

Importancia de modernizar las lecherías

José Félix Lafaurie Rivera¹

Solo se conquistan mercados si hay integración entre productores, industria y Estado.



■ Menos hato o menos vacas en producción, pero con niveles óptimos de productividad y foco en la calidad.

Es preciso tener en cuenta que la producción de leche en Colombia hoy está sujeta a grandes presiones, por diferentes factores, que seguramente reconfigurarán al sector y en unos años no será el mismo que hemos conocido. Los dos más significativos tienen que ver con el cambio climático y los mercados globales.

1- Cambio climático

Sin duda alguna los fenómenos climáticos desde el año 2009 se han hecho más

intensos y frecuentes. En solo seis años Colombia se ha visto expuesto a dos fenómenos de El Niño y dos fenómenos de La Niña, de los más fuertes en la historia reciente. Dichos eventos naturales dejan un saldo para la ganadería de 370 animales muertos, 5,6 millones animales desplazados, y 15,9 millones de hectáreas afectadas; lo que ha generado pérdidas económicas cercanas a los \$5 billones y lesiones en la rentabilidad actual y afectará las condiciones futuras de los productores (Cuadro 1).

Es tal el impacto que ha generado el cambio climático en la ganadería colombiana que su inventario bovino se ha reducido desde el 2010. Aunque estos

fenómenos ocasionan la muerte de animales en el momento de ocurrencia de los eventos, también genera desplazamiento de animales y daños en su productividad y reproductividad que se ven reflejados en años posteriores. Además, la recuperación de suelos y pastos necesita de meses para su restablecimiento en donde la falta de alimento continua generando pérdidas. El inventario bovino bajó de 24,7 millones a 23,8 millones de cabezas entre 2010 y 2014. Por ejemplo, con la fuerte sequía que se registra en 2015, los daños del actual fenómeno de “El Niño” podrán notarse incluso hasta 2018 en cuanto a disminución del hato.

1. Presidente Ejecutivo - Federación Colombiana de Ganaderos - FEDEGAN.

2- Mercados globales

El mundo produce un poco más de 650 millones de toneladas de leche al año, en el que Colombia ocupa el puesto 14 lo que significa una participación del 1% del total. Es de destacar que solo entre la Unión Europea, India y Estados Unidos se concentra el 61% de la producción.

No obstante, algunos países han hecho un esfuerzo tecnológico, productivo y de



mercados para consolidar al sector lechero como uno de los ejes estratégicos de su economía. ¿Qué han hecho para lograrlo?

Cuatro países son relevantes para entender el buen manejo de las lecherías y son referentes en la producción mundial así como en el comercio internacional. Son ellos Estados Unidos, Alemania, Francia y Nueva Zelanda. Es común encontrar, en estos, elementos transversales en su producción láctea, tales como:

- Mantienen ganaderías óptimamente productivas y eficientes. Lo que no sirve inmediatamente se descarta.

- Para mejorar en productividad y eficiencia apelan a tecnología, buena ali-

mentación, buen manejo, rigurosidad en el cuidado de la salud animal y un mejoramiento genético permanente.

- Le exigen a cada vaca de manera individual.

- Especializan la producción. Producen leche diferenciada de la producción de carne.

- Cuidan su mercado interno como fuente primera de crecimiento de su negocio.

- Inexistente informalidad.

- Exploran y explotan adecuadamente las diferentes líneas de negocio (commodities, denominaciones de origen, mercados especializados, mercado interno y mercado externo).

- La industria conoce su negocio y se integra con los demás eslabones de la cadena (a pesar de las diferencias).

- Se ha desarrollado un amplio sistema de cooperativismo y de industrialización que se destaca por el buen gobierno.

- La autorregulación del mercado permite que solo queden en él, los más eficientes.

- Se llega a todos los nichos. No se descuida ninguno de los segmentos del mercado.

- A pesar que la leche es un bien necesario, las campañas de marketing son permanentes y sostenidas.

- Estratégico uso de lo tecnológico, la investigación y la formación del talento humano.

- Transformación de las ventajas comparativas en competitivas.

El caso de Estados Unidos

Estados Unidos tiene un hato de 88 millones de bovinos y su población es de 319 millones de habitantes. Su hato fue creciente hasta 1975 año en el que alcanzó un tamaño de 132 millones de animales. Desde entonces la tasa de reducción promedio anual ha sido del 1%. Sin embargo, es el tercer productor mundial de leche.

Es evidente que Estados Unidos se ha propuesto a tener un menor número de vacas y de hato ganadero, lo que no ha significado una reducción de su producción. Por el contrario, esta se ha incrementado pues cada vaca registra una productividad creciente al hablar de la cantidad de litros de leche producidos diariamente. Para lograrlo ha recurrido a la incorporación de

mayores tecnologías y de conocimiento, así como al entendimiento del mercado y al apoyo del Estado.

Estados Unidos cuenta con cerca de 47.000 granjas lecheras, en las que el 97% de las explotaciones son de propiedad y de operación familiar con un promedio del hato de 196 vacas. El 83% de las granjas lecheras tienen menos de 200 vacas, sin embargo las granjas con más de 200 vacas producen el 76% de la leche.

Los cambios que ha propiciado el mercado lácteo han reorganizado a las granjas que se dedican a la producción lechera. Mientras que en 1970 EE.UU. contaba con 648 mil granjas lecheras con un hato promedio de 21 vacas, en el año 2013 la cantidad de granjas fue de 47 mil con un promedio de vacas de 196, aunque cerca de la mitad de la leche proviene de hatos de más de mil cabezas, en buena medida porque la actividad lechera cada vez es más industrializada y empresarizada, aun así continua siendo fundamentalmente familiar y se debe tener en cuenta que el acceso a nueva tecnologías y bienes de capital, ha sido fundamental para la industrialización de la actividad.

No obstante su éxito no todo corresponde exclusivamente a la producción primaria. También se debe destacar el cuidado de su mercado interno y el crecimiento de sus exportaciones que para 2014 fue el 16% de toda su producción, de allí que EE.UU. sea un jugador de gran importancia en el mercado de commodities lácteos y marca influencia en la formación de precio internacional.

Además se debe destacar su cooperativismo, en el que las cooperativas lecheras controlan aproximadamente el 84 % de la producción de lácteos así como su Ley Agrícola – Farm Bill- que otorga apoyos financieros a los diferentes productores.

El caso de Alemania

Alemania tiene una extensión de 36 millones de hectáreas, cuenta con 81 millones de habitantes y un hato ganadero de 12,6 millones de cabezas. Es decir, por cada habitante hay 0,15 bovinos. Sin embargo, la producción de leche ha crecido, lo que indica un apreciable crecimiento en productividad. Por otro lado, el consumo anual de productos lácteos en Alemania es



► “Países potencias mundiales de leche consideran dicha producción de alto interés económico”, José Félix Lafaurie Rivera.

uno de los más altos del mundo (321 kg), casi doblando el recomendado por la FAO.

Para satisfacer la amplia demanda y a pesar de reducir fuertemente su inventario ganadero desde 1989, Alemania ha incorporado tecnología y conocimiento como herramientas para aumentar la producción.

La estructura de la producción lechera en Alemania es netamente familiar y solamente hay un empleado (generalmente medio tiempo) en las granjas más grandes. En el país, hay 75 mil productores de leche con 4,3 millones de vacas lecheras, que producen 31,4 millones de toneladas de leche al año.

En las granjas hay un fuerte arraigo transmitido de generación en generación. Tanto jóvenes como adultos sienten orgullo por ser productores de leche y manifiestan su deseo de permanecer en la actividad. La incorporación de herramientas tecnológicas en las granjas permite optimizar el uso de la mano de obra, y también, mejorar la productividad.

Por su parte, las cooperativas lecheras acopian y procesan en una zona céntrica de todos los asociados para posteriormente producir los lácteos y venderlos, lo que significa reducir al mínimo el riesgo para los productores individuales. En Alemania también hay lecherías privadas, concebi-

das como medianas empresas, las cuales producen alrededor del 30 por ciento de la leche. A su vez, la producción se encuentra altamente diversificada entre leche, quesos, mantequillas, cremas, productos lácteos secos y productos lácteos de origen orgánico y ecológico. La promoción del consumo es de total importancia en el país y a ello se destinan grandes inversiones.

El caso de Francia

Francia tiene un hato ganadero de 19,3 millones de cabezas y una población de 67 millones de habitantes. Desde mediados de los años 80 el hato bovino ha disminuido de 24 millones a los 19 millones de cabezas actuales. Sin embargo, la producción de leche anual es de 23.798 millones de litros (3,5 veces más que Colombia), lo cual equivale a una productividad de 17,3 litros diarios por vaca. Cabe mencionar que Francia es el séptimo productor mundial de leche y su producción es principalmente familiar.

Aunque la productividad es un factor importante para el país, el éxito de Francia radica en la calidad de sus productos lácteos. Para garantizarla, elige la raza en función del uso de la leche; cuenta con un sistema de trazabilidad de los animales; adicionalmente, siguen estrictas dietas compuestas en su mayoría por hierba y heno, maíz ensilado y cereales y tiene especial énfasis en el control de la salud animal, la seguridad alimentaria y las medidas de higiene para la extracción y stock de la leche.

Las cooperativas de ganaderos tienen un lugar importante, puesto que recogen el 55% de la producción, es decir, 13.200 millones de litros, y transforman más del 35% de la producción nacional. El precio mensual de compra de la leche a cada ganadero se fija según su calidad, controlada regularmente (al menos 3 veces al mes) mediante análisis

en base a 8 criterios de calidad física, bacteriológica y química. De este modo, cada uno es recompensado por los esfuerzos desplegados para mejorar la calidad de su leche. Estos controles de la producción de cada una de las explotaciones del país son realizados por 17 laboratorios autorizados, independientes de las empresas lecheras y distribuidos sobre el conjunto del territorio.

Así pues, cerca de un cuarto de la producción nacional es recogida por aproximadamente 300 medianas empresas, cooperativas o privadas, afianzadas localmente en todo el territorio nacional.

En cuanto a la industria, cinco grandes grupos cooperativos o privados (Sodiaal, Lactalis/Besnier, Bongrain, Laïta y Danone) transforman el 57% de la leche, con un volumen de negocios en Francia comprendido entre uno y cuatro mil millones de euros. Francia cuida y promociona su consumo interno, el cual es de 341 kg de productos lácteos anual per cápita. Así mismo, más de tres cuartas partes de la leche se destina a productos de gran consumo: aproximadamente un 36% se transforma en quesos, un 21% en mantequilla y nata, un 11% en leche de bebida y un 8% en productos frescos (yogures, postres lácteos,

Cuadro 1. Pérdidas económicas para el sector ganadero 2009 a 2015

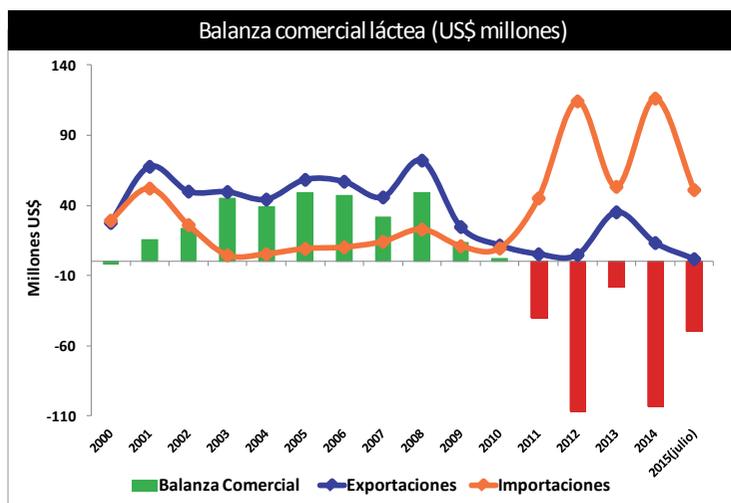
Cifras en millones de pesos	Fenómeno de "El Niño" Sep 2009 / abr 2010	Fenómeno de "La Niña" Oct 2010 / Jun 2011	Fenómeno de "La Niña" Oct 2011 / Mar 2012	Fenómeno de "El Niño" 2014	Fenómeno de "El Niño" 2015	TOTAL
Pérdidas por animales muertos	55.445	120.724	34.342	46.741	29.346	286.598
Pérdidas por afectación de producción (carne y leche)	461.086	449.380	226.229	158.395	169.168	1.464.258
Pérdidas por movilización de bovinos	8.333	12.410	4.411	4.148	4.626	33.928
Pérdidas en afectación de praderas (inundaciones + sequías)	841.333	133.668	45.351	342.910	244.231	1.607.493
Costo de recuperación de praderas	504.800	80.201	27.211	205.746	126.588	944.546
Pérdidas en reproductividad	90.990	285.971	200.350	38.216	42.622	658.149
TOTAL	1.961.987	1.082.354	537.894	796.156	616.581	4.994.972
Total en Billones	1,96	1,08	0,54	0,80	0,62	4,99

Fuente: FEDEGAN – Fondo Nacional del Ganado.

etc.). Los productos de uso industrial completan estas producciones: leche en polvo, lactosueros, caseínas, etc.

El caso de Nueva Zelanda

Nueva Zelanda tiene una extensión de 27 millones de hectáreas, su población es de 4,5 millones de habitantes y su hato



ganadero es de 10,2 millones de cabezas. Aunque su hato no es grande, representa aproximadamente el 2% de la producción mundial de leche. Puesto que en este país hay más bovinos que habitantes, se exporta más del 95% de todos sus productos. Esto es un marcado contraste con la tendencia global donde aproximadamente el 95% de la producción total de leche es consumido dentro del país de origen. La productividad es superior a 12 litros por vaca.

Nueva Zelanda, con un hato ligeramen-

y creativo programa de marketing.

vii) Cuenta con una industria sólida y diversificada tanto en productos como en mercados.

viii) Tiene un sistema cooperativo bien administrado. Todas estas condiciones permiten al país exportar cerca de 2,8 millones de toneladas de leche y productos lácteos.

La industria es parte del éxito del sector. Fonterra recolecta 2,3 mil millones de litros de leche al año de otras subsidiarias de su propiedad y otros 3 mil millones de

iv) Flexibiliza los sistemas de pastoreo con una alimentación basada en pastos.

v) Genera procesos de innovación en finca para aumentar permanentemente la productividad y la eficiencia.

vi) Mantiene un eficiente

yogures, helados, cremas) y la venta de commodities e ingredientes a compañías de alimentos y farmacéuticas. Además la comercialización es otro de sus grandes negocios: genera servicios directos a cadenas de restaurantes, hoteles, cafés, líneas aéreas, oficinas y centros de entretenimiento con ventas por US\$1.400 millones en 50 países.

3- ¿En qué está Colombia?

Colombia viene desaprovechando sistemáticamente las oportunidades que proporciona la coyuntura mundial. Hoy en día, muchos países están consumiendo mayores cantidades de proteína de origen animal como mecanismo para combatir la desnutrición. Además, los países de ingresos medianos, registran el mayor crecimiento en sus niveles de población y dos grandes países, la India y China, presentan mejoras importantes en el nivel de ingreso, lo que implica mayores consumos de leche y de carne. Ante esta coyuntura las exportaciones lácteas y cárnicas colombianas han sido marginales. Es de indicar que cuando los precios internacionales han sido altos, la industria no ha exportado y por el contrario, se ha convertido en importadora (Gráfica 1).

Como argumento para no exportar, la industria colombiana explica que el precio que paga al ganadero por la leche es muy alto. Sin embargo, en la actualidad el precio pagado al productor es de los más bajos en el mundo (Gráfica 2).

Por otro lado, se ha observado que en ocasiones la industria genera presiones indebidas al precio pagado al ganadero aduciendo supuestas enlechadas, hecho que se desvirtúa con las cifras de acopio y de inventarios. Además, constantemente se busca implementar herramientas en detrimento de los precios al productor. Un ejemplo de ello es la propuesta de Asoleche y de Fedesarrollo de implementar un “precio competitivo de exportación”, mediante el cual el precio al ganadero disminuiría cerca de 60% respecto a lo que se paga al productor, de acuerdo a las fluctuaciones del precio internacional de la leche. Con los precios de hoy, al ganadero se le pagaría \$131 pesos por leche.

Elementos para aumentar la productividad



■ En EE.UU. el 83% de las granjas lecheras tienen menos de 200 vacas, sin embargo las granjas con más de 200 vacas producen el 76% de la leche.

te creciente produce más y sobretodo mejor. Su éxito radica en varios factores entre los que se destacan los siguientes:

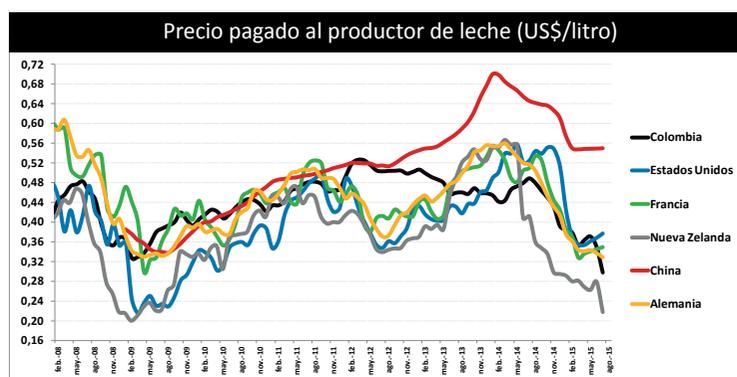
i) Cuenta con un eficiente sistema de agricultura basado en el manejo de praderas.

ii) Incorpora tecnología y maquinaria de gran escala y última generación.

iii) Realiza importantes inversiones en investigación y desarrollo.

litros al año a través de socios en empresas conjuntas. Factura más de US\$18.000 millones anuales, exporta a unos 140 países del mundo (más de dos terceras partes del planeta) y tiene una considerable presencia en América Latina, fuente de más del 10% de su producción láctea mundial.

Su presencia en el mercado global tiene dos grandes capítulos: la venta de productos de marca para el consumidor (leche,



Con el propósito de generar mayores oportunidades para el sector lácteo, es necesario implementar diversos instrumentos de política pública que propendan por la competitividad del sector. A continuación se describen algunos:

1. Instrumentos para mitigar el cambio climático: Dada la vulnerabilidad del país a los fenómenos climáticos es necesario contar con elementos de política pública que generen reacciones oportunas. Entre estos instrumentos se cuenta el financiamiento de pastos y semillas, las líneas especiales de crédito, los programas de asistencia técnica, la oferta de seguros pecuarios y la ampliación de los sistemas silvopastoriles, entre otros.

2. Sistemas de riego, drenaje y reservorios sostenibles y sustentables: Es necesario avanzar en la construcción de pozos profundos y reservorios como complemento a distritos de riego.

3. Educación como soporte del desarrollo rural: Es indiscutible que la educación está en la base de cualquier modelo de desarrollo, aspecto en el cual existe también una brecha entre lo urbano y lo rural, por causas que tiene que ver con la falta de presencia del Estado y de la inversión privada en el campo, pero también con las dificultades estructurales de la sociedad rural, particularmente su excesiva dispersión. Por ello, ante las dificultades de la aconsejable concentración de la población rural, el principio básico de prestación del servicio educativo es el de llevar la escuela al campo. Mientras que la cobertura rural en educación básica y media deja por fuera del sistema educativo a 20 de cada 100 niños, la cobertura urbana excluye a 3 niños. Preocupa también que la tasa de analfabetismo rural es sustancialmente más alta que

la urbana (14% vs 3%) y existen desincentivos para estudiar carreras relacionadas con lo rural. Por estas razones, es preciso contar con una práctica rural para los estudiantes de

carreras agropecuarias, con programas de extensión y atención a la población, así como son de gran trascendencia en el sector rural todos los programas orientados a la capacitación por competencias para el trabajo, en lo cual, el SENA, debe desempeñar un papel irrenunciable.

4. Disminuir costos de producción: Colombia es uno de los países con drogas y medicamentos para animales más caros del mundo debido a que existe una gran intermediación y especulación en los precios de insumos y materias primas que solo termina beneficiando a los comercializadores. Urge implementar medidas que logren controlar el aumento desmedido de los precios de los insumos.

5. Reducción en los precios de la energía eléctrica y los combustibles: El combustible en Colombia es de los más caros del mundo, de ahí la acción del Gobierno en su propósito de nivelar el precio de la gasolina y del ACPM, que enciende tractores, motobombas y tanques de frío, e impacta también los costos de transporte. Por su parte, la energía eléctrica en Colombia tiene el valor más alto de Suramérica con 15,5 centavos de dólar por kWh, seguido por Chile con 10,7 centavos de dólar por kWh y Uruguay con 10 centavos de dólar por kWh. Además en Colombia se tiene una tarifa para el alumbrado público rural, servicio que no existe en los campos colombianos. Con estas tarifas para el sector es muy difícil competir. La política pública en este aspecto debe alinearse para corregir las inequidades que, históricamente, han prevalecido en el modelo de desarrollo económico hacia el campo, entre ellas el sesgo en la interpretación de las normas que, en materia de tarifas de energía eléctrica, imponen cargas sobre los predios, sin dis-

tinguir la ubicación de los mismos (urbano/rural) y sus condiciones particulares. Tal reconocimiento debe reflejarse en “tarifas de energía eléctrica diferenciales”.

6. Disminución de costos del impuesto predial: La Ley 101 de 1993, que desarrolló los principios constitucionales de “especial protección” a la producción nacional de alimentos, así lo consideró y, por ello, en su artículo 9º, estableció que “Cuando las normas municipales sobre el uso de la tierra no permitan aprovechamientos diferentes de los agropecuarios, los avalúos catastrales no podrán tener en cuenta ninguna consideración distinta a la capacidad productiva y la rentabilidad de los predios, así como sus mejoras, excluyendo, por consiguiente, factores de valorización tales como el influjo del desarrollo industrial o turístico, la expansión urbanizadora y otros similares. Para tal fin, por supuesto, un avalúo catastral técnico deberá tener la capacidad de establecer dicha “capacidad productiva”, lo cual tiene mucho que ver con el conflicto entre vocación y uso de la tierra. Dentro de ese orden de ideas, el Catastro no debe ser un instrumento ciego para la determinación de un impuesto, sino un elemento fundamental para la orientación de la política pública agropecuaria.

7. Estructurar políticas crediticias: El crédito es un instrumento de desarrollo y ninguna economía sobrevive sin un sistema financiero impulsor. No se puede considerar a la banca como “enemigo” del desarrollo rural, pero tampoco como un actor que haya logrado integrar sus productos a los objetivos de la reconversión del campo, en la cual son definitivos los recursos de capital. Uno de los problemas más críticos del crédito otorgado al sector rural es que las tasas de interés ofrecidas para este tipo de crédito son poco competitivas (Gráfica 3).

Además de diseñar créditos con tasas que incentiven el desarrollo rural, es necesaria la ampliación de los recursos del programa DRE y de FINAGRO y canalizar recursos de la banca privada, en condiciones que consulten la realidad de la producción en cuanto al costo, requisitos de acceso y amortización, de acuerdo con los ciclos de ingresos de cada renglón productivo.

8. Estímulos a la demanda de productos lácteos: Existen fuertes asimetrías en

los precios en la cadena láctea. Mientras la industria paga al productor \$790 por un litro de leche, a la vez, al consumidor final le impone elevados precios que tienen un efecto directo sobre la demanda. Además, cobra al consumidor 154% más por un litro de leche respecto al precio que lo compra en finca, sin contar con los altos precios que cobra por yogures, leches deslactosadas y bebidas basadas en lactosueros. Los márgenes en estos casos son muy altos, teniendo en cuenta que los costos industriales no son elevados y que los mayores costos los asume el productor. Es necesario replantear estas dinámicas que se observan en la cadena láctea en pro del bienestar de consumidores y productores.

9. Control al contrabando: El contrabando es uno de los principales problemas del país. Se estima en US\$6.000 millones anuales, y en el sector ganadero es cercano a los US\$200 millones. El contrabando técnico también es una grave problemática. En 2011 y 2012 ingresaron más de 7.000 toneladas de leche en polvo, provenientes de Argentina, ante la falta de vigilancia de la DIAN para aplicar los aranceles correspondientes. Aun así los controles en puertos y fronteras son marginales, y se pone en riesgo el estatus sanitario del país, en el que se han invertido más de US\$600 millones.

10. Mejoramiento de la infraestructura vial: La problemática de las vías del país no es un asunto coyuntural. A pesar de hacer parte de las agendas de los go-

biernos, el país cuenta con infraestructura vial atrasada, sin mencionar las carencias en puertos y aeropuertos, así como el desaprovechamiento de la red fluvial y la inexistencia de un sistema férreo interconectado. Se estima que el incremento en fletes de transporte terrestre, debido a las pésimas vías es del 17% respecto al promedio en Latinoamérica, lo cual impacta directamente la competitividad de la producción nacional. Gran parte de la producción agropecuaria se pierde ante las dificultades que, para su comercialización, representa la movilización de los productos hacia los mercados; y también de los insumos a las zonas de producción, cuyo costo se incrementa hasta cuatro veces por la problemática vial. Es imperante implementar medidas para construir o mejorar la infraestructura del país, para ello se propone un esquema de cofinanciación para vías nuevas entre el Gobierno Nacional y los gobiernos territoriales; destinar el 50% del Impuesto Predial rural al mantenimiento de la red vial terciaria; acceder a recursos, preferiblemente de banca multilateral, para las vías secundarias y terciarias, además de dar aprovechamiento a ferrocarriles y ríos navegables, entre otros.

11. Seguridad jurídica para invertir y para conservar las tierras adquiridas legalmente: Con el cambio de reglas en la tributación, de empresas que ya se habían instalado en Colombia, se generó malestar en muchos de los inversionistas.

Se ha espantado inversión en el agro por la incertidumbre en la adquisición de tierras. Solo en 2013 se aplazaron o cancelaron inversiones por más de US\$800 millones. Es preciso que el minifundio se transforme con instrumentos reales de inversión y de asociatividad en tierras para que genere mayor riqueza.

12. Desarrollar la asociatividad: Desarrollar la asociatividad, tanto en los segmentos productivos de minifundio como en los medianos productores. Para el minifundio existente y para el que se está generando a partir de los procesos de restitución y adjudicación de baldíos, es definitivo y urgente diseñar mecanismos asociativos para los pequeños productores y fomentarlos decididamente, sobre todo en los renglones más expuestos a la competencia internacional. Para los medianos se basa en la misma premisa de unirse para alcanzar niveles competitivos y garantizar subsistencia.

4- Conclusiones

- Las potencias lecheras han demostrado que con menos pueden hacer más. Menos hato que el nuestro o menos vacas en producción, pero con niveles óptimos de productividad y foco en la calidad.
- En dichos países el Estado considera la producción de leche de alto interés económico. Les suministra apoyo en investigación, ciencia y tecnología, bienes públicos y políticas adecuadas de crédito.
- La industria está en una dinámica de negocio permanente. Explora nuevos mercados, nuevas líneas de negocio e integración de los productores.
- El modelo de cooperativismo ha demostrado sus amplias bondades siempre y cuando practique el buen gobierno.
- Solo se conquistan mercados si hay integración entre productores, industria y Estado.
- El buen acceso a tecnología y bienes de capital les permite a productores e industriales estar en un proceso de innovación permanente.
- Colombia requiere mayores y sostenidos esfuerzos para mejorar su productividad y competitividad. Dichos esfuerzos requieren voluntad de todos los eslabones productivos y del Estado. ■

