



## **RELACIÓN BILATERAL COLOMBO-SUIZA: EFECTOS EN EL SECTOR LÁCTEO COLOMBIANO EN EL PERIODO 1992-2007\***

### ***Bilateral relations between Colombia and Switzerland: effects on the colombian dairy sector in the period 1992-2007***

*Joseph Flórez Navarro, Nayla Chujfi Salazar\*\**

*Ariatna Salazar Uribe, Ángela María Arias Toro, Juan Alejandro Vásquez\*\*\**

\* Artículo final Colectivo III semestre de Negocios Internacionales. II semestre de 2011.

\*\* Estudiantes del Programa de Negocios Internacionales de la Universidad Católica de Pereira.

\*\*\* Profesores Colectivo III semestre de Negocios Internacionales. II semestre de 2011

**SÍNTESIS:**

De 1992 a 2007, el sector lácteo colombiano se encontró de diferentes maneras influenciado por las grandes empresas lácteas suizas que han operado en el país desde el origen del Tratado de Amistad, Establecimiento y Comercio en el año 1908. En esta reseña se describen los efectos comerciales generados en el sector lácteo nacional por las empresas suizas y se analiza el conflicto presentado entre el sector lácteo colombiano y las multinacionales helvéticas.

**DESCRIPTORES:** Sector lácteo, Conflicto, Estrategias.

**ABSTRACT:**

From 1992 to 2007, the Colombian dairy sector was influenced in many different ways by the big Swiss dairy enterprises that have worked in the country since the origin of the Treaty of Friendship, Commerce and Establishment in the year 1908. In this review the commercial effects generated on the national dairy sector by the Swiss enterprises and the dilemma presented between the Colombian dairy sector and the Swiss dairy enterprises are analyzed.

**DESCRIPTORS:** Dairy Sector, Conflict, Strategies.

## 1. Producto cultural.

La presente reseña: *Relación Bilateral Colombo-Suiza: Efectos en el Sector Lácteo colombiano en el periodo 1992-2007* de 15 páginas numeradas desde la portada, ha sido escrita por los estudiantes de la Universidad Católica de Pereira Joseph Flórez Navarro y Nayla Chujfi Salazar en el segundo semestre del año 2011.

Se sustenta en trabajos como los de la Embajada de Suiza (2008), Ministerio de Agricultura Colombia (2007), Fisher (1994), Mojica (2010), Ávila (s.f.), El Informe de Generalidades de la Cadena Productiva Láctea en Colombia (s.f.), El Informe de Nestlé: Caquetá, un rincón de Colombia (2005) y El Ministerio de Desarrollo Económico (1999), que ofrecen información histórica y estadística relevante sobre el sector.

El objetivo general de la presente reseña es describir algunos efectos y situaciones conflictivas, que han generado en el sector lácteo colombiano la participación de empresas suizas dedicadas a esta actividad.

Para ello, esta reseña se estructura de cuatro secciones además del presente producto cultural, que contienen información en respuesta al objetivo general y que están divididas de la siguiente manera: En la segunda sección se hace un resumen expositivo de los textos principales utilizados para la elaboración del escrito, especificando la utilidad de cada uno de ellos. En la tercera sección se hace un comentario crítico argumentado no solo en los textos principales sino en todas las fuentes bibliográficas mencionadas en el producto cultural,

identificándose las empresas *suizas* más relevantes en la industria láctea colombiana para poder describir los efectos en esta entre los años 1992-2007 y analizándose el *conflicto* presentado entre las empresas lácteas colombianas y las empresas lácteas suizas. Por último, en la cuarta sección se enumeran algunas conclusiones sobre el tema.

## 2. Resumen Expositivo.

Como pilares se utilizaron dos textos: *Colombia-Suiza* como el libro más importante de la reseña que hace énfasis en el tema de interés que es el sector lácteo colombiano escrito por la Embajada de Suiza en Colombia en el año 2008 y *Más allá de Maquiavelo* escrito por Roger Fisher de la Universidad de Harvard en el año 1993. Para mayor comprensión del lector se analizará cada libro, mencionándose de que trata cada uno y como afecta al tema principal de la reseña.

a) *Colombia- Suiza (1908-2008). Centenario de la forma del tratado de amistad, establecimiento y comercio entre Suiza y Colombia. Embajada de Suiza (2008). Editorial Thomas Greg & Sons de Colombia. Año 2008, Bogotá DC/ 280 Páginas:*

“La industria láctea es primordial entre el comercio alimenticio ejercido por Suiza en Colombia”- Fernando Araujo, PÁG. 22<sup>1</sup> del texto. De la relación primordialmente comercial que ha sostenido Colombia con el país Helvético desde el año 1908 diversos sectores como el financiero, el alimenticio y el cultural se han visto influenciados en el país suramericano. Como recuento de esta

1 Colombia- Suiza (1908-2008). El entonces Ministro de Relaciones exteriores de Colombia Fernando Araujo mencionó esta frase al inicio del texto en un documento llamado Una amistad centenaria: herencia y desafío de pioneros.

relación y resaltando los aportes de Suiza a Colombia en materia comercial, económica y brevemente política, este libro se empeña en mostrar las fortalezas manifestadas y graduales de las relaciones entre ambos países, además de nombrar cronológicamente los hitos habidos entre estos.

El objetivo del libro *Más allá de Maquiavelo* de Roger Fisher es mostrar cómo afrontar un

Información tan general como las empresas lácteas suizas que han laborado en el territorio y tan específica como el volumen de leche diaria nacional que han comprado estas, se encuentra soportada en estudios del Ministerio de Relaciones Exteriores colombiano de la época y de las mismas empresas lácteas suizas que han sido parte del proceso que se encarga de especificar el texto.

Se muestra además cómo el impacto de las técnicas suizas ha sido considerable y provechoso económicamente para el sector lácteo colombiano y el sector comercial colombiano a través de imágenes representativas tomadas en épocas diferentes, que son tan constantes como los datos históricos y estadísticos de crecimiento-participación que se enuncian en este.

Por lo tanto, aunque dicha información *gráfica y estadística* permitió guiar a los autores de la reseña hacia los efectos comerciales provocados por las empresas lácteas helvéticas sobre el sector nacional, se considera que no ha sido suficiente para comprender la manera cómo reaccionaron las empresas colombianas, en especial las artesanales, frente a las prácticas y aparatos productivos de las empresas suizas.

*Más allá de Maquiavelo, Herramientas para afrontar conflictos. Fisher (1993) Universidad de Harvard. Ed. Granica/ 209 Páginas:*

suizas tuvieron una baja aversión al riesgo<sup>7</sup> asemejada en su introducción y fortalecimiento en mercados como el colombiano, también una alta influencia reflejada en la táctica de Nestlé al enviar agrónomos y técnicos para las fincas de los ganaderos buscando que los ordeñadores utilizaran las técnicas y tecnologías implementadas en sus sistemas productivos, y finalmente un ancla<sup>8</sup> visible por parte de las empresas artesanales colombianas al considerar que las empresas suizas pretendían excluirlas de su mercado natal y por parte de las multinacionales suizas al considerar que la única estrategia de las empresas colombianas sería copiar sus productos.

Se concluye que el conflicto generado por las diferentes aspiraciones entre las partes en cuestión fue causado por la mala comunicación que hubo entre estas, habiéndose podido llegar a un acuerdo que pudo resolver las diferencias y temores a través de decisiones que satisficieran no solo a las empresas artesanales colombianas y a las multinacionales suizas sino al sector lácteo nacional en su conjunto, disminuyéndose así la racionalidad y evitándose la escalada irracional<sup>9</sup> que ocurrieron en el conflicto como se describió a lo largo del análisis.

### 3. Comentario Crítico.

#### a) Empresas suizas más relevantes en la industria láctea colombiana.

El tratado de Amistad, Establecimiento y comercio firmado entre Colombia y Suiza el

14 de marzo de 1908 en París abrió nuevas posibilidades comerciales, lo que le permitió a Colombia el ingreso y la creación de nuevas empresas como Nestlé y Alpina S.A respectivamente (Embajada de Suiza– 2008).

Para Mojica (2010), Nestlé encabeza la lista de multinacionales lácteas tal como se puede notar en la **tabla (Pág. 12)**, esta empresa no sólo es la mayor productora de patentes de la industria láctea en el mundo, sino además la empresa con los mayores ingresos. Nestlé se situó en Colombia en el año 1908 en las zonas de Caquetá, Valle del Cauca, Risaralda y Cundinamarca; nueve décadas después de haber iniciado sus labores de producción en el país, llegó a ser entre 1992 y 2007 el tercer comprador de leche fresca colombiana, con un promedio de 528.000 litros al día.

Más no solo la multinacional suiza Nestlé ha tenido presencia en territorio nacional, pues Alpina S.A. si bien no es de su misma dimensión global, ha estado en Colombia (país en el que se creó) desde 1945 al haber empezado a elaborar queso y mantequilla artesanalmente por los suizos Don Max Bazinger y Walter Goggel, que implementaron (con capital colombiano) las técnicas lácteas reconocidas del país helvético en los productos; sin embargo entre los años 1992-2007 Alpina S.A. fue la empresa con mayor fuerza tecnológica para la elaboración de productos lácteos en el país según la Embajada de Suiza en Colombia (2008), generados con base en las prácticas suizas implementadas por sus creadores y perfeccionadas con el tiempo.

2 Según Bazerman y Neale (1993). Tomar las mejores decisiones para maximizar el beneficio a los propios intereses.

3 Según Bazerman y Neale (1993). La irracionalidad competitiva surge cuando dos partes actúan de una manera irracional en términos de resultados esperados.

4 Según Bazerman y Neale (1993). Aceptar datos que respaldan una decisión e ignorar los que la desaconsejan.

5 Según Bazerman y Neale (1993). Necesidad primordialmente cultural que debe ser satisfecha.

6 Según Bazerman y Neale (1993). Capacidad para realizar estimaciones y no reconocer la incertidumbre existente.

7 Según Bazerman y Neale (1993). Entendido como baja aversión al riesgo representa querer perder mucho de algo para ganar mucho de algo.

8 Según Bazerman y Neale (1993). Valor del cual parten las decisiones en una negociación.

9 Según Bazerman y Neale (1993). Comportamiento no congruente frente a los intereses deseados.

Para el Ministerio de Agricultura (2007), si se quiere determinar cómo han afectado Nestlé y Alpina S.A. en el sector lácteo nacional se debe identificar el destino comercial de la leche cruda en el país, reconociendo así su participación sobre estas producciones. Entre los años 2000 y 2007, primordialmente en el último año, la leche cruda en un 38% estuvo destinada a la producción de Leche pasteurizada, en un 29% a la de Leche en polvo, en un 19% a la de Leche UHT (Ultra High Temperature - Temperatura Ultra Alta), en un 8% a la de quesos y en un 6% a la de los demás derivados lácteos. Del 29% destinado a la Leche en polvo, Nestlé tenía una cobertura del 20.3% en la producción de este bien y del 6% destinado a la producción de derivados lácteos Alpina S.A. se tornó líder, en un porcentaje ignorado, gracias a sus importantes desarrollos tecnológicos según el informe de Generalidades de la Cadena Productiva Láctea en Colombia (s.f.).

Así se presentan dos clases de efectos que

Es claro que aunque las multinacionales suizas mencionadas tuvieron participación en las producciones del sector lácteo nacional, no son las únicas empresas que en Colombia operaron para la época. Según Mojica (2010) (**véase el gráfico, Pág. 13**), la industria láctea nacional se encontraba constituida en un 88% por microempresas como la Cooperativa de Productores Lecheros del Atlántico Ltda. (Coolechera) en Barranquilla, Lechesan en Bucaramanga, la Cooperativa de Ganaderos en Cartagena (Codegan), la Alquería en Cajicá y la compañía de Procesadores de Leche del Caribe Ltda. (Proleca), y en un 3.30% por grandes empresas como Nestlé, Alpina S.A., la Cooperativa Lechera de Antioquia (Colanta) y la Procesadora de Leches S.A. (Proleche) de propiedad de la multinacional italiana Parmalat.

multinacionales suizas, llegando a la quiebra por no soportar las innovaciones de estas en el territorio nacional y cediéndoles porción del mercado, según el Ministerio de Desarrollo Económico (1999).

Asimismo, dado el conflicto entre las empresas colombianas y suizas, basado en las desventajas tecnológicas y prácticas mencionadas previamente, no menos importante es analizar las consecuencias que trajo este conflicto sobre el sector lácteo colombiano. Según el Informe de Nestlé: Caquetá, un rincón de Colombia (2005) los beneficios prestados por Nestlé y Alpina S.A. a los ganaderos colombianos que aprendieron sus enseñanzas y utilizaron sus innovadoras tecnologías fueron de productividad y eficiencia, afirmándose a través del entrevistado Raúl González quien asegura que *“Nestlé nos dio crédito blando para construir el establo, comprar el equipo de ordeño mecánico, que nos ahorra una hora diaria de trabajo y mucha mano de obra, y para comprar, con otros seis finqueros, el tanque de enfriamiento de 850 litros”* (Informe de Nestlé- Pág. 16).

En pocas palabras, los bajos beneficios y evolución que tuvieron algunas pymes del sector lácteo colombiano se debieron a la insuficiente organización política, además las diferencias entre ambas partes se potencializaron por las diferencias en materia de tecnología y prácticas que favorecieron a las multinacionales suizas y perjudicaron a las empresas artesanales lácteas colombianas.

#### 4. Conclusiones

1. Las empresas lácteas suizas con mayor influencia sobre el sector lácteo colombiano entre los años 1992-2007 fueron: Nestlé que llegó a demandar

528.000 litros de leche colombiana al día para la producción del 20.3% de leche en polvo del 29% que se destinaba de la leche cruda en Colombia para este bien, y Alpina S.A. que llegó a imponer los más avanzados desarrollos tecnológicos en materia de producción de derivados lácteos en el país.

2. Los efectos presentados por el sector lácteo colombiano debido a la presencia de empresas lácteas suizas fueron, en un modo denominado *muy general* los niveles de competitividad entre estos sectores, y en modo denominado *muy específico* la adaptación comercial del sector lácteo colombiano manifestada en el intento de copia de algunos productos generados por Nestlé y Alpina S.A., en el periodo de interés.
3. El principal conflicto generado entre los años 1992-2007 por las empresas lácteas colombianas y suizas se basó en las desventajas de implementación tecnológica y de conocimiento de prácticas para la trata de la leche que tenía el sector lácteo colombiano, catapultadas por la falta de leyes gubernamentales que cobijaran y beneficiaran a la industria láctea nacional en su conjunto.

#### ANEXOS

##### **TABLA 1: Empresas lácteas más importantes del mundo, según sus ingresos**

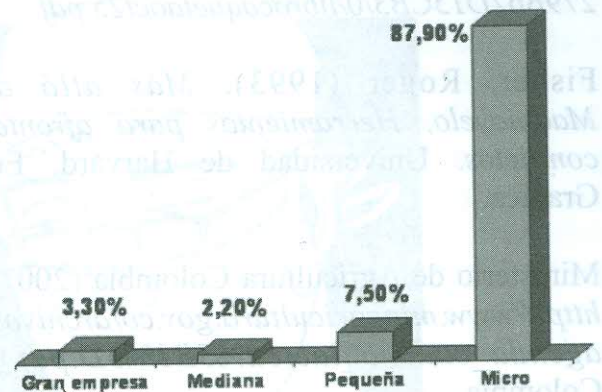
## ANEXOS

**TABLA 1: Empresas lácteas más importantes del mundo, según sus ingresos**

Empresa	Pais de origen	Ingresos 2005 (millones de euros)
Nestlé	Switzerland	14300
Dean Foods	E.U	7200
Lactalis	France	7200
Danone	France	7200
Dairy Farmers of America	E.U	7200
Fonterra	New Zealand's	6600
Arla Foods	Scandinavia	6200
Kraft Foods	E.U	5200
Unilever	Anglo-Dutch	5000
Friesland Foods	Netherlands	4200
Meiji Dairys	Japon	3600
Campina	Netherlands	3600
Parmalat	Italy	3500
Bongrain	France	3000
Morinaga Milk Industry	Japón	3200
Land O'Lakes	E.U	3100
Schreiber Foods	E.U	2400
Saputo	Canada	2400
Dairy Crest	United Kingdom	2100
Nordmilch	Germany	2100

FUENTE: Ministerio de Agricultura Colombia (2007). [http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda\\_cadena\\_lactea%5B1%5D.pdf](http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda_cadena_lactea%5B1%5D.pdf). Colombia.

## GRÁFICO: Tamaño de las empresas lácteas en Colombia.



## Bibliografía

Ávila, Salvador (s.f.). *Ordeño Mecánico*. <http://vaca.agro.uncor.edu/~pleche/material/Material%20II/A%20archivos%20internet/Maquainstala/cap5.pdf>  
Recuperado el día 11 de septiembre del año 2011.

Bazerman y Neale (1993). *La Negociación racional en un mundo Irracional*. Publicado en inglés por The Free Press-A Division of Macmillan, Inc., Nueva York.

Embajada de Suiza (2008). *Centenario de la forma del tratado de amistad, establecimiento y comercio entre Suiza y Colombia*. Editorial Thomas Greg & Sons de Colombia. Año 2008, Bogotá DC.

El Informe de Generalidades de la Cadena Productiva Láctea en Colombia (s.f.). *Lácteos*. [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:F\\_RCISWINOUJ:www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Lacteos.pdf+participacion+de+alpina+sobre+produccion+de+leche+colombia&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEEsj\\_ozPetRKuiEoEs-S\\_JLjAf0O5VhLcfZudDMKuEilworkisx41-x1\\_3xiZw5YvdbvZC5m0Lx08CnW\\_uR9K0IEfTwd558r2hCiashmUJTWfL4pm6KFdTlj9Man39W8ozwn6eF&sig=AHIEtbQ6-OdN0OTo0RUbC9DX5kO5fOCw7g](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:F_RCISWINOUJ:www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Lacteos.pdf+participacion+de+alpina+sobre+produccion+de+leche+colombia&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEEsj_ozPetRKuiEoEs-S_JLjAf0O5VhLcfZudDMKuEilworkisx41-x1_3xiZw5YvdbvZC5m0Lx08CnW_uR9K0IEfTwd558r2hCiashmUJTWfL4pm6KFdTlj9Man39W8ozwn6eF&sig=AHIEtbQ6-OdN0OTo0RUbC9DX5kO5fOCw7g)  
Documentos Google. Recuperado el día 11 de septiembre del año 2011.



El Informe de Nestlé: Caquetá, un rincón de Colombia (2005). <http://www.nestle.com.co/NR/rdonlyres/F8CB07AE-28EF-444D-8E65-279B62D15CB3/0/librocaquetaoct25.pdf>

Fisher, Roger (1993). *Más allá de Maquiavelo, Herramientas para afrontar conflictos*. Universidad de Harvard. Ed. Granica.

Ministerio de Agricultura Colombia (2007). [http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda\\_cadena\\_lactea%5B1%5D.pdf](http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda_cadena_lactea%5B1%5D.pdf) - Colombia.

Ministerio de Desarrollo Económico, (1999). <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisa/pi.dll?MIval=sec&dir=97&id=1858&m=td&a=td&d=depend>

Recuperado el día 11 de septiembre del año 2011.

Mojica, Francisco (2010.). *El Futuro de la Industria Colombiana*. [http://franciscomojica.com/articulos/Futuro\\_de...pdf](http://franciscomojica.com/articulos/Futuro_de...pdf)

Recuperado el día 11 de septiembre del año 2011. Universidad Externado de Colombia, Bogotá D.C.

