

PERSPECTIVAS DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE EN VENEZUELA EN EL CONTEXTO SOCIO ECONÓMICO ACTUAL *

Luis B. Paredes G. Postgrado de Producción Animal. Facultades de Agronomía y Ciencias Veterinarias. Universidad Central de Venezuela. Email: paredesl@agr.ucv.ve lparedes@flordearagua.com

Resumen

La ponencia tiene como fundamento resaltar que en Venezuela, es impostergable e inaplazable implementar una profunda transformación económica y social que oriente ir hacia la búsqueda de una agricultura endógena soberana sostenible en el tiempo que satisfaga las necesidades nutricionales de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad del devenir de las futuras generaciones. También se destaca la crítica situación que hoy vive la ganadería y exclusivamente la de leche, que es digna de análisis y exige enfáticamente del diseño de un programa que a mediano y largo plazo se afiance hacia la intensificación de la producción, para ello es más que necesario la conformación de un programa nacional que sea coherente y compatible armónicamente con sistemas diversificados de ganadería de doble propósito (leche y carne) sostenibles; ahora bien, la intensificación de la ganadería de doble propósito conlleva conjuntamente varios aspectos desde la gerencia que ha de estar al frente de este complejo modelo productivo, hasta pasando por el uso equitativo de los recursos tanto abióticos como los bióticos para incrementar la productividad física de los agro ecosistemas mediante la aplicación correcta de conocimientos y de arreglos tecnológicos apropiados en el manejo de los ciclos biológicos que muestren marcados impactos en la calidad productiva que se refleje en su rentabilidad económica. Igualmente se analiza el comportamiento de la producción de leche en Venezuela en los últimos 20 años, poco alentador, con dos señales de alarma que perduran vigentes sin que se produzca la necesaria reacción para su enmienda, el

persistente y pronunciado declive de la producción lechera nacional y el descenso progresivo, muy abrupto del consumo de leche y de productos lácteos por la población venezolana, que se encuentra en la escala más baja de los países del continente y por ello, muy por debajo de los requerimientos mínimos de una dieta satisfactoria. La ausencia de planificación para el sector de la agricultura y de la ganadería, marcada por una economía que año a año se ha fundamentado por la máxima dependencia en los ingresos del mercado petrolero, se ejecutan políticas que generan grandes distorsiones y desequilibrios. Por ello, en este trabajo se parte del principio de que la producción agropecuaria en general (producción vegetal y animal) debe ser un componente clave de una nueva estrategia de desarrollo económico y social para un país como Venezuela que se desarrolla dentro de un modelo económico totalmente petrolero, que genera sustanciosas divisas y recursos monetarios. Dicha estrategia debe incorporar una concepción amplia y moderna de un sector con alta productividad, derivada de la correcta y adecuada utilización de la tecnología disponible y en la cual la producción primaria organizada debe estar articulada con la agroindustria y con el sector científico y tecnológico incorporando el valor agregado que surge del proceso de transformación de la producción, es una visión de la articulación de las cadenas agroalimentarias. Pero además, que sea capaz de incluir en el valor de la producción las condiciones ambientales y sociales que se dan en torno al proceso productivo. Este nuevo esquema de desarrollo debe ser económicamente eficiente y a la vez sostenible en el tiempo.

Introducción

Cuando se menciona soberanía agroalimentaria se hace referencia a la independencia que tiene un país de producir, abastecer y garantizar de alimentos a su población. Es por ello, que el alimento constituye un derecho de la humanidad y no tan solo una mercancía, en el marco de este principio los alimentos se consideran como la principal fuente de energía y proteína de los seres humanos siendo propulsor de todas sus luchas por lograr un prospero bienestar de subsistencia, la pugna y disputa es incesante y se da en todos los escenarios. Los diferentes procesos evolutivos de la historia de la humanidad, pasando por el desarrollo del conocimiento, el ascenso del hombre y de la ciencia, marcan una firme demostración donde el ser humano no solamente ha tenido que hacer frente a la rivalidad contra los demás seres vivos sino también contra los nefastos, antagónicos e infortunios sistemas económicos y políticos imperantes en sus distintos países del mundo.

El progresivo y acelerado crecimiento de la población, ha demandado día a día mayores volúmenes de alimentos tanto de origen vegetal como animal, muy especialmente granos y cereales que satisfagan las necesidades nutricionales y alimenticias de la humanidad. Esta dinámica ha generado una descomunal inestabilidad entre los requerimientos reales de los seres humanos, la producción de alimentos y la capacidad económica para obtenerlos, que se agravan aún más a causa de catástrofes naturales, de las despiadadas y dantescas guerras de mercado y de las marcadas diferencias económicas entre los diversos países desarrollados, pueblos productores ricos, quienes empobrecen con dichas producciones los ecosistemas y los pueblos consumidores pobres y subpoblados.

Para Venezuela, es impostergable e inaplazable implementar una profunda transformación económica y social que oriente ir hacia la búsqueda de una agricultura endógena soberana y sostenible en el tiempo que satisfaga las necesidades nutricionales de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad del devenir de las futuras generaciones. Lamentablemente situación ésta, en la que aparentemente varios de los sistemas políticos del mundo se colocan a muchos años de distancia, que un día quizás se superará el devorador y extravagante paradigma de la revolución verde y se logrará alimentar sana y correctamente a los seres humanos que hacen vida en el planeta tierra.

La crítica situación que hoy vive la ganadería y exclusivamente la de leche en Venezuela, es digna de análisis y exige enfáticamente del diseño de un programa que a mediano y largo plazo se oriente hacia la intensificación de la producción, para ello es más que necesario la conformación de un programa nacional que sea coherente y compatible armónicamente con sistemas diversificados de ganadería de doble propósito (leche y carne) sostenibles; ahora bien, la intensificación de la ganadería de doble propósito conlleva conjuntamente varios aspectos desde la gerencia que ha de estar al frente de este complejo modelo productivo, hasta pasando por el uso equitativo de los recursos tantos abióticos como los bióticos para incrementar la productividad física de los agro ecosistemas mediante la aplicación correcta de conocimientos y de arreglos tecnológicos apropiados en el manejo de los ciclos biológicos que muestren marcados impactos en la calidad productiva que se refleje en su rentabilidad económica.

Se ha venido planteando con mucha frecuencia introducir nuevas técnicas y metodologías en programas de ganadería, evaluar programas de extensión lechera, ubicar sus debilidades y fortalezas, exigen cierta comprensión y análisis crítico del desequilibrado y desproporcionado desarrollo que la ganadería en general y muy particular la ganadería de leche ha venido experimentando a lo largo y ancho de nuestro país. Si bien se dispone de ventajas comparativas, como lo es mantener raíces y tradiciones históricas y culturales semejantes, un mismo idioma y una similar idiosincrasia, la diversidad es tanta, que exige no intentar una generalización so pena de incursionar en el mas absoluto de los fracasos.

A pesar de las experiencias y realidades que se han vivido en Venezuela, todavía hay quienes piensan que la ganadería de leche está ejemplificada con la imagen de una vaca Holstein pastando sobre tréboles, cercana a una sala de ordeño mecanizado, con grandes establos usando altas cantidades de alimento concentrado, con un productor y personal calificado y capacitado, esta versión está muy por fuera de todo contexto que brinda la realidad del diversificado ambiente tropical.

Comportamiento de la producción y del consumo de leche en Venezuela.

El comportamiento de la producción de leche en Venezuela en los últimos 20 años no es alentador, dos señales de alarma perduran vigentes sin que se produzca la necesaria reacción para su enmienda, el persistente y pronunciado declive de la producción lechera nacional y el descenso progresivo, muy abrupto del consumo de leche y de productos lácteos por la población venezolana, que se encuentra en la escala más baja de

los países del continente y por ello, muy por debajo de los requerimientos mínimos de una dieta satisfactoria.

El Cuadro 1, muestra como ha sido la evolución de la producción de leche en Venezuela, desde el año 1950-2009, se observa un crecimiento horizontal de la producción marcada por incrementos interanuales decrecientes; se percibe que la máxima producción se obtuvo durante el año de 1988, de ahí en adelante se presenta una pronunciada desaceleración de la producción; el período que se inicia en los años de 1988-2008, caracterizado por el nacimiento de una economía en estado crítico y las tendencias en el entorno internacional, presionaron decisiones gubernamentales hacia una apertura comercial, con una fuerte devaluación del bolívar y la eliminación del paquete de incentivos del período anterior, así como la aplicación de un conjunto de políticas de ajuste macro y micro económico.

**Cuadro 1. PRODUCCIÓN, IMPORTACIÓN Y TASA DE CRECIMIENTO DE LECHE
EN VENEZUELA**

Año	Producción x 10⁶	Litros	Importación Toneladas. x 10³	Tasa de Crecimiento 10 años (%)
1950	174		---	
1958	372		---	11,5
1960	421		42	
1968	748		64	8,2
1970	929		83	
1978	1202		433	7,5
1980	1310		539	3,5
1988	1744		934	3,8
1990	1450		280	--
1998	1410		160	-2,1
2000	1250		80	--
2001	1370		120	--
2002	1380		111	-2,5
2003	1390		98	----
2004	1290		115	----
2006	1360		135	---
2008	1490		165	---
2009	1470*		245*	----

Fuente: CAVILAC, (2008). * Valor estimados por BCV, (2010).

Paralelamente a ello, se inicio una aguda tendencia hacia la baja de los precios petroleros, la inflación supero los tres dígitos alcanzado su punto máximo de 103% para luego declinar a niveles del 31% asociado a una aguda recesión económica en los últimos cinco años. La población supera los 27 millones de habitantes y entre el 40 u 50% se ubica por debajo de la línea de pobreza crítica y pobreza relativa, lo que contrae fuertemente el consumo de alimentos indispensable de alta calidad como la leche, ubicándose alrededor de los 85 litros el consumo per-cápita para el año 2000 y estimándose a

duras penas entre los 70 litros per-cápita para el año 2005, como lo muestra el Cuadro 2; el índice normativo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y de la FAO lo ubica en 130 litros por persona/año.

Cuadro 2. CONSUMO PER-CÁPITA DE LECHE EN VENEZUELA (desde 1988-2009)

Año	Producción Litros x 10⁶	Consumo (Lts/hab/año)
1988	1744	149
1989	1639	98
1990	1450	92
1991	1461	109
1992	1578	103
1993	1687	106
1994	1386	79
1995	1375	84
1996	1416	79
1997	1431	85
1998	1410	84
1999	1311	82
2000	1250	85
2001	1370	83
2002	1380	81
2004	1290	75
2006	1360	70
2008	1490	71
2009 *	1470 *	70 *

*Fuente: CAVILAC, (2008). * Valores estimados.*

Esta situación condujo que el consumo per cápita de productos lácteos en general experimentara una progresiva disminución que colocó al país en términos similares al de naciones económicas y socialmente más deprimidas que Venezuela, como Haití. Se presentó una contracción del consumo de 35% en los seis últimos años; lo que tiene un impacto negativo en materia de salud, previsible en los sectores de la población infantil y fundamentalmente de menores recursos; esta caída a menos de 70 litros por persona y por año, coloca a Venezuela en el peldaño más bajo de los países de su entorno, mostrando un alarmante retroceso de un indicador fundamental de la calidad de la dieta y de los niveles deseables de bienestar social. Es oportuno

destacar que la producción nacional por habitante en el año 2007 fue de 50 litros, que se corresponde a lo producido a principio de los años cincuenta, la población para ese entonces se ubicó alrededor de los 4.5 millones de habitantes, la misma ha mostrado un crecimiento anual sobre 500.000 habitantes (CAVILAC, 2008).

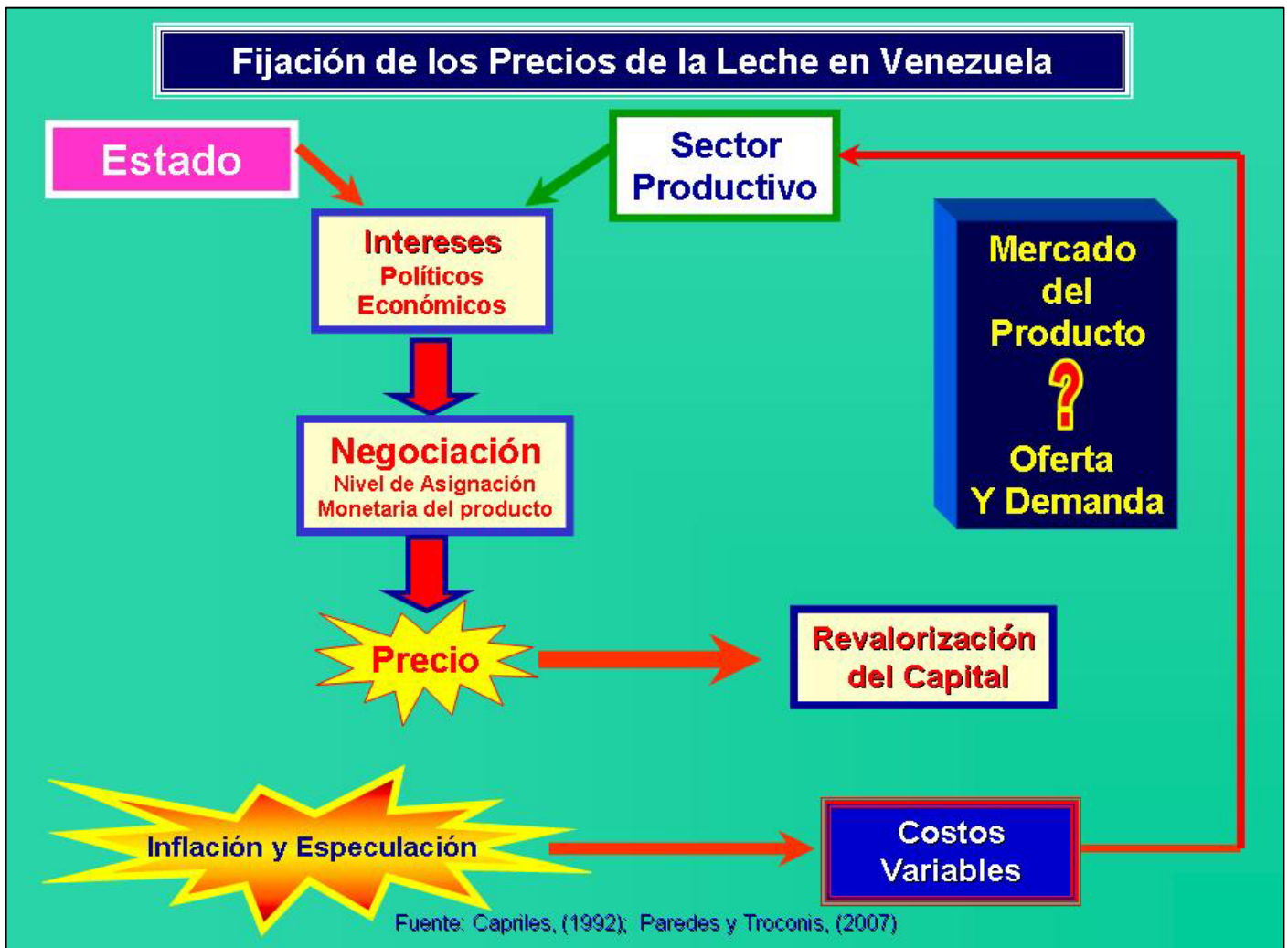
Las exigencias en alimentación a nivel poblacional crecen año tras año, los países que reúnen las condiciones básicas para producir leche, buscan formas para lograr satisfacer esa necesidad. Venezuela se ha convertido en un caso merecedor de estudio en esta materia; el deterioro del consumo no solo se aleja cada vez más de las recomendaciones de consumo promedio de los organismos internacionales, sino que también se

aleja de los resultados obtenidos como promedio histórico durante un buen número de años por nuestra propia población, anunciando que la disponibilidad de productos lácteos no satisface los hábitos de consumo preexistentes. Pero además, se ha constituido en un componente que frena el desarrollo de un sector productivo con alto potencial económico generador de empleos y de riquezas; posición que pareciera no preocupar a nadie.

Los efectos para este período fueron marcados por una caída del nivel de producción, de 1450 millones de litros en 1990 a 1410 millones en 1998; mostrando una tendencia pronunciada a 1250 millones para el año

2000; con una tasa negativa del -2,1% interanual (CAVILAC, 2007). También se observa que la producción nacional en los años 2000 se corresponde a los niveles de producción de mediados de los años setenta pero con una población de 14 millones de personas más.

Conformando esta situación, se fue generando un modelo económico de fijación de precios que perdura actualmente sin considerar el aspecto tecnológico que contribuyó a darle más peso de valorización a la tierra y al ganado, situación que propagó un escenario hacia una racionalidad típica en el negocio lechero no especializado. La tierra, los



pastos y ahora su proceso de revalorización pasaron a constituirse en forma subyacente un negocio de bienes y raíces, consolidando su rol como inversión de futuro, de preservación e incremento del patrimonio, esto es una fuerza contraria a la intensificación, y se asocia a un manejo tradicional de la empresa ganadera. Esta racionalidad acepta moderados márgenes de ganancias, especialmente por los medianos y grandes productores porque existe una compensación producto de la revalorización, para aumentar el flujo de caja se presionan aumentos de la leche sin contrapartida, en mejoramiento de la eficiencia, de la productividad y de la calidad del producto (Márquez y Paredes, 2004).

En casos muy específicos, la demanda de leche y carne pasaron por encima de la oferta, siempre han sido deficitarias en el país, los precios estuvieron regulados por el estado hasta el año de 1989, antes y después del año 1989, la relación de los precios de ambos productos, han tenido una marcada incidencia sobre la racionalidad de los productores que trabajan en la ganadería doble propósito, quienes manipulan el manejo animal con tendencia hacia leche, hacia carne o hacia un equilibrio entre ambos, dependiendo de esta relación.

Durante este trayecto se observa la ausencia de planificación para el sector de la agricultura y de la ganadería, marcada por una economía que año a año se fundamenta por la máxima dependencia en los ingresos del mercado petrolero, se ejecutaron políticas que generaron grandes distorsiones y desequilibrios. En Venezuela, producto de la aplicación de políticas del estado, se decidió que ante la escasez de carne era necesario mejorar el rebaño nacional hacia la carne, la racionalidad de los productores lo ubicó en ese escenario y comenzaron a cruzar el rebaño lechero venezolano con

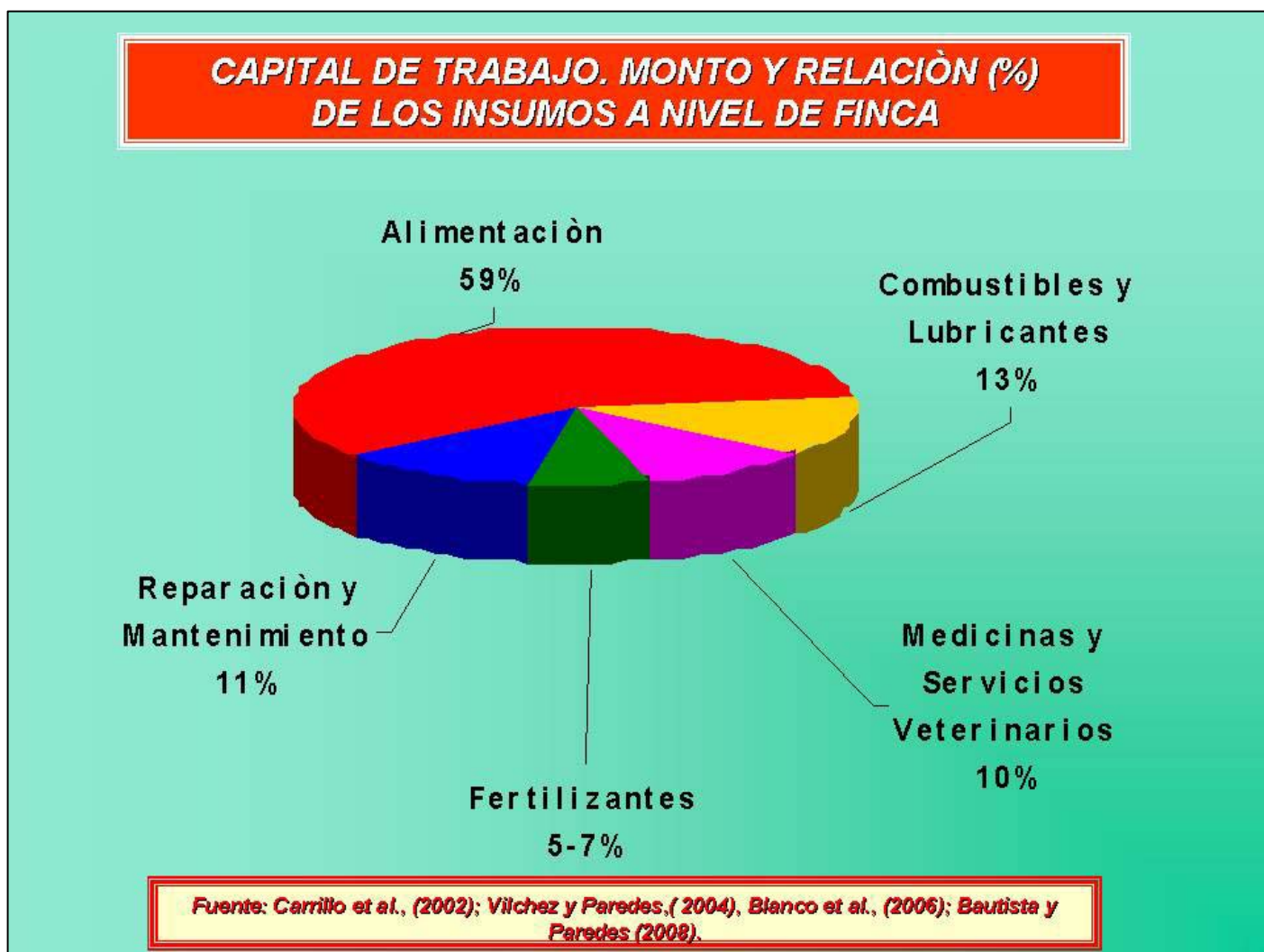
toros Cebú, además, existieron decretos de clasificación de carne en canal, donde se incluye a las hembras de un determinado peso, esto trajo consigo elevar el valor de las vacas de descarte y amplió el mercado, se llevaron a matadero muchas vacas del rebaño lechero, así se inicia la destrucción del “rebaño criollo lechero” y del rebaño cruzado con tendencia hacia la leche, que había costado años y siglos su conformación. Según los informes del SASA, (2004) reportados en la Gaceta Ganadera de Marzo, (2005), se destaca que la población bovina con su diferente grupo etáreo es de 11.863.934 animales, de los cuales existen 3.878.876 vacas y solo se están ordeñando 990.000 vacas (Fegalago, 2004); esto quiere decir que se está ordeñando solo el 8.4% de la población bovina. Estas desproporcionadas cifras son un indicador del estado de degradabilidad que ha venido presentando la ganadería bovina en Venezuela.

Esta situación ha generado una problemática muy compleja en la ganadería bovina particularmente en el sector de la ganadería lechera y peculiarmente en la ganadería de doble propósito; los ganaderos del país en forma individual, quienes se han dedicado a sus fincas se han rezagado desde el punto de vista tecnológico, que se relaciona con la alta variabilidad que presenta la ganadería en general, y sobre todo la ganadería de doble propósito, producen a costos muy elevados, con una bajísima eficiencia reproductiva y un manejo de los becerros muy precario, con grandes problemas en el manejo del ordeño, generando un producto de cuestionada calidad para el procesamiento y el consumo humano, un alto porcentaje de ellos no abona sus potreros desde hace varios años, se han dedicado a realizar cruce sin control de ninguna naturaleza técnica, unos lo hacen para mejorar sus rebaños, la mayoría según como esté el

precio de la leche y de la carne en el mercado, una minoría se ha mantenido en la producción de leche mejorando su rebaño y tratando de modernizar su manejo desde el punto de vista tecnológico (Ordóñez, 2002, Carrillo *et al.*, 2002 y Bautista, 2009).

En la actualidad se vive un punto crítico, muchos entendidos en la materia destacan tajantemente, que la ganadería de leche ha venido desapareciendo progresivamente, una gran cantidad de productores de leche adoptaron a través de esos movimientos de escenarios, irse y ubicarse mas hacia la producción de carne, su recurso genético lo han cruzado tanto, que hoy

sus rebaños está casi completamente cebúizados. Las incoherentes políticas del estado venezolano, donde se sensibilizó la relación de los precios de la leche y de la carne en los últimos treinta años, unido con la conducta asumida por la racionalidad económica de los productores de la ganadería de doble propósito donde se pone de manifiesto la deficiente acción gerencial y tecnológica, condujo en gran parte a que se llevara al matadero los animales de leche que represento históricamente un costo muy elevado formarlos.



Precios de la Leche en Diferentes Países
Años: 2009-2010.

PAIS	PRECIO \$/ Lts'.
Venezuela *	0,98
USA	0,32
Colombia *	0,39
Argentina*	0,26
Uruguay*	0,24
Brasil *	0,34
Chile*	0,30
Francia	0.40

Fuente: CEPEA,(2010); ODEPA, (2010); Dary Line (2010); FEDEGAN, (2010). OPYPA, (2010). FAO, 2008. FEPAL, 2010. Precios a dólar oficial.

* Países Latinoamericanos

' Centavos de Dólar (\$)

Una visión de gerencia en los sistemas de ganadería de leche para Venezuela.

Hoy se habla en el ámbito de la economía mundial, de empresas competitivas, que revisan y mejoran continuamente los procesos en todas sus áreas, como producción, gerencia, administración y finanzas, mercadeo y ventas, investigación y desarrollo e innovación. De esta manera, logran el éxito sostenido en un mundo con cambios cada vez más veloces, de todo ello no escapa la actividad agrícola en general.

Las empresas deben asumir los cambios, es decir, ser innovadoras, o desaparecen saliendo del escenario productivo; lograr esta posición, obliga a gerenciar

sistemáticamente a través de técnicas y métodos analíticos basados en información, tanto interna como externa, particularmente la relacionada con la actividad económica; siendo ésta el soporte para la toma de decisiones en todos los procesos de innovación (Drucker, 2004, Peters, 2006).

Es evidente que la competitividad de las empresas impulsa consigo la competitividad del país. En tal sentido, considerando la posición competitiva de Venezuela y entre los múltiples factores incidentes en ella, la influencia de las condiciones internas de las empresas, es necesario reafirmar

la importancia de la información económica esencialmente costos de producción indispensables para la toma de decisiones gerenciales.

La tendencia a la integración económica impulsa a los sectores empresariales a competir internacionalmente. Por esta razón, las empresas sean agrícolas como cualquier otra, deben desarrollar y mantener ventajas competitivas que le permitan disfrutar y mantener una posición destacada en el mercado y dentro de éste nuevo marco paradigmático es que debe insertarse la agricultura venezolana, no hay razón para no hacerlo.

En Venezuela la actividad agrícola y muy particularmente la ganadería tienen que producir y mercadear sus bienes, agregarle valor al producto en

mejores condiciones de calidad, costos y oportunidad. Dentro del mismo contexto, a medida que se mejora la calidad se mejora la productividad y en consecuencia, la competitividad. En tal sentido, para ser competitivas, tanto la agricultura como la ganadería hay que manejarla como un negocio dentro de una empresa agrícola y se deben gerenciar la calidad y productividad. Esto significa hacer las cosas bien desde que se inicia, eliminando desperdicios, es decir, todo lo que no agrega valor al producto; con el fin de satisfacer consistentemente las necesidades de los consumidores; afianzándose en la productividad, que es el resultado de la correcta aplicación de la tecnología para la producción de leche y carne, así como el apropiado uso de los recursos, para incrementar el bienestar de la sociedad y del hombre.

Para lograr alcanzar niveles de calidad de productividad satisfactorios, la agricultura y la ganadería deben implementar un sistema de calidad abarcando todas las etapas, desde el diseño del sistema de producción, hasta la post-venta, con el fin de reducir al mínimo los errores y los retrasos; eliminando desperdicios, es decir, todo lo que no agregue valor, lográndose de esa manera una disminución en los costos.

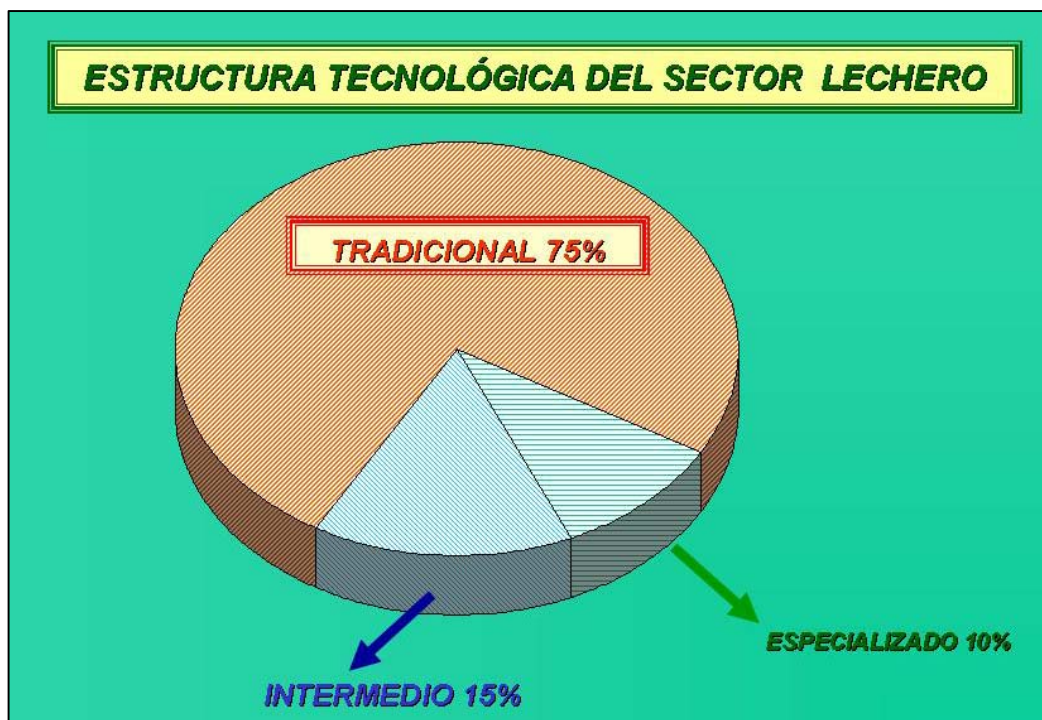
Sumado a lo anterior, significa obtener el éxito competitivo y sostenerlo de manera permanente, esto obliga a la agricultura y particularmente a la ganadería a tener capacidad de reacción, para adaptarse con velocidad, a los cambios constantes que se presentan en el entorno económico, los cuales producen turbulencia en los negocios, aumentando la incertidumbre y complejidad de los problemas.

En consecuencia, los gerentes tienen que ser proactivos, para visualizar los cambios, tomar decisiones conducentes al éxito sostenido, evaluar los resultados

constantemente, lograr que la agricultura y la ganadería sean innovadoras para alcanzar ventajas competitivas. A tal fin, el gerente debe ser un experto en la toma de decisiones, considerando cuidadosamente los cursos alternativos de acción y seleccionando la mejor alternativa para cumplir los objetivos específicos que permitan alcanzar el éxito sostenido (Bennis *et al*; 2006).

La nueva gerencia que ha de estar al frente de la actividad agrícola en general, está obligada en obtener y analizar información interna y externa, sobre una base sistemática, confiable y oportuna. Al respecto, considerar dos variables claves, la complejidad del mercado y el creciente y desafiante aumento de la competencia, que obligan a las actividad agrícola y ganadera a incorporar la tecnología de la información, que incluye los sistemas de información gerencial y de soporte de decisiones; cuyo fin es permitir a los gerentes diagnosticar y controlar la eficiencia, siendo necesaria una moderna contabilidad de costos o gerencial, que suministre a la gerencia la información indispensable para la gestión; es decir, la medida y el análisis; la visión y la comprensión para la acción; donde, la medición fiable y el análisis seguro son la base de la acción; de lo contrario ésta se hace incierta y no se puede ver ni comprender.

Por ello, en este trabajo se parte del principio de que la producción agropecuaria en general (producción vegetal y animal) debe ser un componente clave de una nueva estrategia de desarrollo económico y social para un país como Venezuela que se desarrolla dentro de un modelo económico totalmente petrolero, que genera sustanciosas divisas y recursos monetarios. Dicha estrategia debe incorporar una concepción amplia y moderna de un sector con alta productividad, derivada de la correcta y adecuada utilización de la tecnología



disponible y en la cual la producción primaria organizada debe estar articulada con la agroindustria y con el sector científico y tecnológico incorporando el valor agregado que surge del proceso de transformación de la producción, es una visión de la articulación de las cadenas agroalimentarias.

Pero además, que sea capaz de incluir en el valor de la producción las condiciones ambientales y sociales que se dan en torno al proceso productivo. Este nuevo esquema de desarrollo debe ser económicamente eficiente y a la vez sostenible en el tiempo. La agricultura y la ganadería vista de esta manera, está considerada como un sistema que incluye la producción, los recursos naturales, la población que vive de esta actividad económica, así como la involucrada en las actividades relacionadas, sus articulaciones en la generación del valor global y en la estructuración general de toda la sociedad.

La ganadería de leche en particular así como la actividad agropecuaria en general, es una actividad

económica y como tal, es importante conocer como se mueven los costos de oportunidad y de transacción en los sistemas de ganadería de leche sea especializada o de doble propósito. Por otra parte, es necesario destacar, que no se ha logrado la modernización del sector ni se ha alcanzado la tan deseada competitividad al no entender que el dilema principal radica en los elevadísimos costos de

transacción de la producción en que incurre la actividad de la ganadería de leche. No se acostumbra a medir y contabilizar los costos transaccionales, a pesar que estos forman parte junto a los costos de producción, de los costos totales de cualquier actividad económica, incluyendo la producción agrícola. Definidos en términos simples, los costos de transacción son aquellos asociados con la logística de la organización de la producción y la búsqueda de información.

En Venezuela, como en la mayoría de los países en desarrollo, los costos de transacción son muy elevados, afectando el rendimiento económico hasta tal punto de impedir la producción de determinados bienes y servicios. En realidad el diseño e implementación de nuestras políticas agrícolas han tendido a favorecer a productores ligados a actividades económicas directamente improductivas y de elevado costo social. De allí, radica la importancia, de dar a conocer en los distintos ámbitos los aspectos económicos como instrumentos indispensables

para abordar situaciones tan esenciales que se originan en el ambiente agrícola y muy particularmente en la ganadería de leche.

Para conocer y estudiar la racionalidad económica de los productores, su intencionalidad productiva, las estructuras y los procesos tecnológicos de los sistemas de producción; así como la variabilidad existente y la forma ordenada y sistemática de mejorarlos permite comprender la dinámica de los procesos que en resumen definen el funcionamiento tecnológico entre unas fincas y otras. Para ello, es vital el uso de metodologías soportadas en el sistema de conocimiento profundo, como marco indispensable para que los gerentes del campo agropecuario tomen decisiones frente a problemas complejos.

Como el objetivo del estudio son los agentes económicos productores y los sistemas de producción de leche con vacunos, su estructura, su funcionamiento y su restablecimiento continuo; los logros tienen que ser medidos y cuantificados, en forma más concreta se busca con los mismos activos, la empresa aumente su capacidad de producción global, se reduzcan los costos y se siga un proceso de mejoramiento continuo hacia una alta eficiencia operacional.

Es oportuno destacar, que ninguno de estos procesos puede llevarse adelante sin una gerencia moderna, capaz de entender las peculiaridades de la agricultura así como de la ganadería en particular dentro de la sociedad venezolana y de adecuarse eficazmente en medio de sus limitaciones y posibilidades. Para disponer de buenos gerentes hay dos caminos: formarlos o importarlos; esto último es difícil por varias razones, los buenos gerentes son escasos, son costosos -cobran en dólares- y, además, un gerente exitoso en Londres,

Berlín, Texas, California, Israel o en Japón no garantiza ser necesariamente buen gerente en la Cuenca del Sur del Lago de Maracaibo, en los Llanos Occidentales, Guárico, Apure o en los Andes, así de complicada es la gerencia.

Se buscan gerentes que sean líderes que formulen y ejecuten estrategias, para ello se requiere la formación de la disciplina personal con un enfoque sistemático para poder sincronizar los diferentes procesos que están involucrados en los sistemas de ganadería de leche y de doble propósito como una organización. Los auténticos gerentes son líderes, por tanto no son quienes se limitan a formular una visión y luego solo delegan; por el contrario, son quienes se comprometen profunda y apasionadamente con una organización y saben como articular las personas, los recursos, la estrategia y los procesos operativos para construir día tras día una organización eficiente altamente productiva basada en la honestidad y el realismo.

Entonces es inevitable plantearse que el gerente agropecuario debe tener un conocimiento del campo económico; el gerente moderno planifica, asigna recursos, supervisa, controla, es creativo y sobre todo actúa; por supuesto, es un gerente formado para la producción, para la acción, con un enfoque integral y armónico desde el punto de vista tecnológico, conoce de técnicas y metodologías para el análisis, maneja y fortalece las relaciones personales, conoce de economía, lee un balance financiero y lo interpreta, conoce los mercados, es un experto en técnicas de planificación y programación así como el aspecto ético que involucra la gerencia, esto es indispensable.

Por otra parte, es determinante precisar, que la formación gerencial sea concebida como una preparación para aprender a partir de la experiencia. Ello implica,

entre otras cosas, el desarrollo de la capacidad para organizar y almacenar información clave y reflexionar sobre la acción del pasado, para generar puntos de vista distintos que le permitan de una u otra manera solventar obstáculos y salir exitosamente adelante.

Dentro de este amplio enfoque se considera que la ganadería en general y muy peculiarmente la producción de leche es una actividad inherente a las relaciones personales y a la actividad gerencial; el éxito de un sistema de producción está vinculado con la armonía entre las personas que están involucradas a la actividad fértil de rutina en el proceso productivo. Relaciones personales y producción andan juntas; por

ello es recomendable que en todo sistema de ganadería se desarrolle un ambiente propicio para un manejo de buenas relaciones personales que se reflejen en la solución de las diferencias y conflictos con eficiencia, equidad, racionalidad y acuerdos que sustenten y establezcan una futura relación.

¿Por qué se requiere un nuevo productor?

La ganadería en general y muy particularmente la ganadería de leche en nuestro país están sometidas a una profunda y urgente e impostergable necesidad de modernizarse para transformarse en una actividad productiva altamente organizada con altos rasgos de



eficiencia, pues de no hacerlo sencillamente no podrán enfrentar la embestida de las agresiva exigencias de la subsidiada y protegida agricultura de los países desarrollados.

Lo anterior significa que la ganadería así como la agricultura en general, sus principales actores, representados en los pequeños, medianos y grandes productores deberán ser competitivos, para ello se requiere incrementar sus productividades, mejorar su calidad y minimizar sus costos; esto significa también que deberán volverse mucho más eficientes en la administración del negocio agrícola en su globalidad, con el fin de optimizar el uso de los recursos disponibles, reducir los precios de adquisición de los factores de producción e incrementar los precios de venta de los excedentes. Estos son los requisitos que inexorablemente los productores tendrán que reunir en forma simultánea; de no hacerlo, la bestial y despiadada competencia de los mercados los transformará en ex-productores, en otras palabras los liquidará o desaparecerá (Paredes y Troconis, 2006).

Esta difícil y cruel realidad exige, entre otras medidas, un gigantesco esfuerzo de capacitación y organización de los productores para que ellos se tecnifiquen, se profesionalicen y se transformen en gerentes empresarios que puedan, sepan y quieran corregir las graves distorsiones tecnológicas, gerenciales y comerciales que actualmente ocurren en los distintos eslabones de la cadena de los lácteos, desde que el insumo sale del sistema de producción, pasando por el procesamiento industrial hasta que el alimento llega al consumidor.

Ambas tareas son más de carácter tecnológico-gerencial que político y, consecuentemente, deberán

ser entregadas a muy competentes profesionales y técnicos agropecuarios, los que deberán demostrar en los hechos que son capaces de corregir las distorsiones mencionadas anteriormente, y de optimizar el uso y el aprovechamiento de los escasos insumos materiales para contrarrestar su insuficiencia a través de la correcta aplicación de los abundantes insumos intelectuales. Con ello el sector primario de la producción podrán volverse mucho más eficiente y de esta manera, prescindir o por lo menos disminuir su dependencia de los cada vez más utópicos créditos abundantes y subvencionados, valor artificialmente alto del dólar, subsidios, medidas proteccionistas, garantías oficiales de comercialización, etc.; y volverse menos vulnerables a las adversidades que están fuera de su control, como por ejemplo los subsidios y las barreras arancelarias y no arancelarias establecidas por los países desarrollados.

Para enfrentar este desafío de incrementar productividad y mejorar calidad con menos costo para ser competitivos, se requiere como se destacaba anteriormente, formar una nueva generación de productores, con ellos de técnicos agropecuarios con nuevos conocimientos, aptitudes, destrezas y sobre todo con nuevas actitudes de auto confianza anímica y convicción de que son ellos mismos quienes deberán asumir este desafío, sencillamente porque debido a su naturaleza eminentemente técnica, sólo podrán compartirlo con los profesionales de ciencias agrarias.

Conclusiones

- Las exigencias alimentarias a nivel poblacional crecen año tras año, los países que reúnen las

condiciones básicas para producir leche, buscan formas para lograr satisfacer esa necesidad.

- Venezuela se ha convertido en un caso digno de análisis en esta materia; el deterioro del consumo de lácteos no solo se aleja cada vez más de las recomendaciones de consumo promedio de los organismos internacionales, sino que también se aleja de los resultados obtenidos como promedio histórico durante un buen número de años por nuestra propia población, anunciando que la disponibilidad de alimentos y muy particularmente de productos lácteos no satisface los hábitos de consumo preexistentes. Pero además, se ha constituido en un factor que frena el desarrollo de un sector productivo con alto potencial económico generador de empleos y de riquezas.
- La situación descrita anteriormente, inspiran la necesidad de presentar para la discusión los fundamentos de un conjunto de propuestas para el diseño e implementación de un programa nacional agroalimentario sustentable y diversificado que con lleve paralelamente el desarrollo de un proyecto de capacitación y extensión en tecnologías apropiadas para la producción agrícola en general; que compatibilice y materialice esta realidad con un tema tan complejo como este, para ello, solo hay que tener claro este proceso evolutivo de la agricultura y la ganadería venezolana que se ha descrito anteriormente, para ubicar, reorientar los niveles y los esfuerzos, uniendo las mejores aptitudes y voluntades.
- Se requiere de un sistema agroalimentario que integre en un mismo proceso, al sector primario de la producción, al sector del procesamiento y al sector

científico y tecnológico (innovación, asistencia técnica e investigación); cada una con sus funciones específicas; pero conectada; que conformen equipos interdisciplinarios que tengan una visión compartida sobre los problemas claves para mejorar producción y productividad. Técnicamente es posible establecer objetivos para la consolidación de un sistema agroalimentario sustentable para Venezuela, que sean dignos de un compromiso entre los diferentes sectores que conforman la cadena agroalimentaria.

- Se buscan gerentes que sean líderes que formulen y ejecuten estrategias, para ello se requiere la formación de la disciplina personal con un enfoque sistemático para poder sincronizar los diferentes procesos que están involucrados en los sistemas agroalimentarios venezolano como una organización.

Bibliografía citada

- ✓ Bautista, L. 2009. Estudio estructural y funcional de los sistemas de producción de leche en el municipio Maturín del estado Monagas. Trabajo de Maestría en Producción Animal. Postgrado de Producción Animal Facultades de Agronomía. Universidad Central de Venezuela. 86p.
- ✓ Bennis, W., G. Spreitzer y T. Cumming. 2006. Las claves del liderazgo. Ediciones DEUSTO- Barcelona España. 327p.
- ✓ Capriles, M. 1999. Avances Metodología: Perfiles productivos y funcionalidad tecnológica en sistemas de producción de leche y carne con vacunos en Venezuela. Sistemas de Producción con Rumiantes en los Trópicos. Postgrado en Producción Animal-

- Facultades de Agronomía y Ciencias Veterinarias
Universidad Central de Venezuela. (Mimeo) 17p.
- ✓ Carrillo, C., G. Celis, L. Paredes, V. Hidalgo y T. Vargas. 2002. Estudio técnico-económico y de sensibilidad de un sistema doble propósito (leche-carne) ubicada en el municipio Colón, estado Zulia. *Zootecnia Tropical*. 20(2):205-221.
 - ✓ CAVILAC. 2007. La industria lechera en Venezuela su evolución en el año 2006. Informe anual de la Cámara Venezolana de la Industria de Lácteos. 76pp.
 - ✓ CAVILAC. 2008. La industria lechera en Venezuela su evolución en el año 2007. Informe anual de la Cámara Venezolana de la Industria de Lácteos. 94pp.
 - ✓ Drucker, P. 2004. *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Editorial Norma. 290 pp.
 - ✓ Márquez, A. y L. Paredes. 2004. El uso del Ecoanálisis-DP en un sistema de producción intensivo de leche en la zona de Humocaró el Tocuyo, estado Lara. *Zootecnia Tropical*, 22(2):209-219. M
 - ✓ Ordóñez, J. 2002. Evaluación económica de los sistemas de producción de leche. En *Avances de la Ganadería de Doble Propósito*. (Eds). González Stagnaro C. Soto E., Ramírez L. Fundación GIRARZ. Ediciones Astro Data S.A. Capítulo XL: 636-643.
 - ✓ Paredes L. y J. Troconiz. 2006. La Extensión en tecnologías apropiadas para la producción de leche y carne en Venezuela. II Simposium en Recursos y Tecnologías Alimentarias para la Producción Bovina a Pastoreo en Condiciones Tropicales. 50 Aniversario de la Pasteurizadora Táchira. San Cristóbal. Ponencia en CD. 25 pp
 - ✓ Peters, T. 2006. *Gestionar con Imaginación*. Ediciones Deusto. Barcelona España. 170pp.
 - ✓ SASA, 2004. Informe de vacunación de aftosa en Venezuela durante el año 2004. Editado por el Dr. Julián Castro. 35pp.
 - ✓ Soto-Belloso, E. 2004. La ganadería de doble propósito en Venezuela. En *Memorias del XII Congreso Venezolano de Producción e Industria Animal. Conferencia-Doble Propósito*. : 221-229.
- * Conferencia presentada en el: XVI Taller "50 Aniversario ASODEGAA" (Asociación de Ganaderos Alberto Adriani). El Vigía, 20 de Mayo 2010