

PERSPECTIVAS PARA EL SECTOR LACTEO DE CENTROAMERICA Y DESAFIOS PARA NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION¹

Dr. Carlos Pomareda y Lic. Erick Montero²

1. Introducción

La lechería y la industria láctea en Centroamérica confrontan el desafío de adecuarse al contexto de la región y al ámbito internacional, en los cuales se destacan entre otros los siguientes procesos: El aumento del consumo de lácteos en la región, la mayor intensidad en las relaciones comerciales, la creciente competencia con empresas establecidas en otros países; la integración de los sistemas de distribución; la creciente demanda mundial; el aumento de los precios de los alimentos para animales y el petróleo; y no menos importante, el cambio climático. Todos estos factores tienen efectos diferenciados entre países y sectores del conglomerado lácteo Centroamericano.

En este marco cobran especial relevancia las recientes alzas en los precios internacionales de los granos, del petróleo, y el más significativo, el de los insumos lácteos. En particular crea una gran inquietud la perspectiva de que por un tiempo estos precios, permanecerán así.

El trabajo evalúa la tendencia reciente del sector lácteo Centroamericano, analiza las perspectivas en la demanda y plantea los desafíos que confronta el sector en conjunto: producción e industria. Este aporte, sustentado parcialmente con información estadística, es complementado con simulaciones de los posibles escenarios en cuanto a mercados, innovaciones y niveles de inversión en la producción y la industria. A manera de cierre se destaca la necesidad de nuevas formas de organización para afrontar estos desafíos.

2. Evolución reciente

Durante los años recientes el sector lácteo en todos los países de Centroamérica (la Región) ha tenido un desempeño positivo, en respuesta a las oportunidades de mercado creadas por una expansión considerable de la demanda. Esta demanda la crean 35 millones de habitantes con un ingreso percapita moderadamente creciente, aunque aun persiste un segmento de por lo menos el cincuenta y cinco por ciento en condiciones de pobreza. Sumada a esta demanda interna, se tienen las crecientes exportaciones de productos lácteos a mercados extraregionales. La Región en conjunto es importadora neta de lácteos.

¹ Resumen de la Conferencia presentada en el 10mo Congreso panamericano de la Leche, San José, Costa Rica,

² Gerente de Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial S.A. y Director Ejecutivo de la Cámara Nacional de Productores de Leche de Costa Rica y de FECALAC.

La producción de leche

En el sector primario, este aumento en la producción se ha debido especialmente a un ligero aumento en el hato y en productividad. Al respecto es importante destacar cuatro aspectos estructurales del sector lechero: productores de pequeña escala (15 a 20 Unidades Animales por finca); productividad baja (3 a 5 litros por vaca) típica de los sistemas de doble propósito dominantes; calidad de la leche menos que óptima; y sistemas de recolección poco eficientes³. Desde luego que esta estructura dominante contrasta con un número reducido de empresas lecheras especializadas con producción diaria por vaca de 20 a 25 litros; hatos de 100 a 300 vacas en producción y óptima calidad de la leche.

En el caso de Centroamérica un análisis de la producción de leche requiere tomar en cuenta también la producción de carne. La razón para ello es que siendo la ganadería en gran parte de doble propósito, el cuidado del ternero, es función del precio de la leche. Existe suficiente evidencia que cuanto más alto el precio de la leche y la aparición de los centros de acopio, la calidad de los terneros al destete es menor. Ello ocurre porque los productores se motivan para sacarle algo más de leche a la vaca y dejar menos para el ternero. Esta es una consideración importante, pues así como hay una demanda creciente para leche (lo cual se discute más adelante), también la hay por carne. La eficiencia en la producción de carne está altamente condicionada por la calidad del ternero.

El sector productor ha vivido en forma continua con la presión de los estrechos márgenes de rentabilidad. El estímulo ejercido por el alza de los últimos meses en los precios de la leche ha tenido un impacto positivo en la creación de expectativas. Sin embargo, por la naturaleza estructural del sector, la respuesta no ha podido ser muy significativa. De hecho la industria ha debido realizar un fuerte esfuerzo de competencia y captura de nuevos clientes para poderse abastecer de leche fresca. Debe anotarse al respecto que el sector productor especializado, dependiente de la suplementación con granos (cuyos precios se elevaron sustancialmente) ha sido, dentro del total de los productores, el menos favorecido por el alza en los precios de la leche, debido al aumento considerable de los costos de alimentación. Aquellos que dependen más de la alimentación con productos de las fincas, incluyendo bancos forrajeros, ensilajes y pastos de corta, se han beneficiado más en términos relativos, pues sus costos han subido menos.

La industria

En Centroamérica conviven las industrias formales y varios miles de micro procesadores de leche sin pasteurizar para producir crema, natilla y queso fresco, en su mayoría vendidos en las zonas rurales. Estas últimas suplen las necesidades de la población más pobre y sin medios para refrigerar sus productos. Desde luego que se reconoce que por lo menos en el triángulo de El Salvador, Nicaragua y Honduras, el comercio internacional de estos productos es parte importante de la economía láctea regional

Respecto a la industria, durante los últimos años se dieron varios procesos. La expansión de las industrias más grandes, el ingreso de nuevas industrias y un aumento de la industria artesanal, todo lo anterior en un marco de creciente competencia por el producto primario y por los mercados de productos finales. Por otro lado, se hicieron innovaciones tecnológicas y en la gestión y alianzas entre empresas para lograr el acceso a mercados dentro de la Región y en menor grado, en mercados externos. La industria ha requerido en varios casos de importaciones extraregionales de leche en polvo para complementar la disponibilidad de

³ Otros indicadores de la baja productividad incluyen la edad tardía del primer empadre, las bajas tasas de parición, estacionalidad y limitaciones sanitarias.

materia prima dentro de la región. Y desde luego que también hay industrias que dependen especialmente de los insumos lácteos importados.

La distribución

La consolidación de una parte considerable de los supermercados en Centroamérica en la cadena Wal-Mart ha traído consigo una fuerte presión en la industria para adaptarse a una normativa más exigente en aspectos de manejo y desde el punto de vista de las condiciones de financiamiento. Ante este hecho, no es claro que la industria formalmente establecida que abastece a las cadenas más grandes de supermercados, haya ganado espacio ante la industria artesanal y el segmento que funciona en los mercados informales.

El comercio exterior

Aun cuando hay un aumento en la producción de leche y productos lácteos, esto no ha sido suficiente para abastecer el mercado regional y exportar. Es así que las importaciones de insumos y productos lácteos finales, siguen en aumento considerable; tema que amerita dos comentarios, más allá de las cifras. El primero, en cuanto a los insumos lácteos, estos son importados especialmente por la industria, en calidad de complemento a la producción nacional, situación que ha puesto, en las condiciones actuales, gran presión en la industria para adecuarse a los nuevos precios de estos insumos. El segundo, en cuanto a la importación de productos lácteos finales, destacan las leches maternizadas y especiales y los quesos maduros de alto precio, importados por empresas distribuidoras y los supermercados. La creciente importación de estos productos estaría reflejando las limitantes de la industria de la Región para lograr productos de más calidad, tema que debe ocupar un lugar especial en la estrategia de la industria para los próximos años.

Las organizaciones

Resulta de utilidad hacer una breve referencia a tres aspectos relacionados a la organización que ha primado durante estos años. Al respecto se destacan dos niveles: la organización de las empresas; y la de las organizaciones gremiales o asociaciones.

En primer lugar, a nivel del sector primario, este sigue siendo en su mayoría informal. Un porcentaje mínimo de las fincas opera como empresas y sería capaz de ofrecer garantías de seguridad e inocuidad de sus productos. Los CRELES y las cooperativas se han mantenido como una forma de alianzas del sector productor, y en algunos casos incluyendo el procesamiento. En la industria, las empresas formalmente establecidas han mejorado sustancialmente su capacidad técnica y de gestión, pero aun tienen una gran tarea por delante a la luz de la creciente competencia internacional. Ellas confrontan por otro lado la competencia del sector artesanal, el cual casi en su totalidad opera en el marco de la informalidad. Ello tiene dos implicaciones importantes. La primera es que no asumen los costos de mantener normas de sanidad, ambientales y de inocuidad. Y la segunda es que no pagan impuestos.

Y en cuanto a las organizaciones gremiales del sector lácteo, algunas han avanzado en su membresía, captación de recursos y prestación de servicios, pero hay grandes limitaciones especialmente en las organizaciones locales. Los esfuerzos que se vienen realizando en los países para crear organizaciones que integren a todos los actores de la cadena láctea, aun no se consolidan. La limitada membresía, la poca disponibilidad de recursos y por lo tanto la limitada oferta de servicios, se constituyen en un círculo vicioso. Debe admitirse sin embargo que todas las organizaciones gremiales nacionales trabajaron con mayor dedicación e inclusive respaldaron las iniciativas regionales (FECALAC) durante la negociación del CAFTA; entre el 2005 y 2006 y ahora en las negociaciones para lograr un arancel externo común y el logro de un acuerdo de cooperación y comercio con Europa.

A manera de cierre de esta sección, es oportuno recordar que el CAFTA, negociado durante los últimos años, creó para unos empresarios, grandes expectativas de negocios (de importación y de exportación) y para otros, especialmente los pequeños productores, temores de competencia de los productos que ingresarán con cuotas y cada vez con menores aranceles. Sin embargo, los efectos del CAFTA recién comenzarán a sentirse a partir de este año al mismo tiempo que se dan las alzas en los precios internacionales, por lo tanto los efectos no serán los mismos que se habían anticipado. A ello se sumará lo que se acuerde con la Unión Europea. Sobre este último aspecto, un tema que desde ya merece una atención especial es el pronunciamiento de las autoridades comunitarias sobre las exigencias para no utilizar la expresión “*tipo*” para producir quesos con *denominación de origen* en los países europeos (*Cammembert, Manchego, Gouda, Brie*, etc.).

3. *Las perspectivas*

Las perspectivas para los próximos años conciernen a muchos aspectos. Sin embargo, en este documento se hará referencia solo a las que se mencionaron en el párrafo inicial del documento, como factores que han tenido influencia en el pasado, ya que se anticipa que la tendrán más en el futuro inmediato y al largo plazo.

La intensificación de las relaciones comerciales va a ser sin duda un factor dominante. Por un lado la firma de tratados de libre comercio y por otro la corriente de transnacionalización de las empresas, seguirán teniendo gran influencia en el interés por exportar y por importar. Si bien en el caso de los insumos lácteos no se anticipa acumulación de inventarios (exportables) si es probable que continúe el sistema de búsqueda de oportunidades en función de disponibilidades transitorias.

A este escenario general se añade el ingreso de India y China a los mercados globales, pues su expansión de población y de ingresos implica una creciente demanda de granos por un lado y de insumos y productos lácteos por otro. Así mismo, hay que recordar que en el ámbito mas cercano, México se proyecta como un fuerte importador de lácteos, aun cuando también aumentará su producción.

La creciente competencia va a ser un factor muy presente y debe reconocérsele cuatro dimensiones:

La competencia en las fincas para producir pastos (y ganado) ante otras alternativas, incluyendo granos, caña de azúcar, palma aceitera, ecoturismo, etc. Este tema ya es una consideración en países como Costa Rica. También a este nivel se dará una mayor competencia por mano de obra, reconociéndose que “ser vaquero” no es uno de los oficios preferidos.

Un segundo nivel de competencia se dará entre las industrias para lograr abastecerse de leche y también para lograr el acceso a los consumidores por la vía de los supermercados. Se anticipa que se va a mantener creciente segmentación en los mercados, debido a las preferencias de los consumidores según sus ingresos. Esta competencia será mas intensa entre las industrias formalmente establecidas; y entre ellas y el sector informal. En la medida que se exijan las normas de sanidad, inocuidad y ambientales, es de esperarse que esta competencia se de mas en el marco de lo deseable para lograr una ganadería e industrias compatibles con la conservación ambiental y la salud de los consumidores.

Un tercer nivel de competencia se dará con mayor intensidad entre las industrias y los importadores de productos lácteos finales. En la medida que las exigencias ambientales en los países desarrollados aumenten y disminuyan los subsidios, es posible que su producción de leche disminuya. Por lo tanto, ello implicaría un encarecimiento de los productos lácteos a ser importados. Si embargo, debe recerse los altos márgenes de utilidad que tienen los

importadores de estos productos. No hay ningún producto lácteo que ingrese a los países de Centroamérica a un precio mayor de 5 Dólares por kilo; pero en los supermercados, un kilo de los quesos europeos fluctúa entre 25 y 30 dólares. Tema para auscultar.

Y un cuarto nivel de competencia se dará entre los lácteos y sus sustitutos no lácteos, incluyendo los derivados de soya, mal llamados leche de soya. Ellos compiten especialmente por precio, por publicidad y su mal habido hábito de desprestigiar a la leche. Puede anticiparse que si estos productos compiten en base a precio, su demanda crecerá entre la población de menores ingresos.

La integración de los sistemas de distribución se refiere a la creación de mega sistemas alrededor de corporaciones dueñas de las cadenas de supermercados. Sus exigencias son volumen, continuidad, calidad, inocuidad, trazabilidad, financiar la publicidad, una serie de normas de entrega y retiro de productos y modalidades de pago reñidas con la voluntad de una relación afable con los proveedores. Sin embargo, ofrecen la posibilidad de vender casi cualquier producto lácteo, siempre que cumpla con las normas y condiciones antes expuestas.

Esta integración no solo se ha dado dentro de la región de Centroamérica, sino que es parte de un sistema global. Ello implica que la planificación, el manejo de inventarios y el abastecimiento, se dan considerando oportunidades y disponibilidad de productos a los que tiene acceso la *corporación* en cualquier lugar del mundo. Dicho en las palabras de un alto ejecutivo “nuestro compromiso es con los consumidores y eso no se pone en riesgo...el producto se traerá de donde esté”

La creciente demanda será sin lugar a dudas el factor más importante para desarrollar el sector lácteo de Centroamérica. La población de la Región que hoy es de 35 millones será de 52 millones en solo doce años más, en el 2020. Sumado al aumento de población debe reconocerse que será mayor la población urbana (con acceso a sistemas de distribución, electricidad, etc.) y el ingreso percapita promedio habrá aumentado. Todo lo anterior implica que la demanda por productos lácteos será mayor percapita y total; más aun, habrá suficiente mercado para productos de más valor agregado.

Sin embargo, aun cuando se hagan esfuerzos por reducir la pobreza en términos relativos (porcentaje de la población), el número de pobres posiblemente no sea menos que ahora, es decir unos 20 millones de personas. Este segmento seguirá representando un mercado muy importante para leche, queso blanco y productos sustitutos de leche. El desarrollo de la industria y especialmente los gobiernos requieren tomar este segmento con seriedad, especialmente en cuanto a las necesidades nutricionales de la población infantil pobre.

Los precios internacionales de los granos, del petróleo, y el más significativo, el de los insumos lácteos, han tenido un efecto considerable en el sector, y como se mencionó antes, en forma diferenciada entre los diferentes actores del conglomerado.

Tres fuerzas (por lo menos) seguirán impulsando hacia precios altos de los granos. Primero, se proyecta una demanda creciente de China y en menor grado de India, además de la demanda en el resto del mundo. Segundo, la desviación de un porcentaje de la producción de maíz y soya hacia la producción de sustitutos del petróleo. Y tercero, la sustitución de áreas antes dedicadas a granos (en algunos países) hacia la producción de caña y palma aceitera.

La situación del precio del petróleo es más incierta, dado el fuerte matiz político y especulativo detrás de los precios. En todo caso, es poco probable que se reduzcan los precios en forma significativa, antes que entren a la oferta global otros productos y

tecnologías de ahorro energético, que tengan mas efecto en los precios que el ínfimo que ahora tienen los biocombustibles.

Sobre las perspectivas para el precio de la leche en polvo, se ha anticipado que este podría tender a disminuir ligeramente al corto plazo, pero el restablecimiento a los niveles de antes de la escasez crítica (segundo semestre 2007) podría no volverse a dar hasta dentro de muchos años. En este caso la pregunta es desde luego si los precios a los productores podrían elevarse en forma mas significativa que hasta la fecha.

El cambio climático es un hecho que ya debe incluirse como un variable explícita en los ejercicios de proyección del sector lácteo de Centroamérica (y por ende en cualquier zona del mundo), especialmente en el caso de la producción, lo cual repercutirá en el consumo, los precios y en el comercio internacional.

En este caso la perspectiva es que se producirán con mas intensidad tres tipos de fenómenos. El primero se refiere a la tendencia de largo plazo de calentamiento global. Esto influirá en una posible reubicación de la producción lechera hacia zonas donde el ganado cuente con condiciones en las que se eviten las altas temperaturas. El segundo se refiere a las inestabilidades climáticas y la ocurrencia de desastres. Ello afectaría la productividad por la vía de los excesos de agua, las sequías prolongadas y otros fenómenos de orden climático poco deseables. Y el tercero se refiere a los efectos localizados de alteraciones climáticas. Esto podría implicar una dispersión razonable de la producción para manejar riesgos de desabastecimiento nacional.

La respuesta que se ha sugerido ante este escenario es hacia la producción en sistemas de confinamiento con ambientes controlados de bajo costo, sostenidos con alta producción de forrajes. Se ha sugerido también el acarreo de los forrajes de alta calidad desde zonas calientes hacia las de clima más templado donde se mantenga el ganado. En todo caso, será necesario analizar lo referente a productividad, riesgos y costos de alimentación; debiendo recordarse que hay una gran necesidad de producir mas leche, y no necesariamente de “tener” mas vacas.

Un comentario al respecto de los efectos del cambio climático es que la producción de pastos y forrajes para ganadería es en general menos afectada que otras actividades agrícolas en las que la productividad es más sensible. Esta es una consideración importante en la estrategia nacional y regional para Centroamérica.

4. Análisis de Escenarios

En el contexto de lo discutido en las secciones precedentes, las interrogantes que se plantean para la orientación futura del sector conciernen a aspectos del consumo, la industria, la producción y el comercio internacional.

En un estudio hecho por SIDE el año 2001, a nivel latinoamericano, se proyectó que en el caso particular de Centroamérica la demanda por leche, la producción y las importaciones serían crecientes. Estas cifras en cuanto a la demanda se han quedado cortas, a la luz de la mayor expansión del consumo percapita. A ello se suma el hecho de que se han expandido también las exportaciones y las importaciones tanto en cuanto a variedad de productos, como en cuanto al monto de las mismas.

Escenarios considerados

Para proposito del análisis se han considerado los siguientes escenarios y se han hecho proyecciones hasta el año 2020:

- a. Tendencia en la población y el consumo percapita y por lo tanto en el consumo total, según el estudio de SIDE
- b. Aumento de dos por ciento anual del consumo total sobre la tendencia referida en el escenario anterior

En los dos casos anteriores se mantienen las tendencias de productividad y tamaño del hato en producción. Y un tercer escenario de:

- c. Aumento del dos por ciento anual en la producción, resultante de mayor productividad por mejor alimentación y mejora gradual de la genética y del número de vacas en producción, vía retención de hembras e incorporación más temprana de vaquillas a la producción.

Para todos los escenarios se ha trabajado con el equivalente de leche fluida. Otras observaciones en relación a los cambios necesarios en la industria, no se sustentan en el modelo, más si consideran los aspectos antes discutidos de cambios en la demanda y se comentan mas adelante.

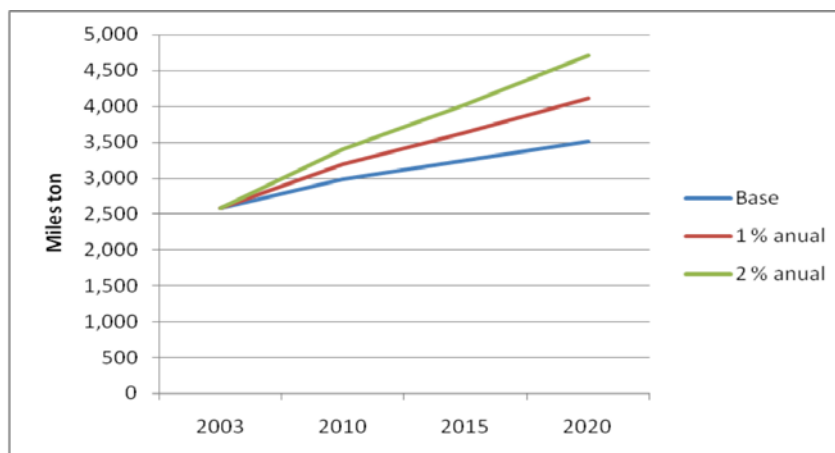
Proyección del consumo

A partir de la tendencia en el consumo percapita y de población, se estimó el consumo esperado de la Región hasta el año 2020. Se reconoce las diferencias entre los países, pero las cifras en el Cuadro 1 representan el agregado. Este escenario conservador podría modificarse si por razón de un ligero aumento en el ingreso per capita promedio, aumenta la demanda por lácteos. Puede apreciarse que un uno o dos por ciento anual de aumento en el consumo percapita, tendría efectos significativos en la cantidad de leche requerida. El resultado se aprecia mejor en la Figura 1.

Cuadro 1. Proyección de consumo de leche (ELF) en Centroamérica en miles de toneladas

Escenario	2003	2010	2015	2020
Base	2,579	2,980	3,248	3,512
+1 % anual	2,579	3,188	3,638	4,109
+2 % anual	2,579	3,397	4,028	4,706

Figura 1. Centroamérica, Proyección del consumo de leche



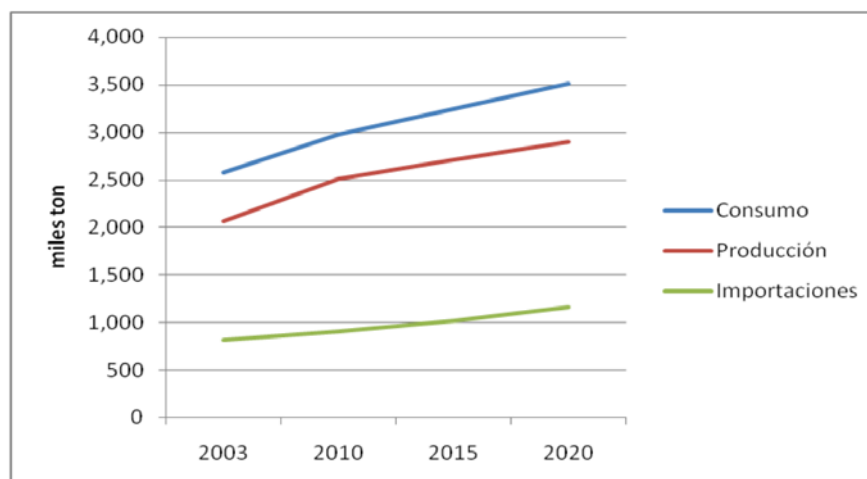
Escenario conservador en la demanda y la oferta

La pregunta usual es: de donde provendría la leche que se necesita. Si se considera un escenario tradicional de la tendencia hasta ahora tenida en la producción y un escenario conservador en la demanda (Base), los requerimientos de importación tendrían una tendencia positiva muy conservadora, como se muestra en el Cuadro 2 y la Figura 2. en tal caso las importaciones pasarían del 31 solo al 33 por ciento del consumo total.

Cuadro 2. Centroamérica, Balance en el abastecimiento de leche (situación base en la demanda)

Variable	2003	2010	2015	2020
Consumo	2,579	2,980	3,248	3,512
Producción	2,062	2,510	2,715	2,903
Importaciones	815	900	1020	1160

Figura 2. Centroamérica, Balance en el abastecimiento de leche (situación base en la demanda)



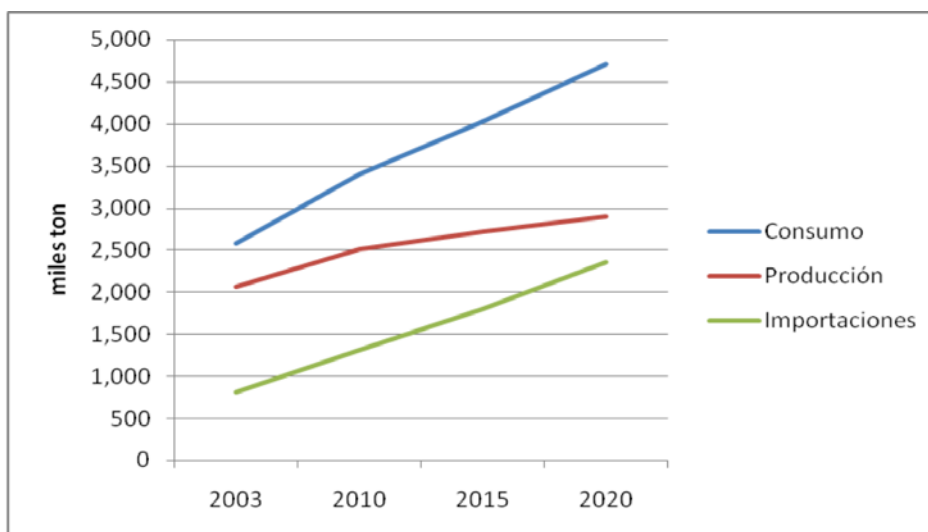
Aumento del consumo percapita

Sin embargo ante un escenario de un aumento en el consumo percapita anual del 2 por ciento, lo cual es perfectamente factible, el déficit que debe ser satisfecho con importaciones es considerable, como se aprecia en el Cuadro 3 y la Figura 3. En este caso las importaciones pasarían del 31 al 50 por ciento del consumo total.

Cuadro 3. Centroamérica, Balance en el abastecimiento de leche (aumento en un 2% del consumo per cápita)

Variable	2003	2010	2015	2020
Consumo	2,579	3,397	4,028	4,706
Producción	2,062	2,510	2,715	2,903
Importaciones	815	1,317	1,800	2,354

Figura 3. Centroamérica, Balance en el abastecimiento de leche (aumento en un 2% del consumo per cápita)



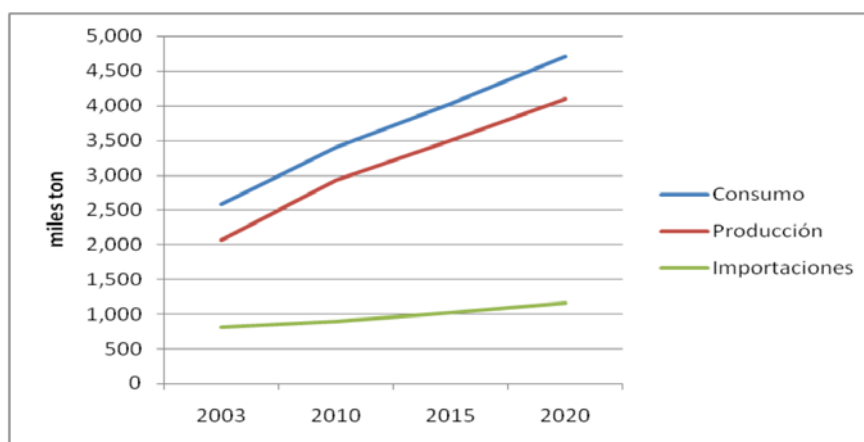
Aumento de la producción

Como se puede deducir, esta solución es poco viable dada la tendencia en los precios internacionales de la leche en polvo y otros productos lácteos. La alternativa es entonces el aumento de la producción y los resultados se muestran en el Cuadro 4 y la Figura 4.

Cuadro 4. Centroamérica, Balance en el abastecimiento de leche (aumento en un 2% del consumo per cápita y aumento de la producción)

Variable	2003	2010	2015	2020
Consumo	2,579	3,397	4,028	4,706
Producción	2,062	2,927	3,495	4,097
Importaciones	815	900	1,020	1,160

Figura 4. Centroamérica, Balance en el abastecimiento de leche (aumento en un 2% del consumo per cápita y aumento de la producción)



Un aumento de un dos por ciento anual de la producción como resultado de un pequeño aumento en productividad y la retención de hembras por un año mas de vida de lactancia, permitiría alcanzar niveles mas razonables de balance en el sector

5. Implicaciones

Las proyecciones de la sección anterior ponen de manifiesto importantes desafíos para el sector y ellos se resumen en los siguientes aspectos.

La producción de leche debe expandirse en forma más acelerada que hasta ahora, en particular reconociendo que la importación es una alternativa cara y difícil de costear. Los sectores empresarial y de pequeña escala deben abordarse con una estrategia diferenciada, pero reconociendo que hay una necesidad de aumentar la producción de leche.

En unidades de producción medianas a grandes es necesaria una estrategia de inversión e intensificación para lograr una respuesta rápida y significativa en términos de volúmenes. Se reconoce que son pocas las fincas con más de cien vacas en producción y con producción diaria de más de 25 litros por vaca, pero será necesario tener un plan específico para este segmento para aumentar las inversiones. Debe recordarse que la tecnología y la capacidad de manejo ya existe.

En el caso de la producción de pequeña escala, especialmente dispersa, con niveles de producción diaria de 50 a 100 litros por finca y con productividades de 3 a 5 litros por vaca por día, altamente expuestas a la estacionalidad y al descuido de los terneros, y con calidad limitada, las soluciones deben venir también por el lado de inversiones de pequeña escala, especialmente orientadas a mejoramiento de la alimentación de verano, desarrollo genético y facilidades para el ordeño limpio. El gran cambio en este segmento debe ser salir del asistencialismo y la visión social de la ganadería y tenencia de vacas a un enfoque de microempresa productora de leche y a la acción colectiva para el acopio.

Respecto a la localización de la producción en zonas de bajura calientes y donde la productividad por razones de genética es difícil de aumentar sustancialmente en términos de litros de leche por vaca por día, debe considerarse su mayor localización en zonas templadas. Ello podría implicar la producción de más alimentos de alto poder nutricional (pacas de heno y silo-pacas, y ensilajes) en zonas bajas y su transporte hacia las zonas lecheras. Esta sugerencia debe considerarse seriamente ante la alternativa de aumento de precio de los granos y las inestabilidades asociadas al cambio climático.

En cuanto a la industria, es indispensable superar la extrema atomización en precarias condiciones de higiene e inocuidad y moverse hacia industrias de mediana escala. Ante las exigencias de los mercados no es razonable sostener una estructura de miles de productores que hacen quesos y venden en mercados locales de muy pequeña escala. Si se pudiese lograr pequeñas industrias de diez a veinte mil litros por día, con marcas y con las normas de sanidad e higiene y algunas con denominación de origen, se puede consolidar algunos nichos de mercado. Esta alternativa es factible y varias pequeñas empresas ya lo han demostrado, combinando inclusive leche de vaca con la de cabra y oveja.

Y en cuanto a la gran industria láctea, su desafío está especialmente en la modernización y diversificación para lograr reducir costos. El tema de la relación de la industria con las mega cadenas de supermercados merece una atención especial del Estado para eliminar las prácticas monopólicas.

6. Desafíos de Organización

Las organizaciones del sector ganadero deben fortalecerse sustancialmente tomando en consideración tres aspectos esenciales: Integrar a actores de varios segmentos de la cadena; generar recursos por la vía de autogravámenes y ofrecer servicios a los asociados que les

ayuden a resolver problemas y mejorar capacidades. Este desafío debe tomarse a varios niveles.

En el ámbito local, son necesarios dos cambios básicos: Primero el desarrollo de la finca como microempresa y dejar la actividad informal. Y segundo, los productores deben dejar el individualismo e integrarse mejor para adquirir servicios de asistencia técnica integral y para tener centros de acopio de leche de su propiedad.

Entre actores en segmentos diferentes de la cadena, productores e industriales, son indispensables los contratos con compromisos y responsabilidades recíprocas. Compartir el valor agregado debe ser un elemento esencial de estas alianzas

Las iniciativas para crear organizaciones de cadena en las que participan todos los actores es indispensable para conciliar posiciones y negociar políticas de parte del Estado.

A nivel de la Región es necesario fortalecer la capacidad de FECALAC, especialmente a la luz de la urgencia de tener una estrategia regional, promover alianzas de empresas en varios países, lograr políticas de cobertura regional especialmente en la sanidad y la tecnología y para lograr una protección sana de los derivados no lácteos que se venden como lácteos.

Y en cuanto a las acciones del Estado, ellas deben también hacerse más robustas y superar la crítica altamente justificada, que se alejaron del sector ganadero. Debe haber una responsabilidad mucho más sustantiva en la investigación, en la vigilancia y sanción de los daños ambientales, las condiciones de inocuidad y la vigilancia epidemiológica. ◀