

**ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA
PARA EL CRECIMIENTO DE
LAS EMPRESAS PRODUCTORAS
DE LECHE EN COLOMBIA***

**ASOCIATIVITY AS A STRATEGY
FOR GROWTH FOR MILK PRODUCING COMPANIES
IN COLOMBIA**

Juan Alejandro Barreto**

Ofelia Palencia Fajardo***

Recibido: 31 de octubre de 2017

Evaluado: 20 de noviembre de 2017

Aprobado: 01 de diciembre de 2017

RESUMEN

El sector lácteo colombiano sufre las consecuencias del descuido estatal, más de 400.000 familias campesinas y pequeñas unidades familiares que derivan su sustento de la leche están amenazadas por los tratados de libre comercio y el contrabando del producto y sus derivados. Ello obliga a diseñar políticas públicas para promover la asociatividad e impulsar la economía familiar

* Artículo de investigación, resultado del Grupo de Investigación CORATENEA de CORHUILA.

** Economista, Magíster en Finanzas y Sistemas. Docente e Investigador Junior Colciencias, Asesor y Consultor en temas financieros. Director del Programa de Administración Bancaria y Financiera en CORHUILA. Correo jbarretotejada@gmail.com

*** Economista, Especialista en Gestión de Desarrollo Regional, Especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo, MBA Bussines Adminstration, Docente e Investigadora. Correo electrónico: opalencia@corhuila.edu.co

como mecanismo de protección, con impacto en temas como la formación y gestión de las instituciones existentes, el impulso de nuevas asociaciones, el uso de tecnología y cupos de crédito preferencial que permitan garantizar la competencia y sostenibilidad en el tiempo. Por ello, se comparten los resultados de la investigación que se socializó en el libro *Asociatividad: estrategia para el desarrollo nacional – propuesta de política para el sector lácteo en Colombia* y que implicó visitas, entrevistas semi-estructuradas y análisis de fuentes secundarias en dos cuencas del país previamente seleccionadas, así como la aplicación de cartografía social para precisar acciones de corto y mediano plazo para el sector.

Palabras clave: asociatividad de productores de leche, estándares de calidad, mejores prácticas, gestión organizacional

ABSTRACT

The Colombian dairy sector suffers the consequences of State neglect; more than 400,000 rural families and small family units deriving their livelihood from the milk are threatened by free trade agreements and the smuggling of the product and its derivatives. This forces to design public policies to promote associativity and household entrepreneurship as a protection mechanism, with impact on issues such as the formation and management of existing institutions, the promotion of new partnerships, technology promotion and preferential credit quotas that guarantee competition and sustainability over time. For this reason, this article brings the results of the research that led to the book: "Associativity: strategy for national development - policy proposal for the dairy sector in Colombia". It involved visits, semi-structured interviews, and analysis from secondary sources in two areas of the country, as well as the implementation of social mapping in order to formulate actions in short and medium term for the sector.

Keywords: milk producers, associativity, quality standards, best practices, organizational management.

DINÁMICA DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE Y SUS DERIVADOS

La asociatividad como estrategia es muy importante porque fortalece las mipymes y se aúnan esfuerzos para el desarrollo sustentable y sostenible en el tiempo frente a los mercados globalizados actuales. Para Magnazo (et al., 2007) la asociatividad es una acción organizada que implica permanencia de empresas que buscan aunar esfuerzos para lograr objetivos comunes y se caracteriza por ser un mecanismo de cooperación con cierto grado de organización, implica permanencia y conlleva transparencia, es voluntaria, participativa y debe generar confianza.

La asociatividad se ha venido dando en Colombia a través de cooperativas, redes verticales y horizontales que fortalecen el crecimiento de las pequeñas empresas. Entre los principales modelos de asociatividad se pueden considerar las empresas virtuales que aúnan esfuerzos mediante las TIC; el distrito industrial, que es un conjunto de empresas especializadas que están relacionadas; las cadenas productivas, empresas de un sector económico que se complementan; redes empresariales, hace referencia a empresas de un sector productivo que se relacionan de forma vertical; clúster, son empresas de un sector productivo que tiene cobertura vertical e integración horizontal.

Dada la importancia de la asociatividad para algunos subsectores de la economía se realizó la investigación "Diseño de políticas para promover la asociatividad del sector lácteo en Colombia", producto de la reflexión en torno al impacto que trae en la economía familiar para los pequeños y medianos productores de leche en Colombia, la entrada en vigencia de los tratados de libre comercio (TLC) con países de vocación y tradición en producción de leche y sus derivados como Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea principalmente

Mediante el presente trabajo se pretende reflejar los problemas del sector productor de leche y sus efectos en torno a la seguridad alimentaria en Colombia, por ser éste un producto indispensable para el desarrollo nutricional de la población y la única fuente de ingresos para más de 400.000 familias que derivan su sustento de la producción y comercialización de leche y sus derivados a escala nacional (Fedegan, 2013).

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA Y CONTEXTO

El problema identificado y del cual se genera el libro *Asociatividad: estrategia para el desarrollo nacional, propuesta de política para el desarrollo lácteo en Colombia* (Cortés, Bonilla, Rojas y Barreto, 2015), explora lo que sucede por la falta de mecanismos que privilegien es-

trategias asociativas entre los pequeños y medianos productores de leche. Algunas son: poder acceder a líneas de crédito con el sistema financiero, asistencia técnica y tecnológica por parte de los organismos gubernamentales a escala regional y nacional, como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Integral (MADR), las Corporaciones Autónomas Regionales, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), la Federación Nacional de Ganaderos (FEDEGAN), el Consejo Nacional Lácteo (CNL), entre otras entidades.

Lo anterior permitiría a los asociados negociar los precios del producto con la industria y garantizar la sostenibilidad, la supervivencia y el desarrollo de estrategias conjuntas que favorezcan a las familias campesinas con hatos que producen leche y sus derivados a pesar de poseer menos de diez animales en promedio, las cuales conforman cerca del 75 % de los productores colombianos.

La investigación se desarrolló mediante el empleo del método de inducción incompleto simple, la investigación se realizó con un carácter histórico-descriptivo e interpretativo, en dos cuencas con vocación láctea en el país —Altiplano Cundiboyacense y el Departamento de Nariño—, donde se establecieron los antecedentes asociativos y las razones de prácticas naturales de relación comunal con fines

comerciales de la leche, entre pequeños y medianos productores. Para los anteriores efectos, se empleó un instrumento, tipo entrevista, semiestructurado.

Los resultados y hallazgos logran sin duda establecer las razones por las cuales los pequeños y medianos productores de leche se asocian, o no lo hacen, en las regiones seleccionadas. A pesar de tener claro que asociarse es la forma efectiva de contrarrestar las dificultades y retos producto de los desequilibrios en los precios de la leche generados por la industria y el comercio, dado que fija estándares de calidad y establece alianzas de mercado.

Es evidente que los productores poseen dificultades para acceder a programas y créditos del sistema financiero en forma individual, en razón a que deben afrontar rezago tecnológico y deficiencias técnicas en el proceso de ordeño para generar un producto de calidad, asumen sobrecostos por las dificultades en comunicaciones desde lugares apartados de los centros de recolección. También manejan importantes trastornos por la deficiente infraestructura en vías y transporte, con efectos muy significativos en los costos de producción; el problema se hace crítico si se le suman los insumos requeridos —suplementos alimenticios para el ganado, vacunas, medicamentos, insumos para pastos y forrajes—, haciendo de la producción de leche en Colombia

un sector con grandes asimetrías y riesgos para los pequeños y medianos productores.

Se destacan algunas conclusiones y recomendaciones que evidencian la necesidad de la acción gubernamental, con el fin de apoyar la producción de leche en Colombia y hacer de ella una actividad sostenible y rentable para los campesinos y sus familias, las cuales son muy vulnerables y sensibles frente a la industria y los grandes productores. Lo anterior implica articular la política pública a través de entidades del Estado y el sector privado.

Se debe tener presente que el sector ganadero representa una tradicional actividad económica para el país, con los siguientes indicadores: genera un 7 % del sector agropecuario, que a su vez explica el 1,6 % del PIB nacional (Fedegan, 2012); aglutina cerca de 400.000 familias pequeñas productoras a nivel nacional situadas en 503.000 predios ganaderos, de los cuales el 81 % posee en promedio menos de 50 animales (Salcedo Jaramillo, 2012) haciendo de la actividad una gran familia de pequeños campesinos productores que genera alrededor de 950.000 empleos directos, motivo que justifica hondamente el investigar sobre la situación que los agobia. La investigación se centró en explorar los retos y las dificultades que atraviesa la producción láctea a pequeña escala —fincas y predios con diez o menos animales—, con el

propósito de identificar y proponer algunas acciones de política estatal que permitan atenuar la afectación de los tratados de libre comercio frente al mercado y las divergencias en los costos de producción para las familias de los campesinos productores que concentran su economía familiar en la leche y sus derivados.

Según el Banco Mundial, el PIB mundial fue de US\$ 74,58 billones de dólares en el año 2016, de los cuales un poco más del 72 % corresponde a las catorce economías más importantes —Estados Unidos, China, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia, India, Italia, Brasil, Rusia, Canadá, Corea del Sur, España y México— y la restante proporción corresponde a las demás naciones (Banco Mundial, 2016). De dicho producto, el 3 % corresponde al sector agropecuario, un 26 % a la industria y un 71 % al sector de servicios (Contexto Ganadero, 2016), lo que evidencia la escasa participación de una actividad con tradición y ganas, que cuenta con muy poco respaldo del Estado colombiano a través de políticas públicas de cobertura e impacto.

Ahora bien, el sector pecuario contribuye con el 46 % del producto interno bruto agropecuario, con crecimiento a una tasa anual del 3,7 % en América Latina en los subsectores de cárnicos, lácteos, industria avícola, entre otros derivados. Ello se traduce en algo más de US\$ 1,08 billones del PIB mundial, lo cual amerita su estudio,

habida cuenta que el sector provee sustento diario a más de 1.000 millones de personas a escala mundial, ayuda en la conservación de los ecosistemas, promueve la protección de la vida silvestre y favorece la multiculturalidad y la tradición en las regiones, según lo señala la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2016).

En el mismo contexto y a escala global, el sector industrial representa el 10 % de productos cárnicos y lácteos diversos, con lo que se precisa que se trata de un subsector de la actividad económica de importante proporción y evolución, capaz de generar recursos y empleo directo a algo más de 400.000 familias productoras que, en el caso colombiano, soportan su sustento de la producción de leche y sus derivados (Fedegan, 2013). Esto permite establecer que es un factor crucial para el desarrollo económico y social de las regiones por tradición, aunque se hace evidente el nivel de estancamiento tecnológico en sus condiciones y calidad de vida, a tal punto que el propio ministro de agricultura y desarrollo rural, reconoce más de medio siglo de rezago en el campo (Radio, 2015).

En contraposición con la situación nacional, en la actualidad se tiene un importante desarrollo industrial para el sector lácteo a escala

mundial, con una producción total cercana a las 754 millones de toneladas/año, consumidas por cerca de 7.000 millones de personas en el planeta, generadas por cerca de 150 millones de familias dedicadas a la actividad (FAO, 2015). Ejemplo de ello son la Unión Europea que produce 159.000 millones de litros/año, Estados Unidos con 93.000, India con 58.000, China con 42.000, Rusia con 31.600, Brasil con 29.700, Nueva Zelanda con 21.500, México con 11.400, Argentina y Ucrania con 11.200, Australia con 9.500, Canadá con 8.700, Japón con 7.300 y Colombia con 6.700 millones de litros/año. De otro modo, el 80 % del comercio mundial de la leche está concentrado solo en cinco zonas a escala mundial: Unión Europea, Estados Unidos, Nueva Zelanda, Australia y Argentina (OCDE, 2015), haciendo de la producción de leche y sus derivados, una actividad económica que cada vez exige, para competir a escala mundial, mayores estándares de calidad, alta tecnología, costos de producción más bajos y, una clara política pública que garantice precios con condiciones favorables para los pequeños productores, especialmente en Colombia.

Las últimas estadísticas tomadas de la FAO¹ dan cuenta que la producción mundial de leche aumentó en 2 % para 2015, con lo cual llegó a las 805 millones de toneladas/año, donde el

¹ Para mayor información ver en: www.fao.org/3/b-i4581s.pdf

continente asiático mostró una mayor dinámica. En el mismo sentido, se estima que el consumo per cápita de este producto esencial para la alimentación y nutrición de la población alcanzó los 110 kg/año, con una gran divergencia entre los países desarrollados que alcanzan los 222,5 kg/año, comparativamente con países en vía de desarrollo que solo alcanzan en promedio los 78,9 kg/año, lo que se convierte en un factor que evidencia la carencia de políticas públicas no solo en Colombia (FAO, 2015).

Ahora bien, la industria, concentrada en cinco grandes empresas en el 2013: COLANTA, ALPINA, NESTLE, ARQURIA, y PARMALAT (La República, 2014), cumple un papel frente a los riesgos, desafíos y retos que representan los tratados de comercio TLC, principalmente con la Unión Europea y los Estados Unidos. Especialmente si se considera que el país cuenta con un producto competitivo desde el punto de vista calidad y excedentes exportables que no son acopiados por la industria por dificultades en el transporte y la topografía del suelo que encarece el producto, lo que impide llegar a los mercados internacionales en forma eficiente.

Lo anterior implica acompañar a los pequeños productores y campesinos de la cadena láctea en todo el proceso por parte del Estado mediante asistencia técnica en los sitios de

ordeño, tecnología que transforme el oficio en un negocio atractivo y rentable, créditos blandos por parte de la banca, producción en volúmenes atractivos para la industria y el comercio, y el acopio del producto y sus derivados de manera higiénica y saludable. La asociatividad y la formalización de los productores es el mecanismo apropiado para garantizar los protocolos y estándares fitosanitarios, asegurar así la calidad del producto, permitir la supervivencia en el tiempo y propender por mejorar las condiciones de calidad de vida de las familias que se dedican a dicha actividad en Colombia.

Otros factores que soportan la necesidad de tener la fuerza del Estado y sus instituciones al servicio de los productores de leche a escala regional y nacional como política pública, se soportan en las siguientes cifras oficiales: la cadena láctea representa el 3,7 % del PIB nacional; tiene como reto desarrollar un potencial para producir 1,4 millones de toneladas de leche en el año 2020 mediante el mejoramiento genético, la reducción en los costos de producción, el fortalecimiento asociativo en los sitios con mayor vocación en la producción de leche, la formalización de los pequeños productores. De otro modo, se requiere para el sector mecanismos de financiación con créditos blandos y asistencia técnica que haga de este subsector una actividad rentable y sostenible para el pequeño productor.

Ello sin duda genera un gran problema social y productivo que sólo se puede solucionar con el apoyo del Estado y sus entidades a escala regional y nacional, con el agravante que el precio fijado por la industria es hasta un 294 % más bajo de lo que cuesta el producto en el mercado, lo que se considera el “lado oscuro” de la leche en Colombia sin lugar a dudas.

El consumo de la leche en Colombia se encuentra íntimamente relacionado con el nivel social y la capacidad económica de las personas, de tal modo que la población de más bajos ingresos consume 38 litros/año, mientras que la de altos ingresos alcanza los 179 litros/año, con lo que se establece un promedio nacional de 141 litros/año —muy por debajo de lo que recomienda la Organización Mundial de la Salud (OMS) para estos países, que es de 150 a 170 litros/año en promedio—. Por su parte, en los países de la región se tienen consumos promedio de: 208 litros/año en Argentina, 242 litros/año en Uruguay y 157 litros/año en Brasil (DNP, 2010).

Un problema que se hizo evidente en los municipios que fueron escogidos para la investigación fue la carencia de una cultura asociativa de los productores de leche, principalmente en casos donde el hato no supera la decena de animales, como lo afirmó en su momento el presidente de ANALAC Hernán

Darío Uribe. Esto es un importante reto para la administración pública que procura llegar a los lugares apartados por medio de este tipo de organizaciones, y encuentra un alto grado de desconfianza e incredulidad del campesino por experiencias fallidas del pasado (Economía y Territorio, 2012).

Resulta evidente la presión del mercado que lideran algunos pocos industriales por imponer precios bajos y volúmenes altos en los centros de acopio, haciendo insostenible la actividad en el mediano y largo plazo para el campesino. Esta razón obliga la articulación estatal para impulsar, a través de las agremiaciones y escasas asociaciones existentes y consolidadas en el tiempo, a tomar las acciones orientadas a fortalecerse en pro de los productores y campesinos para que se capaciten, buscando cumplir los estándares de calidad establecidos por el mercado para el producto. El objetivo es procurar mejores precios, mejores condiciones para competir a nivel nacional e internacional, tecnología para la conservación de la cadena de frío del producto, reducción en los costos de producción para la compra de insumos, capacitación —in sito—, todo busca atenuar los efectos del lado oscuro de la leche en Colombia, por la falta de presencia del Estado en un sector y una actividad productiva que se encuentra desprotegida y en riesgo frente a la competencia del mercado global.

Es pertinente precisar que el sector ganadero colombiano se caracteriza por requerir apoyo de personas y familias con mano de obra no calificada para labores de cría, pastoreo, ordeño, transporte, siembra de pastos, cuidado de la parcela y de los animales; sin embargo, las nuevas prácticas y estándares de calidad del mundo moderno exigen un tratamiento diferente. Son requeridos niveles de formación específicos en materia de mercadeo, finanzas, normas y procedimientos, todo lo cual está regulado por las autoridades fitosanitarias.

Resulta comprensible contrarrestar los denominados efectos lesivos del lado oscuro de la leche en Colombia mediante acciones conjuntas impulsadas por el Estado y los involucrados: campesinos, productores, gremios, entidades para la asistencia técnica, intermediarios, industria, consumidores y mercado global, entre otros. Una de las alternativas para ello es la creación y formalización de asociaciones y unidades productivas sólidas, bien concebidas, con documentación legal, sostenibles y rentables, capaces de acceder a créditos, apoyo estatal y capacidad de negociación, cuando su producto y excedentes sean estandarizados.

A continuación se presenta el proceso de evolución de las empresas asociativas en el sector lácteo que genera el sustento digno de casi 400.000 familias en Colombia, el cual

presenta un panorama oscuro en el corto plazo, el reto es revertir tal condición mediante el fomento de la conformación de asociaciones.

LA PRODUCCIÓN DE LECHE: ALTERNATIVA ALIMENTICIA GLOBAL

El panorama a escala global de la actividad asociativa para el sector lácteo se describe a partir de las cifras detalladas a continuación.

La producción mundial de leche sin procesar refleja una tasa de crecimiento cercano al 50 % al pasar de 482 mill/ton. en el año de 1982 a 805 mill/ton en 2015. India es el principal productor mundial de leche con el 16 % de la producción, seguido de Estados Unidos, China, Pakistán y Brasil. Los países con excedentes exportables a escala global son, en su orden: Nueva Zelanda, Estados Unidos, Alemania, Francia, Australia e Irlanda, mientras que los que presentan un mayor déficit del producto para suplir la demanda interna son: China, Italia, Rusia, México, Argelia e Indonesia (FAO, 2015).

Así las cosas, las naciones crean entidades a escala regional, nacional e internacional con el propósito de acopiar, procesar y comercializar la leche y sus derivados a través de la cadena láctea, buscando mayores volúmenes, estándares de calidad apropiados y rentabilidad en todo el proceso. De igual manera, propenden

por implementar mejores prácticas de ordeño, adopción de razas de animales con mejor condición genética: resistentes a plagas y enfermedades tropicales, capaces de adaptarse a los cambios climáticos y las condiciones difíciles de la geografía en países como Colombia; entidades con apoyo del Estado que realizan investigación y regulan los procesos de tratamiento fitosanitario del producto y sus derivados, garantizando la higiene en toda la cadena en las regiones y sitios apartados.

En el presente se encuentran distintos grados de desarrollo tecnológico y científico en los procesos productivos dependiendo de los gobiernos, hasta el punto que países productores como Francia, Alemania, Reino Unido, Holanda, Estados Unidos y Canadá cuentan con políticas públicas para la actividad de gran impacto, mediante planes y programas de mediano y largo plazo para la trazabilidad productiva a gran escala y hoja de vida por cada animal, predio y región. Lo anterior requiere el empleo de herramientas de ciencia y tecnología para la cría de especies productoras, modernos equipos de ordeño, maquinaria agrícola, desarrollo y reproducción de razas apropiadas por tipo de región, seguimiento, alimentación y tratamiento adecuado para los animales, a diferencia de lo que sucede en países en vía de desarrollo, donde la labor se ha realizado tradicionalmente por campesinos

y pequeños productores de manera artesanal, intensiva en mano de obra y sin mayor desarrollo tecnológico, que luchan por sobrevivir ante un mercado indiferente frente a las dificultades e inconvenientes.

El movimiento cooperativo en el siglo XIX promovió el fomento y auge de las asociaciones en Estados Unidos mediante mecanismos de financiación y suministro comunal de equipo y maquinaria entre los productores interesados en algunas asociaciones que florecían y comenzaban a hacerse visibles. De allí se derivan algunas sinergias que pretendían economías de escala en insumos, equipos, mejoras de razas, pasturas, transferencia de experiencias y tecnología, condiciones y estabilidad laboral para los trabajadores, precios del producto competitivos, seguridad social, entre otros propósitos. Tiempo después, y a la luz de la legislación comercial existente, la necesidad de legalizarse se hizo evidente para acceder al apoyo estatal. La mayoría de cooperativas creadas en la época desaparecieron, al no poder asumir las presiones de la industria naciente en lo que respecta a precios, calidad y condiciones fitosanitarias.

Ello implicó la necesidad de legislar para el caso colombiano en torno al tema, cuando se establecen los primeros lineamientos a través de la Constitución Política y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la época.

Las asociaciones de productores de aquel entonces contaban con el espíritu y el funcionamiento práctico de las organizaciones cooperativas inspiradas por la intención de trabajar de manera comunitaria, sin desconocer que muchas de ellas no lograron sostenerse en el tiempo por la pérdida en la dinámica que las impulsó, por desacuerdos entre asociados y dirigentes o, por temas de índole económico-financiero que les hizo sucumbir o dedicarse a otro tipo de labor que les garantizara la subsistencia de sus familias.

Las características físicas de la leche y la producción en las fincas pequeñas con hatos pequeños, como es el modelo colombiano que engloba más del 90 % de la producción total, llevan en teoría a la colectividad natural de los campesinos productores. Ellos encuentran en las asociaciones un espacio para negociar de manera colectiva los precios, ser competitivos, conseguir descuentos en los insumos que requieren y así compartir transferencia de conocimiento, tecnología y experiencias para su propio beneficio; sin embargo, la vocación solidaria no se logra mantener de forma natural, cuando se trata de negociar con firmas consolidadas de la industria que imponen sus condiciones, con productores y comerciantes avezados y con entidades del sector financiero y el gobierno, cuyas motivaciones no siempre

tienen un tinte social, como se pudo evidenciar a través del ejercicio investigativo.

Las asociaciones especializadas que se conformaron en las dos últimas décadas, para el caso colombiano, han participado dentro del esquema de la cadena, en la adquisición, comercialización y distribución de leche y sus derivados —yogur, kumis, quesos, heladería, pastelería, mantequilla, entre otras aplicaciones dadas por la pujante industria—. La carencia de un suministro de reserva y sustentación en el tiempo para el mercado, dio lugar a un colapso de la tarifa plena por litro y la lucha por precios competitivos, y una vez más la industria formal asumió el control y estableció los precios para los productores pequeños quienes deben aceptar las condiciones impuestas sin importar las consecuencias.

De otra parte, las condiciones de vida de los campesinos y pequeños productores es precaria, porque que se teje el espacio necesario para que sean los industriales, mayoristas y terratenientes quienes se queden con las ganancias del sector, dejando en condición de abandono al pequeño campesino productor que debe lidiar con el rezago tecnológico, la falta de equipo apropiado para la actividad y los demás proceso anexos al proceso productivo.

Las características físicas de la leche y la producción en fincas pequeñas deben llevar al fomento de las organizaciones asociativas como mecanismo de protección de los campesinos agricultores en las regiones del país con vocación productiva, siempre con el apoyo del Estado. La mayoría de las cooperativas desaparecen de manera temprana, por las difíciles condiciones del mercado para permanecer y ser competitivas.

Se requiere brindar bienestar a los miembros de las asociaciones formales y cooperativas que nacen, además de fomentar la formalización entre los informales, que no tienen poder de negociación para el mercado por no contar con producción en volúmenes significativos, sector que no es sujeto de ayudas gubernamentales, no logran acceso al crédito y carecen de mecanismos de seguridad social y estabilidad laboral, todo lo cual parece mantenerse como evidencia indiscutible del lado oscuro de la leche en Colombia.

Con el sistema actual de las explotaciones lecheras y el acelerado cambio en el sistema para la competitividad de los productores, las entidades solidarias tienen el reto de satisfacer las necesidades de los campesinos y productores, para ser competitivos en el mercado nacional e internacional.

El pequeño productor no puede competir si no se asocia y ello no se logra sin la precisión de una política pública que requiere ayudas y asistencia a los productores en todas las regiones. Es allí donde el Estado debe acompañar el proceso de las más de 400.000 familias productoras con pequeños hatos lecheros y las más de 900.000 personas que dependen indirectamente de la actividad productiva.

Es muy posible que los productores de leche estrechen relaciones contractuales con las asociaciones existentes o decidan crear algunas nuevas, lo que resulta beneficioso para reducir la ilegalidad, el contrabando y la informalidad en el sector. Todo lo anterior redundaría en mecanismos de mercadeo y comercialización que garantizan la competitividad nacional e internacional de cara a los retos y al TLC que presionan las decisiones para el campesino, quien se adaptó simplemente a este esquema de rentabilidad marginal y economía de precaria subsistencia que se hace insostenible frente al nuevo panorama internacional. Es necesario impulsar el cambio esperado a través del Estado con políticas de ajuste, apoyo, programas de formación al productor, asistencia técnica, vías y transporte a los sitios de acopio y ayuda a las pequeñas unidades productivas, para hacer de la leche una actividad rentable y sustentable.

Por su parte, los gremios deben evaluar el papel que cumplen, dado que sus aportes comunales se encuentran cuestionados, no logran credibilidad, reconocimiento o impacto social, se manifiesta entonces una carencia de liderazgo y la falta de fuerza necesaria para representar a los campesinos y pequeños productores frente a la industria y el comercio global.

A continuación se presentan algunas cifras que muestran el estado del sector lácteo colombiano, el propósito es presentar la prospectiva sectorial.

Las cifras del país indican que Colombia es el cuarto productor de leche de América Latina, con un volumen de poco más de 6.500 millones de litros/año, superado solo por Brasil, México y Argentina (Proexport Colombia, 2011). Esto coloca al sector lácteo en un sitio estratégico de desarrollo agroindustrial por poseer la cadena láctea una combinación de sinergias que requieren: el campo para la producción, y la industria para la transformación, comercialización y distribución de una variedad importante de derivados como con yogurt, kumis, lacto-suero, queso, bebidas lácteas, bases para confites, leche en polvo, otros productos alimenticios, entre otros múltiples usos que hacen del producto un insumo de gran demanda e importancia para distintos sectores e industrias.

Actualmente, el producto colombiano posee como ventaja competitiva porcentajes de proteína y grasa superiores a los que posee la leche de países como Nueva Zelanda, Alemania, Canadá, Suiza y Estados Unidos y 2.600 millones de litros/año disponibles para ofertarle a la industria y el mercado internacional. Elementos diferenciales que sirven de carta de presentación para la promoción y venta de los excedentes en condiciones apropiadas y precios competitivos, de acuerdo con lo indicado por el Consejo Nacional Lácteo (CNL).

Otro aspecto diferencial lo constituye el desarrollo ganadero del país que por su multidiversidad climática, propias de la geografía, lo convierten en un caso de excepción para acopiar especies que en otras condiciones no se hubiesen podido impulsar y desarrollar con visión comercial. En particular el ganado herbívoro con preminencia de las especies vacunas que fueron del interés para los hallazgos de la investigación (Sourdis Nájera, 2012).

Competir en condiciones de desigualdad con mercados globales fortalecidos, y acompañados por políticas de Estado, se convierten en una desventaja competitiva para los pequeños productores de leche en Colombia.

A MANERA DE DISCUSIÓN SOBRE LA ASOCIATIVIDAD EN EL SECTOR LÁCTEO COLOMBIANO

Es necesario proyectar de manera regular la renovación de los hatos ganaderos con entidades como FEDEGAN, ANALAC, CORPOICA, liderados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), con la presencia y apoyo de las instituciones educativas (SENA, universidades, instituciones técnicas y tecnológicas) mediante programas académicos orientados a la formación específica de mano de obra, que promuevan estudios de ciencia y tecnología en genética, que procuren animales más productivos, más estables, menos vulnerables y con mayor potencial de acuerdo con las condiciones de cada región.

Se hace imprescindible contar con sistemas de cooperación y asociación para conseguir insumos a menores precios, constituir organismos asociativos en las regiones que sean representativos y procuren precios favorables para sus asociados frente a la industria y el mercado, lo que es posible mediante una adecuada asistencia y acompañamiento del Estado.

Se requieren condiciones crediticias por parte de las entidades financieras como política pública, que faciliten las condiciones necesarias para los asociados en la compra de insumos y la inversión en equipos y tecnología

adecuada. Buscar que los productores y campesinos cuenten con similares condiciones para producir de manera competitiva y rentable en el tiempo, contrarrestando los factores exógenos del mercado global y la competencia.

Se evidencia en los municipios y zonas visitadas desgreño administrativo en el ejercicio asociativo, poca credibilidad en temas asociativos, pérdida de confianza en las asociaciones existentes; sin embargo, es evidente la necesidad de asociarse por parte del campesino productor.

Dicho de otro modo, el panorama es desesperanzador, no hay confianza en la institucionalidad sectorial y sus dirigentes, lo cual, a juicio de los investigadores, requiere una labor conjunta con el apoyo del Estado, gremios, sector educativo, industria láctea, grandes productores, e instituciones privadas, importantes para el fortalecimiento de esta actividad económica.

Se debe precisar que no en todas las regiones del país se manejan los mismos niveles de producción de leche, por ser un factor que se encuentra en correlación directa con otros factores como: el clima, las razas de influencia, el nivel de pasturas, el desarrollo tecnológico de la finca, el acompañamiento y compromiso de las autoridades gubernamentales de la región para asuntos como plagas, herbicidas, fungicidas, control de plagas, entre otras variables.

Para corroborar lo expuesto en materia de divergencias en las distintas regiones, se hace evidente que en zonas de Cundinamarca, Boyacá, Antioquia y Nariño, la producción animal en litros de leche/día está entre 7 y 15; en la Costa Atlántica con productores de Córdoba, Sucre, Cesar y Bolívar, el nivel de producción disminuye a 3 a 5 litros/día en promedio. Esto hace del país y la producción de leche algo heterogéneo frente a las necesidades y retos de los mercados globales.

Es evidente que se tienen condiciones naturales similares en algunas regiones, pero la diferencia radica en las distintas razas de ganado, los cuidados especiales que éstos requieren y los estándares de calidad que establece el mercado de la leche —grasas, residuos sólidos y proteínas—, controles fitosanitarios, mediante los cuales se alcanzan mejores resultados en materia de producción y margen de la leche para el campesino. Esto sucede en municipios como Chocontá, Simijaca y Ubaté, que cuentan con mayores estándares de calidad, mejores prácticas de ordeño y mayor trayectoria en producción de leche y sus derivados, comparativamente con otros como Carmen de Carupa, Cucunubá y Fúquene, que se muestran débiles, y rezagados, a pesar de su vocación histórica para producir leche.

ALGUNAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL TEMA ASOCIATIVO

Es necesario por parte del Estado, de manera prioritaria, impulsar políticas que busquen mejorar las condiciones de calidad de vida de los pequeños productores, campesinos y sus familias en las distintas regiones productoras de leche en Colombia, donde lo más importante debe ser la calidad del producto, los precios competitivos y los centros de acopio para garantizar la cadena de frío y conservación fitosanitaria del producto. La figura asociativa es el mecanismo apropiado para la gestión, es con dicho esquema que se puede conseguir participación en el mercado global, con los excedentes exportables que tiene el país, a precios competitivos.

Es así como a los campesinos se les debe facilitar el acceso a mecanismos crediticios, centros de acopio del producto con estándares adecuados, economías de escala para la compra de insumos: fertilizantes, fungicidas, mejoras de concentrados y suplementos alimenticios, pastos, medicamentos, todo lo cual se logra mediante el ejercicio asociativo.

En lo que respecta a la cantidad de leche producida, se debe procurar el mejor aprovechamiento de la mano de obra y la experiencia

de los campesinos con tradición en el sector. La capacitación y la formación del pequeño productor y su familia es el camino adecuado: ello se logra en la medida que retorne la confianza y se garanticen esquemas de seguridad social y protección, todo lo cual es posible mediante la articulación y el respaldo estatal. Esto puede parecer utópico y mezquino en el momento, pero se hace indispensable afianzar por parte de las autoridades gubernamentales de manera integral como se ha venido indicando de manera reiterativa.

Se requiere impulsar el desarrollo de relaciones estrechas para la coordinación, seguimiento y control entre el Estado, los productores, los industriales, los gremios, los intermediarios y comerciantes del sector y las asociaciones existentes, generando un gana-gana donde el mercado favorezca los productores para que alcancen estabilidad, viabilidad operativa técnica y financiera en el mediano plazo. Se contrarrestarían así los efectos adversos del contrabando de la leche y sus derivados, de no ser así, la situación resultaría caótica para más de 400.000 pequeños productores y campesinos que se encuentran en riesgo.

Es evidente que la leche a escala global es un producto básico para fortalecer los programas de seguridad alimentaria. En el caso específico de Colombia, las cifras indican que el consumo

de leche y sus derivados está por debajo de los estándares internacionales, por lo cual es indispensable que el gobierno asuma una política de mediano plazo mediante la cual adquiera a precios sustentables, los excedentes de producción regional y nacional. Dichos excedentes, a su vez, deben ser distribuidos en las zonas críticas de consumo sobre todo en la población infantil y los adultos mayores, donde se evidencian graves problemas de desnutrición y alimentación.

Se requiere establecer sistemas de comunicación, renovación de hatos y mejoras genéticas de los animales en producción, adecuación de terrenos y zonas aptas para la producción láctea. De igual manera, se hace necesario fortalecer y empoderar las instituciones de formación, capacitación, vigilancia y control sanitario como SENA, CORPOICA, INVIMA, superintendencias como la de Economía Solidaria, entidades de crédito orientadas al campesino como el Banco Agrario de Colombia y en sí, todo el aparato institucional en cabeza del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MDRI), para que éste tenga la capacidad de planificar resultados a través de los gremios y asociaciones, procurar la gestión real del cambio y modernización que el sector exige, el mayor logro esperado es recuperar la confianza entre los productores.

Es imperioso administrar la política agraria y pecuaria en particular, por ser de interés para el

presente escrito, lo que se alcanza en la medida que se establezcan criterios empresariales de gestión, generando los recursos necesarios mientras el sector se hace auto sostenible, viable y logra competir en igualdad de condiciones a las que posee el mercado externo. Esto implica organizarse y asociarse como mecanismo válido y necesario para alcanzarlo, ya que permite conformar alianzas, crear mercados formales competitivos, establecer economías de escala para negociación de insumos, generación de trabajo y mano de obra con acceso a seguridad social —sólo el 11 % tienen seguridad social como lo afirma Rafael Mejía, Presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC)—.

El fomento de la ciencia y la investigación juega un papel muy importante, el campo y el sector lácteo requieren transferencia de tecnología limpia y sostenible como lo vienen haciendo naciones que son referente para la reflexión: Nueva Zelanda, Estados Unidos y los países de la Unión Europea. Esto no se logra sin la disposición de planes estructurados y de impacto, recursos estatales importantes de mediano plazo, que vale la pena cuantificar y disponer en la medida necesaria.

Finalmente, se hace imprescindible mantener los procesos de paz que adelanta el Estado con los grupos al margen de la ley, lo que permite garantizar la seguridad en las zonas de

conflicto que han sido lugares estratégicos para los grupos guerrilleros en las últimas décadas. Con ello se podría conjurar de manera definitiva el fantasma que tiene el lado oscuro de la leche en Colombia.

REFERENCIAS

- ANIF. (2011). (s.d.). En línea. Recuperado de: anif.co/sites/default/files/uploads/Anif-BID0511.pdf. ANIF.
- Arnold, G. and Davies , M. (2000). *Value-Based Management: Context and Application*. New York, USA: John Wiley & Sons, Ltd.
- Banco Mundial. (2014). (s.d.). En línea. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/>.
- Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial*. En línea. Recuperado de: <http://economipedia.com/ranking/paises-por-pib.co>
- Contexto Ganadero. (2016). Colombia produce 24 millones de litros de leche menos al día por el niño. *Contexto Ganadero*. En línea. Recuperado de: www.contextoganadero.com/regiones/colombia-produce-24-millones-de-litros-de-leche-menos-al-dia-por-el-nino.
- Cortés, G.; Bonilla, N.; Rojas, F. y Barreto, J. A. (2015). *Asociatividad: estrategia para el desarrollo nacional*. Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia.

- Cropp, B. and Graf, T. (2001). *Dairy History*. Wisconsin, USA: Mimeo. On line. Available: <http://www.uwcc.wisc.edu/info/dairy/history.pdf>
- Dinero. (2015). Análisis del sector lechero. *Dinero*. En línea. Recuperado de: www.dinero.com/economia/articulo/analisis-del-sector-lechero-colombia-2015/211145.
- DNP. (2010). *Consolidación de la política sanitaria y de inocuidad para las cadenas láctea y cárnica*. Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación.
- DNP. (2010). *Política nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano*. Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación.
- Economía y Territorio. (2012). *Economía y territoria*. En línea. Recuperado de: http://www.unipiloto.edu.co/wp-content/uploads/emisora/programas_emisora/economia/2012/Economia_Y_Territorio_Analac_20_09_2012_terminado.mp3.
- FAO. (2006). *Policybriefs*. On line. Available: ftp://ftp.fao.org/es/esa/policybriefs/pb_02_es.pdf, 2.
- FAO. (2015). *Producción lechera*. En línea. Recuperado de: www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/produccion-lechera/es/#.VubXN4zhC00.
- FAO. (2016). *Perspectivas producción pecuaria*. En línea. Recuperado de: www.fao.org/americas/perspectivas/produccion-pecuaria/es/.
- Fedegan. (2012). *Presentación foro leche*. Federación Nacional de Ganaderos, Bogotá. En línea. Recuperado de: <http://camarasgremiales.co/leche/foroleche2012/Nacionales/1.%20Presentaci%F3n%20Jose%20F%E9lix%20Lafaurie.pdf>
- Fedegan. (2013). *Fedegan y Cámara gremial de la leche envían carta al presidente Santos sobre impacto negativo*. En línea. Recuperado de: www.fedegan.org.co/noticias/fedegan-y-camara-gremial-de-la-leche-envian-carta-presidente-santos-sobre-impacto-negativo.
- La República. (2014). *Las 1000 por ingresos*. En línea. Recuperado de: www.larepublica.co/sites/default/files/otros_/LAS1000PoringresosV3.pdf.
- Magnazo, C. Y. (2007). (s.d.). En línea. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_97.pdf.
- Milla Gutiérrez, A. (2010). *Creación de valor para el accionista*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Mills R, W.; Print C., F. and Weinstein, B. (2003a). *Value Based Management: Approaching a Dead End or a Promising Future*. Henley Centre for Value Improvement. Discussion paper.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2005). *Caracterización lácteos*. En línea. Recuperado de: http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112162250_caracterizacion_lacteos.pdf
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2010). *Agenda ovino*. En línea. Recuperado de: [http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda_ovino_caprina\[1\].pdf](http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda_ovino_caprina[1].pdf)
- Morin, R. and Jarrell, S. (2001). *Driving Shareholder Value. Value-Building Techniques for Creating Shareholder Wealth*. . New York, USA: Mc Graw-Hill.
- OCDE. (2015). *Comité leche México*. En línea. Recuperado de: www.canilec.org.mx/Circulares%20215/110del15/USDEC-Comite_Leche_Mexico_2015.pdf.
- Proexport Colombia. (2011). *Perfil lácteo de Colombia*. En línea. Recuperado de: <http://www.portugalcolombia.com/wp-content/uploads/2012/08/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf>
- Radio Caracol. (2015). *Si no hay acceso a la tierra será difícil erradicar la pobreza en el campo*. Programa Hoy por Hoy 6 a.m. (C. Radio, Editor). En línea. Recuperado de: <http://caracol.com.co/noticias/actualidad/si-no-hay-acceso-a-la-tierra-sera-dificil-erradicar-pobreza-en-el-campo/20150812/nota/2890462.aspx>.
- Salcedo Jaramillo, L. (2012). *Presentación cámaras gremiales*. Foro Cámaras Gremiales. En línea. Recuperado de: <http://camarasgremiales.co/leche/foroleche2012/Nacionales/7.%20Presentaci%20F3n%20Lu%EDs%20Fernando%20Salcedo.pdf>
- Sourdis Nájera, A. (2012). *Ganadería: La industria que construyó al país. Credencial - historia*.
- Tiempo, E. (2017). (s.d.): En línea. Recuperado de: www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1347564.