



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

19153

Distr. RESERVADA

IO/R.209  
8 de agosto de 1991

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS  
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

ESPAÑOL  
Original: FRANCES

---

PROYECTO DE COOPERACION ENTRE VENEZUELA Y FRANCIA  
EN LA ESFERA AGROINDUSTRIAL

US/VEN/88/242/11-57/J.13103

VENEZUELA

Informe técnico: Misión para la determinación de  
oportunidades comerciales en el sector  
de los productos lecheros\*

Informe preparado para el Gobierno de la República de Venezuela  
por la Organización de las Naciones Unidas para  
el Desarrollo Industrial

Basado en el trabajo de D. Douard,  
experto en la esfera de la leche

Funcionario oficial de apoyo: S. Mirunda da Cruz,  
Dependencia de Agroindustrias

1/ 31

---

\* Este documento es traducción de un texto que no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUDI.

COMENTARIOS DE LA SUBDIVISION DE AGROINDUSTRIAS SOBRE  
EL TRABAJO EFECTUADO POR EL SR. DOUARD

1. En nuestra opinión el documento preparado por el Sr. Douard requiere un cuidadoso análisis por parte de las autoridades venezolanas y de la contraparte individual que se pueda designar. El consultor ha hecho observaciones interesantes sobre la situación de la industria lechera en el país, y ha preparado un diagnóstico que, aunque no sea completo, contiene informaciones importantes para la adopción de decisiones. El consultor ofrece una reseña general de la industria, con algunas conclusiones que a nuestro juicio son de alcance limitado, y no ha formulado las necesarias recomendaciones para que los aspectos negativos del sector lechero en general, y de la elaboración de la leche en particular, puedan ser resueltos de forma satisfactoria. Sin embargo, con los datos que ofrece el informe se pueden preconizar algunas medidas que podrían adoptar las autoridades venezolanas y que podrían desarrollarse más tarde mediante la cooperación internacional.
  
2. A nuestro juicio los puntos que son pertinentes a este respecto son los siguientes:
  - i) es evidente que el país tropieza con un problema en materia de producción pecuaria y de comercialización de la leche que requiere la adopción de medidas por parte de las autoridades gubernamentales;
  
  - ii) el precio de venta de la leche cruda a los centros de elaboración para su pasterización y producción de leche en polvo y para la producción de derivados como el queso, parece ser demasiado elevado y, por lo tanto, permite que la competencia externa pueda asentarse en el mercado del país;
  
  - iii) en lo que se refiere a la industrialización no nos parece que sea importante la edad que pueda tener el equipo, pero hay que determinar si el costo de producción en las dependencias que trabajan con equipo que puede considerarse "obsoleto" es competitivo o no. Apparently los costos de producción en la fábrica de El Guayabo son demasiado altos. Queda por saber si lo mismo ocurre en las demás dependencias de INDULAC y del país y, en caso afirmativo, en qué grado;
  
  - iv) como se cuenta con un mercado seguro, la comercialización de la leche en polvo resulta más sencilla en general que la comercialización de productos derivados más elaborados como el queso fino, los yogures, etc. La elasticidad de la relación demanda/precio en los productos más elaborados es mucho mayor. Por lo tanto, si se desea diversificar la producción de los derivados más elaborados en el país, es indispensable poseer un conocimiento detallado del mercado;
  
  - v) la adquisición de tecnologías nuevas por parte de INDULAC o de cualquier otra empresa del sector en el país, o la posible participación de un empresa extranjera como inversionista, dependerá seguramente de las perspectivas de desarrollo que ofrezca el sector

lechero en Venezuela. Sin tener una idea clara de esas perspectivas es prácticamente imposible obtener recursos externos para el desarrollo del sector. Por lo tanto, el trabajo titulado: "Definición concreta de las perspectivas del sector productor de la leche" nos parece que ofrece el punto de partida para el Gobierno y para que el sector privado comience a obrar.

3. En nuestra opinión, la determinación de las perspectivas del sector deberá abordar las medidas normativas de la producción pecuaria lechera, los aspectos de tecnología e industrialización, y los aspectos de mercado y comercialización.
4. Para que no suceda una vez más que un documento o estudio informativo y bien elaborado termine en las baldas de una biblioteca, sugerimos que el centro de coordinación del trabajo de determinación de perspectivas del sector sea la empresa INDULAC, que aún pertenece al Gobierno venezolano, y que dicha empresa siga la línea de orientación que expuso el consultor Rossi (puesto 11-52) en el trabajo que hizo con PALMAVEN para el sector de producción de cacao, en el marco de este proyecto.
5. También sugerimos que se proponga la reestructuración de la empresa INDULAC, dejando que los aspectos relativos a los mercados actuales y futuros definan hasta qué punto es factible y cuánto costaría la modernización tecnológica de la empresa, así como la correspondiente necesidad de introducir cambios administrativos (por ejemplo, fortalecimiento del departamento de mercado, etc.), y las medidas necesarias para resolver el problema del abastecimiento de leche en el país.
6. En la mencionada propuesta las perspectivas del mercado y los resultados financieros de la empresa INDULAC se analizarían apropiadamente y, si las perspectivas financieras resultasen positivas, el documento podría ser utilizado como elemento de base para la presentación, el debate y la posible atracción de inversionistas extranjeros, según mencionó la dirección de la empresa durante la visita del consultor francés.
7. En la actualidad los Estados Unidos de América (EE.UU.) y la Comunidad Económica Europea (CEE) ofrecen los modelos de mayor éxito en la producción pecuaria lechera y la correspondiente industrialización y comercialización de la leche y sus productos derivados. Es notable, por ejemplo, la experiencia de Francia en el seno de la CEE. Por lo tanto, creemos que debería recurrirse a la ayuda internacional por conducto de los servicios de consultoría especializados, con la finalidad concreta de determinar las perspectivas del sector por conducto de la empresa INDULAC. De ser necesario, la ONUDI podría colaborar con las autoridades venezolanas en la definición de las atribuciones, en la determinación de los costos pertinentes, y en la definición del tiempo necesario para llevar a cabo el trabajo.

**RESUMEN**

	<u>Página</u>
<b><u>LUNES 27:</u></b>	
- Reunión en la oficina de las Naciones Unidas	5
- Reunión en el Ministerio del Plan	5
- Reunión en PALMAVEN	6
- Reunión en INDULAC	6
<b><u>MARTES 28:</u></b>	
- Estudio de la comercialización del queso en Caracas	8
<b><u>MIERCOLES 29:</u></b>	
- Visita de la fábrica de quesos de San Carlos	9
- Visita de la fábrica de deshidratación de Santa Bárbara	11
- Visita de dos explotaciones agrícolas	12
<b><u>JUEVES 30:</u></b>	
- Visita de la fábrica de deshidratación de El Guayabo	13
- Visita de una fábrica de quesos privada en El Guayabo	14
- Visita de la fábrica de quesos VENLACA en Casigua	14
<b><u>VIERNES 31:</u></b>	
- Reunión de síntesis en la sede de INDULAC	15
- Reunión de síntesis en la oficina de las Naciones Unidas	18

En lo que se refiere a las conclusiones de la Misión, la exposición hecha por el Sr. Lira, Director General de industrias agroalimentarias, resume adecuadamente la situación.

**MISION TECNICA PARA LA DETERMINACION DE OPORTUNIDADES  
COMERCIALES EN EL SECTOR DE LOS PRODUCTOS LECHEROS**

**EFECTUADA POR EL SR. D. DOUARD, EXPERTO**

\*\*\*\*\*

**VENEZUELA, 25 DE MAYO DE 1991**

\*\*\*\*\*

**Consúltese la nota de la ONUDI,  
referencia VS/VEN/88/242/11-57/J.13103**

**El interlocutor venezolano es la sociedad INDULAC, y las reuniones previstas se han organizado para tratar de los siguientes temas:**

- \* **Evaluación del potencial de producción de queso para el mercado local y para el mercado exterior, con miras a definir proyectos de inversión.**
- \* **Ofrecimiento de asociación para la utilización de subproductos destinados a la industria en general.**
- \* **Ayuda al programa de investigación y desarrollo de la empresa.**
- \* **Propuesta de inversión hecha por una empresa francesa.**
- \* **Opciones para el mejoramiento de la eficacia, a fin de disminuir los gastos de producción.**
- \* **Se había previsto celebrar cinco reuniones con diversos responsables de INDULAC, así como la visita de una fábrica de leche en polvo.**

## DESCRIPCION DEL PROGRAMA REALIZADO

\*\*\*\*\*

En el aeropuerto me esperaba el Sr. Miguel Padrón, consejero técnico nacional del proyecto de la ONUDI, que me acompañó hasta el Hotel Caracas en el que tenía reservada habitación. El Sr. Padrón se ha encargado en particular de la organización material de todas las entrevistas y de todas las visitas que han tenido lugar del lunes al viernes, ambos días inclusive.

### LUNES 27 DE MAYO

- 9 horas: Reunión en la oficina de las Naciones Unidas

Participantes: Sr. B. Rosenberg, Representante Residente adjunto del PNUD  
Sr. Alfredo Salgado

Por la ONUDI: Sr. Miguel Padrón

Sra. Nelly Louchouarn, agregada agrícola de la Embajada de Francia

Sra. María García, del Ministerio de Agricultura francés, que se encargó de la interpretación

Sr. Douard D., experto en misión.

Presentación de diversos temas y análisis con miras a elaborar un programa de trabajo

- 10 horas: Reunión en el Ministerio del Plan e intercambio de informaciones con:

Sr. Luis Arriaga (política lechera), de CORDIPLAN  
Sr. Emilio Sebastiani, de FOMENTO

- \* Información sobre la política lechera del país, en particular sobre su competitividad en el mercado internacional. Importancia de la gestión: manera de reducir los precios de coste.
- \* Informaciones sobre el clima y las razas bovinas en Venezuela.
- \* El Sr. Douard explica que el éxito requiere que exista una cadena continua, racional y de calidad: producción de leche y almacenamiento en la granja, recogida de la leche, transformación, distribución (transporte, almacenamiento, comercialización).
- \* Los centros de producción se hallan por lo general lejos de los centros de consumo:
  - En el oeste: Estados de Zulia y de Miranda 50%  
Estado de Falcón 20%
  - En el este: Estado de Bolívar 25%

- 14.30 horas: Reunión en la empresa PALMAVEN con el Sr. Carmelo Mendoza:

1 - Sr. Carmelo Mendoza:

El departamento de "cría" de PALMAVEN, filial de Petróleos de Venezuela, ha sido creado recientemente (hace dos meses); como los demás departamentos de PALMAVEN, su misión consiste en favorecer la creación de empresas independientes. Su labor consistirá en desarrollar centros de orientación para los agricultores en los lugares de consumo, a fin de producir al precio más bajo posible, y para defenderse mejor contra los productos de importación:

- Mejoramiento de la producción de queso;
- Mejoramiento de las razas bovinas, por cruce;
- Creación de minilecherías de 25 000 litros para la leche pasteurizada;
- Algunas empresas son de grandes dimensiones y disponen de capital. Las sociedades de cartera petroleras podrían aportar hasta el 49% del capital, pues disponen de capitales para invertir con miras al desarrollo del país.

2 - El viernes anterior a la llegada de la misión se había llamado al Sr. Carmelo Mendoza para una entrevista.

- 16 horas: Reunión en la sede de INDULAC con:

Sr. Alfredo Sutil, responsable de la planificación, y  
Sr. Férenc Harmat Kore, gerente y superintendente de productos deshidratados

Estos señores nos indicaron que el día siguiente, martes 26 de mayo, no se habían podido organizar reuniones o visitas, pues toda la empresa participaba en Santa Bárbara, que estaba en el Estado de Zulia, a 800 km de Caracas, en festejos organizados para conmemorar el cincuentenario de la fábrica de leche en polvo de INDULAC.

Se han obtenido algunas informaciones acerca de la actividad de la empresa por lo que se refiere a la fabricación de queso.

El Sr. Douard, experto en misión, insiste en estudiar sobre el terreno la situación y el estado de las empresas industriales.

La Sra. García confirma que debe efectuarse una visita técnica a las empresas.

INDULAC explota dos fábricas de quesos de importancia muy pequeña.

El Sr. Sutil insiste en la competitividad de la producción de las granjas, que asciende a un 30% y que sigue aumentando.

Los productos fabricados son los siguientes:

- quesos de tipo Gouda;
- queso parmesano;
- quesos blancos.

El suero lácteo se evacua de la mejor manera posible.

**CONCLUSION:** Al final de esta jornada de entrevistas, es difícil de precisar la participación de INDULAC y el interés que siente por la misión técnica.

Por lo tanto queda por definir el calendario de la misión. Las Sras. Louchouarn y García, que han participado en las cuatro reuniones antedichas, insisten en que se elabore un programa de visitas a las instalaciones de INDULAC y a las explotaciones. Corresponde pues al Sr. Padrón, en estrecha colaboración con INDULAC, la definición de dicho programa.

MARTES 28 DE MAYO

En vista de la imposibilidad de trabajar con la empresa INDULAC, la jornada fue dedicada al estudio del mercado del queso, mediante visitas a centros comerciales.

En Caracas hay centros comerciales populares muy frecuentados, en los que se proponen a los consumidores toda clase de productos.

VISITA A LA ZONA OCCIDENTAL DEL CENTRO DE LA CIUDAD

Todos los quesos producidos en Venezuela figuran expuestos abundantemente en los puntos de venta, y los más frágiles están expuestos en vitrinas refrigeradas:

* Emmental		420 bolívares el kg
* Parmesano en quesos de 3 kg		300 bolívares el kg
* Gouda	)	
* Samsøe	)	
* Dambo	)	Aproximadamente 300 bolívares
* Italiano	)	
* Quesos blancos		180 bolívares el kg

VISITA DE UN SUPERMERCADO DE ALTA CATEGORIA

El surtido es menos importante, la presentación está cuidada, los precios son por término medio del 10 al 15% más altos que en los centros populares (se encuentran productos de importación, o en franquicia: Yoplait).

MIERCOLES 29 - JUEVES 30 DE MAYO

VIAJES POR EL ESTADO DE ZULIA

Acogida en el aeropuerto de Santa Bárbara por el director de la fábrica de quesos de Indosa en San Carlos

FABRICA DE QUESOS DE INDOSA:

Sr. Francisco Guenipa, Director  
Sr. Miguel Romero, Director de fabricación

QUESOS FABRICADOS:

\* Capacidad diaria:

5 000 kg de tipo Gouda, curado tres semanas  
500 kg de tipo Parmesano, curado un año  
500 kg de tipo queso blanco (venta inmediata)

La producción está limitada a:

Gouda	2 000 kg
Queso blanco	300 kg
Parmesano	500 kg

Esta reducción de la producción parece deberse al precio demasiado elevado de la leche.

El suero lácteo sin enfriar se evacua al exterior (no se tiene información sobre su destino).

La recogida de la leche refrigerada en las granjas se hace todos los días o cada dos días. El transporte lo hacen transportistas privados en cisternas isotérmicas, y la leche llega a la fábrica a unos seis o ocho grados centígrados.

En la recepción se efectúan diversos ensayos de calidad, entre ellos una reductasa con resazurina.

La mejor leche se envía al servicio de pasterización y se acondiciona en envases de cartón.

La leche mojada se envía a la fábrica de leche en polvo vecina.

Los 50 000 litros recogidos todos los días son: el 50% para la fabricación de quesos, el 50% para la pasterización (leche consumida al natural).

**VISITA:**

\* **TALLER DE LECHE PASTERIZADA**

Cadena de pasterización con homogeneizadora; dos líneas Excello de un litro y medio litro, muy antiguas.

Operaciones sin mecanizar

\* **FABRICA DE QUESOS**

- . 2 cubas "holandesas" de 4 000 litros
- . cuba de escurrimiento elemental
- . moldeo con gasas en moldes de aluminio
- . prensas-chenilla.

\* **TALLER DE CREMA ESPESA FRESCA EN POTES**

\* **TALLER DE LAVADO DE MATERIAL Y DE GASAS, independiente**

\* **TALLER DE SALADO Y DE CURADO, independiente**

Gran número de salas con el suelo y las paredes alicatados.

\* **TALLER Y ALMACEN DE MANTENIMIENTO, muy importante**

\* **ALMACEN DE ENVASE, muy alejado**

La leche se paga a los productores, por término medio, a:

12,5 bolívares más primas

En la entrada de la fábrica, a 16 bolívares.

\* **PERSONAL: 183 empleados, de los cuales 120 son obreros (25 pertenecen al servicio de mantenimiento)**

Se están efectuando trabajos de instalación.

**CONCLUSION:** Esta fábrica se instaló hace 36 años. En la actualidad sigue trabajando con el material de origen, que ha quedado completamente anticuado.

El personal es más que abundante.

FABRICA DE LECHE EN POLVO DE SANTA BARBARA

Objetivo: Producción de 250 000 litros de leche líquida, concentrada y desecada. Envase en latas de 1 kg, en atmósfera de gas neutro.

- Entrega en camiones cisterna isotérmicos, de 12 000 litros.
- 4 000 litros al día en bidones de almasilium de 40 litros, leche sin refrigerar. La máquina de lavar los bidones se halla en muy buen estado, y se mantiene en servicio para un volumen de leche muy reducido (los pequeños productores no disponen de cuba de refrigeración).
- La refrigeración se efectúa a la llegada y el almacenamiento se hace en dos silos de 80 000 litros.
- Sala de pasterización y de normalización del contenido de materia grasa (intercambiadores tubulares).
- Tanques horizontales de almacenamiento, que permiten añadir hasta el 8% de proteínas de soya.
- Concentración:
  - \* 3 aparatos de corriente ascendente, de doble efecto
  - \* 1 aparato de corriente descendente de dos efectos, marca Sheffers.
- Dos torres de secado EGRON con martillos, cedazo (planshister) en la base y enfriamiento limitado por transporte neumático climatizado. Torre de toberas a baja presión.
- Almacenamiento en TOT BIN a 35/40° C.
- Sala de envasado en latas metálicas en atmósfera de gas neutro (4 cámaras de desgasificado y de regasificado). Estañadora ENGELUS. Envase exterior de diversos tipos ... Conjunto mecanizado.

Toda la fábrica es sumamente ruidosa, en especial la torre de secado (más de 90 decibelios).

Mantequería: para la materia grasa excedentaria, dos toneles batidores.

CONCLUSION

La fábrica está muy, muy bien mantenida.

La víspera de la visita tuvo lugar la fiesta del cincuentenario de la fábrica: es la edad de la fábrica, con excepción del material de recepción para la introducción en contenedores TOT.

En vista de lo antiguo que es el material, con todos los inconvenientes que de ello se derivan, cabe asombrarse de los considerables gastos efectuados para mantener al material en muy buen estado de funcionamiento.

Hay que insistir en el perfecto estado de limpieza de una fábrica que, desgraciadamente, en materia de competitividad sólo puede figurar en un museo.

Personal muy numeroso.

### PRODUCCION DE LECHE

Visitas a dos explotaciones agrícolas en los alrededores de San Carlos, con un consejero agrícola de INDULAC por guía.

- \* Granja con 60 vacas lecheras: producción media, 6 litros diarios. El experto asistió al ordeño, operación que es totalmente manual.

Las vacas pacen al aire libre, y el ordeño se hace en un espacio cubierto con suelo de hormigón. Animales de cruce, la raza de base es suiza u Holstein. Las vacas de cruce suizo están mejor y envejecen mejor. La leche se enfría en un cubo de refrigeración.

- \* Granja de 160 vacas: el experto asistió al final del ordeño. El ordeño se hace por medios mecánicos según el sistema Hering Born, ocho vacas a la vez. El concentrado se da con ocasión del ordeño. La leche se refrigera en dos cubas de 300 galones. La producción media es de nueve litros diarios por vaca.

La granja está muy bien equipada con tractores y material agrícola.

### CONCLUSION

En estas dos granjas el experto no ha encontrado más que obreros agrícolas encargados del ordeño. El nivel de limpieza, y los cuidados para el ordeño son muy variables.

Estas dos granjas son de dimensiones modestas. Hay explotaciones que tienen hasta 4 000 vacas lecheras.

Hay muchos establos que por lo visto no están equipados de instalaciones de ordeño mecánico.

JUEVES 30 DE MAYO

FABRICA DE LECHE EN POLVO DE EL GUAYABO

Director: Sr. Santiago Paolini  
Jefe de fabricación: Sr. Wilmer Ramírez

RECEPCION: 80 000 litros diarios, de los cuales 20 000 litros llegan en bidones, sin refrigerar.

El 50% de la leche está desnatada, y se normaliza su contenido de materia grasa al nivel apetecido.

- TORRE DE DESECADO NIRO ATOMIZER, en buen estado y bien equipada si se tiene en cuenta su antigüedad (1966).
- CONCENTRADOR DE CORRIENTE DESCENDENTE, 2 efectos.
- El polvo se enfría en una transportadora neumática climatizada antes de introducirlo en contenedores TOT que sirven para el transporte hasta el taller de envasado de Santa Bárbara.

La producción de la instalación es de 4 500 litros por hora.

- Los servicios energéticos (producción en frío, aire comprimido, electricidad, vapor, agua potable) están bien conservados, así como el servicio de mantenimiento.

CONCLUSION

Material en buen estado, con una producción demasiado pequeña para poder obtener precios competitivos.

Se está estudiando la modificación o la sustitución del concentrador, que limita la producción de la cadena de fabricación.

Los gastos de explotación son prohibitivos, tanto en mano de obra como en energía y gastos de mantenimiento.

### INDUSTRIA QUESERA PRIVADA

Para obtener una información más concreta, se visitaron dos establecimientos privados:

\* EN EL GUABULO: muy buena acogida.

Esta fábrica de quesos funciona a un ritmo muy bajo, y se esfuerza por subsistir; la concurrencia de la industria del queso colombiana está asfixiando a las fábricas venezolanas. En Colombia la leche cuesta la mitad.

La fábrica visitada transformaba en otros tiempos 80 000 litros diarios de leche. En la actualidad no transforma más que 3 000 litros.

La fábrica está en muy mal estado, condenada a la desaparición.

\* EN VENLACA:

Fábrica muy bien situada en pleno campo, en un lugar muy hermoso.

Se fabrican quesos blancos y queso parmesano. El parmesano no tropieza con la competencia colombiana, pero el mercado es muy limitado.

El potencial de la fábrica alcanza los 50 000 litros, la fabricación está limitada a 14 000 litros, también en este caso como consecuencia de la competencia colombiana. El suero se vende a una fábrica vecina que recupera, por floculación, las proteínas solubles del suero para fabricar un queso de dieta.

La fábrica tiene 25 años, es espaciosa, evolutiva, y está bien mantenida. Su personal es productivo (25 personas en total, incluido el personal de recogida).

La leche se paga a 16 bolívares y proviene de 6 granjas únicamente, de las cuales una sola suministra 5 000 litros diarios.

Se efectúan numerosas pruebas para definir la calidad, en particular la determinación de cloruros, que permite descubrir los fraudes (suero de quesos de las granjas mezclados con leche).

El patrón de la fábrica (26 años) es ingeniero de construcción. Es una persona muy inclinada al cambio de impresiones.

La explotación parece estar bien administrada. La calidad de la acogida permitió obtener todas las informaciones deseadas.

VIERNES 31 DE MAYO, DE LAS 9 A LAS 12.30 HORAS

REUNION EN LA SEDE DE INDULAC EN CARACAS

\* Asisten en nombre de INDULAC:

- . Sr. SUTIL (planificación, con el que ya se había encontrado el experto)
- . Sr. KORE (desechado del polvo, con el que ya se había encontrado el experto)
- . Sr. TERAN (Director de planificación y desarrollo)
- . Sr. Nelson BRASCHI (desarrollo e investigación - teléfono 22.99.87)
- . Sr. Miguel PADRON (ONUUDI)
- . Sra. Nelly LOUCHOUARN (Embajada de Francia)
- . Sra. María GARCIA (Ministerio de Agricultura francés, que se encarga también de la interpretación).

--> El Sr. DOUARD resume las visitas que ha efectuado en el Estado de Zulia, en particular en Santa Bárbara, San Carlos y El Guayabo, y da su opinión sobre el equipo de las instalaciones que ha visitado.

--> El Sr. BRASCHI contesta que el bajo nivel de la fabricación de queso es consecuencia de la prioridad que se concede a la leche pasteurizada.

A continuación indica que la sociedad INDULAC desea adquirir tecnologías nuevas y está buscando la participación de financieros extranjeros para desarrollar la fabricación de queso blanco de pasta blanda, por un lado, y de queso blanco de pasta dura, por otro lado, para rallar.

--> El Sr. DOUARD explica que el elemento motriz de todo proyecto se halla en las necesidades del mercado, que conviene definir. Una vez conocidas las necesidades y definidos los objetivos se puede determinar la elección de la tecnología que se adapte mejor, y por consiguiente la participación financiera posible en función del interés que presente el proyecto.

Es importante que las necesidades del mercado de queso se establezcan en el marco de un mercado lechero de producción liberalizado y que no sufra una imposición fiscal, como en el caso actual, de nivel aparentemente demasiado elevado. Por otra parte, la disparidad económica en comparación con los quesos colombianos incrementa las incertidumbres.

Los representantes de INDULAC estiman que su sociedad desearía, con el tiempo, transformar en queso la tercera parte de la leche recogida.

Indican también que la tecnología de PURINA, elaborada en parte en Santa Bárbara:

- \* 50% de leche íntegra
- \* 42% de suero lácteo en polvo
- \* 8% de proteínas de soya
- \* + vitaminas

debería permitir una economía del 30%. En realidad, esta economía no es más que del 20% como consecuencia de las variaciones de los costos, y a veces no es más que del 0%.

--> Sr. BRASCHI:

Los estudios y la orientación de la producción de leche y de su transformación constituían una de las prerrogativas de la empresa principal. En la actualidad el trabajo lo efectúa la Dirección de investigación y desarrollo.

Esta Dirección busca la participación:

- . de la universidad
- . de empresas extranjeras
- . de entidades financieras de fuera de Venezuela

Entre las preocupaciones inmediatas figura la utilización de envases ligeros y poco rígidos para la leche en polvo. La vida de estos productos con envase metálico es de un año. La comercialización, en realidad, es mucho más rápida. Para estas instalaciones se busca la participación extranjera.

En lo que se refiere a la venta de leche en polvo, la conclusión es que hay que utilizar envases ligeros. El experto hace observar que estos envases pueden encontrarse en situación desventajosa ante una clientela de consumidores que se ha acostumbrado a las latas metálicas.

La sociedad se interesa también por las frutas tropicales: fabricación de zumo concentrado y de pulpas de guayaba, de piña tropical, y de frutos de la pasión.

---

QUESOS:

1°) - Hay que empezar desde el principio:

- \* Equipo
- \* Formación profesional
- \* Gestión.

2°) - Hay que establecer un programa:

- \* para el futuro inmediato, difícil de precisar en la actualidad
- \* a largo plazo, la situación es idéntica.

---

La competencia internacional constituye un elemento de incertidumbre:

- \* Colombia, en el futuro inmediato,
- \* América Latina acaba de crear un "mercado común" que agrupa al Paraguay, la Argentina, el Uruguay y el Brasil.

El Paraguay posee una importante cabaña vacuna y dispone de buenas finanzas (es solvente).

### PRIVATIZACION DE INDULAC

INDULAC proviene de la Sociedad NESTLE, que fue nacionalizada en 1976. Ahora las autoridades la quieren privatizar en forma de sociedad anónima.

Al principio, el capital social se repartiría de la siguiente manera:

* Ganaderos	50%
* Personal	7%
* Estado	43%

A la larga, el capital quedaría repartido de la siguiente manera, por retirada progresiva del estado:

* Ganaderos	60% con tres administradores
* Personal	20% con un administrador
* Estado	20% con un administrador

Este último 20% podría asignarse a sociedades extranjeras.

En la actualidad, el poder pertenece al Estado, que posee más del 51% del capital, lo que le permite aprovechar sus privilegios.

El capital actual es de 4 000 millones de bolívares. Se está efectuando una reevaluación.

La actividad de INDULAC se orientaría a la venta de suministros para los ganaderos:

- \* Maquinaria agrícola
- \* Crédito para la adquisición de equipo, recuperado en las facturas de la leche (la leche se abona cada semana)
- \* Alimentos para las terneras
- \* Simientes
- \* Asistencia técnica gratuita

Se está elaborando una compañía de servicios.

### PREGUNTA HECHA A LA UNION LAITIERE NORMANDE:

¿La UNION LAITIERE NORMANDE proyecta invertir en INDULAC, y puede hacerlo?

El Sr. DOUARD contesta:

"¿Para qué finalidad?" No hay respuesta en lo que se refiere:

- . al mercado del queso
- . al mercado financiero.

### CONCLUSION

"La pelota está ahora en el campo de INDULAC", o sea que es INDULAC quien tiene que contestar (es lo que se ha dicho a los representantes de INDULAC).

VIERNES 31 DE MAYO - 14 HORAS

REUNION DE SINTESIS EN LA OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS - Interpretación,  
Sra. García

Participantes

- |                                        |                                                                                                |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| * Por la ONUDI                         | Sr. Alfredo Salgado<br>Sr. Miguel Padrón                                                       |
| * Por los Ministerios                  | Sr. Bernardo Lira, Director General de<br>industrias agroalimentarias<br>Sr. Emilio Sebastiani |
| * Embajada de Francia                  | Sra. Welly Louchouart<br>Sr. François Megard                                                   |
| * Ministerio de Agricultura<br>francés | Sra. María García                                                                              |
| * Plan CORDI                           | No estaba representado.                                                                        |

El Sr. DOUARD resume:

- \* sus reuniones en Caracas
- \* la falta de preparación de la misión por lo que hace al experto de la ONUDI Sr. Padrón y a INDULAC (lo que ya se comprobó al final de la primera reunión)
- \* la visita de las fábricas: de deshidratación  
de queso  
en el estado de Zulia
- \* la reunión de clausura, sostenida por la mañana en la sociedad INDULAC

El Sr. Bernardo LIRA expone sus conclusiones sobre la base de lo que acaba de oír:

- \* INDULAC ha acumulado un retraso tecnológico de treinta años.
- \* Esos treinta años de retraso equivalen a treinta años de ineficacia.
- \* Como consecuencia de su nacionalización, la industria lechera se halla en un estado lamentable. El pesimismo del experto ante la actual situación se agrava por su pesimismo en cuanto al porvenir, en lo que se refiere:
  - \* al sistema de comercialización defectuoso
  - \* al hecho de que el precio de la leche esté fijado por el Estado
  - \* a una mentalización demasiado reciente.

Es indispensable estudiar las necesidades del mercado.