82	73	70
Intervalos partos (d)	387	395	401	390	403	420
Parto-1er servicio (d)	69	75	65	70	86	94
Abortos (%)	5 (5/107)	2 (2/118)	2 (3/139)	2 (4/167)	2 (4/169)	2 (3/169)
Nacidos muertos vacas (%)	3 (3/107)	2 (3/118)	6 (8/139)	4 (7/117)	4 (7/169)	7 (11/169)

En materia de producción de leche, tenemos una media de duración de la lactancia de 280 días. La leche por lactancia está entre 2.600-2.800 litros. Los días secos, entre 98 y 120, y los kilos de leche-vaca día, en 9.6, que es una buena producción para la zona. Las vacas en producción aumentaron de 117 a 193.

En cuanto tiene que ver con la mortalidad, exhibimos demasiadas neumonías y diarreas. Inventamos el doble ordeño porque había demanda de leche en la zona. Aprendimos a criar terneros con balde. Al usar factorremplazadores, llegamos a la conclusión de que para que un ternero ganara un kilo diario a partir de los 90 días de nacido, tenía que consumir 8 litros de leche y un kilo de concentrado.

LA
SUPLEMENTACIÓN
 QUE ESTAMOS
 DANDO EN LA
 EXPLOTACIÓN
 LECHERA SE BASA
 EN SAL, MELAZA Y
 CONCENTRADOS.

PRODUCCIÓN DE LECHE

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Duración lactancia (d)	257	286	268	278	284	284
Leche/lactancia (kg)	2.801	2.620	2.535	2.472	2.648	2.720
Días secos	98	138	111	112	101	110
Kg. Leche/vaca/día	10.8	9.1	9.4	8.8	9.3	9.6
Vacas en producción	117	145	172	188	190	193

Al quebrarse la pasterizadora de la zona, me compraban la leche (1.000-1.300 litros), se robaban la plata; en fin, eran muchos los problemas. Me tocó recurrir a un «crudero», suspender el ordeño de la tarde y manejar el ordeño con apoyo del ternero. Estamos en eso, pero seguimos en el negocio.

Ahora bien, la mortalidad va disminuyendo en la medida en que aumentan las edades.

MORTALIDAD (%)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Machos < 1 año	0 (0/46)	0 (0/55)	33 (21/64)	22 (16/73)	13 (10/77)	22 (16/72)
Hembras < 1 año	0 (0/54)	0 (0/56)	25 (17/67)	13 (9/69)	14 (11/79)	11 (8/75)
Machos 1-3 años	0 (0/114)	0 (0/59)	8 (67/76)	3 (2/79)	2 (2/90)	2 (1/63)
Hebras 1-3 años	0 (0/86)	0 (0/107)	2 (2/100)	3 (3/110)	2 (2/131)	2 (3/130)
Vacas	0 (0/117)	0 (0/145)	1 (1/172)	5 (9/188)	5 (9/190)	3 (6/193)

Las ventas, son realmente bajas porque, como les decía, el comercio de novillas en la zona es muy reducido. Así las cosas, las ventas están representadas por los descartes.

Esta es una finca que no compra ganado, excepto el que cebamos.

VENTAS (%)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Novillas	0 (0/143)	0 (0/171)	22 (38/173)	0 (0/170)	4 (9/214)	12 (24/208)
Vacas	0 (0/117)	0 (0/145)	23 (40/172)	7 (14/188)	23 (44/190)	40 (78/193)
Novillos	0 (0/58)	0 (0/112)	48 (67/140)	15 (23/157)	47 (84/178)	63 (81/128)
Toros	0 (0/1)	0 (0/3)	0 (0/3)	20 (1/5)	100 (2/2)	0 (0/9)
COMPRA NUEVAS (%)	0 (0/143)	0 (0/171)	0 (0/173)	12 (20/170)	0 (1/214)	0 (0/208)

En materia de pesos, debo decirles que estos dependen mucho del momento del destete, ya que, como lo mencionaba, estoy en una zona cuya precipitación es de 3 mil milímetros al año, con un período invernal bastante fuerte (junio-julio). Como es natural, cuando los destetes se producen en estos momentos críticos, los pesos varían mucho.

Como en la zona es un problema vender machos de ceba de ganaderías de leche -no se aceptan animales negros, rojos, ni manchados, sino que queremos los gris perla-, le vendo a una empresa de cárnicos, que me los compra potrero-báscula. Así, nunca tengo que salir a las ferias.

PESO CORPORAL (kg)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
HEMBRAS						
6 meses	115 (20)	109 (32)	110 (33)	114 (14)	122 (26)	108 (13)
1 año	191 (68)	162 (54)	196 (41)	196 (21)	193 (17)	188 (21)
2 años	336 (52)	319 (87)	307 (33)	340 (34)	378 (9)	358 (41)
1 parto	418 (28)	411 (31)	433 (51)	378 (39)	381 (56)	440 (51)
Vacas + 3 partos	472 (90)	468 (56)	484 (62)	479 (90)	465 (91)	496 (93)
MACHOS						
6 meses	118 (15)	108 (17)	125 (29)	134 (29)	135 (16)	129 (15)
1 año	157 (26)	175 (51)	178 (29)	189 (31)	219 (21)	192 (29)
2 años	248 (3)	301 (31)	304 (29)	340 (15)	369 (22)	341 (41)
3 años	0 (0)	380 (5)	416 (4)	456 (5)	494 (2)	0 (0)

Pasando a otro tema, qué difícil es producir cuando no manejamos los costos:

El total del ingreso para las vacas de leche en el 91 fue de \$29.110. En el inventario final vemos cómo participa ese número de animales en esos ingresos.

Los insumos, por su parte, cada vez son más costosos. Tenemos, por ejemplo que a los \$370 que cuesta el kilo de concentrado, hay que agregarle el valor del transporte Santa Fe de Bogotá-Villavicencio (120 kilómetros), lo que da un precio final de \$400-425 el kilo.

Frente a esto, opté por preparar el concentrado en la finca, pero los costos (molino, mezcladora, energía, transporte, secado, etc.), me hicieron desistir de la idea. Entonces decidí recurrir a una pequeña planta de Villavicencio, donde me hacen el concentrado, de acuerdo con unos requerimiento que les doy y que se basan en los pastos de la finca, en el número del parto del animal y en producción promedio de los animales. Gracias a esto, estoy comprando a \$280 el kilo de concentrado.

Desde luego, este concentrado se administra también con una estrategia: en las primeras 16 semanas de ordeño, se suministra una relación de 1-4, para luego bajarla a 1-6. Esto resulta más indicado en el aspecto productivo que en el reproductivo.

Así, podemos ver cómo se van comportando los márgenes para cada año, cómo se incrementan y cómo se han manejado para que el negocio sea productivo. Esta es la actividad más importante, puesto que es la que me produce liquidez en la finca y ha evitado que me quiebre, ante las dificultades del negocio de la carne. Pero nosotros debemos diseñar estrategias para que ese kilo de carne y ese litro de leche salgan mucho más baratos.

Respecto a la relación 70-30, allá en Villavicencio no conocíamos esto. Y como hasta ayer oí hablar de eso, a lo mejor yo estoy dando 20-80. Definitivamente, estamos enfrascados en discusiones que de pronto no son importantes, cuando lo que tenemos que hacer es ponernos a producir a bajo costo.

Nosotros aquí trabajamos aislados. Los industriales no nombraron a los lecheros de tierra caliente, aunque producimos el 65% de la leche del país. No sé, entonces, de qué vivirían Cicolac y Nestlé, el piedemonte caqueteno, la zona de Valledupar, el Sinú, el valle geográfico del San Jorge, el Magdalena Medio, el piedemonte llanero.

Ustedes saben producir leche, tienen la tecnología y la genética; nosotros tenemos unas tierras más baratas. Yo estoy produciendo leche en tierras de \$5 millones la hectárea, que hoy es cara (la compré a \$40 mil hace catorce).

USTEDES SABEN PRODUCIR LECHE,
TIENEN LA TECNOLOGÍA Y LA GENÉTICA:
NOSOTROS TENEMOS UNAS TIERRAS
MÁS BARATAS.

PARÁMETROS FINANCIEROS - (VACAS LECHE)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
TOTAL INGRESOS	29.110	39.029	61.993	77.595	116.841	126.666
INVENTARIO FINAL	56.150 N = 153	67.960 N = 160	92.960 N = 176	121.768 N = 193	124.140 N = 196	142.600 N = 161
TOTAL EGRESOS	13.615	18.444	39.427	34.197	60.395	51.436
INVENTARIO INICIAL	53.450 N = 144	66.640 N = 153	82.940 N = 160	111.398 N = 176	122.761 N = 193	166.800 N = 196
MARGEN BRUTO	18.195	21.906	32.586	53.768	57.825	51.030
MARGEN BRUTO /cabeza	123 N = 148	140 N = 157	189 N = 172	286 N = 188	304 N = 190	264 N = 193
MARGEN BRUTO /Ha.	121 150 Has	146 150 Has	217 150 Has	220 244 Has	241 244 Has	209 244 Has

(Precios corrientes. \$000)

Y volviendo al tema de los costos, hay unos análisis porcentuales en cuanto a las ventas de leche, las ventas de animales, la venta interna de las crías, el forraje -que es barato producirlo, pues en el Llano tenemos unos pastos, los brachiarias, que se desempeñan muy bien en suelos ácidos, de alta pluviosidad y aluminicos-, la sanidad, la nutrición diferente al forraje, la inseminación artificial. A propósito, en los altos costos del semen tenemos un serio problema: en el último año, el precio de la pajilla se ha incrementado en un 300%, hasta alcanzar los \$100 mil.

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL (VACAS LECHE - Val)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
VENTA DE LECHE (% en ingresos de Val)	22.780 (78.2)	29.674 (76)	44.629 (72)	62.003 (80)	86.011 (74)	52.873 (41)
VENTA DE ANIMALES (% en ingresos de Val)	4.230 (14.5)	6.340 (16)	12.684 (20.4)	2.872 (3.7)	15.040 (13)	63.564 (58)
VENTA INTERNA DE CRIAS (% en ingresos de Val)	2.100 (7.3)	3.015 (8)	4.680 (7.6)	12.719 (16.3)	15.790 (13)	10.080 (1)
FORRAJE (% en egresos de Val)	490 (3.6)	718 (4)	1.419 (3.6)	3.207 (9.3)	3.207 (5)	2.816 (5)
SANIDAD (% en egresos de Val)	1.346 (10)	1.554 (8.4)	2.235 (5.6)	2.088 (6)	4.821 (8)	3.536 (7)
NUTRICION DIFERENTE A FORRAJE (% en egresos de Val)	4.844 (35.6)	3.604 (19.6)	6.763 (17.1)	7.736 (23)	12.814 (21.2)	8.099 (15.7)
INSEMINACION ARTIFICIAL (% en egresos de Val)	34 (0.2)	317 (2)	600 (1.5)	1.165 (3.3)	2.218 (3.8)	1.286 (2.5)
COMPRA INTERNA DE NOVILLAS (% en egresos de Val)	6.900 (50.6)	12.250 (66)	28.500 (72.2)	20.000 (58.4)	37.335 (62)	35.700 (69)

(Precios corrientes. \$000)

Miremos ahora el estado de pérdidas y ganancias de la lechería. Si bien esta parte del negocio produce unos márgenes no muy altos, hay unas cosas muy interesantes: el margen-costos, que en 1991 fue del 12.5%, llegó en 1996 al 18.4%. Por su parte, el margen-ingreso pasó del 11.1% al 15.1%. Esto quiere decir que aunque se han incrementado los costos (mano de obra, sanidad, etc.), es posible producir leche en tierra caliente, con unos costos más racionales.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
INGRESOS						
INVENTARIO FINAL TOTAL	100.665	136.270	157.400	218.477	223.344	199.340
TOTAL INGRESOS	60.481	65.323	87.786	77.241	155.022	161.773
TOTAL	161.146	201.593	245.201	295.783	378.366	361.113
EGRESOS						
INVENTARIO INICIAL TOTAL	87.175	120.320	268.510	175.902	230.181	220.815
TOTAL COSTOS VARIABLES	39.748	32.261	36.846	49.107	57.391	49.109
TOTAL COSTOS GENERALES	16.218	18.514	21.919	28.385	34.056	33.793
TOTAL	143.141	171.863	227.275	253.394	321.628	304.791
GANANCIA NETA						
	18.005	29.730	17.926	42.389	56.738	56.322
PERDIDA NETA						
MARGEN/COSTOS (%)	12.5	17.3	7.8	16.7	17.6	18.4
MARGEN/INGRESO (%)	11.1	14.7	7.3	14.3	14.9	15.1

Precios corrientes. \$000

A los ganaderos colombianos nos han metido en un chaleco, diciéndonos que tenemos que producir lo máximo. Pero yo creo que no debemos compararnos. Nosotros somos capaces de ser eficientes y productivos. De hecho, abastecemos el consumo nacional de leche, en un país en donde dizque no se puede producir leche.

Entonces, el ideal no es sacarle a la vaca 25-40 litros, sino ver qué produce este animal frente a unos costos racionales.

En cuanto al comportamiento financiero de la lechería, tenemos que el precio promedio de venta del litro de leche, es bajo. En el 93, estaba a \$171 y hoy lo estoy vendiendo a \$320. Quizá tengo un precio mejor que el de otros ganaderos, porque produzco una leche bastante buena, que no se les daña.

Los ingresos por venta de leche pasaron de \$45.632.000 a \$52.873.432, con los dos años intermedios bastante interesantes (\$62 y \$86 millones). Para el 97 tenemos presupuestado disminuir un poco los ingresos.

En materia de costos fijos, o sea, el porcentaje en el ingreso por la venta de leche, tenemos que en el 93 fue del 15.6% y en el 96 de 27.8%. En estos costos están incluidos los impuestos.

Los costos de reposición son altos. Para el último año tomamos como cero porque como se vendieron varias vacas a buen precio, al hacer el ejercicio dio negativo.

Por su parte, los costos de forraje se han incrementado, pasando del 3.1% al 5.3% en el período analizado. Los insumos son costosos.

Respecto a la sanidad, tenemos que sus costos también se incrementan, de 4.8% a 6.6%.

Los costos de los concentrados y otros suplementos, así como los de la inseminación artificial muestran encarecimiento: del 14.8% al 15.3% y del 1.3% al 2.4%, respectivamente.

En cuanto tiene que ver con el total de costos variables, es decir, con el porcentaje en el ingreso por venta de leche, vemos que este empieza un poco alto (24.1% en 1993), disminuye (23.3% en el 94) y vuelve a aumentar (24.4% en el 96). Esperamos que para este año se dé una disminución del 20% en dichos costos.

Cerremos esta parte diciendo que el costo de producción de un litro de leche pasó de \$127 en 1993 a \$193 en 1996.

COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE LA ACTIVIDAD DE LECHERÍA (*)

	1993	1994	1995	1996
PRODUCCION TOTAL (lts)	267.440	254.845	293.989	173.786
PRECIO PROMEDIO VENTA (lt)	171	234	291	306
INGRESO VENTA LECHE	45.632.000	62.003.000	86.011.000	52.873.432
COSTOS FIJOS (% del ingreso venta leche)	7.133.480 (15.6%)	8.919.550 (14.3%)	10.629.100 (12.3%)	14.701.625 (27.8%)
COSTOS REPOSICION	15.816.000 (34.6%)	17.128.000 (27.6%)	22.295.000 (25.9%)	0 (0%)
COSTOS FORRAJE	1.419.000 (3.1%)	3.207.000 (5.2%)	3.207.000 (3.8%)	2.816.000 (5.3%)
COSTOS SANIDAD	2.235.000 (4.8%)	2.088.000 (3.7%)	4.821.000 (5.6%)	3.536.000 (6.6%)
COSTOS CONCENTRADO Y SUPLEMENTOS	6.763.000 (14.8%)	7.736.000 (12.5%)	12.814.000 (14.9%)	8.099.000 (15.3%)
COSTOS INSEMINACION ARTIFICIAL	600.000 (1.3%)	1.165.000 (1.9%)	2.218.000 (2.8%)	1.286.000 (2.4%)
TOTAL COSTOS VARIABLES (% del ingreso venta leche)	11.017.000 (24.1%)	14.196.000 (23.3%)	23.060.000 (27.1%)	12.919.334 (24.4%)
TOTAL COSTOS PROD. (% del ingreso venta leche**)	33.966.480 (74.3%)	40.243.550 (64.9%)	55.984.100 (65.3%)	30.437.244 (57.5)
COSTO PRODUCCION/lit	127	158	190	193

(*) Precios corrientes

(**) Costos variables + costos de forraje + costos de reposición

Para concluir, quiero mostrarles un balance de la actividad lechera de la hacienda.

Vimos que el precio de venta de un litro de leche en 1993 fue de \$171 y de \$306 en 1996, que el costo de producción pasó de \$127 a \$175 (en 1997 aspiramos a bajarlo a \$160) y que el margen neto por litro vendido se incrementó de \$44 a \$131, es decir, que aumentó de 34.6% a 42.8%.

BALANCE DE UTILIDADES EN LA ACTIVIDAD DE LECHERÍA POR UNIDAD DE PRODUCTO/VENDIDO

	1993	1994	1995	1996
PRECIO VENTA/lt	171	234	291	306
COSTO PRODUCCION /lt	127	158	190	175
M / NETO lt VENDIDO	44	76	101	131
M / NETO (%) lt VENDIDO	34.6	48.1	53.1	42.8

Al hacer un análisis marginal para el número de vacas de cada año, vemos que han aumentado el forraje y la sanidad, y disminuido el de concentrados y otros suplementos, entre 1995 y 1996.

ANÁLISIS MARGINAL

	1993	1994	1995	1996
(n)	172	188	190	193
M / FORRAJE	251.220	312.745	435.810	259.364
M / SANIDAD	246.477	318.697	431.816	255.634
M / CONCENTRADOS Y SUPLEMENTOS	22.151	288.654	385.247	231.992

En cuanto al recurso humano, en la hacienda tenemos: 6 empleados: un mayordomo que, a su vez, es el vaquero; un ordeñador-inseminador, un tractorista, una encargada del casino y otra que está al frente de la casa, hace las compras y tiene la responsabilidad de incorporar los datos al computador. Ella, por teléfono, me informa todos los días, gracias a lo cual puedo tomar las decisiones desde Santa Fe de Bogotá, aunque viajo con frecuencia.



Visión de
los PRODUCTORES

**El desarrollo
de la GANADERÍA
LECHERA
COLOMBIANA:
posibilidades
y limitantes**

PANEL

COORDINACIÓN: JAIME GIRALDO

PROPUESTA REGIONAL DE DESARROLLO LECHERO

ERNESTO REYES

DIRECTOR EJECUTIVO DEL CENTRO INTERNACIONAL DE CAPACITACIÓN
EN DESARROLLO PECUARIO, CICADEP



COMO LA OPINION NUESTRA ES LA QUE SE RECOGE ENTRE LOS GANADEROS, voy a resumir lo que ellos piensan que debe ser el desarrollo de esta actividad, en el campo de la competitividad.

Primero que todo, cabe destacar la importancia que en los últimos años ha cobrado la ganadería en el país, traducida en un incremento del área y de la producción, como consecuencia de la crisis agrícola, en especial, la observada en los cultivos transitorios.

Ahora bien, desde comienzos de la presente década nos hemos visto enfrentados a un proceso de apertura económica, que nos globalizó la producción y los mercados. Sin embargo, como primer mensaje, uno percibe que sus implicaciones no han sido asimiladas debidamente por el último eslabón de la cadena, es decir, por los product-

res. En otras palabras, pareciera que los productores están en una somnolencia que les impide identificar los elementos que les permitirán entrar en ese proceso de globalización.

Esto lo digo, además, porque desde hace dos años venimos manejando con el Fondo Nacional del Ganado un programa de capacitación, a través de treinta eventos anuales, cuya asistencia no es propiamente la deseable. Así, las cosas, uno siente que el resto de los ganaderos no están muy bien enterados de lo que está pasando.

En Colombia, se observan diez cuencas lecheras: seis en el trópico, cuatro en el altiplano cudiboyacense.

La globalización enfrenta problemas como la revaluación, que, seguramente va a ser aun más estimulada por la «petrolarización» de la economía; las altas tasas de interés, fenómeno que ha impedido la reinversión, y la falta de tecnologías apropiadas para cada región lechera.

Ahora voy a sintetizar una propuesta regional que se tendría que trabajar. Primero que todo, hay que priorizar las zonas de mayor población ganadera y de mayor productividad, pues no es aconsejable seguir atomizando la producción lechera. Esto es muy delicado por su efecto negativo sobre la productividad.

El país debe comenzar a manejar nichos de producción, en los cuales se genere la dinámica necesaria para desarrollar las cuencas lecheras. Regionalmente, se tendrían que trabajar modelos de desarrollo específicos, pues estas zonas, por ahora, no tienen alternativas diferentes a la ganadería, como es el caso del Cesar y Córdoba.

Ahora bien, en las zonas lecheras se debe comenzar a negociar el proceso de paz. Son esas zonas las que tienen que dinamizar, con empleo y desarrollo social, al conjunto de regiones más afectadas por la inseguridad y la violencia

Frente a unas condiciones macroeconómicas y a un desarrollo que tiene que darse por nichos específicos de producción, viene un gran reto para las fincas: aumentar la productividad. A propósito, vimos, por ejemplo, que Argentina, en un plazo de 4-6 años, la productividad se modificó sustancialmente.

En productividad, manejamos dos zonas muy importantes: las cuencas del trópico seco y los altiplanos. En estos últimos, tenemos que comenzar a manejar tecnologías que lleven a la racionalización en el uso de insumos y a la fertilización y suplementación estratégicas. Los altiplanos tienen en parte resuelto su problema genético, pero los hatos no han podido expresar su potencial de productividad.

En el trópico seco las cosas son un poco diferentes, por lo que proponemos, primero que todo, manejar el componente genético, con centros de inseminación, con pruebas de toros, etc.: definir si nos vamos a 3/4 o nos quedamos en medias sangres.

También hay que entrar a solucionar los problemas que se derivan de cinco meses de verano. Aunque las técnicas de ensilaje y de silos están disponibles, sus costos las hacen inasequibles. En la zona de Valledupar, ganaderos agrupados, muestran una experiencia interesante en este sentido.

En la Costa Atlántica, para encarar el invierno, definitivamente, hay que buscar el mejoramiento de las pasturas.

Importante para destacar, igualmente, es la capacidad de gestión de los productores de los altiplanos y del trópico seco. En Cicadep llevamos diez años hablando de este asunto, con una respuesta que si bien no ha sido baja, sí ha sido retardada, pese a que ante la globalización de la economía necesitamos situarnos en unos costos de producción de 22 centavos de dólar para poder hacerle frente a la amenaza de Mercosur, Nueva Zelanda, etc., cuyos costos ascienden a 18 centavos de dólar, a los cuales hay que agregarles 4 por concepto de fletes.

En este orden de ideas, si nos detenemos, por ejemplo, en los casos de las dos fincas del altiplano que fueron presentados aquí esta mañana, vemos que ambas son muy eficientes en producción, pero en productividad de mano de obra, la finca 1 es tres veces más eficiente que la 3. Esto nos remite a otro problema muy importante denominado escala de producción.

Así, comenzamos a hablar de unidades críticas de producción, referidas al tamaño de los hatos y a las superficies de las fincas, y encontramos

LOS PRODUCTORES
ESTÁN EN UNA
SOMNOLENCIA QUE LES
IMPIDE ENTRAR
EN ESE PROCESO
DE GLOBALIZACIÓN.

una serie de pequeños ganaderos que comienzan, no a sobrar en la cadena productiva, sino a tener serias deficiencias en el manejo de la mano de obra.

Para resumir: la industria lechera colombiana tiene serias amenazas y buenas oportunidades, así como un desarrollo regional que está todo por hacerse.



LA COMPETITIVIDAD, UN PROBLEMA DE LA CADENA

EDGAR BEJARANO
INVESTIGADOR DE LA CORPORACIÓN DE ESTUDIOS GANADEROS
Y AGRÍCOLAS, CEQA



CON RELACION AL SECTOR LECHERO, me da la impresión de que uno tendría, antes de hablar de posibilidades y de restricciones para un futuro desarrollo, mirar lo que se ha hecho en los últimos quince años. Pienso que el país ha cambiado mucho en materia de producción de leche, al punto de que hoy pequeñas localidades y ciudades intermedias muestran unos consumos per cápita de 70-90 litros, mientras que las grandes ya llegan a 130-140.

Por otro lado, se observa un desarrollo industrial relativamente interesante, con diversidad de productos, con unas ofertas modernas. Además, se aprecia la articulación que en los mercados de producto terminado se ha venido dando, aunque lentamente.

Muchos factores han contribuido a todo esto, como la política, criticada en algún momento porque había que negociar un precio con un índice de inflación. Pero esto, de pronto, brindó un ambiente de certidumbre, que vino a favorecer las decisiones de los empresarios.

Entonces, aparte de la política y del trabajo que han hecho los gremios, las cooperativas, las entidades financieras del Estado y de investigación, ha habido una cantidad de cosas que han llevado a un punto. No obstante, uno ve que hacia finales de los 80 y comienzos de los 90, todo el proceso de rápido crecimiento como que comenzó a agotarse. Ya no había una velocidad tan grande en innovaciones, en desarrollos industriales ni comerciales.

Posteriormente, viene la apertura, la desregulación, que produce un choque enorme no sólo para el sector lechero, sino, en general, para la economía colombiana. Este choque, en el caso particular de la industria lechera, generó una cantidad de efectos positivos y otros negativos.

Entre los efectos positivos de la apertura podemos mencionar el desarrollo de productos que en el pasado se decía que no se podían sacar al mercado, porque no había materia prima o por razones técnicas. Ha llegado una inversión extranjera que por mucho tiempo estuvo ausente del sector. Además, existen ciertas instituciones que anteriormente no se habían planteado, como el Fondo Nacional del Ganado.

Con relación a lo negativo de la apertura, tenemos, para unos, la intensificación de la competencia externa (aunque para otros esta puede ser buena), el contrabando, la apreciación de la tasa de cambio, etc.

Pero, sobre todo, existen muchas expectativas porque, como se advertía en este evento, la ganadería se convirtió en una opción para el sector agrícola, y la lechería se volvió una alternativa de financiación menos costosa que la que el sector agropecuario podía conseguir en el mercado financiero. Como en el país no hay un mercado de capitales más allá de lo que es la intermediación financiera, prácticamente la leche es una buena opción.

Entonces, uno ve que la ganadería se ha vuelto protagónica y comienza a balancear posibilidades. El sector lechero posiblemente tiene unas opciones a primera vista más claras en materia comercial, lo cual no quiere decir que la carne no pueda tener posibilidades. También se encuentra uno

con los riesgos: los costos, los precios y las productividades que no se com-
padecen con las competencias de la región y mucho menos con países con
liderazgo, como Australia y Nueva Zelanda.

En estas circunstancias observamos que hay una posibilidad abierta,
pero también hay una preocupación lateral.

Con este diagnóstico, mirando un poco hacia el futuro y centrán-
dolos en lo que podríamos hacer, pienso que la primera fortaleza que tiene el
sector ganadero en Colombia es la diversidad en parámetros técnicos, en
estructuras de costos, en precios de mercado, en condiciones de marca, en
medios naturales y comerciales. Entonces, yo creo que un primer problema
es cómo aprovechar esta diversidad, cómo hacer que esas diferencias que
uno nota no solamente en la producción primaria, sino en la parte industrial
y posteriormente en el área comercial, puedan ser aprovechadas. Posible-
mente hasta ahora esto no se ha dado, porque el país en los últimos 15-20
años lo que hizo fue resolver un problema de abastecimiento, como lo resol-
vieron Estados Unidos y la Unión Europea en 20-30 años.

Ahora tenemos otro tipo de problemas hacia el futuro: competir en el
exterior, proteger el mercado interno y desarrollarlo. En este escenario la
discusión entre los gremios cambió: ya la prioridad no es quién se apodera
de la mejor fracción del producto, sino cómo van a cooperar para ser más
competitivos. Para esto yo creo que el país tiene que comenzar a aprovechar
la diversidad, que hasta ahora no ha ocurrido por las razones antes mencio-
nadas.

En materia de precios tampoco se ha podido capitalizar porque si bien
es cierto que existen diferencias en todos los eslabones de la cadena, al final
los precios tienden a cerrarse. Las diferencias de precios no son todo lo de-
seables que uno quisiera, ni en la materia prima ni en los productos termi-
nados.

Un primer aspecto en el que valdría la pena insistir, es que el mercado
tiene que comenzar a hacer diferencias en el uso y adaptación de materia
prima, en calidad, en los procesos comerciales, y que esto se haga visible en
los precios. Es posible que ciertos costos y precios de oferta de producción
primaria o de producto industrializado no puedan competir en los merca-
dos internacionales, pero de pronto sí encuentren un nicho en el mercado
interno, donde tendría sentido.

Así las cosas, pienso que la diversidad, que es técnica, económica y comercial, tiene que ser capitalizada para que se refleje en un sistema de precios.

Otro aspecto positivo es la localización, en vista de que el país tiene varios vecinos deficitarios porque carecen de una agricultura importante. Claro que esto encierra un problema, si miramos que el Grupo Andino no ha sido tan vital y continuo, pese a que es más antiguo que Mercosur.

Pienso que una de las ventajas de Mercosur es que tiene dos economías importantes y diversas en el terreno productivo, en tanto que el Grupo Andino cuenta con economías que no son tan diversificadas (la nuestra es la más variada), en especial son mineras. Entonces, cuando uno se pone a negociar con países que son básicamente mineros -el nuestro también va para allá, lamentablemente-, los términos de intercambio, de comercialización y de integración en otros frentes son muy limitados. La idea es que mientras más diverso y semejante se sea hay mayores posibilidades de integrarse comercialmente.

Creo que algo importante es que en el continente, en Latinoamérica y Suramérica se tiende a formar un bloque en el mediano y largo plazos. Ese bloque va a tener un centro de gravedad que va a generar unas opciones interesantes (Mercosur tiende más a los mercados de Europa y Asia), en la diversificación comercial y en el posicionamiento geopolítico de los países.

LA PRIMERA FORTALEZA QUE TIENE
EL SECTOR GANADERO ES LA DIVERSIDAD
EN PARÁMETROS TÉCNICOS.

Colombia, muy cautelosamente, debe ir entrando en este proceso. Pero esto tiene una serie de condiciones: primero, se necesita un modelo de desarrollo, un proyecto de largo plazo; el país no tiene una economía proyectada a 20-25 años, como tampoco cuenta con un proyecto político. Un modelo de desarrollo a largo plazo tiene, para comenzar, que resolver la relación mercado-intervención. Hoy nadie habla de mercado o intervención como extremos, sino que hay un acondicionamiento del mercado progresivo dentro de estas economías que fueron muy intervenidas antes.

Otro aspecto muy importante es la relación hacia afuera. ¿Cuál es nuestro proyecto comercial? El país no lo tiene claro.

La segunda parte es aprovechar la descentralización, proceso que hasta ahora lo que ha tenido han sido costos y enemigos por el problema fiscal que ha causado. Pero el proyecto se materializa pensando en las ventajas que tiene cada región del país, no para acabar con el doble propósito o con la ganadería especializada, sino para saber qué se hace en cada una de ellas.

Veo complicada la oferta técnica en Colombia y, en general en los países en desarrollo; primero, porque quien aquí ha manejado el problema de la tecnología han sido los Estados, y hoy estos están afectados por grandes déficit fiscales, que los obligan a ser muy disciplinados en el manejo del gasto público. La investigación es una prioridad, pero los costos que pueden tener proyectos de orientación y restructuración técnica, son altos, por lo que hay que ver cómo se vincula al sector privado en esta opción.

Otro problema es que en el país, según diagnósticos, no tenemos empresas con la dimensión ni con la organización suficiente para apropiarse privadamente la tecnología o la investigación tecnológica y asumirla. Tampoco hay la institucionalidad que la favorezca.

Como otra condición está lo relacionado con las organizaciones. Cuando uno estudia el caso de Mercosur no basta con hacer una lectura del sector ganadero sólo desde el punto de vista del productor, sino que no hay que perder de vista que la parte industrial va siendo cada vez más protagonista. Vale la pena recordar el pensamiento según el cual en la medida en que los sectores se desarrollan, el componente primario tiende a pesar menos, a ser menos determinante, por lo que se necesitan unos aparatos industrial y comercial agresivos.

Cuando miramos las empresas que hay en Mercosur, encontramos que son de 1.2-1.5-4.2 millones de litros, lo cual refleja un problema de dimensión, y eso en algo tiene que pesar. Y si se anota que hacia atrás hemos tenido un conflicto fuerte entre industriales y productores por el reparto del valor del producto, hay que buscar alternativas para que se dé la integración.

El problema de competir no es de elementos aislados, es un problema de la cadena como un todo. Para esto se necesita un proceso de concertación en el cual los gremios y las organizaciones industriales deben propiciar ese tipo de empresa.

Hoy en día se habla de que la infraestructura social es un elemento clave dentro de la competitividad. Pienso que una de esas cosas es poder tener una buena institucionalidad, que no es solo el Estado, sino también lo que hacen los gremios privados.



SÍ HA HABIDO POLÍTICA LECHERA

FEDERICO VÉLEZ
DIRECTOR PECUARIO DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA
Y DESARROLLO RURAL



PARA EL GOBIERNO NACIONAL ES EVIDENTE LA IMPORTANCIA DE LA GANADERIA en la vida nacional, por la riqueza que genera y por la estabilidad que le brinda a los colombianos que viven de ella.

Porque la ganadería es importante para el gobierno, hemos invitado al sector lácteo a hacer parte del acuerdo de competitividad. Sabemos de su potencial para convertirse en exportador a mediano plazo y en defensor de un mercado interno.

Se ha dicho aquí que el país carece de una política lechera, lo cual yo no comparto, pues ha habido instrumentos de los cuales muchos de los presentes se han beneficiado. Pero de lo que se trata en este momento es de

mirar cuáles son las acciones y los compromisos de cada uno de los actores de la cadena productiva. Por ello, el Estado está invitando al sector privado a que se siente con nosotros en la mesa, para que diseñemos la política que le permita a este sector ser competitivo en el mercado interno y en el extranjero.



TENEMOS QUE SER INGENIOSOS

LUIS FERNANDO SALCEDO
PRESIDENTE de LA UNIÓN NACIONAL
de GANADEROS, UNAGA

E

L ANALISIS QUE AQUI SE HA HECHO HA SIDO EXHAUSTIVO. Me parece que hay que destacar a los ganaderos que han participado con la exposición de sus casos, porque uno ve dentro de los más disímiles conceptos, un valioso principio de organización. Esto indica que hemos avanzado y que no somos tan ineficientes o, por lo menos, que tendemos a romper esa ineficiencia.

El segundo lugar, quiero aclarar, contra lo que pueden pensar algunas personas, que el Fondo Nacional del Ganado no encarna un impuesto, sino una inversión y un patrimonio de todos.

Estoy un poco preocupado por el enfoque que los industriales le dieron a este foro, al enfatizar sus presentaciones en la relación 70-30, mostrada como un esquema regresivo para el sector. Sin que me anime la intención de

defenderlo, pienso que el 70-30 le permitió al país garantizar una oferta de leche suficiente y exhibir casos exitosos -como los de Alpina y Colanta, que se desarrollaron bajo ese esquema-.

Más peligrosa que el 70-30 en sí, es la obsesión que uno percibe entre los industriales por esta relación. Peligrosa porque distorsiona un poco el fondo de unos problemas que ellos tienen como procesadores. A mi me hubiera gustado haber oído un análisis sobre las ineficiencias del sector industrial, especialmente en cuanto tiene que ver con transporte, recolección, distribución y comercialización de la leche. Precisamente, el señor Galetto insistió en que los costos de recolección son demasiado altos en el país.

Y aunque es evidente que hay que entrar a racionalizar todo este sistema, sobre eso no se dijo nada.

Tampoco podemos olvidar otro componente importante, que fue mencionado por el doctor Federico Vélez: el gobierno. Al fin y al cabo, los factores macroeconómicos son fundamentales y el gobierno, querámoslo o no, tiene una gran incidencia sobre ellos. La tasa de cambio es el factor capital dentro de todo el problema y el esquema de competitividad.

Hay otro punto, consignado en un documento de la Corporación de Estudios Ganaderos y Agrícolas, Cega, que me preocupa: la afirmación de que a una mayor eficiencia técnica no corresponde una mayor eficiencia económica. Esto nos debe llevar a pensar que tenemos que modificar el negocio, que reinventarlo, especialmente, en cuanto tiene que ver con las relaciones existentes entre los integrantes de la cadena.

Así las cosas, creo que nos tenemos que olvidar del 70-30, que la causa primaria de la ineficiencia o de la falta de competitividad son los ganaderos, y de muchos de los parámetros que manejamos hoy en día. En otras palabras, tenemos que ser mucho más ingeniosos para afrontar una serie de problemas que se nos vienen en el futuro.

Coincido con Edgar Bejarano en la necesidad de darle importancia al problema regional. La diversidad y la heterogeneidad del país y de las explotaciones hacen que esto haya que mirarlo bajo distintos ángulos; por ello, le recomendaría a quienes están haciendo los estudios correspondientes que este sea un factor fundamental dentro de las propuestas que se vayan a presentar.



El ACUERDO de
COMPETITIVIDAD
EN LA CADENA
de LÁCTEOS

METODOLOGÍA DE TRABAJO PARA UN DIAGNÓSTICO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA LÁCTEA

ALVARO SILVA CERREÑO*

Q

UISIERA, ANTES DE COMENZAR CON LA METODOLOGIA, recoger algunos de los antecedentes que se han discutido en este taller. Lo que podemos decir es que en una economía cerrada, sin querer ofender a nadie, los competidores, a lo largo de la cadena, pelean mucho por las rentas. Esto no quiere decir que en la cadena de lácteos necesariamente haya rentas, pero este debate existe y genera grandes divisiones que después requieren un proceso de aprendizaje para funcionar en cadena. Por ello, no hay una estrecha cooperación a lo largo de los eslabones de la cadena agroindustrial.

* *Consultor PBest.*

Pero hay un hecho concreto que no tiene que ver sólo con la apertura económica: el mejoramiento de las comunicaciones y el transporte, gracias a lo cual el mundo se ha empequeñecido. Hay sin duda, por otra parte, integración económica y liberación comercial, los costos de los transportes internacionales, a veces, son muy inferiores que los costos internos. Hablar de US\$35 de Buenaventura a Santa Fe de Bogotá es un costo altísimo, comparado con costos internacionales.

El mundo, pues, se ha acercado y definitivamente las economías internas han perdido autonomía porque las fronteras son muy porosas y esencialmente se está llegando a más acuerdos. Cada vez más uno es un ciudadano del mundo, un consumidor del mundo, un productor del mundo, más que un consumidor o un productor nacional.

Así las cosas, vemos que están apareciendo nuevos problemas a los cuales nos vamos a enfrentar. Quería mostrar que tal vez, nuestro pensamiento tendría que comenzar por ver que vamos a trabajar hacia el futuro y no hacia el pasado. Ahora vemos que el conjunto de las cadenas nacionales -que ya no lo son tanto, sino, muy internacionalizadas-, van a tener que co-operar con otras cadenas para poder competir.

Es cierto que la apertura económica de Colombia ya nos ha afectado pero todavía seguimos en un proceso de integración y de mayor apertura. Seguramente, estamos en un proceso de mercados que cada vez nos van a hacer sentir más fuertemente lo que pesan la oferta y la demanda, y cómo son de poderosas esas fuerzas.

Esto ha llevado a la nueva política de acuerdos de competitividad, dentro de la cual estamos trabajando en un estudio en el que tendremos que interactuar con todos los agentes del proceso.

Los objetivos de este estudio se pueden resumir en tres puntos. El primero, consiste en identificar los condicionantes y los limitantes a la productividad y competitividad de la cadena láctea colombiana. Lo que hicimos hoy es un abrebocas porque vamos a estar profundizando en éstas áreas en los próximos meses. Pero no se trata de mortificar a nadie, sino de identificar los limitantes de la productividad y de la competitividad; esta es la tarea que nos han impuesto las asociaciones de productores y los industriales que nos han contratado.

Pero para poder hacer eso tenemos que, como segundo objetivo, definir un conjunto de indicadores de productividad y de competitividad,

así como una estrategia que permita efectuar el seguimiento de los mismos.

Y el tercero, que es el más importante, consiste, a partir de lo anterior, en establecer las propuestas que sirvan de base para el acuerdo entre productores agropecuarios, industriales y gobierno sobre los principales limitantes al mejoramiento de su productividad y de su competitividad y, particularmente, sobre la manera de superarlos, de ayudar a encontrar caminos de solución.

EL CONJUNTO DE LAS CADENAS NACIONALES VAN A TENER QUE COOPERAR CON OTRAS CADENAS PARA PODER COMPETIR.

Para alcanzar los mencionados objetivos, dentro de los trabajos que tenemos que realizar, figuran unos estudios de campo, pues no podemos hacer una cosa agregada y de gabinete. Además, visto lo que aquí se ha presentado, es evidente que, aparte de los estudios de caso, tendremos que revisar la bibliografía, que cuenta con buenos estudios, como algunos realizados por Corpoica, Cega, Cicadep, etc. Igualmente, debemos revisar trabajos nuevos, como la canasta de costos.

Pero, por lo que estábamos viendo, vamos a tener que profundizar, insisto, en una serie de estudios de caso. Buena parte de los datos que aquí se trajeron, revelan la profundidad que es necesario entrar a desarrollar.

Ahora bien, en virtud de la diversidad que tenemos, nos toca considerar las principales cuencas del país: Córdoba, Atlántico, Cesar-Guajira, Antioquia, Magdalena Medio, Sabana de Bogotá, valles de Ubaté y Chiquinquirá, piedemonte llanero, Caquetá y Nariño.

Pero quiero decir que la idea no es ponernos a sacar promedios de costos o cosas por el estilo, como tampoco comprometernos con el estudio estadístico de un diseño de muestras aleatorias. Por el contrario, vamos a estudiar una serie de casos, precisamente, para poder identificar las distintas oportunidades y las distintas barreras de cada una de las mencionadas zonas.

Todo esto, porque la cadena láctea es compleja: leche y crema, otras leche en polvo, leche evaporada sin azúcar ni edulcorantes, leches y cremas azucaradas o edulcoradas, mantequilla y demás materias grasas de leche,

queso fundido, quesos de pasta blanda, queso de pasta semidura, los demás quesos.

En la realización del trabajo se ocupan dos grupos. A nosotros nos corresponde la parte pecuaria, y el doctor Juan Manuel de Castellés abordará las áreas de industria y la distribución.

Nosotros, que trabajaremos estrechamente con los productores, tenemos una parte que no podemos olvidar, como son los proveedores de servicios públicos y colectivos. En este tipo de proveedores hay algo muy cerca de la ganadería, que existe embrionariamente en algunos casos, desarrollado en otros, pero que probablemente nos va a tocar empujar con fuerza.

Finalmente, hay un entorno macroeconómico e institucional que tenemos que estudiar, pues hacen parte de toda esa cadena. Recordemos que la cadena no son sólo los productores y los industriales, sino que ellos se desenvuelven en un medio económico y soportan una serie de presiones, de precios, de demandas.

Y aunque vamos a hacer la caracterización de las fincas: número de vacas, área total, calidad de los suelos, porcentaje de pasto mejorado, uso de fertilizantes, uso de inseminación artificial, grado de mejoramiento genético, calidad de los registros, etc., nos preocuparemos más por la parte microeconómica.

EN LECHE, SOMOS
UN PAÍS QUE SE
COMPORTA COMO
UNA ECONOMÍA
IMPORTADORA,
DE SUSTITUCIÓN
DE IMPORTACIONES

Lo que en realidad nos han dicho los contratantes y hoy ustedes mismos, es que nos tenemos que meter al barro. En la caracterización de fincas hemos estado trabajando con la gente de Cicadep (son parte del equipo), y ya hay unas metodologías bastante desarrolladas, sobre las cuales tendremos que construir.

Después necesitaríamos unas estructuras y evolución de los costos, con la advertencia de que no estamos interesados en calcular valores absolutos. Apuntamos a una comparación regional en Colombia de las estructuras de costos, frente a las internacionales, para tratar de establecer por qué son diferentes: ¿son un problema de la naturaleza? ¿de gerencia? ¿de cambio?

Cuando hagamos los estudios de caso vamos a tratar de buscar con los ganaderos mismos el porqué de las cosas en la estructura de costos, para tratar de hallar la manera de reducirlos, y ver en dónde hay tecnologías apropiadas. Al mismo tiempo, nos adentraremos en el problema de la transferencia de tecnología.

Ahora bien, en los sistemas de doble propósito necesitamos indicadores de productividad de factores y de productividad de insumos. Precisamente, con nuestros asesores extranjeros, Geard y Galetto, estuvimos discutiendo sobre estos sistemas de análisis marginal.

Finalmente, llegaremos a unos indicadores de competitividad, dentro de los cuales determinaremos la evolución de la participación en los mercados externo e interno; los componentes de costos, que se suben o se desvían; las condiciones agroecológicas y socioeconómicas de las regiones (uno de los problemas que vamos a tener es encontrar la manera de ligar la finca a la región); disponibilidad, evolución y adopción tecnológica; calidad del producto; disponibilidad y acceso a información, y capacidad empresarial.

A partir de ello, podremos identificar los cuellos de botella, que es, finalmente, el principal objetivo del diagnóstico; en otras palabras, ver en qué punto estamos en nutrición, en genética, en fortaleza gremial, en servicios institucionales, en manejo y gestión, en uso de mano de obra, en análisis marginal de insumos (concentrados y forrajes), en las escalas, en el portafolio de inversión leche-carne, en desviaciones de las estructuras de costos y en disponibilidad y precios relativos a factores e insumos.

Por supuesto, están las partes del comercio, de acopio (infraestructura, márgenes y precios), del mercado mundial y de la política comercial. Yo quiero decirles que el doctor Santiago Perry ya tiene bastante adelantado el capítulo del comercio exterior. Pero lo que importa es identificar la incidencia sobre la competitividad de la producción láctea en Colombia, y las oportunidades que se presentan. Nos va tocar recurrir un poco a las metodologías de frontera.

Creo que aquí tenemos un mundo algo complejo. En leche, somos un país que se comporta como una economía importadora, de sustitución de importaciones, porque hasta el presente esencialmente hemos importado nuestro déficit; en otras palabras, como decía esta mañana Edgar Bejarano, hemos completado el abastecimiento interno.

Pero si yo me atengo a lo que muchos de ustedes dijeron, estamos muy cerca de copar el balde del mercado interno, y ahí empieza otro juego, porque los mercados se ajustan de alguna manera. Derrotar los mercados es de lo más complejo, porque los internos dejan de serlo cuando uno tiene excedentes y se empiezan a internacionalizar, pero no por el lado de las importaciones, sino por el lado del FOB, de las exportaciones, y ahí sí como que toca compararse con los competidores como Argentina y Nueva Zelanda.

Es un poco diferente cuando uno atiende su mercado interno o algún mercado regional muy cercano, porque está compitiendo con otro tipo de mercado internacional, con CIF que ya tiene costos y fletes, etc. Pero cuando sale a competir afuera, los costos comienzan a incurrirse desde la finca en adelante. Así las cosas, por ejemplo, el mal estado de las vías se convierte en un costo adicional que hace aún más difícil la competencia.

Igualmente, el trabajo que nos ocupa comprende los entornos macroeconómico e institucional, pues tenemos que evaluar su incidencia sobre la competitividad.

Para finalizar, vamos a diseñar diferentes estrategias para resolver los problemas. Creo que es pertinente leer este párrafo consignado en los términos de referencia:

«La información sistematizada sobre **los problemas y limitantes** identificados **se discutirá con los representantes de los ganaderos de leche, de los industriales y del gobierno**, de manera que se llegue a un **consenso** en relación con la **prioridad** que puede presentar cada uno de ellos. Efectuada la priorización, se procederá a definir, con los mismos representantes, la **posibles soluciones** a tales dificultades y las **responsabilidades y compromisos** que cada uno de ellos adquiriría para ponerlas en práctica. Estas aveniencias servirán de base para la **formulación de los proyectos** que permitan concretar el acuerdo estratégico para el mejoramiento de la competitividad y de la productividad del conjunto de la cadena agroindustrial».



El ACUERDO de
COMPETITIVIDAD de LA
CADENA de LÁCTEOS

El desarrollo
de LA INDUSTRIA
LÁCTEA
COLOMBIANA

COMENTARIOS

HAY QUE RECURRIR A SOLUCIONES CREATIVAS

KEN GEARD

M

E IMPRESIONO LA MANERA COMO AQUÍ SE MANEJAN las fincas de doble propósito, sistema que podría ser una buena idea para el trópico, porque sus costos no son tan altos.

Debo comentarles que me parece que aún hay aquí costos muy elevados en los sistema de producción, como también en la industria procesadora, a pesar de que han mejorado de forma importante las economías de escala.

La industria, según se puede concluir, cubre una amplia gama de estructura de costos, debido a las diferentes regiones y las tierras donde están las fincas. También se observa que hay compañías muy grandes y compañías muy pequeñas.

Frente a esto, pienso que es esperable para los próximos años una consolidación a escala de las empresas, planes más grandes y, de pronto, fincas más grandes. Y claro, habrá ganaderos exitosos y otros que no podrán permanecer en el negocio.

También quería mencionar un asunto que aparentemente no ha merecido mucha atención en este foro: los equilibrios entre la oferta y la demanda -de acuerdo con las estaciones-, que sí tienen un impacto importante en la capacidad de producción, porque uno sabe que tiene que hacer algo con la leche en determinadas épocas del año, y porque esto tiene implicaciones en las exportaciones, ya que crea unos excedentes potenciales.

Esta situación no es rara en América Latina. En Chile, por ejemplo, se presentan épocas en que hay exportaciones y en otras no, lo cual no quiere decir que esto sea una falla; sencillamente, así es el mercado.

Ahora quiero referirme a la leche tropical. Cuando alguien compra leche en Venezuela, Estados Unidos o Colombia, lo hace no porque esté marcada como leche de los climas tropicales. Lo hace porque es leche y tiene unos precios apropiados. Sin importar de dónde provenga, la leche tiene que ser competitiva.

Aunque yo no puedo sugerirles cómo resolver sus problemas, pues esto debe partir de la iniciativa de ustedes, sí debo decirles que hay más de una forma para hacerlo. Lo importante es que se encuentren soluciones creativas.



SE NECESITA UN ADECUADO SISTEMA DE PRECIOS

ALEJANDRO GALETTO



QUI ESTUVO FLOTANDO EN EL AMBIENTE EL TEMA DE MERCOSUR, el ingreso del Pacto Andino y Colombia a ese acuerdo comercial, que no sabemos cuándo se va a producir exactamente. Tampoco sabemos cómo, ni cuál va a ser el impacto para Colombia, aunque tenemos una idea.

De todas maneras, los sectores no desaparecen con la integración. Hay sectores a los cuales después de la integración les va mejor que a otros, en términos relativos. Lo que sí creo es que la integración afecta más a productores que a sectores.

Suponiendo que la lechería colombiana fuera un sector amenazado por un proceso de integración, el impacto no sería sobre el sector, sino sobre los productores

menos eficientes. Entonces, no es que el productor no controle nada, como se sugirió en una de las presentaciones. Claro que controla mucho.

La industria avícola argentina, supuestamente, tenía que desaparecer ante el Mercosur. Imposible competir no contra la avicultura de Brasil, sino incluso contra algunas de sus compañías más grandes. Y, por supuesto, los primeros años fueron muy duros, y aún la situación es difícil, pero los avicultores argentinos hicieron exactamente lo mismo que los brasileros, pero al revés.

En efecto, fueron a Santa Catarina, a Paraná a Río Grande do Sul, aprendieron, mejoraron la tecnología, están trabajando sobre la estructura de costos, y aún con dificultades, porque el costo de la mano de obra es superior en Argentina que en Brasil, nuestra industria avícola se está haciendo mucho más eficiente. En cuatro años se ha hecho lo que no se había conseguido en veinte. Por supuesto que hubo bajas en el camino.

El mensaje es que la supervivencia depende de las actitudes personales de los empresarios.

A otro tema que me voy a referir es al de las diversidades de la lechería colombiana, que viene a cuento de mi posición respecto de cómo la unión aduanera, cómo la integración, inciden sobre la economía de los países, pero no desplazando a sectores completos, sino atacando las ineficiencias dentro de estos. Por supuesto, Argentina no puede competir en café con Brasil. Pero en lechería, automóviles, ganado de carne, avicultura, cerdos, maíz, soya, la competencia se da, como dicen los economistas, en el margen.

En las presentaciones de hoy, al menos en el área de la producción primaria, quedó claro que hay diversidades, por lo menos a partir de los costos que nos mostraron. Creo que no es descabellado pensar que hay sistemas que están operando en la franja de los 15-20 centavos de dólar por litro, y otros en la de 30-40 centavos.

Ahora, para explotar esas diversidades, uno tiene que identificarlas plenamente, porque se produce un fenómeno socialmente muy deseable, como es permitirnos copiar de los mejores. Y en ese sentido, de acuerdo con las presentaciones de hoy, me parece que todavía hay un largo camino que recorrer en materia de homogeneización de las categorías que entran en los costos. Vimos, por ejemplo, que unos contaban un arrendamiento y que

otros no; uno ponía un costo financiero, otro no lo hacía.

Es importante ponerse de acuerdo, porque nada es bueno o malo si no es por comparación, pero para comparar tenemos que hablar el mismo lenguaje. Y no porque yo crea que tenemos que emplear nuestro tiempo calculando costos de producción, definitivamente tengo una muy escasa estima por los costos de producción tipo planilla, modales, porque la media no existe. Acá, de lo que se trata es de explotar la diversidad.

LA INTEGRACIÓN
AFECTA MÁS A
PRODUCTORES QUE
A SECTORES.

Me parece que hay un espacio para que la industria lechera aplique categorías conceptuales homogéneas, discutidas, concertadas, consiga información de lo que está pasando y trate de agregar claridad a esta discusión, a la unidad y a la coordinación, que son indiscutibles.

En segundo lugar, identificar cuáles son las variables que permiten ser más competitivos, para que todos puedan participar.

Por la característica que tiene la leche de ser un producto de demanda muy inelástica, al mercado le resulta muy difícil absorber excedentes, y la única forma de que lo haga es bajando sensiblemente los precios, ya sea en el exterior o en los nichos regionales. En otras palabras, me parece que la cadena agroindustrial de leche de Colombia tiene que considerar un futuro en el cual un escenario muy probable esté dado por un precio inferior a los parámetros que se manejan hoy en día.

La eficiencia de la cadena, que es lo que va a determinar cómo va a competir y a posicionarse el sector en esta competencia global, depende de la eficiencia intrínseca de cada uno de los actores de la producción y de la coordinación entre estos.

Respecto a la eficiencia intrínseca, ya se habló de la producción, del transporte y en otros costos, por lo que no vale la pena volver sobre el asunto. En la medida en que la industria colombiana evolucione en la dirección de las más avanzadas, el país irá hacia un tipo de planta estándar para leche en polvo o de quesos, cuyos proveedores van a ser dos, tres o cuatro países que tengan una estructura de costos estándares.

Me impresionó la afirmación del representante de Alpina, según la cual tienen 500 camiones en la calle. Veo que en la distribución hay muchos factores de los cuales sería interesante tener información. Definitivamente, la competencia se va a dar en la eficiencia de costos y en la calidad del producto.

Finalmente, a pesar de que tengo todavía muy poca información, me da la impresión de que la fuerte estacionalidad de la lechería colombiana (el 65% de su producción tiene esta característica), necesita un sistema de precios que no sea rígido y que permita afrontar dicho fenómeno de una manera relativamente eficiente. Es decir, necesita un sistema de precios que se adapte a los cambios que están ocurriendo y que permita trabajar con eficiencia.



El ACUERDO de
COMPETITIVIDAD de LA
CADENA de LÁCTEOS

**Implicaciones
de los TEMAS
TRATADOS EN
el ACUERDO**

ESQUEMA DEL ACUERDO DE COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE LÁCTEOS

JUAN MANUEL de CASTELLS*

M

E CORRESPONDE HABLAR SOBRE LOS ACUERDOS SECTORIALES de competitividad como instrumentos básicos de la actual política, razón de este proceso, dentro del cual, como pudimos ver, esta reunión no era para concertar y llegar a acuerdos, sino para iniciar una tarea que debe durar varios meses y que será benéfica para la cadena.

Vamos a detenernos, primero, en algunos antecedentes de los acuerdos sectoriales de competitividad. A raíz del inicio del proceso de apertura, los ministerios de Agricultura y de Desarrollo y el Departamento Nacional

* *Coordinador del Acuerdo de Competitividad de la Cadena de Lácteos.*

de Planeación, DNP han venido realizando una serie de estudios sobre diferentes sectores industriales, con el objeto de analizar el nivel de competitividad frente a los mercados externos, y las necesidades de apoyo para alcanzar niveles de competitividad en el futuro.

Dichos estudios, entre los cuales figura el sector de lácteos, han sido realizados por los consultores más importantes que tiene el país. Y fíjense que la conclusión a la que llegan es tomada de un documento Conpes («Los acuerdos sectoriales de competitividad, avances y retos»), que resume los estudios que se han hecho sobre diferentes sectores industriales, incluyendo el de lácteos:

Diferentes diagnósticos sectoriales realizados durante los últimos años, han identificado problemas estructurales, «como la falta de integración productiva de algunos sectores económicos, falta de gerencia empresarial, bajo nivel de adiestramiento de capital humano, atraso tecnológico en la mayoría de los procesos, obsolescencia en el equipamiento, problemas medioambientales, deficientes estrategias de comercialización, escasez de recursos de fomento y falta de integración de cadenas. También se han evidenciado un bajo nivel de eficacia en instituciones privadas y públicas, y la falta de representatividad gremial».

Ahora bien, todo el proceso de adecuación a los mercados, todo el esfuerzo por lograr mayores niveles de competitividad, deben arrancar de un acto de humildad. Venimos de una época de décadas y décadas de economía protegida, superprotegida, con la consecuente generación de deficiencias en las estructuras industriales, y ha llegado el momento de corregirlas.

Dichas ineficiencias afectan a los sectores lácteo, metalmeccánico, automotor; en fin, a toda nuestra infraestructura industrial, como bien lo acepta el gobierno. Así las cosas, lo mejor que podemos hacer es partir de un reconocimiento de que esas ineficiencias existen y que entre todos tenemos que ser capaces de superarlas.

El segundo punto es que el Plan de Desarrollo, a partir de este diagnóstico, escogió como instrumento central de la política industrial, la conformación de acuerdos sectoriales de competitividad, mediante los cuales se desarrollarán las estrategias incorporadas en el Plan.

Según nos han explicado en varias reuniones, los acuerdos sectoriales de competitividad son instrumentos fundamentales de las políticas de los

ministerios de Agricultura y de Desarrollo, mientras que otras carteras y entidades oficiales tienen como política apoyar dichos acuerdos. El Acuerdo de Competitividad del Sector Lácteo se está adelantando en activa colaboración de los dos ministerios mencionados.

Hasta la fecha se han firmado acuerdos sectoriales de competitividad en las cadenas textil-confecciones, siderúrgica-metalmecánica, bienes de capital y pulpa papel-industria-gráfica. Yo les aseguro que en estos acuerdos hay compromisos, tanto del sector privado como del oficial, que llegan a créditos para becas de capacitación en el exterior, programas de crédito subsidiado, aportes del Sena en capacitación. Hay una cantidad de compromisos que otros sectores han sabido plasmar y utilizar.

Estos acuerdos son una ocasión excelente para concretar aportes, programas y beneficios en torno a un objetivo común.

En el sector de la agroindustria, figuran hasta el momento, aparte del de lácteos, otras áreas en las cuales se están iniciando estos procesos, como la de oleaginosas y alimentos concentrados, la acuícola-camarón, y se va a gestar la de cereales de consumo humano.

Veamos algunas definiciones y objetivos después de habernos detenido en los antecedentes:

Según el DNP, «los acuerdos sectoriales de competitividad se conciben como un instrumento para la realización de acciones conjuntas que tiendan al mejoramiento de la estructura productiva, con el objeto de alcanzar mejores niveles de competitividad».

Por su parte, el Ministerio de Desarrollo Económico, define la competitividad «como algo que se basa en la capacidad de las empresas para crear y mantener en el tiempo una ventaja a través de menores costos, diferenciación y diseño del producto, introducción de nuevas tecnologías y mayores patrones de calidad».

Estas definiciones revelan que en el sector público ha habido un importante esfuerzo de modernización conceptual.

Ahora bien, los acuerdos sectoriales de competitividad, dice el Ministerio de Desarrollo Económico, tienen como principales los siguientes objetivos:

- * Establecer una visión de largo plazo del sector. Los acuerdos que se han realizado hasta el momento, aunque tienen muchas cosas positivas, adolecen de la visión de largo plazo. Se han orientado a la solución de los problemas del momento.
- * Alcanzar mayores niveles de competitividad y productividad.
- * Lograr una mayor competitividad de la cadena y no simplemente de un subsector en particular.
- * Constituirse en un elemento fundamental de concertación que implique el compromiso del gobierno, los empresarios y los trabajadores, de actuar conjuntamente.

El proceso tiene varias etapas. Los mencionados ministerios y el DNP que han hecho un gran esfuerzo de conceptualización, recomiendan partir en los procesos de acuerdos de competitividad de un taller internacional para discutir la metodología, validarla y poner a la gente de acuerdo.

SE HAN EVIDENCIADO UN BAJO NIVEL DE EFICACIA EN INSTITUCIONES PRIVADAS Y PÚBLICAS, Y LA FALTA DE REPRESENTATIVIDAD GREMIAL.

El segundo paso es un diagnóstico, que incluye la medición de la productividad y su comparación internacional, a través de un conjunto de indicadores, o sea, diagnóstico que hemos dividido, en el caso de la cadena láctea, entre PBest, que se encargará de la parte ganadera, y yo, que desarrollaré la parte industrial, siempre trabajando dentro de un esquema unificado.

Ahora bien, a partir de nuestros trabajos, vamos a estructurar una visión del futuro que nos permita ir viendo cómo nos acomodamos gradualmente a las nuevas realidades.

Adicionalmente a las visitas que haremos a fincas e industrias, viajaremos a países socios comerciales -en nuestro caso, Ecuador y Venezuela-, y a naciones líderes en la región -Uruguay y Argentina, miembros del Mercosur, con los cuales estamos en trance de integrarnos a través del Grupo Andino-

El tercer paso es empezar, a partir de los elementos del diagnóstico, a celebrar acuerdos en áreas específicas, con la determinación de compromisos y responsables.

Básicamente, un acuerdo de competitividad tiene dos elementos fundamentales, el primero de los cuales es la matriz de compromiso, que consiste en escoger área por área (desarrollo tecnológico, capacitación de recursos humanos, precios de compra) y determinar a qué se comprometen el sector privado y las entidades oficiales. El otro elemento de un acuerdo de competitividad es un buen diagnóstico, acompañado de una buena visión de futuro.

La cuarta etapa del trabajo consistirá en incluir todos esos acuerdos en áreas específicas, una vez que uno haya pactado con el Sena, Corpoica, etc., en un acuerdo global.

Luego, se diseñará un sistema de seguimiento de los resultados del acuerdo, para que estos no se queden en letra muerta, a cargo de un gerente, un administrador o un consultor, quien podrá recurrir a la medición periódica de unos indicadores que permitan ver si el sector se vuelve más competitivo o no. Vale decir que en los acuerdos que ya se han definido, se han nombrado, en el Ministerio de Desarrollo, consultores encargados de realizar dicho seguimiento.

Ahora veamos un resumen de las preocupaciones que los diferentes sectores y entidades tienen con relación a la actividad de los lácteos, y que, finalmente, fueron las que llevaron a los gremios y al sector oficial a ponerse de acuerdo en iniciar este proceso.

Básicamente, partimos de un desarrollo de la producción lechera, cuyo crecimiento tendencial a largo plazo puede ser del 5% anual en volumen, que es alto. Pero si uno se remite a la cifra del último año (7%) ve que ese crecimiento se está acelerando, impulsado por la «ganaderización» de la agricultura y el paso de la ganadería de carne a la de doble propósito.

A propósito, les cuento que cuando trabajé el año pasado con la Gobernación del Quindío en la estructuración de una serie de proyectos de diversificación, la primera sorpresa que me llevé fue ver que estaban tumbando café para instalar ganaderías de leche con ocho vacas por hectárea -modelos muy intensivos-. Esto, como es natural, terminará por contribuir a que el ritmo de crecimiento del sector se agudice, a que se compliquen las cosas en materia de absorción de la leche por parte de la industria y, por ende, a que se presenten prácticas de compra lesivas para los productores.

El año pasado, para resolver la superproducción, se recurrió al expediente de regalar la leche, hacer promociones de 2x3 al comercio (un absurdo comercial), y se llegó a cosas más graves, como a las restricciones de compras durante uno o dos días a la semana. Por ejemplo, en el Quindío, ganaderos que acababan de embarcarse en el negocio lechero, con créditos institucionales, se vieron, de pronto, sin quien les comprara el producto.

Dichas prácticas llevaron a que en varias regiones los ganaderos empezaran a montar sus propias industrias para no tener que depender de los industriales. El fenómeno, fue particularmente visible en el Magdalena Medio, Aguachica (Cesar), Sincelejo, Fonseca (Guajira), Armenia, etc. Uno no sabe si esa dispersión de la producción, en manos de microempresas, sea lo mejor.

Además, tenemos flujos de importaciones de leche en polvo, entera y descremada, de sueros de leche en polvo, de leche UHT, de quesos, de leche condensada y un comercio fronterizo de leche cruda (Ecuador-Nariño), que hasta el momento han tenido un volumen limitado. De hecho, se han movido en una franja de 4-6 mil toneladas anuales.

No obstante ese volumen limitado, es claro que hay peligro de que se afecten los precios internos y la rentabilidad de algunos negocios, en especial los de leches en polvo en bolsa, de la leche descremada en «bulk» y del suero. Las repercusiones de este fenómeno las vamos a sentir más quizá este año, puesto que el mercado interno de la leche en polvo en «bulk» y en bolsa asciende a 53-54 mil toneladas, la mitad de las cuales son productos de marca, enlatados de dos grandes empresas, que tienen precios más altos. La otra mitad de dicho mercado está representada por leches en bolsa de 400 gramos o en «bulk» de 25 kilos, que es atendido por Colanta, Coolechera, Ciledco y otras.

El precio de estos productos poco a poco se fue acercando al internacional, situándose durante el año a \$3.200 la bolsa de 25 kilos, presentación que constituye la mayor parte de ventas en el citado mercado.

Si nos devolvemos a los precios de venta (en el hato), mostrados por los ganaderos que presentaron sus casos, vimos que, por ejemplo, uno estaba en \$379 y otro en \$320. Si a estos valores se le agrega el transporte hasta la planta, se puede llegar a \$350. Ahora, si uno multiplica \$350 por 8 litros por kilo, obtiene \$2.800, al cual hay que sumarle el costo de la pulverización, que en Colombia está entre \$400 el kilo en las fábricas amortizadas y 700-800

en las nuevas plantas. Si tomamos los \$400 de la fábrica amortizada, llegamos a \$3.200.

Yo tuve oportunidad de hacer un estudio sobre el mercado de la Costa, y lo que me comentaban los pulverizadores es que estaban produciendo y vendiendo a pérdida, pero que no tenían alternativa porque como cooperativas, estaban obligados a salir de la leche de sus socios. También me dijeron que el negocio de la leche pasteurizada estaba financiando o subsidiando el de la leche en polvo, lo cual es sostenible siempre y cuando en una empresa la leche en polvo represente el 20-25%, como ocurría hace cuatro años en las empresas de la Costa, donde en 1996 se llegó al 50%.

Así las cosas, ya no es la mayoría subsidiando a la minoría. El señor de Colanta nos decía, por ejemplo, que en esta empresa la leche en polvo era el 18% del negocio, o sea, el 80 financiando al 20. Pero cuando es el 50 el que financia al 50, las cosas se complican.

Entonces, ¿qué pasa? Rentabilidades bajas, problemas de excedentes a los que no podemos dar salida. Y viene la otra cara de los males, que fue lo que nos contaron los señores de Alpina: que las exportaciones de yogures (a Ecuador y Venezuela) arrojaron pérdidas, lo cual los ha llevado, mejor, a invertir en dichos países.

Por su parte, el representante de Cicolac nos dijo que habían hecho exportaciones a Ecuador pero que, igualmente, estaban dando pérdidas.

También es interesante el caso de Proleche, empresa que está importando leche porque conquistó los mercados industriales de suero, de leche en polvo y de leche en polvo descremada en «bulk», primero con leche nacional; pero luego le pusieron la «piyama» a la planta de Chía, Cundinamarca, y ahora están atacando esos mercados con suero importado y con leche descremada importada, porque el solo costo del proceso para producir un kilo de leche en polvo, \$700-900 por kilo, es el mismo del producto importado. Lo mismo se puede decir de la leche en polvo descremada.

Entonces, de entrada, no solo estamos perdiendo y llenándonos de excedentes que no podemos comercializar, sino que estamos dejando de exportar, abriéndole poco a poco el camino a las importaciones.

Luego, viene el tema de la integración con Mercosur, que abrirá gradualmente el mercado nacional a países con niveles de costos de leche fresca sustancialmente inferiores a los de Colombia.

La verdad, este Seminario me ha aportado unos conocimientos que para obtenerlos habría tenido que viajar mucho. Una de las cosas que me sorprende es que yo llevaba bastante tiempo hablando sobre este tema con la gente, que me decía que la leche en Ecuador, en Brasil, en Argentina, en Uruguay estaba en esos precios, en 20, 21, 22 centavos. Pero lo que no sabía es que hay precios diferenciales para cuota y para excedentes o para la leche que va al mercado de pasterizada y para la que se destina a la industria. Y que la leche de excedentes que va al mercado de industria, que es con la que competimos porque no lo hacemos con la leche pasterizada que se toman en Sao Paulo, está ya en niveles de 14, 16 y 18 centavos.

Dicha situación, que es nueva, daría como para pelear que la integración con Mercosur se difiera lo más posible. No obstante, la apertura es un fenómeno institucionalizado que se le escapa a la autonomía política de un país.

Todo lo anterior nos lleva a definir la necesidad, y es la base de este proceso, de concentrar esfuerzos de toda la cadena, para articular una visión de largo plazo, reducir costos y aumentar la productividad y la competitividad, con la siguiente premisa: aumentos de la producción como los que estamos teniendo y los que prevemos a largo plazo -dos años o veinte-, es difícil que sean absorbidos por el mercado nacional.

Esto es lo que nos decía aquí el doctor Alvaro Silva: vamos a ir pasando de un mercado en el cual podemos tener un precio interno más unos costos de transporte, que son una ventaja natural frente a las importaciones, quizá en dos, cinco, diez años, a otro en el cual esos costos de transporte juegan contra nosotros porque lo que estamos es tratando de sacar esos excedentes a otros mercados.

En cuanto a las áreas y entidades del acuerdo de competitividad, hasta el momento tenemos el desarrollo tecnológico. Como les decía, uno puede partir de la base de que todos somos muy eficientes (y entonces no habría necesidad de hacer esto) o partir de lo que nos han dicho todos los estudios realizados por Colciencias, Icontec, DNP, la Misión de Ciencia y Tecnología, etc.: que tenemos un atraso tecnológico.

En productos industriales, por ejemplo, así como contamos con compañías de avanzada, Alpina entre ellas, también existen una cantidad de microempresas con unos niveles de desarrollo tecnológico muy bajos. Esto se ve en la calidad de los quesos frescos de muchas regiones.

Fíjense que en Santa Fe de Bogotá hay una reestructuración del consumo de quesos, según la cual están perdiendo participación el costeño, el campesino y el quesillo, mientras que la están aumentando el doble crema y el mozzarella, que son quesos más sofisticados, pero que no se saben hacer en todas las regiones del país. Pero es más, uno conversa con los principales clientes del mozzarella -el de mayor crecimiento en la capital de la República-, y le dicen que el que están comprando no sirve, que no tiene el sabor de la especie ni se deja rallar o tajar como lo requiere una cadena de comida rápida.

En síntesis, hay mucho que mejorar, como bien lo ilustra otro caso que ocurrió el año pasado cuando se presentaron los excedentes de leche. Me contaron que en una reunión en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural se planteó la necesidad de sacar del país esos sobrantes, en forma de leche en polvo, pero cuando fueron a ver cuántas compañías había en condiciones de realizar el proceso, sólo encontraron dos (multinacionales).

El señor Galetto tocó otro punto muy importante, como son los costos de la recolección de la leche, que en Argentina son 7 y en Nueva Zelanda 5. Aquí, transportar leche de los Llanos a Santa Fe de Bogotá, del Cesar a Barranquilla o de Nariño a Cali, significan \$60-80 por litro, valor que incluye la recolección en cantina, el transporte al centro de acopio, el enfriamiento, el almacenamiento y ponerla en un carrotanque. Esos \$60-80 sobre los \$300 no son el 5%, sino el 20 y el 25%.

Ahora bien, pese a las deficiencias de nuestra infraestructura vial, en un estudio que se hizo el año pasado se probó que del Llano se puede traer leche a Santa Fe de Bogotá, no a \$65, sino a \$27 por litro. ¿Cómo? Simplemente, olvidándose de los centros de acopio, y recogiendo la leche en carrostanque con sistema independiente de autorrefrigeración.

Igualmente, desde Nariño hasta Cali se puede llevar la leche a menos costo. Pregúntele a Nestlé cuánto le cuesta transportarla desde el Caquetá a Bugalagrande, en el Valle. Definitivamente, ellos no han inventado la rueda: cuando la leche se transporta a grandes distancias y con esos costos, primero, se precondensa, quitándole las dos terceras partes del agua, con lo cual se reduce en 60% el volumen por transportar.

UNO NO SABE SI ESA
DISPERSIÓN DE LA
PRODUCCIÓN, EN MANOS
DE MICROEMPRESAS,
SEA LO MEJOR.

En la parte de la infraestructura uno encuentra muchas entidades pero muy pocas realidades. El país acabó con el Instituto de Investigaciones Tecnológicas, ITT, más conocido en el exterior que en Colombia, y hoy no existe ninguna entidad que pueda brindarle asistencia técnica a la industria. El Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos, ICTA, tiene un componente de capacitación; está Colciencias, que financió el año pasado la creación del Centro de Industrias Alimentarias, con una infraestructura muy pequeña y que hasta el momento no ha tenido un gran desarrollo; está el Sena, con su programa de investigación en pequeña escala en algunas regiones; está Corpoica, que tiene en plan de modernización de la ganadería.

En el área de la preservación del medio ambiente, los industriales han expresado su preocupación en torno a la legislación que la cartera del ramo está desarrollando en cuanto tiene que ver con utilización de residuos y empaques biodegradables. En dicha área, el Ministerio de Desarrollo tiene un convenio de cooperación con el Ministerio de Industria de España, mediante el cual un equipo de consultores europeos van a establecer oficinas en Colombia a partir del mes entrante, para comenzar a trabajar en lo que se llama la implantación del Manual Media, que es utilizado por las empresas de Europa para tratar los temas ambientales.

En este campo, el objetivo es hacer diagnósticos dentro de un sector y formular recomendaciones, de manera gratuita. Los mencionados consultores ya han concretado con el Ministerio del Medio Ambiente un primer trabajo en la Zona Cafetera. Y en la gran reunión que tendrá lugar en marzo, vamos a ver por cuáles sectores industriales se puede empezar con esa transferencia de tecnología. Si en esa reunión tenemos una presencia numerosa de representantes de la actividad láctea, con propuestas interesante, pues empezaremos por este sector.

Por otra parte, está el tema del diseño industrial. Parte de los estudios y diagnósticos que se han hecho llegan a la conclusión de que también hay un atraso en el diseño de productos y de empaques, frente a lo cual el Ministerio ha creado un centro para brindar asistencia en este campo. En desarrollo de los acuerdos, por otra parte, el Instituto de Fomento Industrial, IFI, y Colciencias han financiado visitas de técnicos de empresas colombianas al exterior, para capacitarse.

En el área de capacitación, hay algo muy interesante. En los tres acuerdos que les he mencionado, se concretan programas con el Sena. Este organismo, con la Ley 29 de 1990, tiene la posibilidad de revertir en programas

específicos sectoriales de capacitación los aportes que hacen los mismos empresarios.

El Sena ha celebrado trece convenios, en los cuales este aporta, para programas de capacitación, \$1.558 millones, en lo que constituye algo así como una devolución de los aportes que hace el sector privado. Parte del esfuerzo que vamos a hacer en las visitas a las industrias es determinar cuáles son las necesidades específicas de capacitación que se tienen.

Luego, está el tema de las alianzas estratégicas. Aquí se ha hablado de cómo en otros países, incluyendo Nueva Zelanda, se han ido asociando las empresas, por lo que cada vez hay menos compañías pero son de tallas mayores. A veces, dichas alianzas hay que hacerlas con empresas del exterior que aporten capital, tecnología o marcas.

Además de Coinvertir, que es la entidad que creó el Estado para buscar inversionistas en el exterior, hay una oferta de la Fundación Europa-América, creada en el seno de la Unión Europea, UE, para, a través de ella, buscar empresarios interesados en invertir en proyectos en Colombia o en transferir tecnología.

También está el área del comercio exterior, en la cual se encuentran involucradas todas esas entidades para definir aranceles de importación de equipos. En esta área existen, así mismo, los temas de las normas específicas, de la integración (Grupo Andino, Mercosur), de las franjas de precios, de las triangulaciones, de la competencia desleal.

Por otra parte, figuran los temas de la calidad y la protección al consumidor, en los cuales será preciso involucrar a las organizaciones del comercio sobre el concepto de la responsabilidad compartida industria-comercio en productos de corta duración; también deberán ser consideradas las asociaciones de consumidores, la Superintendencia de Industria y Comercio y los gremios.

Después está, obviamente, el tema del esquema de precios. Sin duda, nuestro esquema de precios genera conflictos que envenenan las relaciones entre los eslabones de la cadena. También se ha dicho que la relación 70-30 permitió, desde finales de la década pasada, el gran aumento de la producción lechera. De todas formas, no falta quien cuestione la existencia de este esquema en una economía abierta.

Quienes vamos a intervenir en este estudio no tenemos ninguna idea preconcebida al respecto. A lo que sí estamos obligados es a proponer un esquema que permita a los integrantes de la cadena sentirse a gusto y a esta ser competitiva.

Ahora bien, hay otros muchos factores para tener en cuenta en cualquier propuesta a que se llegue. Aquí vale la pena traer a colación el planteamiento del representante de Tetra Pak -con quien no estoy de acuerdo-, según el cual tenemos una dispersión en la industria, al revés de lo que ocurre en Argentina, donde cinco compañías representan el 80%, cuando en Colombia las cinco principales industrial manejan el 20% del mercado.

Se puede creer que aquí, como hay muchas industrias y muchos ganaderos, en libre competencia, todo va a funcionar con la simple liberación de los precios. Frente a esto, estoy más de acuerdo el señor Roberto Mejía, para quien no somos ángeles. Pero sobre todo, no tenemos un mercado nacionalizado en leche (si lo tuviéramos pudiera ser cierta la afirmación del señor Ríos). Así las cosas, cuando uno va a las regiones encuentra que sí hay en algunas industrias posiciones monopsónicas.

EN LA PARTE DE LA
INFRAESTRUCTURA UNO
ENCUENTRA MUCHAS
ENTIDADES PERO MUY
POCAS REALIDADES.

Parte de lo que me han transmitido algunos ganaderos es que mientras no haya unos mecanismos que eviten que esas posiciones monopsónicas, en épocas de excedentes, sobre todo, estas conviertan en una exprimidora de los precios, no habrá acuerdo posible. Esto hay que tenerlo en cuenta.

La libertad de precios, pues, debe ser una meta, como lo ha sido en los países donde ha crecido la producción. Pero mientras subsistan esas situaciones heredadas del pasado y de fenómenos regionales, es difícil llegar a lo mismo.

Otro elemento que uno debe tener en cuenta es que no podemos aislar el precio interno del externo. Cuando sube el precio externo del café se mejora el ingreso de los cultivadores; cuando baja el precio mundial del aceite de soya o de palma, se rebaja el precio a los palmicultores. Esas son las nuevas reglas del juego.

Todos esos elementos: protección frente a posibles posiciones monopsónicas, competitividad frente a los países con los que nos integra-

mos, relaciones entre precios internos y externos, darán lugar a algún tipo de propuestas, recogidas de las opiniones de ustedes. Dichas propuestas serán acogidas o no por los gremios, las entidades oficiales, las empresas.

El único punto es que vamos a dialogar con ustedes, pero la última palabra la tendrán ustedes, en el entendido de que aquí hay un escollo para toda la modernización del sector, y de que si con flexibilidad, creatividad y desprevenimiento no lo podemos superar, es muy difícil que esos excedentes que vamos generando no acaben por destruir el desarrollo de una industria que le está resolviendo muchos problemas de la agricultura.

Finalmente, todo esto no tiene sentido si no se acompaña de un seguimiento, como tampoco lo tiene si no logramos entre todos articular una visión estratégica del sector.

En el área de la industria, vamos a escoger indicadores para efectos de hacer comparaciones. A mi me parece que las comparaciones internacionales son inevitables cuando hacemos procesos de integración.

Debemos saber si somos eficientes o no frente al medio ambiente en que nos ha tocado vivir. Otro problema es el de ser eficientes o ineficientes en términos comparativos con los países a los que les compramos y les vendemos. Los convenios de integración a los que nos estamos metiendo son con países templados. Vamos a competir con Argentina, Uruguay, Chile, Nueva Zelanda. Maravilloso si somos más competitivos que Nigeria o Malí, pero como con ellos no estamos en un proceso de integración...

Podemos tratar de convencer al gobierno de que no debemos competir con esos países porque tienen ventajas de clima, pero ¿y si no lo logramos? Pues puede ser un desastre, a menos que empecemos a tomar conciencia de la situación internacional y de tratar de estar en línea con esas naciones. Ese es el objetivo de las comparaciones internacionales, además de que permiten medir tendencias, pues necesitamos saber si, gracias al acuerdo, vamos hacia adelante o hacia atrás, para lo cual se escogen unos indicadores.

Las posibilidades son buenas. Felizmente, hoy en día uno puede conseguir a través de entidades oficiales, en forma sistematizada, los balances y cuentas de muchas empresas. Además, están las entrevistas a los industriales, que van a ser más de opinión, pero que también van a pedir algunas medidas de tipo indicador.

DEDEMOS SABER SI SOMOS EFICIENTES
O NO FRENTE AL MEDIO AMBIENTE EN
QUE NOS HA TOCADO VIVIR.

Entonces, las medidas son físicas a escala micro o de empresas (capacidad instalada y porcentaje de utilización, productividad de la mano de obra, rendimientos de leche fresca, costo laboral por trabajador, productividad laboral, competitividad del costo laboral,

productividad del capital, participación laboral del capital y de las utilidades en el valor agregado, costo unitario de la leche fresca, costo unitario de los principales insumos). Y medidas macro (coeficiente de autoabastecimiento, penetración de mercados externos y estructura del consumo por tipo de productos).

Esta última es una medida, en cierta forma, del nivel de desarrollo de un país. El 20-25% del consumo de Colombia corresponde a queso; el de Argentina es del 50%. Así mismo, aquí se tiene un consumo de 35-40% del consumo en leche pasteurizada y apenas 20% en leche cruda, mientras que Ecuador llega a 50% en consumo de leche cruda.

Las cuencas y las empresas que, tentativamente, hemos seleccionado con el objeto de visitarlas son: Córdoba, Atlántico, Cesar-Guajira, Antioquia, Magdalena Medio, Sabana de Bogotá, valles de Ubaté y Chiquinquirá, piedemonte llanero, Caquetá y Nariño. En dichas visitas se van a mirar los problemas del ganadero y cómo los está manejando.

Así, primero haremos preguntas muy sencillas relacionadas con rendimiento, producción, capacidad instalada, y luego tomaremos, por ejemplo, el tema tecnológico, aspecto por aspecto: estudios de factibilidad, control de calidad, selección de equipos, diseño de instalaciones, formulación de productos, selección y definición de procesos, diseño de empaques, sistematización, modernización organizacional, etc.

Lo mismo haremos en el área de capacitación de recursos humanos, por tipo de trabajador: operarios de producción, técnicos y ejecutivos de producción, personal administrativo y subalterno, de qué entidades reciben capacitación, concepto sobre esa capacitación y necesidades insatisfechas.

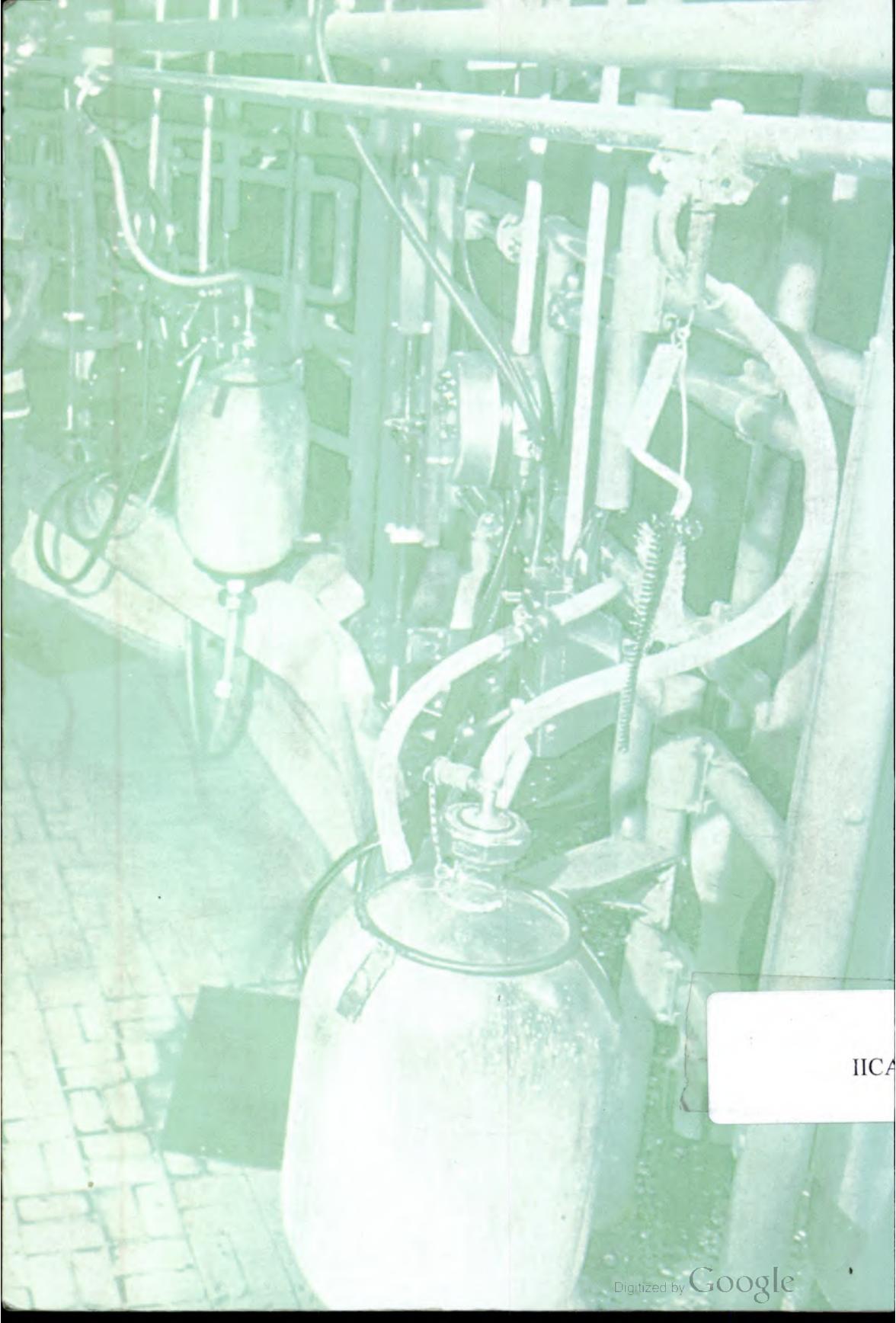
Para terminar, es bueno que sepan que el trabajo comenzó a principios de año. En cinco meses debemos tener diagnósticos. Al final de mayo

espero tener un informe de la parte industrial. Una vez tengamos los diagnósticos debemos convertirlos en acuerdos con todas las entidades que vimos, proceso en el cual debe intervenir el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Creo que si hacia septiembre estamos en posibilidad de hacer una propuesta de acuerdo de competitividad, será excelente.



C. Jones
June 21/97



IICA