



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**Solidaridad**

ESTUDIO SOBRE LAS  
MOTIVACIONES DE  
LOS GANADEROS  
FRENTE A LA  
RECONVERSIÓN  
PRODUCTIVA





**Solidaridad**

## ESTUDIO SOBRE LAS MOTIVACIONES DE LOS GANADEROS FRENTE A LA RECONVERSIÓN PRODUCTIVA

### **AUTORAS**

Claudia Cardona  
Coordinadora del estudio.

Inmaculada Aragón  
Consultora.

Irma Crisancho  
Consultora.

Mónica Ramírez  
Consultora.

Esmeralda Rodríguez  
Apoyo en el trabajo de campo y análisis de la información.

### **Equipo técnico de Nestlé**

Apoyo en la coordinación logística del trabajo de campo

2023

# Contenido

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>4</b>
ANTECEDENTES .....	4
OBJETIVOS.....	6
METODOLOGÍA .....	6
<b>CONTEXTO DE LAS ÁREAS DE ESTUDIO</b>	<b>8</b>
<b>HALLAZGOS DEL ESTUDIO EN CAQUETÁ</b>	<b>10</b>
PERFILAMIENTO DE LA GANADERÍA.....	10
EXPECTATIVAS Y FUTURO.....	14
MEDIO AMBIENTE .....	21
CONCLUSIONES .....	21
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>24</b>
EL GANADERO Y SU FAMILIA.....	24
EL NEGOCIO .....	25
MEDIO AMBIENTE .....	25
MOTIVACIONES Y RESTRICCIONES DE LOS GANADEROS .....	26
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>32</b>

# PRESENTACIÓN



## ANTECEDENTES

Solidaridad y Nestlé han adelantado un trabajo previo tendiente a identificar los retos y soluciones que pueden abordarse de manera conjunta para trabajar con ganaderos de la cadena de suministro de leche en Colombia.

Una de las acciones definidas para avanzar en el propósito anterior, es hacer un análisis diagnóstico del día a día de un ganadero con el fin de conocer cuáles son sus necesidades, demandas y expectativas reales frente al sector, la institucionalidad y el entorno. Por tal razón, este estudio aborda una mirada general de la implementación de prácticas y de la disposición de los ganaderos a realizarlas, entendiendo sus motivaciones (intrínsecas y extrínsecas) y sus barreras o limitaciones.

Los procesos de adopción y apropiación de nuevas prácticas más alineadas con la demanda ambiental en el sector agropecuario no pueden estar ajenos a las condiciones socioculturales y del entorno macroeconómico en el que están insertas las cadenas de suministro. Factores como la estructura familiar, cultural, del mercado, el tipo de tecnología, factores naturales, sociales (la edad, el tamaño de la finca, la educación, la facilidad de difusión, el pertenecer a asociaciones) y la percepción sobre la nueva tecnología por parte de quienes la adoptan, influyen directamente en el proceso de adopción tecnológica en el sector rural (Warriner y Moul, 1992; Mazvimavi y Twomlow, 2009).

Diferentes estudios demuestran que los retos del sector agropecuario son también retos del comportamiento, en “tanto la influencia social, la información, los llamados emocionales, las leyes y regulaciones, la arquitectura de las decisiones y los incentivos materiales” actúan como palancas de comportamiento y permiten comprender las motivaciones y las barreras de los productores al

cambio de comportamiento (Rare, Centro del comportamiento y medio ambiente, 2021). Cada palanca representa una categoría de estrategias de intervención basadas en principios basados en evidencia de las ciencias sociales y del comportamiento.

El nuevo modelo desarrollado por el Centro del Comportamiento y Medio Ambiente (Rare) sobre palancas de cambio incluyó tres categorías adicionales: llamados emocionales, influencias sociales y la arquitectura de las decisiones; porque la investigación muestra que las personas no son racionales al momento de tomar decisiones y las emociones juegan un papel importante (ver gráfico 1).

**GRÁFICO 1. Palancas de cambio de comportamiento**

Los seres humanos somos seres sociales, por lo que nuestras decisiones dependen en gran medida de las personas que nos rodean. Esto incluye nuestra voluntad de cooperar, conformarnos y cambiar como resultado de la presión social o al seguir el ejemplo de aquellos que nos gustan o admiramos.

**Influencias sociales**

Las personas se preocupan por los costos y los beneficios de llevar a cabo una acción, particularmente si implica tiempo, dinero o esfuerzo.

**Incentivos materiales**

**Arquitectura de las decisiones**

Nuestro comportamiento está fuertemente influenciado por el diseño del contexto de la toma de decisiones y por la forma en la que impulsamos, estructuramos o enmarcamos las elecciones.



Esta nos ayuda a identificar, conocer y mejorar nuestro comportamiento. Puede proporcionar una base de conocimientos que nos ayude a tomar medidas.

**Información**

**Llamados emocionales**

Muchas de nuestras decisiones están impulsadas por cómo una acción nos hace sentir o se conecta con nuestros intereses y preocupaciones personales.

**Leyes y regulaciones**

Nuestras vidas se rigen por sistemas informales y formales que mantienen el orden y señalan lo que está bien y lo que está mal.

Fuente: Rare (2021).

El presente estudio es una aproximación a la situación percibida y real de los ganaderos en el departamento de Caquetá que hacen parte de la proveeduría de leche de Nestlé con el fin de identificar las motivaciones y barreras internas y externas para hacer una transición hacia una ganadería con baja huella de carbono.

# OBJETIVOS

## OBJETIVO GENERAL

Determinar las principales motivaciones y limitaciones de los ganaderos proveedores de leche de Nestlé en Caquetá para la transición a una ganadería baja en carbono.

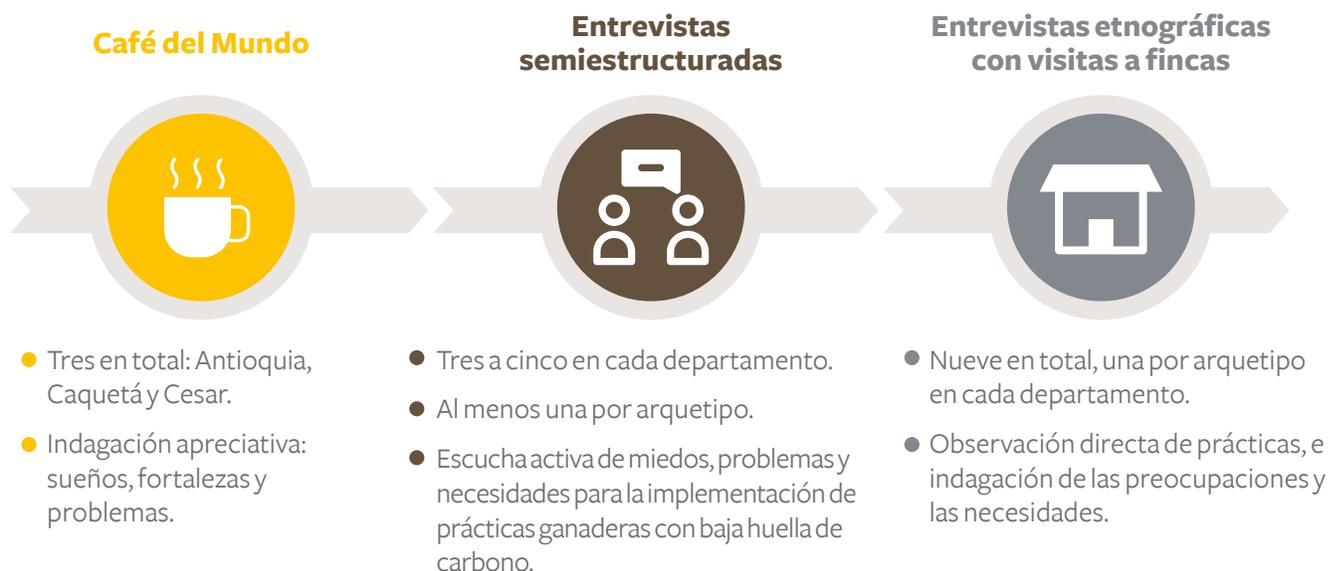
## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar en profundidad los sueños, las preocupaciones y necesidades de los ganaderos en tres niveles:
  - Personal y familiar
  - Sobre la finca/negocio
  - Sobre el medio ambiente.
- Conocer los sueños inmediatos para sus fincas/negocios.
- Revisar la disposición inicial de los ganaderos para apropiar las prácticas de ganadería baja en carbono.

# METODOLOGÍA

El estudio tiene un enfoque cualitativo para obtener la mirada profunda de los ganaderos en sus fincas en un futuro a corto y medio plazo. Para dar cumplida respuesta a los objetivos planteados en este documento, se realizaron tres acercamientos cualitativos:

### GRÁFICO 2. Proceso metodológico del Esquema de intervención



El trabajo de campo se realizó del 23 al 27 de enero de 2023 en Caquetá. El número de participantes en cada una de las actividades previstas para la recolección de información primaria se presenta en la tabla 1.

**TABLA 1. Participación en el trabajo de campo**

ACTIVIDADES	Nº DE PARTICIPANTES
Café del Mundo	20
Entrevistas	5
Visitas a fincas	3
<b>Total</b>	<b>28</b>

Tanto las entrevistas como las visitas a fincas realizadas han sido seleccionadas con base en la segmentación en arquetipos que maneja Nestlé para su estrategia de negocio.

En Caquetá se visitó una finca para cada uno de los arquetipos 4, 5 y 6. Arquetipo 4 son fincas con prácticas silvopastoriles y una producción de hasta 250 lt/d, arquetipo 5 son pequeños productores (0-300 lt/d) y el arquetipo 6 son grandes productores (> 300 lt/d). Se entrevistaron: 1 productor del arquetipo 4, 3 del arquetipo 5 y 1 del arquetipo 6.

## CONTEXTO DE LAS ÁREAS DE ESTUDIO



El sector lechero desempeña un papel fundamental en la economía de Colombia, ya que constituye una de las principales actividades agropecuarias a nivel nacional.

Está presente en

**22**

departamentos del país



Sobresalen por su alta productividad

**ANTIOQUIA**

**BOYACÁ**

**CUNDINAMARCA**

El sector representa el:

**2,3%**

del Producto Interno Bruto (PIB) nacional

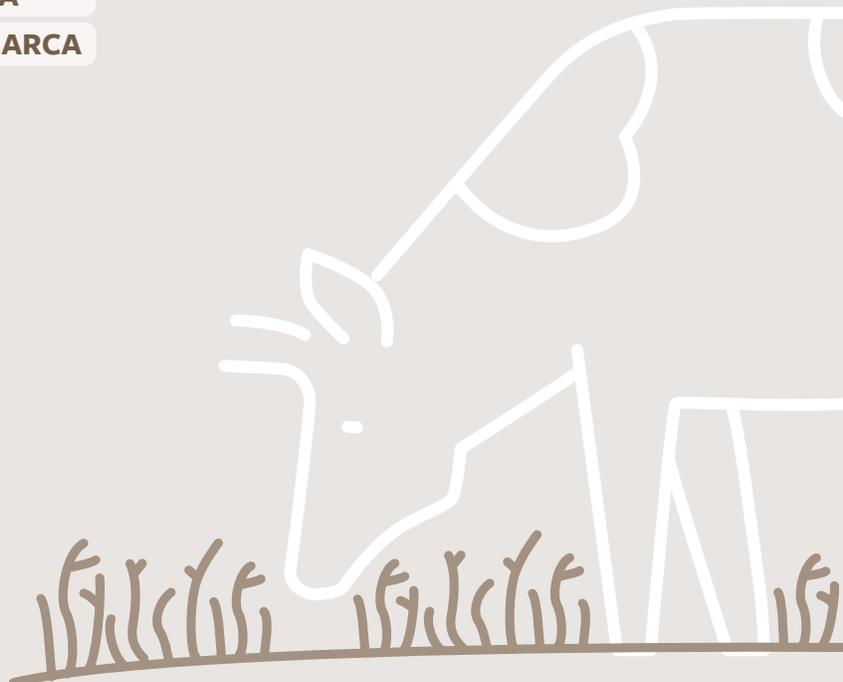
**24,3%**

del PIB agropecuario

Vincula **700.000**

trabajadores de manera permanente en todas las etapas de la producción de la leche

Fuente: Díaz et al., 2020.





Colombia ocupa el **cuarto lugar** en producción de leche **en América Latina**, después de México, Brasil y Argentina, y se sitúa en el **puesto 26 a nivel mundial** (Díaz et al., 2020). Sin embargo, el país no es competitivo en la producción de leche internacionalmente en términos de rendimiento productivo y precio (Banco Mundial et al., 2021). Mientras que en promedio **una vaca en Colombia produce 6,36 litros por día**, en países como **Nueva Zelanda la producción promedio diaria alcanza los 18,01 litros** y en **Argentina llega a los 20,5 litros** (Valderrama et al., 2022)

En el país se producen **7.500 millones de litros** de leche anualmente y el promedio nacional de la productividad por área es de **993 litros por hectárea** al año. No obstante, en el trópico alto especializado en leche se producen **3.460 litros por hectárea al año**, mientras que en el trópico bajo se producen **1.127 litros por hectárea anuales** (Valderrama et al., 2022). En cuanto al desempeño productivo de la subregión lechera en el Piedemonte Caqueteño es de 259.881 litros (Quintero et al., 2021).

Según el Censo Bovino Nacional realizado por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) en 2020 la población bovina en el país fue de **28.245.262 animales**, de los cuales **65,5% eran hembras** y **34,5% eran machos** (Lozano et al., 2021). **Caquetá se encuentra entre los 10 departamentos con mayor población bovina; con una participación de 7,3%** (2.115.475 animales).

## PERFILAMIENTO DE LA GANADERÍA

La ganadería es una de las principales actividades económicas en el departamento del Caquetá. En términos productivos, cuenta con 2 409 028 de hectáreas en pastos para un lote de cerca de 1 180 470 cabezas de ganado. La principal problemática ambiental asociada a la ganadería es el cambio en la cobertura del suelo; lo cual se asocia con la pérdida de biodiversidad, los cambios microclimáticos, al empobrecimiento de los suelos por la pérdida de nutrientes y a mayor susceptibilidad a incendios forestales (Corpoamazonia, 2023).

Se estima que la subregión ganadera del piedemonte caqueteño está conformada por 8670 UPA lecheras, y su promedio diario de acopio formal de leche es de 259 881 litros (Ministerio de Agricultura y Unidad de Planificación Rural Agropecuaria, UPRA, 2020).

Los ganaderos que proveen leche a Nestlé han vivido en el territorio desde hace cuatro generaciones. Llegaron desde el centro del país y ocuparon baldíos en búsqueda de nuevas oportunidades, o escapando de la época de la violencia de la década de los cincuenta.

El desarrollo de la agricultura y luego de la ganadería fue posible gracias al acceso al crédito proporcionado a través del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA), que se utilizaba para sembrar maíz y arroz, y se comercializaba a través del Instituto de Mercadeo Agropecuario (IDEMA). Este incentivo a la agricultura implicó la quema de suelos y la deforestación, la venta de madera fue un renglón importante de la economía. A medida que los suelos perdían fertilidad, se ampliaba la frontera agrícola y quedaban terrenos para la ganadería. En otras zonas, el plátano era uno de los grandes renglones de la economía y constituía la principal fuente de ingresos y hacía parte de la alimentación familiar. No obstante, con la llegada de la ganadería, se abandonó el cultivo de plátano, incluido el destinado para autoconsumo.

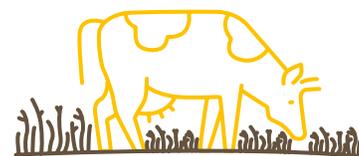


FOTO 1. Ganadero de Caquetá





«Antes lloraba la madera, ahora lloramos nosotros para conseguir un palito».  
(hombre)

La llegada de grupos armados afectó negativamente la actividad ganadera. En algunas zonas, estos grupos fueron causantes del desplazamiento de los ganaderos y sus familias, aunque algunos han regresado y continuaron con la actividad ganadera.

En 2014, se presentó una epidemia de hemoparásitos causada por garrapatas, moscas y tripanosomiasis, lo cual impactó significativamente la ganadería. A causa de esta epidemia murieron entre cuarenta y setenta reses por finca. Los ganaderos identifican el mal manejo del suelo y la ganadería extensiva como las causas de esta situación.

Inicialmente, los ganaderos comercializaban los excedentes de leche de manera directa e individual; pero a medida que los volúmenes de leche aumentaron, comenzaron a vender a las queserías que no exigían estándares de calidad. Nestlé es la primera empresa que ha estado comprándoles leche de manera continua por más de treinta años, a pesar del conflicto armado que ha afectado al departamento, exigiendo parámetros de calidad.

## ¿QUIÉNES SON LOS GANADEROS?

La mayoría de los proveedores de leche de Nestlé son propietarios de la finca, tienen más de 45 años y conviven con su pareja y sus hijos menores. Respecto a su nivel de escolaridad, la mayoría no completó la educación básica primaria debido a las condiciones del territorio; solo aquellos que vivían en la ciudad tenían acceso a una educación completa. Adicionalmente, la prioridad de sus padres fue sacar adelante la finca con el trabajo de toda la familia. Durante su juventud, estuvieron fuera de la finca por unos años, participando en diversas actividades económicas que les permitieron acumular capital para comenzar la ganadería en su propia finca.

A diferencia de la primera generación, los ganaderos proveedores de Nestlé han podido garantizar la educación completa para sus hijos, la mayoría de los cuales son profesionales o estudiantes de bachillerato. El acceso a la educación y la posibilidad de salir del municipio ha tenido un impacto en la disponibilidad de mano de obra, ya que, en la mayoría de los casos, los hijos emigran para completar sus estudios, lo que provoca cambios en el negocio. Ahora, la mano de obra es contratada, o los padres asumen las labores de la finca, mientras las mujeres se encargan de las tareas del hogar y, en algunos casos, brindan apoyo puntual en la finca, ordeñando o «maniando» el ganado.

Otra diferencia que los ganaderos identifican es que anteriormente era viable la independencia económica a partir de la venta de leche de pocas vacas, lo que permitía ahorrar y crecer. Sin embargo, hoy en día no lo ven posible. Por otra parte, antes las grandes extensiones de tierra eran fundamentales para el éxito de un proyecto lechero, pero ahora consideran que es indispensable implementar tecnología para sacar adelante un proyecto en un área pequeña.

En lo relacionado al aprendizaje, los ganaderos manifiestan que las visitas a fincas modelo incentivan su implementación, ya que pueden ver los resultados de las prácticas. Esto se evidencia cuando termina algún proyecto, puesto que los vecinos se acercan a preguntar por las prácticas que implementan

sus pares y se convencen y las replican al ver los resultados. Por otra parte, el acceso a internet se ha convertido en una herramienta para el autoaprendizaje de temas de interés para los ganaderos.

**FOTO 2.** Familia ganadera de Caquetá



Los ganaderos que venden leche a Nestlé destacan la estabilidad en la compra del producto por parte de la empresa como un punto determinante para no optar por las diferentes queserías. Aunque en algunos casos estas pueden ofrecer un precio más competitivo, no hay garantía en su cumplimiento. Algunos ganaderos optan por vender una parte de la leche a estas queserías para aprovechar la mejor oferta económica, pero sin renunciar a la estabilidad proporcionada por Nestlé.

Dentro de la muestra seleccionada para el estudio, se encuentra un caso particular de una empresa lechera. Se caracteriza por tener procesos altamente tecnificados, produce volúmenes de leche superiores al promedio departamental, tiene la certificación en Buenas Prácticas Ganaderas (BPG) del ICA, cuenta con un administrador de la finca y tiene toda la mano de obra contratada. Adicionalmente, hace parte de una empresa de mejoramiento genético del ganado.

#### **Aspectos claves de la empresa lechera visitada**

- Inversionistas/socios con recursos y visión empresarial
- Roles definidos de los trabajadores
- Procesos de mejora continua rigurosos
- Planeación de las mejoras técnicas siguiendo las asesorías de los técnicos

## Rol de la mujer

Las compañeras de los ganaderos se dedican principalmente a las labores del hogar. Cuando no hay trabajadores, las mujeres realizan las actividades ganaderas que se requieran, como ordeñar, «maniar» y vacunar. Ellas manifiestan su deseo de aprender más sobre ganadería, especialmente quisieran formación administrativa y contable para lograr mayor empoderamiento en la ganadería.

La participación de las mujeres en la toma de decisiones depende de su interés en la ganadería. No siempre les gusta las labores del campo asociadas a la ganadería debido al esfuerzo físico que requieren.

Por otra parte, las mujeres ganaderas que están al frente de sus negocios toman las decisiones sobre su finca, contratan mano de obra para desarrollar las actividades pesadas de la ganadería y participan en espacios comunitarios como las juntas de acción comunal (JAC). Reconocen que su participación también depende de la relación con el esposo, de cómo valoran su trabajo y ponen en práctica sus opiniones técnicas y del negocio.

### FOTO 3. Ganadera de Caquetá



Las mujeres ganaderas ocupan roles administrativos y gerenciales en el negocio, aunque reconocen que es necesario que las vinculen más en la asistencia técnica y en entrenamientos específicos relacionados con la actividad ganadera. Para esto es crucial trabajar hacia un futuro independiente que comience con la tecnificación de las fincas ganaderas. Para las mujeres ganaderas, el manejo del personal ha sido el desafío más grande, ya que los hombres requieren tiempo para adaptarse a recibir órdenes de una mujer.

Antes la ganadería era un tema de hombres. Ahora uno va a capacitaciones donde hay mujeres líderes, en el tema veterinario y en vacunación también hay mujeres. Se ve la importancia de la mujer ganadera, siento que estoy haciendo algo que es importante. (mujer)

## ¿CÓMO ESTÁN ORGANIZADOS?

La comercialización de la leche se lleva a cabo de manera individual para garantizar la calidad e inocuidad. Nestlé dispone de tanques de enfriamiento propiedad de los ganaderos, que se han distribuido como puntos de acopio para la entrega de la leche. Según los registros de la leche entregada, Nestlé le paga directamente a cada ganadero.

Si bien los ganaderos que acopian en un mismo tanque no son una organización formal, este trabajo les exige llegar a consensos sobre la administración del tanque y la verificación de la trazabilidad de los registros.

Algunos casos aislados reportan que como ganaderos intentaron conformar una asociación con el propósito de negociar mejores precios por la calidad de la leche. Sin embargo, la presión de los compradores y la falta de sentido de pertenencia y del trabajo en equipo de algunos asociados impidió su consolidación, ya que preferían vender por fuera de la asociación ante la promesa de un mejor precio.

Otro intento de asociación fue la creación de una empresa pasteurizadora, encargada de la transformación y comercialización de la leche sin intermediarios. No obstante, fracasó debido a la mala ejecución del proyecto.

Con respecto a Fedegán, los ganaderos consideran que esta institución está alejada del departamento y solo ofrece el beneficio de la vacunación. Aparte de las entidades financieras, Nestlé es la única entidad a la que pueden acudir los ganaderos cuando planean invertir en las fincas.

## EXPECTATIVAS Y FUTURO



### SUEÑOS Y PROYECCIONES



«Quiero que se enamoren de esto y quiero que sigan en la ganadería. A mí no se me hace que sea una profesión mala». (hombre)

Los ganaderos anhelan que sus hijos continúen desarrollando la actividad desde el manejo de la finca. A pesar de ello, existen aspectos que generan incertidumbre acerca de que esto ocurra. A continuación, se enumeran algunos:

- 1) Las familias no conversan acerca del futuro de la finca ni de los deseos de los hijos de continuar en la ganadería. Los ganaderos reconocen que existe un riesgo para la transición generacional del negocio.
- 2) Algunos hijos ya manifestaron su falta de interés en la ganadería.

- 3) Algunos hijos que estudiaron carreras afines al manejo de la finca prefieren trabajar en empresas fuera de Caquetá. Los ganaderos creen que una de las razones detrás de esta decisión es la falta de acceso a tecnología, que les permitiría implementar lo aprendido durante su formación.
- 4) Los hijos más jóvenes, recién graduados del bachillerato, no muestran interés en el estudio ni en la ganadería. Algunos ven en los cultivos de uso ilícito la oportunidad de tener mayores ingresos.
- 5) Las hijas que tienen su familia ya no participan en las decisiones relacionadas con la finca.

Los ganaderos anuncian que el campo se va a quedar solo debido a que están educando a sus hijos para que se vayan a la ciudad; por lo tanto, consideran que es necesario volverlo más atractivo.

Los hijos de los ganaderos que tienen educación profesional y una familia trabajan tanto en la finca de sus padres como en su propia finca. Reconocen que hacen parte de una cultura ganadera que ha trabajado de una manera determinada por décadas. Son conscientes de los impactos negativos de este enfoque y ven la necesidad de cambiarlos para mitigarlos y lograr la sostenibilidad del negocio. No cuentan con los recursos suficientes para acceder a la tecnología e implementar los cambios necesarios para transformar la ganadería y así garantizar que las siguientes generaciones continúen con la tradición ganadera, pero de una manera diferente.

«Nosotros estamos para cambiar este mundo y este mundo lo tenemos que cambiar». (hombre)

Los hijos jóvenes de los ganaderos consideran que el beneficio principal de trabajar en la finca familiar es el dinero que reciben por su trabajo. Pero su interés es adquirir su propio terreno e implementar buenas prácticas. Los jóvenes reconocen que el ganado genera recursos y se motivan a seguir trabajando y tecnificando la ganadería para, en el futuro, comprobar que con una menor cantidad de ganado se puede obtener una rentabilidad mayor con una inversión menor.

«Uno ve que el ganado es como dice la palabra, uno va ganando». (joven ganadero)

### **Futuro de la finca**

Los ganaderos proveedores de leche de Nestlé visualizan sus fincas como empresas rentables en un plazo de cinco años. Estas empresas implementarán sistemas silvopastoriles, establecerán un proceso de ordeño estandarizado, mejorarán la genética del ganado y protegerán las fuentes de agua. Además, contarán con instalaciones adecuadas que garanticen el bienestar de los animales. También aspiran a ser socialmente sostenibles, proporcionando empleo digno, salud al consumidor y siendo solidarios con el entorno y los vecinos.

Además de la ganadería, los ganaderos quieren que sus fincas cuenten con cultivos que contribuyan a garantizar su seguridad alimentaria.

 Mi sueño es ser un ganadero responsable, tener mi propio negocio. La finca es una empresa, que genera empleo, es rentable y sostenible. Ser responsables con el medioambiente, cambiar el método de finca, dejar las vacas de dos o tres litros, implementar arreglos silvopastoriles y ganadería intensiva. (hombre)

Estos anhelos a veces se ven interrumpidos por agentes externos. Por ejemplo, durante la pandemia del covid-19, el proceso de inseminación que algunos ganaderos estaban implementando se vio afectado, lo que ha generado un futuro incierto para sus fincas.

## **BARRERAS Y LIMITACIONES**

La definición de lo que se entiende por barreras internas y externas está en esta misma sección del informe de Antioquia.

### **BARRERAS INTERNAS**

El acceso a recursos que permitan la implementación de buenas prácticas ganaderas es una de las barreras internas. Los ganaderos consideran que solo aquellos que tienen la posibilidad de acceder a recursos y tecnología pueden ser más productivos. Por ejemplo, poder acceder a embriones mejoraría la producción de la leche. Si desean expandir su negocio, los ganaderos deben recurrir a créditos o pedirle dinero prestado con intereses a sus vecinos, lo que al final significa que han vendido un pedazo de la finca, ya que no se generan suficientes excedentes.

Algunos ganaderos mencionaron que no perciben incentivos, como los pagos por servicios ambientales (PSA), por proteger las reservas forestales en sus fincas o por implementar buenas prácticas ganaderas recomendadas por Nestlé.

Los costos de producción aumentan constantemente, al igual que el costo de los alimentos, mientras que los ingresos recibidos no se incrementan en la misma proporción. Esto afecta directamente la rentabilidad del negocio. Los ganaderos afirman que se necesita una segunda fuente de ingresos para cubrir los costos de producción de la leche. En el departamento, muchos ganaderos abandonaron sus fincas y se trasladaron a Cauca, Putumayo y Nariño para sembrar cultivos de uso ilícito.

 «Yo tengo dos empleados asegurados. A mí lo que me dan de la producción de leche no me alcanza para pagar todo lo de Ley. Estoy teniendo prácticamente pérdidas». (mujer)

Por otra parte, los grandes productores de leche consideran que el alto costo de producción se debe a las ineficiencias de los ganaderos. Antes, las tierras eran mejores y no se pagaba la mano de obra familiar. Las condiciones externas, como la globalización, han cambiado la forma en que se lleva a cabo el negocio, pero no se han hecho cambios zootécnicos para transformar la producción de la finca en una empresa.

Aunque la presencia de cultivos de uso ilícito ha disminuido en el departamento, sigue siendo una opción de empleo. Esto ha generado escasez de mano de obra, ya que los jóvenes prefieren ir a zonas cocaleras porque van a tener mejores ingresos. Cuando regresan, les da pereza trabajar en actividades ganaderas.

Además, los ganaderos consideran que los subsidios del Gobierno son un incentivo para no querer trabajar como jornaleros en las fincas. La escasez de mano de obra es identificada por los ganaderos como una de las causas que impide el desarrollo en el campo. En la actualidad, son los ancianos quienes están trabajando.

Las inversiones tecnológicas son vistas por los ganaderos como una solución a la escasez de mano de obra, como la adquisición de equipos de ordeño mecánico. Asimismo, el acceso a formación tecnológica, como la mecatrónica, permitiría mejorar la maquinaria en la finca y aumentaría la eficiencia del trabajo, reduciendo la necesidad de mano de obra.

Los ganaderos consideran que la educación es lo más importante que le pueden ofrecer a sus hijos. Aspiran a que estudien y trabajen fuera de la finca, esto debido a que ven cómo cada año surgen nuevos profesionales y en el campo escasean las oportunidades de empleo. Sin embargo, consideran que el acceso a tecnología en el campo sería un incentivo para que sus hijos regresaran a trabajar en las fincas.

La propia actitud de los ganaderos puede ser una limitante para llevar a cabo sus proyectos, puesto que reconocen la falta de visión empresarial y organizativa.

**FOTO 4.** Ganaderos participantes del Café del Mundo en Caquetá



## **BARRERAS EXTERNAS**

El precio de la leche: las queserías ofrecen precios más altos. Por ejemplo, durante enero de 2023, pagaron hasta 2300 COP por litro de leche caliente; mientras que Nestlé pagó 2100-2200 COP por litro de leche fría. Los proveedores de leche de Nestlé incurren en mayores costos y reciben ingresos menores. Los ganaderos entienden que la regulación del precio de la leche solo aplica a las grandes empresas compradoras; sin embargo, consideran que Nestlé podría pagar un precio mayor valorando la calidad de la leche y las prácticas de producción que siguen.

Las vacunas por parte de actores armados al margen de la ley: son una limitante para los ganaderos, ya que a medida que aumentan los ingresos también aumentan los cobros de los actores ilegales. Esta situación desmotiva la producción de leche.

La falta de apoyo del Gobierno: en general, los ganaderos afirman que los proyectos solo se implementan en las zonas urbanas o en la capital del departamento, dejando las zonas rurales invisibilizadas. Los ganaderos proponen proyectos con el Gobierno enfocados en el acceso a tecnología, ofreciendo mano de obra como contrapartida. Adicionalmente, el Gobierno debería tener un apoyo monetario para compensar al ganadero el tiempo invertido en el mantenimiento del ganado cuando pierde sus reses por calamidades, como la pandemia.

La infraestructura y los servicios públicos: las vías terciarias del departamento se encuentran en mal estado. Además, no hay cobertura de servicios públicos, y la mala calidad de la energía daña los equipos de ordeño. La construcción de represas es fundamental para garantizar la disponibilidad de agua al ganado, pero la cantidad de maquinaria en los municipios es insuficiente.

La disminución de la presencia de Nestlé en la zona: el cierre de rutas y la disminución de las compras por parte de Nestlé son motivo de preocupación para la empresa lechera. Consideran que en Caquetá hacen falta más empresas que dinamicen el negocio y compren leche exigiendo calidad en la producción.

## MOTIVACIONES



«Si uno no cambia, lo cambian a uno. Cada vez se necesita más dinero para sostener a la familia, entonces el que no cambia se va a quedar». (hombre)



### ARQUITECTURA DE LAS DECISIONES

La principal motivación para empezar un negocio o tomar decisiones importantes es alcanzar una mejor calidad de vida para la familia y los hijos, así como para darse gustos. Después de haber trabajado durante varios años en la ganadería y haber sacado adelante a sus familias, los ganaderos se sienten motivados por sus logros y por permitirse una vida más tranquila, saludable y con menos preocupaciones.

Los ganaderos ven que algunos de los productores de leche prefieren obtener mejores pagos por la leche con un menor esfuerzo. Esta es una razón por la que consideran que el mercado de la leche de Nestlé ha disminuido, ya que la empresa exige calidad, leche producida bajo condiciones de inocuidad; mientras que las otras empresas no tienen exigencias. Si existe un mercado sin exigencias para los productores es difícil generar conciencia en los ganaderos sobre las buenas prácticas en la producción de leche.

En las familias ganaderas, la toma de decisiones sobre el manejo técnico de la finca se conversa entre los miembros del hogar que participan en el proceso productivo.

**FOTO 5.** Empalme generacional de la ganadería en Caquetá



### **INCENTIVOS MATERIALES**

Nestlé invierte en sus proveedores. Los ganaderos consideran que las capacitaciones han sido esenciales no solo para garantizar la calidad de la leche, sino también para mantener el ganado en buenas condiciones y reducir los riesgos de enfermedades. De igual manera, han incentivado la mejora continua en los procesos de producción y reproducción del negocio.

Los ganaderos reconocen que han cumplido constantemente los parámetros exigidos por Nestlé al venderle la leche: calidad, cero antibióticos, buenas prácticas ganaderas y cuidado del medioambiente. En tal sentido, consideran que Nestlé podría retribuir el trabajo otorgando bonos por la venta de leche orgánica u otros incentivos monetarios basados en la calidad del producto. Para la empresa lechera, el incentivo al trabajo ambiental se refleja en el acceso a montos de crédito que les permite hacer las inversiones necesarias para el crecimiento de su negocio en el marco de la sostenibilidad.

Los ganaderos reconocen el valor de los proyectos productivos implementados en el departamento. No obstante, consideran que es necesario partir de las necesidades particulares de cada ganadero para que el proyecto impacte efectivamente en la productividad de la finca.



### **INFLUENCIA SOCIAL**

Los ganaderos consideran que una forma de incrementar el número de proveedores para Nestlé podría ser mediante la ejecución de talleres o escuelas motivacionales que permitan socializar los beneficios y la oferta de valor que los diferencia en el mercado.

Los ganaderos reconocen que las escuelas de las veredas son espacios importantes para motivar el amor por la tierra y la ganadería entre los niños y jóvenes, ya que ven que sus intereses actuales están alejados de la ruralidad, lo que pone en riesgo el empalme generacional del sector.

El aprendizaje entre pares o vecinos es una práctica que ha dado buenos resultados entre los ganaderos visitados, puesto que moviliza a la acción y permite compartir los aciertos y desaciertos de una forma genuina.



## INFORMACIÓN

Los ganaderos reconocen la concientización frente a la protección del medioambiente gracias a las capacitaciones impartidas por Corpoica y Nestlé sobre la protección de los bosques y el agua. La entrega de información por parte de los técnicos de Nestlé sobre nuevas tecnologías es determinante para que los ganaderos decidan implementarlas.

Si bien valoran la importancia de la asistencia técnica en el negocio ganadero, la falta de cofinanciación se convierte en una limitante para acceder a ella con mayor frecuencia. En tal sentido, advierten la importancia de que los proyectos financien la asistencia técnica para mejorar la calidad de la información recibida y así mejorar las prácticas ganaderas.



## LLAMADOS EMOCIONALES

Los ganaderos se sienten orgullosos del trabajo y el esfuerzo que han dedicado para prosperar en sus fincas y brindar bienestar a sus familias.

«Estoy orgulloso de haber llegado a donde estoy. Después de tanta lucha haber llegado acá». (hombre)

Los ganaderos expresan su agradecimiento con Nestlé por ser la primera empresa en comprarles la leche de manera continua. Esta es la principal razón de fidelización, a pesar de la competencia con otras empresas que hacen presencia en la región.

Los ganaderos resaltan el acompañamiento por parte del equipo técnico de Nestlé, el cual trasciende los temas productivos. Consideran que su enfoque diferencial humano se refleja en su disposición para escuchar a los ganaderos.

«Antes de haber un campo, haber un animal, hay una persona, el ganadero. Y esa persona es vida, es un ser humano que necesita apoyo». (mujer)



## REGLAS Y REGULACIÓN

Los ganaderos consideran que el acceso a la tecnología de punta, como maquinaria especializada, es determinante para hacer sus fincas ganaderas más productivas y rentables, con una visión empresarial. Dado lo difícil que resulta acceder a ella, proponen que el Gobierno regule la entrada de maquinaria libre de aranceles, ya que estos pueden incrementar su valor hasta en un 50%. Consideran que el acceso a la tecnología incentivaría el regreso de los jóvenes al campo.

Los ganaderos manifiestan que en algunos momentos el precio de la leche no es regulado por el mercado. Por ejemplo, cuando la producción de leche baja, no hay un incremento en el precio al que Nestlé la compra.

# MEDIOAMBIENTE



Los ganaderos cuentan que durante las décadas del sesenta y setenta se ofrecieron créditos para el desarrollo de proyectos agrícolas y ganaderos que incentivaron la deforestación. Actualmente, el uso del suelo se caracteriza por grandes extensiones de tierra dedicadas exclusivamente a la ganadería, con pocas fincas ganaderas con cultivos de pancoger.

Los ganaderos se dedicaron a la ganadería extensiva. Por ejemplo, una finca de sesenta hectáreas tenía entre cien y doscientas reses. Al principio, el suelo aportaba todos los nutrientes necesarios para mantener el ganado, pero debido a la falta de cuidado del suelo y al sobrepastoreo, el ganado comenzó a adelgazar y las enfermedades se hicieron presentes.

En 2017, Nestlé con financiación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), llevó a cabo el Plan de Reconversión Ganadera. En este proyecto se apoyó la implementación de prácticas silvopastoriles, como la división de potreros, la instalación de acueductos ganaderos y la siembra de árboles en cada uno de los potreros. Estas medidas buscaban mejorar el bienestar animal. Algunos ganaderos que no fueron beneficiarios del proyecto replicaron algunas de las prácticas al ver los resultados de sus vecinos.

Los ganaderos reconocen la importancia de tomar medidas frente al cambio climático. La siembra de árboles ha sido clave como medida de adaptación, al igual que la regeneración natural de los bosques y la protección de los nacimientos del agua.

«Si pudiera devolverme en el tiempo no desmontaría la montaña». (hombre)

Los ganaderos consideran que el impacto en el medioambiente en el departamento aún no es tan evidente como en otras partes del país. En Caquetá ha disminuido el agua de los ríos debido a la deforestación de las montañas. Sin embargo, la implementación de arreglos silvopastoriles ha contribuido a disminuir el impacto de la ganadería en el medioambiente.

Los ganaderos asocian los periodos secos y de altas temperaturas con el calentamiento global. También ven el impacto del cambio climático en su trabajo, puesto que la planeación diaria se dificulta debido a que no hay temporadas fijas de lluvia y sol. Ante estas situaciones, ven la necesidad de cambiar a un sistema productivo intensivo de manera gradual. Identifican como una buena práctica el mejoramiento de pasturas y la implementación de acueductos ganaderos, ya que es clave garantizar la buena alimentación del ganado para obtener un buen rendimiento productivo.

«La siembra de árboles es una pequeña ayuda para la mitigación del impacto del cambio climático, mientras la gente no tenga conciencia no hay nada». (hombre)

Los ganaderos consideran que centrarse únicamente en la ganadería no es sostenible. Reconocen la importancia de recuperar la agricultura y poder cultivar productos como maíz, arroz, arveja o frijol junto con la producción de leche, garantizando la seguridad alimentaria tanto propia como para el país. Para lograr esto, es relevante el trabajo con los jóvenes, incentivándolos a involucrarse en el trabajo del campo y, al mismo tiempo, asegurando el acceso a asistencia técnica y nuevas tecnologías que permita tener cultivos sostenibles, eficientes y rentables, que hagan uso de abonos orgánicos a partir de los desechos de la ganadería.

No es suficiente decirles a los ganaderos que cultiven cacao, café o aguacate, teniendo en cuenta que su tradición es ganadera. Se requiere asistencia técnica para identificar los productos aptos según el tipo de suelo y establecer cultivos que permitan una transición hacia un modelo productivo que no se base exclusivamente en la ganadería.

**FOTO 6.** Familia ganadera de Caquetá



## CONCLUSIONES

### EL GANADERO Y SU FAMILIA

- Los ganaderos quieren tener una empresa ganadera productiva que se caracterice por implementar un sistema silvopastoril, buenas prácticas ambientales, ordeño mecánico, contar con mejoramiento genético, entre otras.
- El empalme generacional del sector ganadero está en riesgo, toda vez que los hijos no se quedan en la finca y se evidencian escasas iniciativas a nivel gremial o de organizaciones del sector que trabajen este tema de forma intencional en sus proyectos. Las familias ganaderas muestran inquietud por la sucesión del negocio, si bien esperan que sus hijos continúen el trabajo de la finca, no es un tema de conversación y los padres no conocen las expectativas de sus hijos; por otra parte, hacen falta incentivos para que quieran permanecer o regresar a las fincas. Sumado a lo anterior, la presencia de cultivos de uso ilícito en el sur del país es una barrera constante para que tanto jornaleros como hijos de propietarios de finca vean la ganadería como una opción real de prosperidad económica, y prefieran trabajar en una actividad ilícita ante la promesa de mayores ingresos. En tal sentido, es necesario motivar a los niños y jóvenes a que continúen el manejo de la empresa familiar.
- Las fincas ganaderas están siendo manejadas por los mayores y conseguir mano de obra es difícil, bien sea porque las personas en edad de trabajar prefieren recibir subsidios del Gobierno o trabajar en los cultivos de uso ilícito que tienen presencia en la zona.

## EL NEGOCIO

- La rentabilidad del negocio no es tan evidente, es necesario revisar la distribución de ganancias a lo largo de la cadena de valor de la leche y crear incentivos por la calidad de la leche.
- Los ganaderos se refirieron al mejoramiento genético y al desarrollo de una ganadería silvopastoril más intensiva para hacer más eficientes las fincas, como parte de sus concepciones y aspiraciones de tecnificación de su explotación ganadera.
- Respecto a la disponibilidad y características de la mano de obra manifestaron que ésta escasea, pese a que es la familia propietaria quien principalmente realiza las labores asociadas a la ganadería.
- Se observan diferencias en el precio que se paga por litro de leche frente a otras zonas del país. Al ser un factor determinante de su negocio, los ganaderos perciben que el precio que reciben debería ser más acorde con el precio del producto en punto de venta, considerando los altos costos de producción que deben asumir.
- Manifiestan la importancia de reconocer el valor del trabajo en el campo, por ejemplo, en el caso de la reforestación, estimar realmente cuánto cuesta plantar un árbol, sostenerlo y ponerlo a producir.
- El acceso a la tecnología es clave para mejorar la productividad y rentabilidad de la finca.

## MEDIO AMBIENTE

- Las personas dedicadas a la ganadería lechera en las zonas visitadas saben que su actividad depende en gran medida de los ciclos del ecosistema y del comportamiento del clima. Manifestaron preocupación por lo impredecible del clima y los eventos climáticos extremos. El cambio climático es una preocupación y reconocen el impacto negativo de la ganadería extensiva en el departamento y están interesados en continuar implementando medidas para su mitigación.
- Las prácticas silvopastoriles son reconocidas por todos los ganaderos proveedores de leche de Nestlé como una forma de ser más productivos. Es importante resaltar la importancia del proyecto desarrollado por Nestlé con financiación del BID en el departamento de Caquetá denominado Plan de Reconversión Ganadera cuyo objetivo fue aumentar los niveles de productividad de la leche sin expandir el área geográfica y promoviendo usos de la tierra más amigables, no solo con los suelos sino también con los bosques y las fuentes hídricas. La mayoría de los ganaderos de esta región manifestaron que las prácticas sostenibles que actualmente adelantan fueron en gran medida gracias a la intervención de dicho proyecto.
- Se observa una relación práctica y utilitaria con el medioambiente. Es decir que la adopción de medidas como el cuidado del agua tienen origen más en la necesidad de este recurso o en la

imposición de sanciones por parte de las Corporaciones Autónomas, en la conservación en sí misma. Del mismo modo, la reducción del uso de agroquímicos ha sido estimulada sobre todo por sus altos costos, pese a que algunos ganaderos manifestaron un nivel mayor de conciencia medioambiental.

- El grado de conciencia sobre los efectos de la ganadería en el medioambiente y su relación con el cambio climático difiere en las zonas. En Caquetá existe una mayor conciencia sobre esta relación, en parte porque el establecimiento de las familias allí es más tardío –con respecto a zonas de antigua colonización como la antioqueña– y existe mayor rememoración sobre los eventos de deforestación, que fue incentivada en buena medida por proyectos agrícolas y ganaderos promovidos por el Estado.
- Respecto a la disposición inicial de los ganaderos para apropiarse de las prácticas de ganadería baja en carbono, se aprecia voluntad de cambiar algunas prácticas, pero ese cambio está condicionado a la rentabilidad de la ganadería, a que orientarse hacia una ganadería regenerativa no conduzca a una reducción de la producción, o bien, a que exista una compensación económica por esa reducción.
- En Caquetá los ganaderos se muestran más proclives a la diversificación de la actividad ganadera con agricultura, sobre todo con cultivos para el consumo familiar. Esto puede deberse a la estructura sociológica de la ganadería en esa zona, de tipo familiar y de tradición campesina. También en Caquetá influye el trabajo de diversos organismos y financiadores como el BID y Nestlé, que han ayudado a generar mejores prácticas de ganadería, como la implementación de sistemas silvopastoriles a través de la división de potreros, instalación de acueducto ganadero y siembra de árboles. Los ganaderos de esta región del piedemonte caqueteño ven la necesidad de pasar a un sistema productivo intensivo de manera gradual.

## MOTIVACIONES Y RESTRICCIONES DE LOS GANADEROS

### MOTIVACIONES

- Los ganaderos proveedores de leche de Nestlé identifican como principal palanca para la toma de decisiones de inversión en mejoras de la finca, el mismo resultado del negocio de la venta de la leche.
  - El precio de la leche es el aspecto que define la viabilidad del negocio, siendo un tema de mayor sensibilidad en Caquetá dada la presencia de queserías que ofrecen un mayor precio.
  - El precio define el nivel de ingresos de las fincas/empresas lecheras y este, a su vez, la capacidad de endeudamiento para la realización de inversiones de mejora en las mismas. De allí la importancia del papel de Nestlé en el acceso al crédito que ofrece a sus proveedores.
- El precio de compra de la leche y el acceso al crédito se encuentran entre los motivadores de los ganaderos para realizar inversiones enfocadas a mejorar la rentabilidad del negocio lechero.

El acceso a insumos (medicamentos, fertilizantes, etc.) que no incrementen los costos de producción de la leche son otro incentivo mencionado por los ganaderos. Son conscientes de que analizar los costos de producción es fundamental para pasar de finca a empresa lechera y que implica la compra de insumos con regularidad, lo que actualmente no hacen.

- El proceso de toma de decisiones depende del tipo de gestión y administración de la finca/empresa ganadera. En Caquetá, al ser principalmente de carácter familiar, uno de los propósitos del negocio es mejorar la calidad de vida de la familia. Por ende, las decisiones de inversión en nuevas prácticas, pasa por un diálogo entre los miembros del hogar y la decisión final es tomada por aquellos que participan activamente en la actividad ganadera.
- El análisis de la rentabilidad, de los costos de producción y otras temáticas sobre la gestión del negocio, así como las propias de la actividad ganadera requieren el apoyo de la asistencia técnica como complemento para la adopción de nuevas prácticas. Si bien los ganaderos la consideran necesaria, es clave reflexionar sobre los mecanismos para que sea efectiva y eficiente. En Caquetá, la consideran costosa en relación con los ingresos que generan por la venta de la leche, pese a que los ganaderos reconocen que esta tiene una gran capacidad de influir en las decisiones de los ganaderos sobre las prácticas que implementan.
- Los ganaderos mencionaron la asistencia técnica a través de proyectos gestionados por el departamento u otras entidades. Consideran que su focalización puede mejorar si la asistencia parte de un diagnóstico individual y se garantiza que la implementación corresponde a los resultados que arroje dicho diagnóstico. Por otra parte, consideran más efectiva la transferencia del conocimiento a través de metodologías de *aprender haciendo* para la implementación de nuevas prácticas, así como la visita a fincas donde ya se implementaron, ya que el ganadero se motiva viendo resultados. Más que capacitaciones (teoría) para mejorar los procesos productivos, los ganaderos prefieren acceso a tecnología e implementación de buenas prácticas. La evidencia de los resultados es un motivador para que los ganaderos repliquen prácticas. El aprendizaje entre pares se convierte en una forma adecuada de apropiar prácticas y mejorar procesos.
- Los ganaderos manifestaron que hace falta motivación en sus organizaciones y entorno para fortalecer y sostener los procesos ganaderos con miras del crecimiento y continuidad del negocio, para ello recomiendan la creación de escuelas de motivación dirigidas a niños con el propósito de incentivar el amor por la tierra, y campañas de motivación a ganaderos para que vuelvan a ser proveedores de Nestlé.
- El principal motivo de orgullo de los ganaderos es el crecimiento económico y el mejoramiento de la calidad de vida de su familia en comparación con la que sus padres les ofrecieron. Es particularmente importante la movilidad social alcanzada en términos de educación, pues los hijos tienen niveles de educación más allá del ciclo básico. Los ganaderos reconocen la importancia de su actividad como proveedores responsables de la alimentación en el país.
- Los ganaderos consideran que no se encuentran en la agenda del país, no hay una política pública que los fortalezca como gremio y no se sienten representados por FEDEGAN. Ven a la Federación Nacional de Cafeteros como un referente de asociatividad, políticas públicas e incentivos claros orientados al desarrollo del sector. El fortalecimiento empresarial y tecnificación de los

procesos son las principales iniciativas a incluir en una agenda del sector. Proponen la entrada de maquinaria sin aranceles, como un incentivo a la tecnificación del sector lechero facilitando el acceso a tecnología de punta.

- Los ganaderos se sienten orgullosos del camino recorrido para alcanzar el desarrollo de su finca y el bienestar de su familia.
- Los ganaderos en Caquetá no piensan en tener más tierras sino en implementar prácticas silvopastoriles que les permitan ser más eficientes.

## **BARRERAS**

A continuación, se sintetizan las principales barreras que identificaron los ganaderos para el desarrollo de su negocio, casi todas ellas de carácter externo, lo que significa que no depende de ellos sino de otras instancias, como el Gobierno o de fenómenos que no están bajo su control, como los desarreglos del clima.

- Los rigores del cambio climático se traducen para los ganaderos en incertidumbre a la hora de planificar el trabajo, lo que afecta tanto la implementación de nuevas prácticas como los resultados esperados. Esto les lleva a ser conscientes de la existencia del cambio climático, pero no saben cómo actuar frente al mismo.
- El nivel de inseguridad en todas las zonas por presencia de actores armados al margen de la ley o delincuencia común es otra barrera. En Caquetá se refirieron a las extorsiones que se ven obligados a pagar.
- La falta de infraestructura vial, a pesar de los avances en comparación con la época de sus abuelos o padres, sigue siendo deficitaria para un buen manejo del transporte de insumos, personas y productos.
- Los costos de producción son una barrera para el desarrollo del negocio ganadero, en particular en medio de la coyuntura actual de incremento de los precios de los insumos, la mayoría de los cuales son importados o provienen de materias primas importadas: fertilizantes, drogas, complementos alimentarios como la sal y la melaza, alimento procesado, combustible, entre otros. A esto se suma el costo de la mano de obra formal.
- Las altas tasas de interés por la crisis inflacionaria también limitan la capacidad de inversión de los ganaderos, quienes suelen acudir al sistema bancario para realizar mejoras o inversiones. Los ganaderos también acuden a otros mecanismos informales de crédito, cuya ventaja es la “facilidad” para acceder a recursos de manera rápida, pero las tasas de interés son incluso más altas que en las entidades bancarias.

- Los tres aspectos señalados anteriormente, inciden claramente en la percepción del precio pagado por Nestlé, que se considera insuficiente, aunque, la estabilidad del pago sistemático es un beneficio altamente valorado para seguir en esta relación con Nestlé.
- Los productores de Caquetá se mueven en un entorno económico informal. La compra de leche por parte de las queseras juega un papel de cierta importancia en la negociación de precios con los ganaderos, lo cual afecta también los acuerdos con Nestlé. Sobre estos compradores informales de leche hay que destacar el incumplimiento de las condiciones, tanto de frecuencia de pagos, como de precios acordados.
- Entre los factores que causan incertidumbre en su negocio, los ganaderos se refirieron al viraje hacia políticas progresistas propuestas por nuevo Gobierno, lo que ha causado fenómenos como que el peso colombiano sea una de las monedas más devaluadas a nivel mundial, ya que ha habido pérdida de confianza inversionista en el país. Aunado a lo anterior, consideran que no son visibles para las instituciones públicas.
- Aunque no se trata propiamente de una barrera que los ganaderos hayan planteado, sí fue notoria la falta de claridad de Nestlé sobre los criterios para marcar precios, así como los bonos o penalizaciones sobre la calidad del producto.

## RECOMENDACIONES



- Sensibilizar sobre el negocio ganadero, desde la profesionalización hasta la sistematización de la gestión de la finca para evidenciar que este sector ofrece una buena rentabilidad en toda la cadena productiva, tanto de la leche como de la cría de ganado. El desarrollo de este aspecto puede ser un aliciente para retener a las nuevas generaciones y así garantizar la continuidad de la producción.
- Tecnicificar la finca es un aliado para la profesionalización y el incremento de las utilidades. Para ello hay que romper con paradigmas como que la tecnificación del proceso productivo no tiene un buen retorno de la inversión.
- Desarrollar la asociatividad entre los ganaderos es una oportunidad para mejorar la eficacia de la finca, principalmente porque permitirá la reducción de los costos de explotación, como por ejemplo la compra conjunta de maquinaria, fertilizantes, insecticidas, contratación de servicios médicos veterinarios, drogas, etc. Para ello, se pueden apoyar en asociaciones ya existentes en las zonas.
- Incrementar la pedagogía, capacitación y formación, en este caso Nestlé es un gran aliado, junto con Fedegán y otras asociaciones que hacen presencia en el sector ganadero, también será importante contar con las Corporaciones Autónomas Regionales. Generar aprendizajes a partir de estudios de caso, en los que se identifiquen los factores más sensibles que deben ser contemplados para una ganadería eficiente. Como ejemplos de esta acción:
  - Realizar visitas a fincas demostrativas que se destaquen por su exitosa gestión, incluso entre departamentos.

- Promover el aprendizaje entre pares, formar un equipo de ganaderos líderes que pueda inspirar cambios de comportamiento en sus vecinos.
- Fortalecer el servicio de extensión y asistencia técnica con los jóvenes profesionales hijos de ganaderos. De esta forma se fortalece la economía de las familias ganaderas y el espíritu de los jóvenes por trabajar en el campo.
- Nutrir la alianza entre ganaderos y Nestlé, esta compañía se vive como un buen socio con el que se pueden ampliar las áreas de trabajo, principalmente financieras, tecnológicas y de medio ambiente.
- Incrementar la conciencia medioambiental, pues muchas de las acciones que cuidan y protegen el medio ambiente no son tan claramente percibidas por los productores de leche, como por ejemplo la ganadería silvopastoril, el cambio de fertilizantes, la reducción del uso de los mismos. A manera de ejemplo, se puede generar conocimiento localizado sobre el impacto de las prácticas de agricultura regenerativa en la ganadería de leche a través de mediciones que permitan mostrar objetivamente los efectos medioambientales de la producción. También se pueden mostrar casos menos exitosos para conocer qué o cómo no se debe hacer. Así mismo, se puede desarrollar un plan de incentivos y sanciones que promuevan la incorporación de prácticas ganaderas bajas en huella de carbono, las cuales pueden ser tanto económicas como de otro tipo. Todo esto redundará en la imagen y reputación de la profesión.
- Solicitar al Gobierno nacional una mayor atención al productor de leche con la revisión de una política pública agroindustrial acorde con la importancia que tiene este sector económico.

# BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial, Centro para la Investigación en Sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria (CIPAV), Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegán), Fondo Acción para el Ambiente y la Niñez y The Nature Conservancy (TNC). (2021). Acción de mitigación nacionalmente apropiada NAMA: De la ganadería bovina sostenible en Colombia. Disponible en <https://cipav.org.co/wp-content/uploads/2021/10/Reporte-NAMA-Bovina-de-Colombia.pdf>

Díaz, A. Esquivel, O., Ortíz, P. Pulido, Á., Ramos, H., Velásquez, M. (2020). Línea base cadena productiva láctea. Bogotá: UPRA.

Corpoamazonia. (s.f.). Ordenamiento Ambiental. Recuperado de <https://www.corpoamazonia.gov.co/index.php/ordenamiento-ambiental/nuestra-jurisdiccion>

Lozano, G., Villar, J., Lugo, C., Espinosa, B., Ramírez, M., Carrillo, M., Vanegas, O., Rodríguez, J. y Dorado, D. (2021). Estudios económicos sectoriales. Análisis del Sector Lácteo en Colombia: Evidencia para el periodo 2010-2020. Grupo de estudios económicos de la Superintendencia de Industria y Comercio. Disponible en [https://www.sic.gov.co/sites/default/files/documentos/032022/ES-SLC\\_Version-publica.pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/documentos/032022/ES-SLC_Version-publica.pdf)

Ministerio de Agricultura - UPRA. (2021). Plan de Ordenamiento Productivo. Análisis situacional de la Cadena láctea colombiana. Esta información de producción corresponde a la subregión Altiplano Norte de Antioquia, pág. 53, disponible en DANE (2022). Indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas según recientes agregaciones territoriales. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/necesidades-basicas-insatisfechas-nbi>

Ospina, Juan David (2022). Ciudadela Ganadera del Norte, un proyecto acompañado por el conocimiento UdeA. Medio de divulgación de la Universidad de Antioquia, recuperado de [https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia!/ut/p/z0/fYy9Dslw-DIRfhaUjcgglwFgxICEGBoRaL8hqjC0cX9SxOOWoBYWM531ncHCDmgpwwdfKLb4qmlu0JxX642eZanaK5MalZIDuljq7fx4UrAD\\_A\\_EBb61LWaApfigngHyRrpA1WAdJYr633SV2n38qBMvgUumPIHvtmcl\\_V991Kys2QjwEO8rllfB910rE9r6rTSGpo7Fi9oBdnG/#:~:text=Norte%20en%20cifras,000%20vacas%20en%20edad%20productiva](https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia!/ut/p/z0/fYy9Dslw-DIRfhaUjcgglwFgxICEGBoRaL8hqjC0cX9SxOOWoBYWM531ncHCDmgpwwdfKLb4qmlu0JxX642eZanaK5MalZIDuljq7fx4UrAD_A_EBb61LWaApfigngHyRrpA1WAdJYr633SV2n38qBMvgUumPIHvtmcl_V991Kys2QjwEO8rllfB910rE9r6rTSGpo7Fi9oBdnG/#:~:text=Norte%20en%20cifras,000%20vacas%20en%20edad%20productiva)

Pinto, Andrés (22 de septiembre de 2017). Sector lechero en Colombia: potencial desperdiciado. Recuperado de: <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2017/09/sector-lechero-en-colombia-potencial-desperdiciado/>

Quintero, L., Valderrama, P., Samacá, H., Giraldo, J., Romero, C., Arguello, R., Parra, R., Viveros, J., Becerra, I., ... Leyva, F. (2021). Plan de ordenamiento productivo. Análisis situacional de la cadena láctea. Bogotá: UPRA

Valderrama, P., González, A., Gutiérrez, E; Romero, C., Portillo, C., Fonseca, M., Gómez, J., Méndez, D., Castro, L., ... Toro, Á. (2022). Plan de Ordenamiento Productivo para la Cadena Láctea Bovina en Colombia. Bogotá: UPRA.



## Proyecto **AMAZONÍA CONNECT**

Este reporte fue desarrollado como parte de Amazonía Connect, una iniciativa conjunta de USAID, Solidaridad, Earth Innovation Institute, National Wildlife Federation y la Universidad de Wisconsin-Madison. El reporte fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este reporte es responsabilidad de los autores y no refleja necesariamente los puntos de vista o posiciones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o del Gobierno de los Estados Unidos.



**Solidaridad**

