

---

# La Competitividad de la Producción de Leche en Colombia

---

**Camilo Coronado Ramírez**

Ingeniero, Universidad Nacional, Colombia.

MSc. Ciencias Económicas, Universidad Nacional.

Profesor e Investigador en Economía:

Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad de Antioquia, Eafit, Esumer,

Universidad de Medellín, Colombia.

Consultor, Asesor e Investigador:

Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Cega, Mineralco,

Universidad Nacional, Colombia.

**Colombia**

## Introducción

La noción de competitividad alude al logro intencionado, planeado y coordinado de un crecimiento en rentabilidad y nivel de vida de las diversas partes que inciden significativamente en el desempeño de una actividad, generando resultados favorables sostenibles. En nuestros días, se entiende desde una perspectiva sistémica, en la cual se relacionan distintos niveles o componentes del mismo como son: **el entorno** (especialmente el social, político y, fundamentalmente, el macroeconómico e internacional); **las instituciones**, entendidas éstas como los organismos (públicos o privados) y costumbres o normas, implícitas o explícitas, formales (como las leyes) o informales (como las tradiciones) afines con la actividad económica; y **los productores o empresarios** que conforman el sector de actividad, en este caso, la producción de leche en finca.

Así, para entender la competitividad de la producción de leche, al menos debe analizarse cuál ha sido el desempeño del país en materia macroeconómica (la evolución del empleo e ingreso nacional, del tipo de cambio real y la tasa de interés, así como su política comercial – protección elevada o baja frente a importaciones- y su incidencia en el sector; igualmente debe considerarse cómo han evolucionado las



instituciones de apoyo al sector y la organización interempresarial (Fedecoleche, Ministerio de Agricultura, universidades, Acuerdo de Competitividad, IICA, ICA, Fedegan, etc.) y la regulación que afecta a la producción de leche. También cabe en este nivel de análisis resaltar la necesidad de analizar el desempeño del componente industrial y su aporte al desarrollo del mercado, en términos de innovación, consumo y producción. Finalmente, se llega a analizar la situación de los productores y del segmento objetivo de la reflexión de competitividad. Como pudo notarse, se pasa de una perspectiva macroeconómica a una microeconómica (centrada en la actividad objetivo y el productor), pasando por un nivel intermedio (institucional e interempresarial) o mesoeconómico.

La competitividad de la producción de leche en Colombia está ligada estratégicamente con el desempeño de los demás eslabones de la cadena productiva de lácteos, desde la producción en finca, nuestro segmento de enfoque, hasta la industrialización y comercialización nacional e internacional de la leche en sus diversas transformaciones productivas. Naturalmente, el tejido institucional que rodea a la actividad y a la cadena misma, inciden de modo fundamental al congregar esfuerzos colectivos, públicos o privados, hacia el mejor comportamiento competitivo de la cadena productiva.

En lo que sigue se procura hacer un análisis de las variables del entorno económico nacional e internacional; luego se desarrolla un análisis rápido del mercado nacional e internacional de lácteos y sus aspectos institucionales para, finalmente, analizar el centro de interés en esta conferencia: La competitividad de la producción de leche en las fincas de Colombia.

## 1. Entorno Macroeconómico e Internacional en la Competitividad de Lácteos

Del entorno macro e internacional, enfatizaremos en los factores cambiarios y de la tasa de interés, la tendencia general de nuestra economía y de los principales socios comerciales regionales (CAN y EEUU), especialmente de nuestro principal mercado de exportación de lácteos, Venezuela.

En primera instancia, el panorama mundial de los últimos años deja ver una situación de desaceleración generalizada en el crecimiento económico, hasta una eventual recesión que no deja de lado ni a las naciones más afortunadas del planeta. En particular, es de especial afectación para Colombia y la subregión andina, que tanto la economía norteamericana como la venezolana, principales socios comerciales, estén experimentando tal desaceleración. En el caso de los países desarrollados alcanza proporciones dramáticas particularmente en Japón y en Europa; presentándose una situación complicada también en América Latina (ver cuadro 1). Aparejado con este hecho, la inflación vuelve a estar presente en América Latina, especialmente por la situación argentina, venezolana y brasilera.



### Cuadro 1 Contexto económico global

	2000	2001	2002P	2003P
<b>PBI (%)</b>				
<b>Mundo</b>	<b>4.7</b>	<b>2.3</b>	<b>3.0</b>	<b>4.0</b>
EE.UU.	4.1	1.2	2.7	3.7
Japón	2.4	-0.5	-0.6	0.8
Europa	3.4	1.5	0.9	2.1
América Latina	4.2	0.1	0.6	3.5
<b>Inflación (%)</b>				
<b>Mundo</b>	<b>4.2</b>	<b>3.9</b>	<b>4.2</b>	<b>3.5</b>
EE.UU.	3.4	2.8	1.8	2.7
Japón	-0.3	-0.8	-0.8	-0.4
Europa	2.3	2.5	2.0	1.5
América Latina	7.1	5.3	12.5	6.6
<b>Precio del petróleo*</b>	<b>28.9</b>	<b>24.6</b>	<b>24.0</b>	<b>21.0</b>

\* US\$, Brent/barril

Fuente: FMI, ABN AMRO

América Latina enfrenta un serio desafío que superar, como queda plasmado al revisar el cuadro 2, sobre las expectativas de crecimiento económico regional y de sus principales economías. Sobresalen los casos de Argentina (-13%), Venezuela (-4%) y México, país éste que logra un lánguido crecimiento. El caso mexicano se asocia al efecto colateral del pobre crecimiento norteamericano. Por otra parte, la proyección baja que presenta el AMB AMRO BANK es muy pesimista. En su lugar, se espera que el crecimiento económico colombiano duplique el desempeño por ellos previsto.

### Cuadro 2 América Latina: PBI real (%AaA)

	2001	2002P	2003P
<b>8 mayores</b>	<b>0.1</b>	<b>0.6</b>	<b>3.5</b>
Argentina*	-4.5	-13.0	0.6
Brasil	1.5	2.3	4.0
Chile	2.8	2.4	4.0
Colombia	1.4	1.0	2.5
Ecuador	5.6	2.5	4.0
México	-0.3	1.8	4.1
Perú	0.2	3.6	3.0
Venezuela	2.7	-4.0	1.5
<b>EE.UU.</b>	<b>1.2</b>	<b>2.7</b>	<b>3.7</b>
<b>Japón</b>	<b>-0.5</b>	<b>-0.6</b>	<b>0.8</b>
<b>Europa</b>	<b>1.5</b>	<b>0.9</b>	<b>2.1</b>

\* La proyección está sujeta a modificaciones potencialmente enormes

Fuente: ABN AMRO



### a. Perspectivas económicas en la subregión andina

El contexto andino es de especial interés para la actividad lechera colombiana. En dicha región, la falta de reformas económicas adecuadas en los últimos años condiciona en gran medida que, más allá de una recuperación cíclica en el crecimiento de la región, ésta pueda ser elevada y, sobretodo, sostenida. La dependencia de América Latina de la venta de materias primas y la entrada de flujos de capitales condiciona su futuro a mejoras en el resto del mundo que probablemente no se den en el corto plazo. Pero también es cierto que los países industrializados continúan con políticas proteccionistas que impiden el desarrollo de industrias en los países en vías de desarrollo: Puede existir un potencial exportador con reformas adecuadas pero si no existe un mercado donde vender, este potencial difícilmente se materializará. De hecho, la desilusión con los resultados de una década de privatizaciones, liberalizaciones y manejo económico ortodoxo, dado un contexto internacional desfavorable, está generando una reacción “anti-globalizadora”<sup>1</sup>. A continuación se hace una breve revisión del entorno regional andino, con los hechos y análisis más destacados:

En el caso de **Perú**, la economía ha empezado a dar signos de crecimiento más claros pero los problemas continúan por el lado político y el reciente cambio de gabinete es muestra de ello. Dentro del grupo andino es el que tal vez mejor ubicado se encuentra para volver a crecer, pero encuentra aún obstáculos como el reciente cambio ministerial, que trae consigo una serie de cuestionamientos con respecto al rumbo de la política económica. El nuevo ministro de economía, Javier Silva Ruete, es mucho menos ortodoxo que el anterior, Pedro Pablo Kuczynski. A pesar de lo anterior, los mayores riesgos en Perú no están en el lado económico, al menos por el momento, sino por el lado político. La popularidad del presidente Toledo está en 18% y aún tiene cuatro años más de gobierno por delante. Por otro lado, este año se espera un crecimiento moderado de 3.6% y el gobierno tiene acordado un déficit fiscal de 1.9% del PIB con el FMI. Pero con el proceso de privatización detenido y la posibilidad que el fenómeno de El Niño se presente a fines de este año y comienzos del próximo, el panorama de crecimiento para el próximo año no es muy alentador.

De otro lado, en **Venezuela**, la inestabilidad política es un tema que pesa mucho en el ambiente, más allá del comportamiento (indefinido) de los precios del petróleo. La caída sustancial de la economía en el primer trimestre no augura nada positivo para este año y complica aún más la ya delicada situación fiscal del gobierno. Aunque el gobierno ha realizado un par de intentos en lo que va del año para mejorar sus finanzas públicas, estos intentos han sido insuficientes. El problema fiscal no solamente se

<sup>1</sup> Janada, Carlos. “Región Andina: Situación y Perspectivas”. Conferencia: julio 2002, ABN AMRO BANK INCORPORATED. Nueva York.



limita al tamaño del déficit, sino a las necesidades de financiamiento. A pesar de la recuperación en los precios del petróleo, la situación política es el factor que pesa más en las decisiones de los inversionistas. En ausencia de un ajuste fiscal significativo, el próximo año luce bastante complicado.

En el frente cambiario (ver gráfica 1), se nota que los buenos precios del petróleo en los últimos años no han contribuido lo suficiente para detener la devaluación del bolívar, circunstancia más evidente cuando se observa el incremento entre abril y julio del presente año, cuando el bolívar pasó de 850 Bvs/ U\$ a más de 1270 Bvs/ U\$. Otro tanto puede decirse del sustancial deterioro de las reservas internacionales venezolanas en el período, las cuales han caído unos seis mil millones de dólares entre junio de 2001 y junio de 2002, para situarse alrededor de los 15.000 millones de dólares.

Si a lo anterior le agregamos su posición ambivalente entre la promoción del comercio con la CAN y Colombia específicamente, y la protección, apreciamos difícil el panorama exportador de productos colombianos a ese país. La situación actual es peor en el caso de los lácteos colombianos, pues se acusa a algunos exportadores colombianos, con alguna posibilidad de tener razón, de hacer triangulación hacia ese país (¡y no se trata precisamente de Colanta!). Lo cierto es que pagan justos por pecadores en esa situación, por lo cual el comportamiento de la cadena al inicio de un proceso exportador requiere un excelente desempeño ético por parte de los actores, y una actitud vigilante y drástica del Estado colombiano frente a esas faltas.

### Gráfica 1 Venezuela: tasa de cambio (VEB/USD)

*...El incremento en los precios del petróleo no ha parado la caída de las reservas internacionales venezolanas ni tampoco ha ayudado a estabilizar la tasa de cambio.*



Fuente: Bloomberg, ABN AMRO

En cuanto a **Ecuador**, el efecto positivo inicial de la dolarización está gradualmente desapareciendo, reflejándose en un menor crecimiento este año del que inicialmente se esperaba. A su vez, un factor favorable es que se prevé un aumento de la capacidad de transporte de crudos en 450,000 barriles por



día (bpd). El año pasado, Ecuador produjo 407,000 bpd y exportó 246,000 bpd de crudos. Se estima que las exportaciones de crudo podrían crecer en 115,000 bpd<sup>2</sup>, pero hasta tanto, las finanzas públicas necesitan un ajuste y el gobierno se encuentra negociando con el FMI las medidas que debería tomar para poder recibir ayuda financiera del Fondo.

### **b. Determinantes macroeconómicos de la competitividad en Colombia**

En el caso de Colombia, el gobierno entrante causó buena impresión en Wall Street, en parte por las señales de continuar con la disciplina fiscal y con los compromisos con el FMI. También ayuda la idea de continuar con las buenas relaciones con EEUU (como queda en evidencia con el ATPA y su aval para acceder a créditos internacionales). La administración de Álvaro Uribe tiene la ventaja de contar con un importante capital político que seguramente aprovechará para implementar las reformas económicas que considera necesarias para promover el crecimiento y asegurar la estabilidad fiscal en el largo plazo. En el frente fiscal, algunos analistas consideran acertado actuar para reducir el déficit del gobierno central que se proyecta en por lo menos 4.7% del PIB para este año. Y también re-elaborar el proyecto de ley con respecto a la reforma de las pensiones. Sobre el particular, desde algunos sectores estimamos que es más importante repensar el papel del Banco de la República y su responsabilidad en la crisis colombiana, particularmente en cuanto al financiamiento del gasto público (ver gráfico 2) y las exigencias que se aparejaron con la “nueva constitución”. Igualmente, analizar el fracaso de las reformas neoliberales del mercado laboral y la seguridad social que, a la postre, desestabilizaron la economía colombiana y han dejado sentir su rigor en el mercado financiero bancario (especialmente el crédito hipotecario) y en el sector de la construcción.

Si bien la deuda pública a diciembre de 2001 era ya considerable (44.5% del pib, cuando en 1996 era sólo del 23%), la situación en cuanto al servicio de la deuda pública es preocupante aún, al implicar que ya se está comprometido con ese nivel de gasto, al punto que, en el caso del año 2000, el pago de intereses a la deuda pública equivalía a 2.5 veces la inversión pública. En ello, el financiamiento del gasto ha jugado un papel trascendental, al obligar al gobierno a tomar una deuda cara (momentos de altas tasas de interés nacionales y en algunos momentos internacionales, por efecto de la devaluación). Nuestro servicio a la deuda llega al 11% del PIB, muy por encima de lo registrado en los demás países de la subregión andina.

El nivel de endeudamiento externo colombiano (alrededor del 35% del PIB) aún no es tan peligroso como el ecuatoriano, pero se sitúa a altos niveles respecto a otros países del continente (por debajo de

---

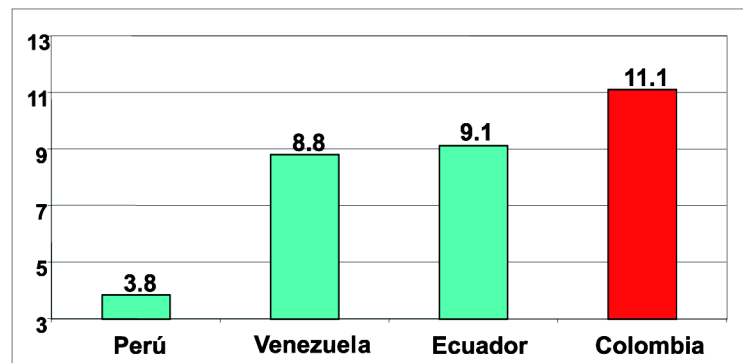
<sup>2</sup> Idem.



Brasil, Argentina y Uruguay). Un factor que ha contribuido a mejorar el clima de financiamiento externo colombiano se asocia a la recomposición de la deuda, de suerte que sólo compromisos externos por valor inferior al 5% del PIB corresponden al corto plazo. No obstante, seguimos dependiendo mucho del crédito externo, el cual, por fortuna recientemente ha sido obtenido como respaldo del BID, BM, FMI y CAF, mismos que han despejado el panorama del financiamiento público que promovió situaciones de especulación en el frente cambiario, llevando a un acelerado ritmo de devaluación nominal entre junio y octubre, pero que se espera, si no ocurre nada nuevo, retorne a niveles más bajos.

**Gráfica 2 Colombia: Servicio de la deuda pública (% del PBI)**

*... el servicio de la deuda pública es el más alto en el grupo andino...*

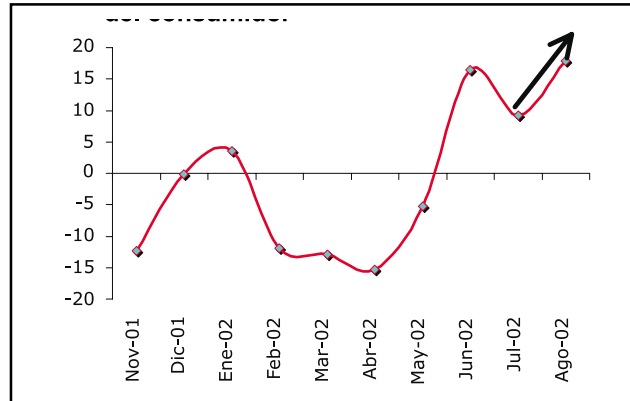


Fuente: Ministerios de Finanzas, ABN

El gobierno entrante ha dejado entrever de que tratará de reducir el déficit fiscal, ante lo cual sólo cabe esperar que los efectos contraccionistas de tales acciones sean compensados con mayor inversión y exportaciones, procurando mitigar además sus efectos adversos sobre el empleo. El problema lógicamente radica en encontrar un balance adecuado entre satisfacer las expectativas que se han generado en torno al orden social y mejorar simultáneamente la situación fiscal.

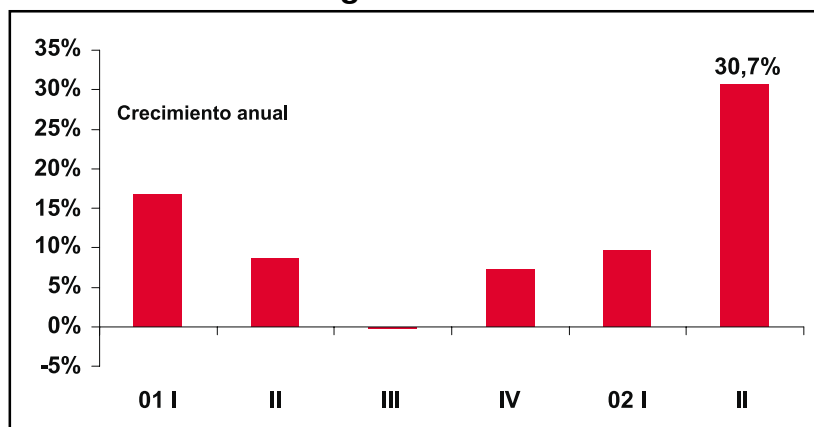
Con todo, los colombianos han mejorado su nivel de confianza en el país, como se desprende de la observación del índice de expectativas del consumidor de Fedesarrollo (gráfica 3). Al parecer los colombianos tienen razones de peso para ello, no sólo por haberse logrado tranquilidad desde la perspectiva del financiamiento externo, sino por el logro de la aprobación y ampliación de las preferencias unilaterales del ATPA y del crecimiento de las exportaciones, asociadas a una ganancias en competitividad en virtud de la devaluación real de los último años, y de prever que ésta permanezca en niveles devaluados respecto a 1998.

**Gráfica 3 Índice de expectativas del consumidor**



Quizá los factores perturbadores de ese optimismo se sitúan en la política fiscal contraccionista y su financiamiento desplazador de la inversión privada; en la debilidad de la recuperación del sector financiero que se suma a una no muy clara recuperación del sector de la construcción, pese a su buen registro de crecimiento reciente (gráfica 4). Punto aparte es aquel de la reducción del desempleo y subempleo en el país.

**Gráfica 4 El área en proceso de construcción, creció en 30.7% durante el segundo trimestre de 2002**



Fuente: DANE

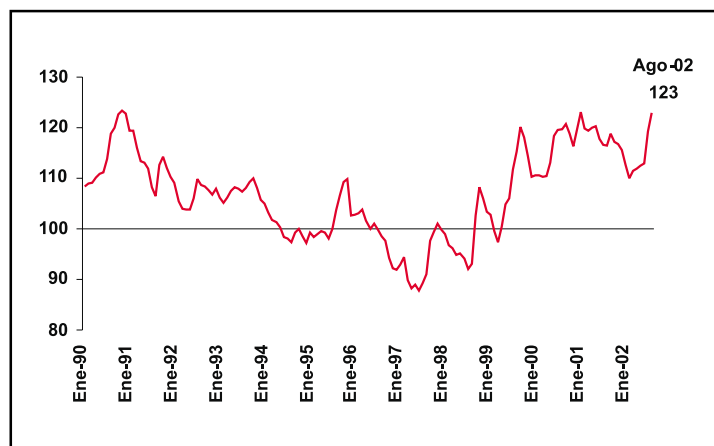
En cuanto al tipo de cambio (gráfica 5), puede decirse que ha representado uno de los principales estímulos a las exportaciones y junto con el buen nivel de precios del petróleo y del carbón, han evitado un peor desempeño de la economía colombiana. Su rumbo a la devaluación real desde finales de 1997 ha representado un nuevo aire al segmento no tradicional de nuestras exportaciones, especialmente las





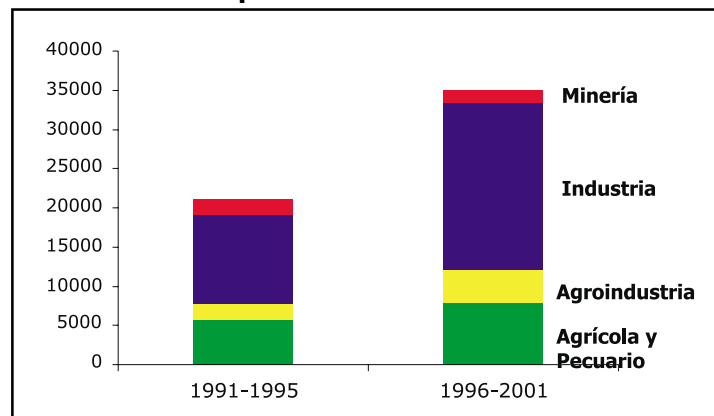
manufactureras y agroalimentarias (gráfica 6). En su nivel reciente, se puede comparar con la experimentada en 1991, con lo cual se genera un lícito desestímulo a las importaciones (competencia en muchos casos de la producción y el empleo nacional) y un impulso competitivo a nuestras exportaciones al hacerlas parecer relativamente más baratas a los clientes externos (especialmente aplicable a la producción manufacturera y agroalimentaria). Hoy, el tipo de cambio real juega del lado de Colombia y ha favorecido sensiblemente a las exportaciones colombianas de lácteos.

**Gráfica 5 Tasa de cambio real 1990-2002**



Respecto a las exportaciones, es de especial importancia el nuevo auge que están cobrando las exportaciones no tradicionales, las cuales pasaron de representar cerca de U\$ 23.000 millones entre 1991 y 1995, a cerca de U\$ 35.000 millones entre 1996 y 2001 (ver gráfica 6). En ellas las exportaciones industriales, agroindustriales y agropecuarias alcanzaron una mejoría sustancial.

**Gráfica 6 Exportaciones no tradicionales**



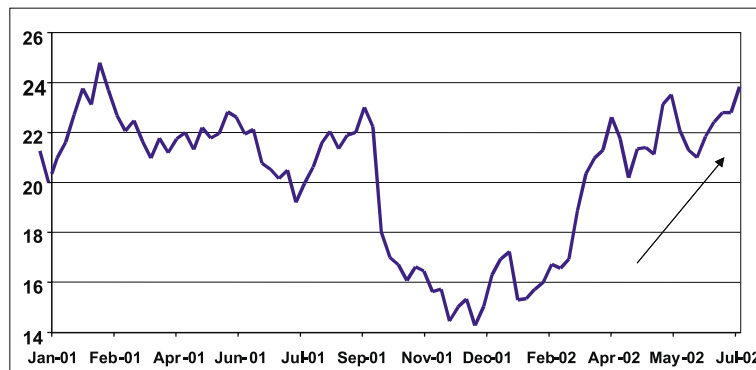
Fuente: DANE



También debe resaltarse el importante papel de las exportaciones petroleras del país, que han contribuido a financiar los requerimientos de divisas de la última década, justo en momentos de gran necesidad. En principio se debió al desarrollo de la producción correspondiente a Cusiana y Cupiagua, pero desde 1998, han sido los mejores precios internacionales los que han salvado la situación, a pesar de caídas coyunturales que, parece, tienden a ser superadas recientemente, como puede notarse en el gráfico 7. No obstante, se resalta la relativa volatilidad en el precio del energético que pasó de unos U\$ 15 por barril en diciembre de 2001, hasta llegar a U\$ 23 en junio de 2002 y luego rondó los U\$ 30 en momentos de gran tensión en el Golfo Pérsico.

### Gráfica 7 Recuperación favorable del precio del petróleo (USD/barril)

*Lamentablemente en Colombia no hay nuevos campos en producción, aunque la inversión en exploración aumentó este año significativamente...*



Fuente: Bloomberg ABN AMRO

Para redondear los acontecimientos que afectan favorablemente la competitividad y el clima de los negocios en Colombia, es menester mencionar el excelente logro de la ampliación y prórroga de los beneficios del ATPA, por parte del gobierno de los EEUU, pese a que en el caso del sector pecuario y de lácteos, no sean tan notorios los beneficios en virtud de la excesiva protección del gobierno norteamericano a sus productores, a quienes recientemente elevó sus niveles de subsidio, no sólo a la producción, sino a la exportación. Se plantea a continuación, de manera sintética, la estimación de los beneficios generales del ATPA. En primera instancia, diversificar las exportaciones: Se aplica a 5.600 partidas arancelarias libres de impuestos. Aunque en el pasado se han beneficiado flores, caña de azúcar (sector primario) hoy se benefician 700 productos nuevos (calzado, confecciones, marroquinería y derivados del petróleo). En segunda instancia, se espera aumentar el empleo:



- En materia de empleo para el sector textil-confecciones, se ha proyectado que por cada U\$ 100 millones de dólares nuevos en exportaciones se podrían generar 22.300 nuevos empleos directos.
- En los próximos 2 años las exportaciones podrían incrementarse en U\$ 350 millones de dólares, lo que significa 78.100 nuevos puestos de trabajo.
- Para el año 2.006 nuestro potencial exportador para la cadena textil-confecciones puede alcanzar los U\$ 1.000 millones de dólares, lo que representaría 168.000 nuevos puestos de trabajo directo<sup>3</sup>.

Para finalizar el análisis del ámbito macroeconómico de la competitividad, resta comentar la evolución de la tasa de interés (gráfica 8), uno de los precios macroeconómicos más importantes (el precio del uso del capital). Afortunadamente, la época de elevadas tasas de interés quedaron atrás en 1999, cuando como resultado de la intervención inútil del Banco de la República en el mercado cambiario mediante el sistema de bandas cambiarias, terminó por incentivar una fuerte especulación contra nuestra moneda que mantendría alta la tasa de interés meses después del mismo desmonte del sistema. Hoy en día, no se encuentra en dicha tasa un obstáculo a la reactivación de la economía colombiana.

### Gráfica 8 Colombia: DTF real (tasa anualizada, %)

*La tasa de interés real no debería ser un impedimento para tener un mayor crecimiento.*



Fuente: Bloomberg ABNAMRO

<sup>3</sup> ANDI, septiembre de 2002.



En síntesis, la baja inflación y tasa de interés doméstica, junto al frente externo constituye un aliciente a la reactivación de la economía colombiana y fomenta un ambiente esperanzador para los negocios, por la situación cambiaria, el buen nivel de reservas internacionales, el financiamiento externo, las buenas relaciones con EEUU y la Banca Multilateral; y el logro de los beneficios del ATPA. Menos halagadoras noticias surgen de la política fiscal contraccionista no compensada y del entorno regional andino, debido a la debilidad o inestabilidad de la mayoría de los miembros de la CAN, así como por la actitud fuertemente proteccionista respecto al sector pecuario de EEUU y, recientemente, de Venezuela.

## 2. Determinantes Mesoeconómicos e Institucionales de la Competitividad en la Cadena de Lácteos

La competitividad de las empresas y las regiones hoy en día se entienden como resultado, en buena medida, del buen desempeño colectivo, es decir, como un juego de equipo. Efectivamente, solo mediante la eficiencia (alta calidad y mejor productividad) en cada uno de los eslabones que componen la cadena de lácteos, desde el productor en finca hasta la industrialización del producto, así como su mercadeo y logística internacional, puede avanzarse competitivamente en la contienda con los países líderes a nivel mundial. En este apartado se comenzará por describir el panorama mundial de lácteos, para luego comentar las situación nacional y las tendencias previsibles conexas con la competitividad y de especial afección en la producción de leche en finca.

### a. Panorama mundial de los lácteos

La producción de leche de vaca representa el 85.2% frente a 10.7% de la leche de búfala, segunda en importancia en el mundo. Europa (44,2%) y América (28.2%) son los principales productores de leche de vaca, en tanto que Asia lo es de leche de búfala (96.3%), cabra (57%) y oveja (47.1%)<sup>4</sup>. En particular, los principales países productores de leche de vaca, a la cual se hará referencia exclusiva en lo sucesivo, son en su orden: EEUU (15%), India (7.1%), la Federación Rusa (6.5%), Alemania (5.6%), Francia (5%) y Brasil (4.6%), encontrando en noveno lugar a Nueva Zelanda, en el doceavo a Australia, el catorceavo a Argentina y Colombia (1.2%) en el número 22 (ver cuadro 3).

<sup>4</sup> FAO, varios anuarios.



Cuadro3

Puesto	País	1999	2000	2001	Part.(%)
1	Estados Unidos	73.804.000	76.294.000	76.521.000	15,5%
2	India	32.800.000	34.000.000	35.000.000	7,1%
3	Rusia	31.972.920	31.600.000	31.980.000	6,5%
4	Alemania	28.334.212	28.420.000	27.886.000	5,6%
5	Francia	24.892.000	24.898.000	24.890.000	5,0%
6	Brasil	19.661.220	22.134.000	22.800.000	4,6%
11	Nueva Zelanda	10.881.000	12.235.000	13.153.000	2,7%
12	Australia	10.483.000	11.172.000	11.398.000	2,3%
14	Argentina	10.649.200	9.932.655	9.500.000	1,9%
15	México	8.877.314	9.311.444	9.485.000	1,9%
22	<b>Colombia</b>	<b>5.733.840</b>	<b>5.800.000</b>	<b>5.850.000</b>	<b>1,2%</b>
42	Ecuador	1.934.037	2.007.302	2.191.626	0,4%
48	Uruguay	1.479.382	1.421.749	1.421.749	0,3%
49	Venezuela	1.311.204	1.372.071	1.372.071	0,3%
56	Perú	1.013.260	1.066.960	1.075.000	0,2%
	<b>Mundo</b>	<b>483.373.081</b>	<b>489.813.622</b>	<b>494.612.256</b>	

Fuente: Ministerio de Agricultura, Agrocadenas. 2002

Sin embargo, en materia de comercio exterior la situación es distinta, como puede verse en el cuadro 4. El principal exportador de leche en polvo entera (principal lácteo de exportación y en franca competencia con la producción colombiana, es Nueva Zelanda (24.6%), país que prácticamente cuadruplicó sus exportaciones del producto en los últimos once años. Le sigue de lejos Francia (12.3%) y en el entorno latinoamericano, Argentina (5.7%), Uruguay (1%) y México (0.7%). Colombia figura en el puesto 28, con 0.5% de las exportaciones mundiales. Por el lado de las importaciones, Brasil lidera la situación con 7.9%, seguido por Argelia (7%) y, en el entorno latinoamericano, Venezuela (4.7%), México (2.5%), Perú (1%) y Colombia (0.6%). Se desprende del análisis de la situación anterior que existe un potencial interesante para Colombia en el mercado Andino, con un mercado natural con Venezuela a la cabeza y otros menos amigables pero latentes, como el brasileño y el peruano. También hay que advertir que en los mismos mercados se enfrenta una dura competencia con los exportadores neozelandeses, argentinos y uruguayos.



**Cuadro 4**  
**Comercio internacional de leche en polvo entera**

Exportaciones/ Puesto	País	1998	1999	2000	Part.(%)
1	Nueva Zelanda	357.643	389.536	425.673	24,6%
2	Francia	203.826	216.298	212.152	12,3%
3	Países Bajos	188.331	201.106	179.002	10,4%
4	Australia	147.189	172.320	203.915	11,8%
5	Reino Unido	114.052	92.348	101.917	5,9%
6	Argentina	98.567	141.347	97.668	5,7%
7	Dinamarca	92.371	83.769	78.917	4,6%
11	Estados Unidos	51.389	17.790	29.404	1,7%
15	Uruguay	14.048	16.685	16.685	1,0%
20	México	6.111	11.824	11.801	0,7%
28	<b>Colombia</b>	<b>1.120</b>	<b>6.975</b>	<b>7.809</b>	<b>0,5%</b>
47	Venezuela	0	364	96	0,0%
55	Ecuador	0	408	589	0,0%
100	Perú	0	0	0	0,0%
<b>EXPORTACIONES</b>	<b>Mundo</b>	<b>1.640.323</b>	<b>1.689.346</b>	<b>1.727.948</b>	<b>100,0%</b>

IMPORTACIONES/ Puesto	País	1998	1999	2000	Part. (%)
1	Brasil	133.742	145.983	108.609	7,9%
2	Argelia	103.915	117.000	96.340	7,0%
3	Países Bajos	71.376	101.713	89.672	6,6%
4	China	62.598	83.985	83.011	6,1%
5	Venezuela	84.115	52.042	64.759	4,7%
13	México	46.952	35.225	33.611	2,5%
14	Alemania	29.119	26.073	24.056	1,8%
15	Canadá	4.566	6.577	16.216	1,2%
18	Perú	25.118	21.912	13.841	1,0%
34	<b>Colombia</b>	<b>16.845</b>	<b>4.516</b>	<b>8.614</b>	<b>0,6%</b>
37	Chile	6.763	3.051	6.953	0,5%
39	Bolivia	7.331	4.889	5.795	0,4%
40	Estados Unidos	6.718	6.506	4.938	0,4%
49	Ecuador	3.309	731	102	0,0%
77	Uruguay	53	21	21	0,0%
<b>IMPORTACIONES</b>	<b>Mundo</b>	<b>1.380.824</b>	<b>1.420.729</b>	<b>1.368.667</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Ministerio de Agricultura, Agrocadenas. 2002



## b. Comercio exterior de la cadena láctea colombiana

Por otro lado, la balanza comercial colombiana (cuadro 5) ha sido deficitaria en los últimos años, presentándose un superávit durante el primer trimestre de este año por valor de U\$ 2.9 millones, frente a un déficit de igual periodo en el 2001 de U\$ 5.2 millones. En este resultado, la mayor contribución la hace la leche en polvo transada internacionalmente, cuyo balance comercial favorece a Colombia en U\$ 2.5 millones.

**Cuadro 5**  
**Balanza comercial comercio exterior de lácteos - primer trimestre 2002**  
**variación trimestral**

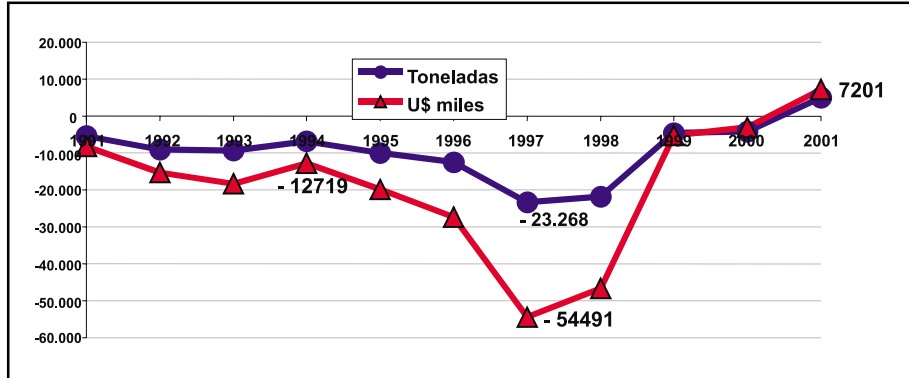
ÍTEM	IMPORTACIONES		EXPORTACIONES		BALANZA COMERCIAL		
	UNIDADES	peso neto (kg)	Valor CIF US\$	peso neto (kg)	Valor FOB US\$	peso neto (kg)	Valor US\$
<b>LECHE EN POLVO</b>							
primer trimestre 2001		4.677.707	10.408.022	2.762.889	5.429.242	-1.914.818	-4.978.780
primer trimestre 2002		8.581.665	17.177.441	8.729.394	19.707.434	147.729	2.529.993
total variación		83,5	65	216	263		
<b>DERIVADOS LÁCTEOS</b>							
primer trimestre 2001		1.780.332	1.489.238	316.265	756.191	-1.464.067	-733.047
primer trimestre 2002		1.586.124	1.477.166	478.056	1.410.275	-1.108.068	-66.891
total variación		-10,9	-0,8	51,2	86,5		
<b>LECHE LÍQUIDA</b>							
primer trimestre 2001		33.876,00	45.668,00	484.992,00	493.131,00	451.116	447.463
primer trimestre 2002		38.229,00	43.886,00	678.347,00	522.600,00	640.118	478.714
total variación		128	-3,9	39,9	6		
<b>TOTAL LECHE</b>							
primer trimestre 2001		6.491.915,30	11.942.928,00	3.564.146,00	6.678.564,00	-2.927.769	-5.264.364
primer trimestre 2002		10.206.017,50	18.698.493,00	9.885.797,00	21.640.309,00	-320.221	2.941.816
total variación		57,2	56,6	177,4	224		

Fuente: Dian - Cálculos Fedegán

La balanza comercial de la cadena de lácteos colombiana había experimentado un déficit creciente durante los noventa pasando de U\$8.1 millones en 1991 a U\$54.5 millones en 1997, año a partir del cual comenzó a descender hasta alcanzar un superávit el año pasado, de U\$7.2 millones.



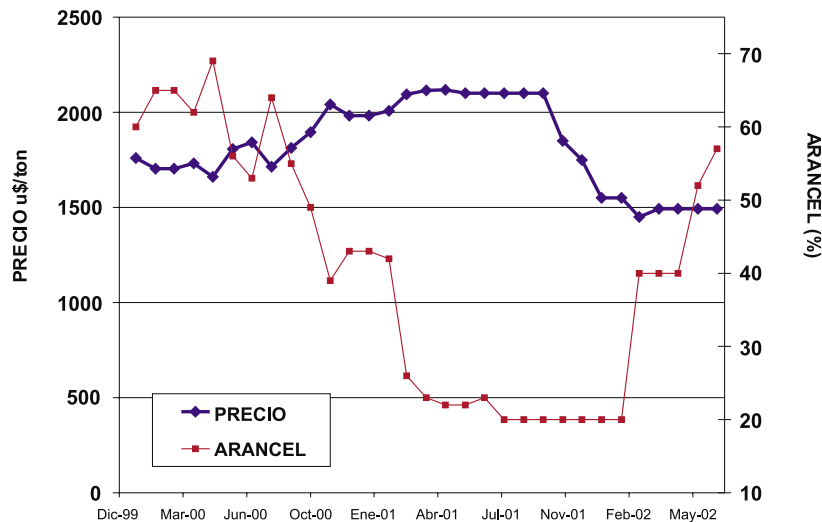
**Gráfica 9 Balanza comercial de la cadena de lácteos de Colombia**



Fuente: Min. Agricultura

La pauta descendiente del déficit estuvo explicado parcialmente por el mayor ritmo de nuestra devaluación real, pero también contribuyó decisivamente el mayor nivel de arancel aplicado a las importaciones de leche en polvo, el cual se ubicó en los últimos años de la década pasada e inicios del nuevo milenio, alrededor del 55%. A partir de mayo de 2000 comienza a elevarse el precio internacional de U\$1.661 ton. a 2.168 en mayo siguiente, valor máximo del que descendió levemente para oscilar alrededor de los U\$2.100 ton. Y luego, vuelve a iniciar un fuerte descenso a un nivel de U\$1.490 ton. en septiembre de 2002. Lamentablemente, el efecto protector arancelario dejó de ocurrir al mantenerse a niveles cercanos al 20% durante buena parte del 2002, circunstancia que derivará en un seguro nuevo deterioro de dicha balanza, pese al reciente incremento en dicho arancel.

**Gráfica 10 Precio internacional de la leche en polvo y arancel**







En cuanto al valor de las importaciones de lácteos, se encuentra un incremento sustancial (particularmente de leche en polvo) desde 1997, alcanzando en 1998 un valor máximo CIF de U\$ 58.97 millones<sup>5</sup>, que luego se reduce a la mitad y asciende vertiginosamente en 2001 como respuesta a la baja de aranceles y precio internacional, superando los U\$ 51 millones. Así mismo, la composición de las importaciones de lácteos en Colombia por principales productos, cabe destacar que la participación promedio de la leche en polvo en el período 1991 - 2001 es del 63%, seguido por la leche maternizada<sup>6</sup> con 15%, en ambos casos con una tendencia creciente en participación en los últimos años. En tercer lugar se ubica el lactosuero (9%) y en cuarto se encuentran en igualdad de circunstancias dos productos: La leche condensada y la crema (4%). Otros derivados lácteos no logran una participación superior al 2%. En cuanto a los países de origen, se tiene que los principales proveedores en los últimos tres años han sido Nueva Zelanda, Irlanda, Argentina, EEUU, Bolivia y Canadá. Aunque la participación por país de origen es muy fluctuante, Nueva Zelanda se destaca con participaciones que han alcanzado el 22.68% en 1998, para casi desaparecer en 1999 y 2000, reapareciendo con 15.83% en el 2001. Irlanda ha logrado menor variabilidad, aunque aún notoria, fluctuando entre 16% en 1998 y 145 en 2001, presentando en los otros años el período analizado hasta el 2.43%. Argentina muestra una participación creciente en los últimos años, llegando al 12.125 en 2001. EEUU parece experimentar un descenso del 13.67% en 1999 a 2.84% en 2001. Canadá y Bolivia han observado un comportamiento errático con un valor máximo alrededor del 14% entre 1999 y 2000.

Por su parte, las exportaciones han crecido en los últimos años de U\$12.28 millones en 1998 a más de U\$37 millones en 2001, con una tendencia exponencial creciente a lo largo de toda la década, pasando de U\$1.26 millones en 1991 a más de U\$ 35.5 millones en 2001<sup>7</sup>. La composición de éstas por producto responde en primera instancia a la leche en polvo, la cual representa el principal renglón, alcanzando una participación cercana al 50%, hasta el 60% durante los últimos años. Sigue en importancia la leche maternizada (17%), destacando el crecimiento en participación recientemente de la leche evaporada y los quesos (aproximadamente el 8% cada uno). Otros derivados no sobrepasan el 4% de participación individual. En los últimos años se han tenido prácticamente sólo dos destinos importantes: Venezuela (90% aprox.) y Ecuador. Las exportaciones a Perú y Bolivia no superan el 2%.

Debe anotarse que los peruanos vienen reduciendo sus importaciones de leche en polvo (42% de leche sin azúcar y 6.55 las de leche en polvo descremada), mientras que han incrementado la importación de derivados lácteos (26%)<sup>8</sup>, lo cual sería una señal para explorar en este segmento las posibilidades de la producción colombiana en ese país.

<sup>5</sup> DANE.

<sup>6</sup> Fuente Min. Agricultura, Agrocadenas. En el caso de la leche maternizada, se alcanzó una participación del 24% en el 2001.

<sup>7</sup> Fuente DANE y Agrocadenas. Debe recordarse que en 1991 ¡sólo se exportaba US\$1.2 millones!.

<sup>8</sup> CEPES. "Vía láctea", Boletín informativo, Lima – Perú, julio de 2002.



Concluyendo a este respecto, se nota que el mercado de exportación se centra en el mercado andino, principalmente en el venezolano, país que, junto a Ecuador, ofrece riesgos estratégicos macroeconómicos y de política comercial en el corto y mediano plazo. Otros probablemente más estables como Perú, representan muy poco y hay un largo trabajo que hacer allí.

### **c. Arreglo institucional**

En la actualidad y desde 1999, la cadena de lácteos está organizada en el país en torno a un acuerdo de competitividad y ha procurado sobrepasar las diferencias distributivas por el reparto del excedente de la actividad entre productores e industriales, que antes procuraba defender la posición desventajosa de los productores en finca mediante el decreto ley del 70-30, que definía el valor a pagar al productor en finca conforme al precio de la leche pasteurizada al consumidor. Ya en 1997, previendo en buena medida los retos y transformaciones en la cadena y su relación con la competencia externa, expresaba en un artículo que escribí para el diario El Tiempo:

“Debieran entonces subordinarse los afanes por objetivos inmediatistas a la jerarquía de los retos que se avecinan al subsector. Estos pueden venir por cuenta bien de la competencia externa, expresada especialmente en las importaciones de leche en polvo y de los propósitos de incursión de las multinacionales, de las perspectivas revaluacionistas y las altas tasas de interés, de un crecimiento cada vez más desacelerado del consumo per cápita de lácteos en las principales ciudades del país y de una estructura de producción en los hatos marcada por una alta heterogeneidad.

Por parte del gobierno cabría preguntarse si hay claridad sobre lo que desean hacer del subsector. Esto es, ¿existe al menos un borrador de política lechera de largo plazo? ¿Cuál es la propuesta del estado? Son ya numerosas las ocasiones y las voces que exaltan las potencialidades de la producción de leche colombiana para acceder al mercado regional andino, pero persisten factores endógenos y exógenos a la actividad que frustran la realización de esta posibilidad. Aún se carece de organizaciones fuertes capaces de acometer una empresa exportadora que aglutine a productores e industriales de Colombia en una campaña inteligente en favor de todos. Las condiciones actuales, llenas de oportunidades y amenazas, señalan a los viejos adversarios del ajedrez distributivo el camino de la concordia y la unidad en procura de la mutua conveniencia”.

En la actualidad pueden citarse declaraciones de voceros del Acuerdo en Antioquia durante el mes de julio del presente año, respecto a las bondades y expectativas, varios años después de firmado, y una vez propuesta su fórmula de remuneración de la leche al productor, conforme a un componente de cuota y otro de excedente, además de un margen adicional por bonificaciones (incluidas las de calidad):



“El subsector de los lácteos y derivados en nuestro departamento, constituye una clara e indiscutible opción de desarrollo económico. Razones hay muchas:

- Hay una incipiente “cultura láctea”, grados de calidad, disposición institucional, un gran desarrollo industrial dispuesto a seguir apoyando, sin sacrificar sus objetivos corporativos.
- La ganadería lechera es un negocio del más alto valor agregado, en manos de los propios productores.
- Hay una altísima elasticidad - ingreso de la demanda de leche. Los estándares de nutrición son aún muy bajos en la población.
- Gracias a nuestra industria que se ha preparado a conciencia en el procesamiento de la leche en polvo, ahora certificados y libres de Aftosa, las oportunidades de los mercados externos son promisorias.
- La sumatoria de las diversas subregiones lecheras de Antioquia, marcan un potencial significativo, admiten en su conjunto un tratamiento de cadena productiva, por su articulación, integración y ser generadoras de economía de escala.
- Antioquia se destaca en la producción y procesamiento lechero en el contexto nacional. Regiones nacionales y países vecinos se disponen en el momento a desarrollar su sector lechero; de la rapidez para enfrentar el logro de la competitividad y el desarrollo integral de la cadena, haremos la diferencia y enmarcaremos el éxito.

¿Cómo se inició la dinámica del consejo y por tanto del Acuerdo?

Hace un año, el programa nacional de reactivación agropecuaria “Proagro” con la coordinación regional de Corpoica y apoyados por un secretario técnico, convocó a unos cincuenta dirigentes del sector lechero, a trabajar de forma metódica todos los eslabones de la cadena productiva de la leche.

Conformado el Consejo Regional Lácteo y transcurrido este tiempo, orientados por una agenda temática, se ha elaborado un análisis básico del comportamiento de la cadena, de la visión a futuro y de la misma manera se han planteado unas diez estrategias de acción al rededor de la modernización productiva, el desarrollo del mercado interno y del mercado externo.

Todo lo anterior se formalizará con la firma de un acuerdo de voluntades para continuar trabajando en el desarrollo y competitividad de la cadena.

¿Qué es el Consejo Regional Lácteo?

Es un organismo de análisis y concertación entre ganaderos, industriales y gobierno que pretenden amigablemente resolver la diferencias. Actores de todos los eslabones de la cadena que con una actitud de cooperación y ante unas dificultades, buscan y se esfuerzan por encontrar los canales adecuados para resolverlas, movidos por un criterio de unidad de visión y de propósitos.



El Consejo tiene por misión, orientar las políticas, programas, proyectos, establecer alianzas de la cadena, con base en los postulados de la competitividad y la sostenibilidad.

El Consejo regional plantea un acuerdo de competitividad, y le hará seguimiento, actuará como instrumento en la elaboración de políticas, estrategias, mirará el logro de la innovación, el desarrollo tecnológico y empresarial de la cadena.

#### ¿Qué es el Acuerdo Nacional y/o Regional de Competitividad de la Cadena?

El Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea de Antioquia se enmarca dentro del acuerdo firmado a nivel nacional y es el resultado de un trabajo de diálogo y concertación realizado metódicamente entre representantes de todos los eslabones de la cadena láctea, sector privado, asociaciones e instituciones de gobierno, con el propósito de definir y poner en práctica acciones tendientes a la modernización productiva, tanto en la producción misma como de la industrialización y en los aspectos de competitividad sostenible del mercado interno y externo.

Cuando el Consejo Regional ha logrado una visión y propósitos comunes dicho consenso se recoge en un documento que debe ser suscrito por los directivos y actores del proceso.

#### ¿Para qué consolidar con una firma el Acuerdo de voluntades?

La firma del Acuerdo Regional de Competitividad, busca promover los esfuerzos de la cadena láctea hacia un mayor desarrollo, productividad y sostenibilidad.

El protocolo de firmar el acuerdo, buscaría la acción de las voluntades directivas del sector, hacia el logro de solucionar algunos de los grandes y fundamentales problemas que el consejo - actores de la cadena - han detectado.

Aunque hay un claro convencimiento de que el desarrollo de la cadena láctea, no se consigue mediante la firma de un acuerdo, es fundamental que cuando se tiene una visión y unos propósitos comunes - estrategias -, se busque un respaldo técnico - político, financiero y administrativo con el poder directivo de los implicados en la cadena, para llevar a cabo lo planteado.

#### ¿Qué se espera en el inmediato futuro, como fruto del Acuerdo?

- Que los integrantes de la cadena estén más capacitados en todos los niveles.
- Que se logre una mejor y más confiable información estadística sobre el comportamiento de la cadena y que ella a su vez sea compartida por todos.
- Que se esté implementando el acuerdo de producción más limpia, a nivel de productores e industriales, que nos permita ir avanzando en la sostenibilidad ambiental.
- Que logremos una mayor "cultura láctea".
- Que para el bien de todos aumente el consumo de la leche.
- Que alcancemos un mejor tratamiento en la calidad de la leche.



- Que nos abramos más a una “mentalidad exportadora”.
- Que se hayan realizado algunas acciones tendientes a reducir los costos, convencidos que la mayor eficiencia se genera en la sinergia entre los segmentos de la cadena.
- Que planteemos las bases para iniciar un centro de innovación y desarrollo tecnológico y empresarial de la cadena.
- Que esté consolidado e institucionalizado el consejo regional lácteo, como herramienta para seguir trabajando en la dinamización de la cadena, en la ampliación y cumplimiento del acuerdo que se va a firmar.

#### ¿Quiénes se benefician en el Acuerdo?

- Todos nosotros, en especial todos los que hacemos parte y estamos inmersos en los diversos eslabones de la cadena.
- Se crea un clima de confianza, de diálogo, de cooperación, de nuevo espíritu de trabajo en cadena, que para la búsqueda de soluciones nos beneficia a todos.
- Se afirma la voluntad real de institucionalizar el trabajo del consejo regional, en el tiempo.
- El subsector lácteo será más productivo, competitivo, sostenible, integrará el capital y el trabajo en el proceso de internacionalización, avanzaremos en el proceso de modernización -innovación-.

#### ¿Qué pasa si no se cumple el Acuerdo?

- La cadena pierde. Todos perdemos. Alejamos la posibilidad de avanzar hacia un mayor desarrollo más competitivo y sostenible.
- Debemos finalmente comprender que los aspectos concertados en el acuerdo de competitividad son de carácter voluntario”.

No obstante, existen respetables diferencias al interior de la cadena, en particular en la claridad de los mecanismos de definición del precio a productores y de los incentivos que ellos generan para el mejoramiento de la calidad del insumo y el incremento de la productividad desde la finca.

Es de anotar que también existe distanciamiento frente a la política de importaciones y protección, así como de la posible triangulación de leche en polvo hacia Venezuela, que pone en jaque las posibilidades de exportación a este importante mercado para los lácteos nacionales. En la actualidad se encuentran bloqueadas la exportaciones de lácteos colombianos a ese país. En otras palabras, aún hay un trecho difícil que recorrer respecto a la unicidad de propósitos de largo plazo y una conducta ética y responsable con los productores del país por parte de algunos industriales del sector.

También integra el tejido institucional, la Federación que aglutina a las cooperativas lecheras de Colombia, FEDECOOLECHE, quien comprende más del 74% de la capacidad pulverizadora del país. La Federa-



ción ha dejado saber su posición frente al desempeño de los Ministerios de Agricultura y Comercio Exterior, ante las diferencias colombo-venezolanas en el comercio de lácteos: "...Fedecoleche no entiende la posición del ministro Cano Sanz, frente al acuerdo logrado por COLANTA con el gobierno de Venezuela para vender leche en polvo directamente a los "Mercados Populares" ("Inmerca"), para sus programas sociales... Más absurdas son las declaraciones de la viceministra de comercio, Claudia Uribe, quien desde el gobierno anterior sigue defendiendo las importaciones de leche en polvo a Colombia y ahora propone suspender las exportaciones de Colombia a Venezuela"<sup>9</sup>. Igualmente, la Federación ha manifestado su extrañeza por la continuación de las importaciones de leche en polvo a nuestro país, interpretándolas como una posible triangulación hacia Venezuela. Sugieren suspender las importaciones del producto a Colombia, mientras se aclara la situación, tal como lo han hecho Venezuela y Ecuador. Del mismo modo, Fedecoleche critica drásticamente a quienes importan leche aferrándose al Plan Vallejo, al no contribuir a la absorción de la producción nacional y reflejar una posición poco clara en el comercio con los países de la CAN.

Según Fedecoleche, el malentendido surge por el malestar de representantes de las multinacionales exportadoras de leche de Colombia, diferentes a las cooperativas, que rechazaron la invitación Venezolana a vender directamente a Inmerca a los precios fijados por esa entidad, los cuales colanta encontró razonables. No puede ser más evidente la tensión de intereses y opiniones en la cadena, en la cual, tan solo en su eslabón industrial, las cooperativas van por un camino y las demás organizaciones por otro.

#### **b. De las transformaciones en la industria y la producción de lácteos<sup>10</sup>.**

Durante el primer quinquenio de los noventa ocurrieron trascendentales transformaciones en la composición de la producción de lácteos por la agroindustria colombiana que se arraigan actualmente. Sobresale, del análisis del cuadro 6, la pérdida de importancia de la leche pasteurizada en el espectro de productos lácteos de la industria (cede 8,4 puntos entre 1984 y 1994), situación que presenta particularidades de índole regional. Así, en Barranquilla la gama de productos favorecida es la leche en polvo<sup>11</sup>, en tanto que en el resto de los casos son los derivados lácteos, especialmente los quesos. El ritmo del proceso se desacelera en el período 90-94, producto del comportamiento atípico de la capital de la república (donde la leche pasteurizada crece 1,8 puntos en participación, para llegar a 55.8%) que debe atender los requerimientos de leche pasteurizada, atribuibles a su altísima tasa de crecimiento poblacional (7.56% anual entre 1990 y 1994).

<sup>9</sup> El Mundo, "Enredadas las importaciones y exportaciones lecheras". Declaraciones de María Isabel Hidalgo de Fedecoleche. Octubre 02 de 2002.

<sup>10</sup> Aquí se hace referencia importante al estudio de Coronado, Camilo et al. "Competitividad y productividad de la cadena agroindustrial de lácteos en Colombia". CEGA- DNP – Colciencias. Bogotá, 1997.

<sup>11</sup> Gana ocho puntos de participación entre 1990 y 1994, llegando a representar la principal línea de producción con un 52% en la utilización del insumo.



De otro lado, al observar la evolución de los derivados no industriales (quesos costeño, doblecrema y campesino) se nota un crecimiento de 2,5 puntos en su participación respecto a 1984, fruto del alto ritmo de crecimiento logrado en el período (7.22% anual entre el 84 y el 94) y marcada por una cierta estabilización de las participaciones frente al sector industrial en el último quinquenio, ubicándose en un 20% de la utilización total. También sobresale el importante peso de estos derivados en comparación con los de origen industrial (incluyendo la producción de helados), a los cuales excede en dos puntos porcentuales de participación.

**Cuadro 6**  
**Distribución porcentual y crecimiento de las compras de leche según su uso\*.**

Productos	1984	1990	1994	Tasa de crecimiento anual 84-94 (%)	Tasa de crecimiento anual 90-94 (%)
L. Pasteurizada	60.5	53.6	52.1	4.22	5.83
L. en polvo	7.8	11.3	9.7	8.14	2.59
Derivados Industria	7.8	8.7	11.4	9.98	14.13
Helados y dulces	6.4	6.5	6.7	6.25	7.51
Derivados no Ind.	17.5	19.9	20.1	7.22	6.8

\* Comparación realizada sin considerar a las capitales del Eje Cafetero, ante las dificultades para reconstruir su indicador para 1984.

Por su parte, los derivados industriales exhiben la más alta tasa de crecimiento del período, superando el 9.9% anual, lo cual le permitió alcanzar en 1994 el 11.4% en utilización de la leche fresca, cuando su homólogo del 84 era de 7.8%. Igual sucede con la demanda de leche para la producción de helados, que han mantenido un progreso importante (6.25% anual en todo el período) intensificado después de 1990 (un crecimiento del 7.51% anual) que le ha permitido conservar su participación en las compras totales.

En cuanto a los principales determinantes de los cambios en la utilización de la leche pueden proponerse, en primer lugar, que se han alcanzado unos umbrales de lento crecimiento para el consumo de leche pasteurizada, connatural con su carácter de bien de consumo de baja elasticidad ingreso y difícil diferenciación; al afianzamiento de las preferencias de los consumidores hacia los derivados lácteos (especialmente hacia los quesos y yogur), fruto del intenso trabajo de mercadeo por parte de la industria y a la nueva valoración nutricional y social de los lácteos. Otro factor es la expansión en la demanda



por derivados de origen no industrial, bien para el consumo directo (queso campesino y doblecrema) o como bien intermedio en la elaboración de productos para panadería y comidas rápidas en general (queso costeño y doblecrema). Finalmente, la consolidación de la industria de lácteos de zonas como Antioquia y la costa Atlántica, unidas a las oportunidades<sup>12</sup> que ofrecían otras regiones como el Eje cafetero y Bogotá, ejercen una presión sobre las empresas para colocar en otras capitales productos que impliquen altos requerimientos de leche fresca, con facilidades de transporte y sin mayores riesgos de deterioro. Para el caso de la leche en polvo, modalidad por la que se optó en la costa atlántica, el mercado nacional les ofreció la posibilidad de atender las necesidades de la industria farmacéutica, de helados y alimentos ante la incidencia de factores favorables como la disponibilidad de materia prima con alto contenido de sólidos y el carácter cooperativo de las empresas que implica una ventaja en el aspecto tributario, además de generar expectativas favorables en los agentes por haber sacado provecho de las ventajas institucionales que favorecen sensiblemente su competitividad y crecimiento.

Es pertinente explicar brevemente los factores enunciados antes. En primer lugar, la proximidad a umbrales de lento crecimiento en el consumo de leche pasteurizada proviene de la desaceleración observada en el último quinquenio en el área metropolitana de Medellín, Barranquilla y Cali. Adicionalmente, se nota una lenta evolución del consumo per cápita en esas ciudades entre 1990 y 1994, respecto al período 84-90. En segundo lugar, las preferencias de los consumidores se han dirigido hacia los derivados lácteos. Más aún, las decisiones de inversión durante la década (ampliación de la capacidad instalada para la producción de derivados lácteos industriales) reiteran tales apreciaciones. En tercer lugar, la concentración de la población en las ciudades también va acompañada de cambios en la cultura de consumo (más urbana)<sup>13</sup>, resultando cada vez más frecuente, y quizá más práctico, ingerir alguno de los alimentos cerca al lugar de trabajo y no en la casa. En ellos, las comidas rápidas y los productos de panadería ocupan un lugar importante, siendo ambos consumidores sobresalientes de quesos (costeño y/o doblecrema).

Actualmente se considera que la transformación de la estructura de producción en los lácteos ha seguido reforzándose, con especial vigor en Antioquia, donde las inversiones y prosperidad de COLANTA

<sup>12</sup> La primera ofrecía oportunidades para el abastecimiento de leche pasteurizada, gracias al mejoramiento de la infraestructura vial que aproxima la capital antioqueña con las capitales del Eje cafetero, además de la coyuntura cafetera que permite el logro de acuerdos entre ese gremio y la industria de lácteos de Antioquia para el establecimiento de una planta en la zona, apoyando así el proceso de diversificación productiva de la región. En el caso de Bogotá, los derivados lácteos ofrecían buenas perspectivas.

<sup>13</sup> Cada vez estos productos resultan más atractivos, debido al costo de trasladarse a los hogares para alimentarse y al tiempo que se emplearía en ello (problemas de tráfico y distancias).





ha contribuido a encontrar nuevos mercados regionales en Colombia y desarrollado otros en el mismo departamento, demarcando la tendencia hacia **leche fresca de mayor contenido de sólidos, en virtud de sus nuevos y crecientes productos.**

### 3. Competitividad en la Producción en Finca: Eslabón Clave en el Proceso Exportador Afianzamiento del Mercado Interno Colombiano.

Hoy en día, la industria se ha reestructurado en términos de la producción de lácteos. El producto que requiere el mercado actual (nacional y de exportación) es diferente de la leche que se compraba al comienzo de los noventa y en la actualidad se muestra preferente ante el contenido de sólidos, grasa y proteínas; así como de la calidad bacteriológica. La nueva orientación del eslabón industrial hacia la producción de leche en polvo y derivados lácteos obliga esos giros en los parámetros de juzgamiento del insumo, de cuya productividad y bajo costo de producción, depende el futuro de la consolidación de un proceso exportador y ampliador del propio mercado nacional, aún caracterizado por un consumo per cápita por debajo de las recomendaciones de la FAO.

A continuación se exponen las características de la evolución en el abastecimiento regional del insumo, para luego analizar sus costos de producción y su relación con el desempeño competitivo de la cadena.

#### a. Dinámica de las regiones proveedoras en el período 1990-1994<sup>14</sup>.

Se incluyen estos resultados bajo la convicción de la relevancia y continuidad de sus tendencias, y ante la precariedad relativa de información confiable que le sea comparable.

Descolló en los resultados la dinámica heterogénea de las regiones productoras que en su conjunto lograron un crecimiento del 8.1 por ciento anual en el abastecimiento a los agentes del área objetivo. Es así como los departamentos de Córdoba y Cundinamarca obtienen crecimientos superiores a la media (14 % anual), mientras que el Valle, Atlántico y Cesar obtienen tasas de crecimiento bastante inferiores (entre 3.8 % y 1.5% anual), como puede verse en el cuadro siguiente.

<sup>14</sup> Para mayores detalles, véase Coronado, camilo et al. "Mercado y dinámica de la producción de leche en Colombia 1990 – 1994". CEGA – FNG. Bogotá, diciembre de 1998.



**Cuadro 7**  
**Participación y tasa de variación regional.**

Depto. o Región	Participación		Crecimiento anual 90-94
	1990	1994	
Antioquia	21,6%	23,0%	9,8%
Viejo Caldas	3,3%	4,0%	14,1%
Nariño	6,2%	6,2%	8,0%
Caquetá	3,0%	2,9%	6,9%
Valle	2,1%	1,7%	2,8%
<b>Suroccidente</b>	<b>36,1%</b>	<b>37,8%</b>	<b>9,3%</b>
S. de Bogotá	22,2%	20,7%	6,3%
C/marca	6,2%	7,7%	14,1%
Boyacá	6,6%	6,0%	5,6%
Otros	0,4%	0,5%	15,1%
<b>R. Central</b>	<b>35,4%</b>	<b>35,0%</b>	<b>7,8%</b>
Cesar	8,4%	6,5%	1,5%
Magdalena	7,7%	6,7%	4,5%
Córdoba	5,7%	6,7%	12,6%
Atlántico	2,6%	2,2%	3,8%
Guajira	1,6%	1,4%	3,6%
Sucre	1,6%	2,7%	22,8%
Bolívar	0,9%	1,0%	10,3%
<b>Costa Atlántica</b>	<b>28,5%</b>	<b>27,2%</b>	<b>6,8%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>8,1%</b>

Conforme a la agregación regional aquí considerada, se tiene una alta participación y crecimiento de la subregión suroccidente en el abastecimiento de las ciudades con el 36.1 por ciento del total para 1990, y el 37.8 por ciento en 1994. Los mayores aportantes en este subtotal son los departamentos de Antioquia y Nariño (al rededor del 22% del total del área de estudio para Antioquia y 6.2% para Nariño), y empiezan a ganar importancia los departamentos que conforman el Viejo Caldas, región tradicionalmente deficitaria. Este resultado es explicable por el auge de la industria y la expansión de empresas antioqueñas hacia la zona del Eje Cafetero, y a la constancia en las políticas de compras relativamente estables, con lo cual se proporciona un escenario favorable para el crecimiento de la producción y productividad lechera, al tener prácticamente solucionado el problema de la comercialización que tanto agobia a otros renglones del agro.



La región central presenta una menor tasa de crecimiento relativa frente al conjunto de las regiones analizadas (7.8% vs 8.1% anual), no obstante su importante participación en el total del abastecimiento de las ciudades (35.4 en 1990 y 35 % en 1994). La sabana de Bogotá abastece cerca del 60 por ciento de la demanda de la industria capitalina, a pesar de la menor tasa de crecimiento frente a la media regional (6.3% anual), que implica por si misma una pérdida de participación. No menos importante son el crecimiento y ganancia de participación en abastecimiento, Cundinamarca y Boyacá. Este crecimiento puede ser el resultado de mejoras en productividad, esto teniendo en cuenta el avance del urbanismo y la floricultura sobre tierras de tradición ganadera. Un fenómeno incipiente es la entrada de nuevas regiones proveedoras de leche para Bogotá, tales como el Meta y el Magdalena Medio, favorecidos por un diferencial de costos de producción, aunque con limitaciones en calidad, frescura y disponibilidad del producto frente a la producción lechera con ganado especializado en zonas con mejor localización o infraestructura vial.

Respecto a la subregión de la Costa Atlántica, se encuentra una leve pérdida de participación en el período (28.5% en 1990 vs 27.2% en 1994), a favor de las producciones de departamentos como Antioquia y Cundinamarca, exhibiendo tasa de crecimiento del 6.8 por ciento anual. La dinámica al interior de la región es heterogénea. Así, departamentos como Sucre y Córdoba presentan tasas superiores al promedio regional (22.8 y 13.6 respectivamente), mientras que los departamentos de la Guajira y el Cesar crecen a niveles bastante inferiores (3.6 y 1.5% respectivamente). En los primeros, la participación corresponde principalmente al crecimiento de derivados no industriales, como los quesos costeño y doblecrema, que abastecen las ciudades del centro y suroccidente del país. En el caso de Barranquilla la oferta de estos productos proviene en su mayor parte del Magdalena y Cesar. En los segundos, puede pensarse que el estancamiento en los requerimientos de algunas importantes empresas de la región (especialmente en el Cesar) experimentado durante los últimos años del primer quinquenio de los noventa, debido al deterioro en las expectativas en la evolución del mercado de la leche en polvo, tanto a nivel nacional como de la zona de frontera. También influye la localización relativa de El Cesar respecto a los principales centros de consumo del país y otras regiones proveedoras ubicadas más cerca de éstas.

Queda pues que la especialización productiva de la industria, gracias a su considerable peso en la demanda total de sus regiones de abastecimiento<sup>15</sup>, implica una especialización regional. Por consiguiente, los ciclos del producto se podrían trasladar con rapidez al mercado regional de la leche fresca.

<sup>15</sup> Véase por ejemplo el peso de la demanda de la industria en Barranquilla y/o Medellín en los capítulos 1 y 2.



A manera de síntesis, los cambios en la procedencia de la leche en relación con los hallazgos de 1984 sugieren:

- La consolidación y avance en el abastecimiento lechero de regiones como la Sabana de Bogotá, Cundinamarca, Nariño y Antioquia.
- Se acentúa el énfasis deficitario de regiones como el departamento del Valle del Cauca, como lo indica su pérdida de participación en el abastecimiento global.
- En los departamentos del Eje cafetero la producción lechera transita por una senda firme de crecimiento, con base en el reciente impulso de la industria láctea.
- La producción de la costa atlántica presenta una alta dependencia de la evolución de la leche en polvo y otros productos lácteos de mayor durabilidad y valor agregado como los quesos (específicamente, el queso costeño).
- El alto peso de la demanda industrial en los requerimientos globales de leche fresca, al especializarse ha implicado una mayor dependencia de la producción lechera regional del ciclo del producto.

#### **b. Costos de producción: Productividad-competitividad en la producción de leche en la finca.**

En este apartado se presentan los resultados de una investigación del autor con el CEGA, auspiciada por Colciencias y el DNP, en el marco de estudios de productividad y competitividad de la cadena de lácteos en 1996. Luego la información es complementada por algunos registros de costos de producción suministrados por Colanta, tratando casos de fincas estudiadas en 1998; advirtiendo que su propósito es ilustrativo y no tiene la pretensión de representar los costos típicos de producción de la lechería antioqueña.

#### **• Los hallazgos del CEGA en costos de producción y productividad en 1995:**

El primer resultado que surge del sondeo realizado con la encuesta a productores de la Costa Atlántica (Córdoba, Cesar y Guajira), Nariño y la Sabana de Bogotá es la significativa diversidad y heterogeneidad en los costos de producción en finca, de los precios pagados al productor y sus márgenes, cuyo espectro de variación resulta amplio. La situación es palpable entre sistemas de producción, pero también entre regiones con el mismo sistema. Más aún, la heterogeneidad persiste al nivel de unidades productivas con el mismo sistema y en la misma región. Se desprende de lo anterior que la estructura de producción primaria de leche en Colombia es muy heterogénea desde el punto de vista técnico, económico y organizacional<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Coronado, Camilo et al. "Competitividad y productividad de la cadena agroindustrial de lácteos en Colombia". CEGA- DNP – Colciencias. Bogotá, 1997.



El peso de aspectos de índole organizativo se destaca especialmente cuando se encuentran brechas apreciables en los rendimientos físicos y los márgenes de unidades productivas en una misma cuenca.

Aunque no se consiguió una muestra suficientemente representativa para los casos de la Sabana de Bogotá y Nariño, las unidades observadas en estas regiones corresponden a explotaciones de vanguardia y en cierta forma atípicas, cuya consideración puede ser un buen ejercicio de lo que es posible lograr en el medio no solo en términos de rendimiento físico, sino de los costos a los que puede darse.

Para citar un ejemplo de lo anteriormente expuesto se tiene que la productividad por vaca/año para Colombia, según la FAO, es cercana a 1000 kilogramos. Esta estimación confrontada con la muestra reciente de Cega se ajustaría bien a lo observado para la Costa Atlántica pero estaría muy atrás de los parámetros identificados en la Sabana y Nariño, cuyos niveles serían comparables a los de Australia y, por consiguiente, se ubicarían dentro del promedio logrado por los países con los rendimientos más altos del mundo.

La atipicidad se fundamenta en los resultados que se observan en la investigación realizada a finales de los años ochenta (Infotec - CEGA, 1989) y en la cual la productividad por vaca/año dentro de modalidades de explotación intensiva suplementada y en confinamiento se encontraba en 1871 y 2573 Kg/vaca/año respectivamente. Con seguridad estos últimos datos se ajustan mejor a la media de las regiones señaladas e incluso, pueden haber subido en los últimos años como consecuencia de las mayores presiones que se han desencadenado en la compra de materia prima dentro de esas cuencas. Para ilustrar los comentarios anteriores puede recurrirse al siguiente cuadro.

Los rangos para la productividad dentro de la muestra son lo suficientemente interesantes no sólo desde el punto de vista de la dispersión tan elevada que se puede apreciar sino, especialmente, porque sus niveles mínimos para el caso de la Sabana se encuentran por encima del promedio de productividad de Oceanía, y para Nariño superan la media mundial de productividad.

Sobre la dispersión de indicadores, los resultados no solamente son interesantes al interior de cada región estudiada sino que el contraste puede ser mucho más fuerte entre esas regiones. Para ilustrar lo anterior se encontró que los litros de leche obtenidos por hectárea, durante un año, en la Sabana de Bogotá duplican a los obtenidos en Nariño y prácticamente ninguna de las dos es comparable con la Costa. En otros parámetros como la natalidad neta o el porcentaje de vacas en producción, se percibe una mayor convergencia entre regiones a pesar de que los rangos de fluctuación del indicador pueden ser bien distintos.



**Cuadro 8**  
**Parámetros de productividad**

Cuenca	Sabana Bogotá	Nariño	Córdoba y Cesar
ÁREA EN PASTOS	52.6 Has	49.1 Has	338.4 Has
CABEZAS/HA	1.6	3.1	1.5
U.G.G./HA	1.5	2.7	1.2
CABEZAS TOTALES	83	152	513
LECHE:			
LITROS/VACA-AÑO	6,945	5,397	1,077
KILOS/VACA-AÑO	7,104	5,521	1,102
VACAS EN PROD:	79.6%	72.3%	551
LITROS/HA-AÑO	14,310	7,218	563
KILOS/HA-AÑO	14,639	7,384	61.8%
CARNE:			
KILOS/HA-AÑO	545.0	286.9	120.7
NATALIDAD NETA (%)	76	73.8	72.2
MORTALIDAD: Crías (%)	2.9	5.2	5.9
Levante (%)	0	4.7	2.7
Adultos (%)	1.6	3.3	1.2

Adicionalmente, algunas fracciones bien importantes de las regiones y unidades productoras de leche en Colombia, probablemente un poco más del 50%, se encuentran por debajo de la media regional Suramericana y de la media internacional para los indicadores utilizados en este estudio con fines comparativos pero, igualmente, existen otros segmentos de la producción de leche cuyos resultados técnicos se destacan y se ubican fácilmente por encima de los promedios mundiales y alcanzan desempeños semejantes a regiones como Europa. En el trabajo de campo se identificaron unidades de producción con parámetros muy cercanos a los de las granjas estadounidenses cuyos indicadores, además, son los más altos del planeta.



**Cuadro 9**  
**Productividad anual en algunos países y regiones.**

País \ año	Productividad (kg/vaca)		País vs. Prom. Mundial	
	1986	1994	1986	1994
EEUU	6.015	7.277	287%	358%
Alemania	4.950	5.400	236%	265%
P. Bajos	5.900	6.100	260%	270%
Colombia	952	998	46,5%	49,1%
Argentina	2081	2622	99%	129%
Suramérica	1013	1117	48%	53%
Oceanía	3400	3590	162%	171,5%
Europa	3830	4270	183%	210%
Mundo	2094	2034	100%	100%

Fuente: FAO.

En cuanto respecta a la competitividad, los resultados señalan un distanciamiento de lo comentado sobre productividad. Sus expresiones en términos de costos, precios y márgenes, presentan una fuerte heterogeneidad entre regiones, sistemas productivos y unidades, para el caso colombiano. Pero en grandes líneas, se identifica una drástica oposición entre lo que se ha denominado aquí como eficiencia física o técnica en la finca y los criterios de eficiencia económica que están detrás de los indicadores de competitividad. Se observa que entre más alta sea la eficiencia técnica alcanzada, los costos de producción en que se incurre son más altos y los márgenes menores, con lo cual queda comprometida la eficiencia en el sentido económico.

No obstante lo anterior, aún dentro de los segmentos de la producción que resultan ser menos competitivos, se registra un margen sobre costos que, estando lejos del que corresponde a aquellas ganaderías de menor costo, mayor margen y técnicamente menos eficientes; abre de todas maneras un espacio para ser competitivos. Por otro lado, esos sistemas que en las actuales condiciones son menos competitivos, cuentan con posibilidades técnicas para ser reajustados con ventajas económicas. Para mayor claridad puede observarse en el cuadro que sigue una síntesis de los resultados de competitividad en la muestra analizada.

**Cuadro 10**  
**Comparación precio - costo - margen por litro al productor en Colombia**

Costo promedio	Precio promedio	Margen prom. real
\$ 153,2 ( 64 a 199.4)	\$ 276,2 ( 247.9 a 297.7)	60% (29.3 a 270.4%)

Fuente: Encuestas a productores. CEGA, 1995.



Como quiera que sea, no es posible emitir un concepto terminal y drástico acerca de las ventajas o desventajas de sistemas productivos tan extremos.

Es importante hacer referencia a los factores causales de la brecha entre eficiencia técnica y eficiencia económica. En primer lugar puede citarse que la producción e industrialización de la leche en Colombia aún está en proceso de maduración. Este hecho se propone, entre otros, porque apenas se está desarrollando el mercado de lácteos; aunque se avanza hacia la integración de un mercado nacional de producto terminado, aún no es una realidad; y porque sólo en los últimos ocho a diez años se ha incrementado la innovación (más evidente a través de la diversidad de productos), hecho que se destaca particularmente en unas cuantas empresas líderes. Además, en lo que respecta a la producción primaria, hasta ahora se está alcanzando el autoabastecimiento y para lograrlo, fue preciso que emergieran nuevas zonas productoras con ganaderías de doble utilización y doble propósito que diferían bastante técnica y organizacionalmente.

En segundo lugar, ha persistido la ausencia de una política sectorial de largo plazo, que dirija la producción hacia la gradual convergencia entre la productividad y la competitividad, circunstancia más que necesaria en el marco de un autoabastecimiento recientemente logrado. La divergencia anotada es tolerable bajo un escenario de escasez y protección a la producción y a la seguridad alimentaria nacional, pero no desde una óptica ambiciosa de competitividad y de preparación para incursionar en los mercados regionales (crecimiento hacia afuera). A pesar de lo que se observa en el largo plazo con la intervención y con las muchas formas en que se ha practicado, desde mediados de los años ochenta ha tendido a corregirse, inicialmente manejando mejor las importaciones y luego permitiendo una mayor concertación en la determinación de los ajustes de precio; más recientemente, se llegó a la liberalización y desregulación del mercado. De todas maneras, hoy se reconoce que se ha ganado en producción, en industrialización, en autoabastecimiento y que se cuenta con algún potencial para desarrollar un sector exportador; pero, no se tiene muy claro cómo hacerlo; cómo ordenar los sistemas de producción, los usos del producto y la industrialización; a qué mercados hay que aplicar; con qué productos hacerlo; qué estrategias utilizar y cómo llegar a un modelo que sea realmente sostenible y menos susceptible a cambios circunstanciales de las variables macroeconómicas del país o de los destinos.

En tercer lugar, se tiene que sólo recientemente ha sido visible la preocupación por encontrar otros mercados para la producción nacional y, con ello, la necesidad de producir competitivamente. Al respecto puede agregarse que a nivel internacional la organización de los productores, el tipo de estructura industrial que predomina y los grados de integración y negociación logrados, junto con las políticas sectoriales, han sido terriblemente influyentes tanto en la productividad como en la competitividad.





En el caso colombiano existen organizaciones líderes como COLANTA, pero su cobertura, representatividad, capacidad de influencia aún están en proceso de consolidación. En términos de organizaciones, en el caso particular del sector de lácteos, la experiencia cooperativa es reconocida como exitosa por lo menos regionalmente y en el desarrollo de ciertas zonas productoras y mercados. Las cooperativas surgieron y se desarrollaron al amparo de incentivos tributarios, que cada vez son menores, así como una forma de reacción a los abusos en la comercialización ejercidos por los agentes industriales y comerciales sobre los productores. Lo cierto es que no forman parte de una estrategia de gobierno orientada al fortalecimiento sectorial; la cooperación, como la economía solidaria, ha sido entendida como un medio para mejorar la capacidad de negociación de los productores frente a los grandes compradores o de “atender” los problemas de las comunidades pobres, pero ahora más que nunca son una opción para integrar procesos y elevar la productividad y la competitividad del conjunto.

También, como cuarto factor, se encuentra que son indiscutibles las consecuencias perversas que sobre el desarrollo de las actividades agropecuarias han tenido los problemas de orden público en las áreas rurales; ni se puede desconocer la distorsión que en el mercado han generado los narcotraficantes. El narcotráfico ha influido negativamente en el desarrollo de la producción ganadera, en especial la de carne pero, por las mayores conexiones productivas que hoy se dan a través del doble propósito o la doble utilización, también en la leche. Sus perjuicios se traducen en trastornos al mercado de factores, particularmente por su presión sobre la propiedad (especulativa) de la tierra y el retorno a formas de producción extensivas, el enrarecimiento del medio ambiente y la expulsión de población; aspectos que agravan el conflicto social.

Los problemas de seguridad en general encarecen la producción y obstaculizan la administración y organización eficiente de las unidades productivas, hecho que atenta contra la productividad. Pero, los mismos agentes económicos que operan en el campo colombiano también han admitido algún grado de culpabilidad en la persistencia de bajas condiciones de vida en sus regiones.

Además, las carencias de infraestructura productiva y social, unidas a la crisis del sector agrícola, se han conjugado en los últimos años para presionar la producción ganadera y lechera, con lo que surge otra distorsión más en el mercado, dado que la razón primordial para incursionar en la actividad no obedece básicamente a su rentabilidad sino, más bien, por constituirse ésta en un recurso de última instancia. Prosiguiendo con la exposición relativa a la competitividad y particularmente con la estructura de costos en la producción de leche en finca (cuadro 4), se encuentra que los insumos representan una cuarta parte del total, anotando que su participación puede aproximarse al 40% en ganaderías especializadas e intensivas, como es el caso de Nariño, donde predominan las explotaciones minifundistas.



Por su parte, los costos laborales tienen un nivel medio cercano al 47%, en el cual 18.3 puntos corresponden los desembolsos relacionados con la administración. En el caso de las unidades de Córdoba y Cesar este rubro oscila entre el 53 y el 61%, de los cuales 21 a 27 corresponden a la administración<sup>17</sup>.

**Cuadro 11**  
**Estructura de costos y márgenes en 1995**

CONCEPTO	DISTRIBUCION DE COSTOS POR CUENCA				CONSOLIDADO
	Bogotá	Nariño	Cesar	Córdoba	TOTAL
Mano de O. y Contratos	28.1%	19.9%	32.3%	33.7%	28.6%
Ins.+ Mat. Contratos	12.3%	16.7%	8.8%	10.7%	12.0%
Insumos Ganadería	27.4%	39.4%	14.1%	16.7%	24.8%
Comb.+ Reparaciones	6.0%	3.4%	8.6%	4.5%	5.9%
Depreciaciones	4.2%	4.8%	6.4%	7.3%	5.2%
Admón. y G.Grales.	15.6%	14.9%	21.4%	27.1%	18.3%
Intereses	6.5%	1.0%	8.3%	0.0%	5.2%
<b>TOTALES:</b>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
<b>COSTO POR LITRO</b>	<b>\$199.4</b>	<b>\$177.7</b>	<b>\$85.8</b>	<b>\$64.0</b>	<b>\$153.2</b>
<b>PRECIO A PRODUCTOR</b>	<b>\$297.7</b>	<b>\$267.9</b>	<b>\$247.9</b>	<b>\$249.8</b>	<b>\$276.2</b>
<b>MARGEN/COSTO: \$/LTO</b>	<b>\$98.3</b>	<b>\$90.3</b>	<b>\$162.1</b>	<b>\$185.8</b>	<b>\$123.0</b>
<b>MARGEN (%) nominal</b>	<b>49.3%</b>	<b>50.8%</b>	<b>188.9%</b>	<b>290.4%</b>	<b>80.3%</b>

Fuente: CEGA. Encuesta a productores. 1995.

La participación de los insumos, en algunas regiones más que en otras, podría orientar un programa de reducción de costos, buscando alternativas para la suplementación nutricional de sus hatos. Esta situación podría ser complementada con una mayor utilización de la capacidad instalada en equipos, para lo cual los esquemas cooperativos constituyen una alternativa.

Pero antes de seguir con otros aspectos, es preciso decir que no fue posible ponderar el efecto de la inseguridad como un costo adicional que debe afrontarse en ciertas regiones del país.

<sup>17</sup> Bien porque exista efectivamente un administrador contratado, o porque el propietario haga las veces del mismo. Las asignaciones, como honorarios, fluctuaban entre \$500.000 y \$2'000.000.



Saliendo de los contrastes que se observan en materia de competitividad bajo condiciones de autarquía; al confrontar hacia afuera el costo, el margen y el precio promedio nacional por litro de leche producida, se tendrían los siguientes resultados:

- En materia de empleo para el sector textil-confecciones, se ha proyectado que por cada U\$ 100 millones de dólares nuevos en exportaciones se podrían generar 22.300 nuevos empleos directos.
- En los próximos 2 años las exportaciones podrían incrementarse en U\$ 350 millones de dólares, lo que significa 78.100 nuevos puestos de trabajo.
- Las estructuras de costos en finca (costo fijo y costo variable) y el costo por litro se encuentran alineados con los de países como Argentina y Uruguay y resultan ser más favorables que los encontrados para naciones como Brasil y Estados Unidos. De pronto se puede afirmar que existen costos ocultos; como se advirtió en principio, un supuesto sano es que, a pesar de los desmontes de las protecciones, esa reducción artificial de los costos de producción o de procesamiento va a seguir siendo patrocinada por los gobiernos o internalizada por las organizaciones industriales y es mejor calcularlas como vienen y compararnos de modo directo.
- En cuanto a los precios al productor en Colombia, la sensación que queda es que su nivel está por encima del observado para países líderes en la producción y el mercado, en los cuales el precio se encuentra entre US\$0.11 y US\$0.20 por litro de leche fresca, y llega incluso a superar el de algunas regiones muy productoras en Estados Unidos. Sobre los precios es posible que se contraargumente que en Colombia se encuentran regiones productoras y épocas del año en las cuales los precios son semejantes a los tomados antes como referencia internacional; no obstante, esa situación no es la que predomina en los mercados más importantes del país o se encuentra asociada con estados irregulares de mercado que no son propiamente los que determinan las ventajas comparativas de largo plazo.
- Las comparaciones simples y directas que se hicieron para el caso del margen de ganancia apropiado por los productores llevan a una conclusión similar a la de los precios; sin embargo, cabe hacer la advertencia del mayor acercamiento que en esta materia tienen las ganaderías especializadas en la producción de leche en Colombia, con sus homólogos internacionales.

De otro lado, la dificultad para conseguir series de tiempo de los precios al productor para el nivel internacional y series suficientemente largas y representativas para el nivel nacional, impidieron efectuar comparaciones dinámicas que permitieran concepcionar si esto siempre ha sido así o si seguirá siéndolo en los próximos años.



**c. Algunas cifras indicativas de costos suministradas por COLANTA (Trabajos realizados en 1998 en Antioquia):**

El objetivo del trabajo del año 1998 era analizar los costos de producción de fincas cuyas características en común eran ser de un tamaño mediano, así como volumen de producción y extensión de tierra medianas; además tenían la característica común la contratación de mano de obra. El segundo trabajo del año 2000 fue realizado con 6 fincas todas con un pequeño volumen de producción (100 a 200 litros/día). Se infiere pues una dificultad de comparación y sólo se presentan estos datos como ilustrativos, aunque permiten alguna orientación general sobre la estructura de costos y sus factores preponderantes.

En el trabajo de 1998 los tres aspectos que más pesan sobre la producción y sobre los cuales se hablará son: La alimentación, mano de obra y el inventario ganadero de la finca<sup>18</sup>. Se toma como inventario de la finca aquellos animales productores de leche y aquellos que no están en producción o están en proceso de cría o levante.

Para el estudio se tuvo en cuenta dos tipos de finca. La primera es aquella que repone los animales por los mismos nacidos en la finca y la otra acude a la compra de ganado para su reposición. Los animales que están en periodo de levante y aquellos que están en periodo seco son improductivos y, por tanto, no generan ingresos para la finca. COLANTA estima conveniente que más o menos el 70% de los animales de una finca deberían estar en producción de leche. De igual manera se estima que el período entre partos afecta la rentabilidad de la actividad, encontrándose que en la mayoría de las fincas evaluadas en el estudio el 50% de las vacas se encuentran en período de producción, en tanto que el resto son novillas o vacas horras. COLANTA considera que la composición ideal por estructura etárea es: 20% levante, de ellos 10% menor de un año y el otro 10% mayor de un año; 15% de vacas secas y el resto (65-70%) en periodo de producción. La idea es mantener una estructura óptima desde el punto de vista de costos de mantenimiento y animales en producción. Los resultados generales pueden hallarse en el cuadro 12.

Naturalmente, en lo que respecta a los costos de la reposición, hay que considerar ajustes dependiendo del momento del ciclo ganadero (y los precios del ganado para reposición) en que se encuentre, para hacer la relación costo – beneficio entre criar y levantar en la finca o comprar una vaca para producción.

<sup>18</sup> Entrevista con el Dr. Juan Manuel Cerón, Departamento Técnico de COLANTA. Septiembre de 2002.

**Cuadro 12**  
**Composición porcentual de los costos de producción y participación en litro de leche**  
**en cuatro fincas de asociados 1998.**



ACTIVIDAD	A		R		P		L	
	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$
ALIMENTACIÓN	29,55	118,34	24,01	116,3	39,51	166,21	42,78	166,3
SANIDAD	4,01	16,05	6,73	32,6	3,45	14,51	1,51	5,86
PRADERAS	8,44	33,8	4,44	21,5	7,66	32,22	11,05	42,95
COMBUSTIBLES	0,07	0,24	0,20	1,0	0,09	0,38		
REPRODUCCIÓN	1,74	6,96	2,55	12,3	1,78	7,49	1,81	7,03
TRANSPORTE	6,51	26,07	8,47	41,0	5,24	22,04	7,95	30,9
REPOSICIÓN ANIMALES	13,30	53	15,41	74,6	11,6	48,80	5,08	19,74
OTROS (M.O.T, A.T)	2,06	8,4	1,09	5,3	0,17	0,72	1,24	4,82
REPOSICION DE CAMAS (VIRUTA)			0,23	1,1				
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES.</b>	<b>65,68</b>	<b>262,9</b>	<b>63,12</b>	<b>305,7</b>	<b>69,5</b>	<b>292,38</b>	<b>71,42</b>	<b>277,6</b>
PERSONAL	9,6	38,44	15,05	72,89	14,55	61,2	19,4	75,41
MANTENIMIENTO	3,86	15,45	4,55	22,03	5,38	22,6	4,01	15,58
DEPRECIACIONES	4,89	19,5	4,40	21,29	3,76	15,8	3,66	14,22
SEGUROS	0,77	3,08	0,17	0,84	0,38	1,6		
ADMINISTRACIÓN	12,74	51,16	3,00	14,54	3,92	16,5		
IMPUESTOS	0,23	0,88	3,92	18,98	0,39	1,6	0,18	0,69
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>32,1</b>	<b>128,5</b>	<b>31,09</b>	<b>150,6</b>	<b>28,38</b>	<b>119,4</b>	<b>27,25</b>	<b>105,9</b>
SERVICIOS PÚBLICOS	2,27	9,1	5,78	27,99	2,1	8,83	1,3	5,05
<b>TOTAL COSTOS PRODUCCIÓN</b>	<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>	
<b>COSTOS PCCION LITRO/LECHE</b>		<b>400,5</b>		<b>484,2</b>		<b>420,69</b>		<b>388,55</b>

III Seminario Internacional  
 Competitividad en leche y carne





Los costos de alimentación tienen un alto impacto sobre el costo total de producción. Los sistemas especializados incluyen: Alimento concentrado, sales minerales y fertilizantes para elevar la productividad de los pastos (los fertilizantes se incluyen porque son utilizados para producir alimento: pasto).

En clima cálido la situación difiere de la de climas fríos y templados respecto a los costos de alimentación pues, allí crece gran cantidad de plantas (como las leguminosas) que pueden ser utilizadas para alimentar el ganado y suelen ser una ganadería extensiva. Es relativamente más económico producir con una alimentación basada en pasto (como suele suceder con la producción neozelandesa). Aunque su productividad no es muy alta, el costo por litro admite un buen margen y seguir siendo competitivo. Las fincas del altiplano Norte y del Oriente antioqueño son minifundios y un productor no puede dejar una vaca pastoreando en dos hectáreas porque le cabrían pocas vacas, se debe intensificar produciendo mucha leche por hectárea 4-5 vacas por hectárea de tal forma que el volumen de leche sea muy alto compense su ingreso en volumen de producción, pese a los mayores costos.

La recomendación que se da en el estudio es bajar la cantidad de alimento concentrado pero no la cantidad de fertilizante, o sea, producir la leche basándose más en el pasto que en el alimento concentrado, dejando claro que en una finca pequeña no se puede realizar pastoreo extensivo como en la costa siendo imposible bajar a cero los concentrados. Se busca optimizar el manejo de pastos y racionalizar el consumo de concentrado, la composición etérea y productiva del inventario.

Otro factor de peso en la estructura de costos es la mano de obra. El impacto es mayor en clima cálido que en clima frío y también depende del tamaño de la finca. Nótese que el costo laboral va a generar cierta rigidez en la estructura óptima de una finca lechera, y que aprovechar productivamente este factor afecta considerablemente la rentabilidad de la actividad. Así, según el estudio, una finca debe producir 200 litros diarios de leche por trabajador; si es manual máximo 300 litros por trabajador y si es mecánico se deben producir de 400-450 litros, para que se use eficientemente este factor. Los tamaños mínimos eficientes están entre 250- 300 litros por trabajador.

De lo anterior es fácil calcular que el tamaño mínimo para hacer eficiente la producción de una finca es de 4 hectáreas teniendo 3.5 animales/ hectárea ósea 28.000 litros/ hectárea, siendo esto un manejo excelente, teniendo en cuenta que existan unas condiciones topográficas que le permitan realizarlo, esa es la unidad mínima de la cual puede vivir una familia. La intensidad promedio en el Altiplano Norte es de 3- 3.2 animales/ hectárea, luego la finca debe tener como mínimo seis hectáreas para tener una rentabilidad adecuada, y poder vivir de la actividad. El costo de producción al que le esta apuntando COLANTA con sus asociados es de \$386/ litro ( cerca de 18 centavos de dólar por litro).



Una realización de estudios de caso (6 fincas) en el 2000 arrojó que los costos de producción por litro oscilaban entre \$273/ litro y \$549/litro. Nótese la fuerte heterogeneidad hallada en lo resultados que concuerda con lo hallado por el CEGA en su estudio de 1995.

De otro lado, los costos de producción actuales de un litro de leche en el Oriente y Norte antioqueño, en unidades de buen nivel pueden oscilar entre los \$400- \$420/ litro, hasta aquellas de desempeño regular entre \$ 450-\$480 / litro.

Muchos productores de la costa ya tienen este costo de producción de 18 centavos de dólar, pero no tienen el volumen pues tienen ganado extensivo, si COLANTA compra leche a 18 centavos de dólar puede pulverizar y salir a jugar en los mercados internacionales pero si la sigue comprando a 24-25 centavos de dólar no puede. En buena medida la competitividad internacional de la cadena está dependiendo de un esfuerzo conjunto desde la finca hasta la transformación y comercialización agroindustrial.

