

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR LECHERO DEL
DEPARTAMENTO DEL CESAR FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO
CON LA UNIÓN EUROPEA

GABRIEL ANDRÉS ORDÓÑEZ BECERRA
LUIS BERNARDO VEGA MALDONADO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA

2011

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR LECHERO DEL
DEPARTAMENTO DEL CESAR FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO
CON LA UNIÓN EUROPEA

GABRIEL ANDRÉS ORDÓÑEZ BECERRA
LUIS BERNARDO VEGA MALDONADO

Trabajo de Grado como requisito para obtener el título de:
Economista

Director:
ISAAC GUERRERO RINCÓN
Economista

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA

2011

AGRADECIMIENTOS

A Dios principalmente por la sabiduría dada y permitir alcanzar un logro más.

Al profesor Isaac Guerrero Rincón por su apoyo, sus importantes observaciones y valiosos aportes.

A todas y cada una de las familias que con gran esfuerzo brindaron el apoyo moral y económico para hacer de este propósito una realidad.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. MARCO TEÓRICO	19
1.1 TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)	20
1.2 COMPETITIVIDAD SISTÉMICA	22
1.2.1 Nivel Micro.	24
1.2.2 Nivel Macro.	24
1.2.3 Nivel Meso.	25
1.2.4 Nivel Meta.	25
1.3 INTELIGENCIA COMPETITIVA	27
1.3.1 Inteligencia de los Competidores.	29
1.3.2 Inteligencia Técnica y Tecnológica.	29
1.3.3 Inteligencia Estratégica o de la Estructura Social.	29
2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR LECHERO DE LA UNIÓN EUROPEA, COLOMBIA Y EL DEPARTAMENTO DEL CESAR	31
2.1 UNIÓN EUROPEA	31
2.1.1 Producción.	31
2.1.2 Consumo.	33
2.1.3 Precios.	36
2.1.4 Comercio.	40
2.2 DEPARTAMENTO DEL CESAR	41
2.2.1 Producción.	43
2.2.2 Precios.	53
2.2.3 Comercio.	57
2.3 COLOMBIA	58
2.3.1 Producción	60
2.3.2 Consumo.	65
2.3.3 Precios.	67

2.3.4 Comercio.	68
3. ANÁLISIS A PARTIR DE LAS TEORÍAS EMPLEADAS	71
3.1 COMPETITIVIDAD SISTÉMICA	71
3.1.1 Nivel Micro.	71
3.1.2 Nivel Macro.	76
3.1.3 Nivel Meso.	79
3.1.4 Nivel Meta.	80
3.2 INTELIGENCIA COMPETITIVA	82
3.2.1 Inteligencia de los Competidores.	82
3.2.2 Inteligencia Técnica y Tecnológica.	87
3.3 MATRIZ DOFA DEL SECTOR LÁCTEO DEL DEPARTAMENTO DEL CESAR FRENTE AL TLC CON LA EU	89
4. ESTRATEGIAS ADOPTADAS POR LOS AGENTES INVOLUCRADOS EN EL TLC ENTRE COLOMBIA Y LA UE.	92
RECOMENDACIONES	99
CONCLUSIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	107

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Actualidad y Proyecciones de la Ganadería Lechera de la UE	32
Cuadro 2. Consumo Mundial de leche	34
Cuadro 3. Consumo domestico de leche liquida (1000 toneladas métricas)	35
Cuadro 4. Subsidios al productor (PSE) como porcentaje del valor bruto de los ingresos de las granjas. (2002 y 2007-2009)	35
Cuadro 5. Principales países con superávit de leche (2007)	36
Cuadro 6. Participación departamental en el censo bovino nacional (2007)	43
Cuadro 7. Inventario Bovino del Departamento 2009 (Por Municipios)	44
Cuadro 8. Producción de leche fresca. Participación por regiones. (en millones de litros)	46
Cuadro 9. Producción de Leche por Municipios y Según el Tipo de Explotación 2009	46
Cuadro 10. Resumen Ganadero del Departamento del Cesar 2009	50
Cuadro 11. Precio de Compra de Leche Cruda a Ganaderos con Bonificación Voluntaria Precio Nominal/Litro 2007 – 2010	55
Cuadro 12. Precio Promedio Mensual en Algunos Municipios del Departamento del Cesar	56
Cuadro 13. Inventario Bovino Nacional (Marzo de 2010)	60
Cuadro 14. Actualidad y Proyecciones de la Ganadería Lechera Nacional	62
Cuadro 15. Colombia - Producción mensual de leche 2000 – 2008 (Millones de litros)	63
Cuadro 16. Consumo Per Cápite Actual y Futuro de Productos Lácteos. Colombia Vs U. E.	66

Cuadro 17. Precio y Volumen de Compra de Leche Cruda Regional al Productor	67
Cuadro 18. Nivel de Estudio en Zona Rural (2010)	73
Cuadro 19. Empresas de productos lácteos más importantes del mundo	86
Cuadro 20. Matriz DOFA del sector lácteo del departamento del Cesar frente al TLC con la EU	91

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Determinantes de la Competitividad Sistémica. Capacidad Estratégica de los Grupos de Actores	26
Figura 2. Informe mensual producción de leche en la U.E. entre los años 2007 - 2010 (en toneladas)	32
Figura 3. Evolución de los precios de la leche en la UE 2001 – 2010 (Basado en la leche desnatada en polvo y los precios de la mantequilla).	36
Figura 4. Comparación de Precios de la leche en la UE por países (2009 – 2010)	37
Figura 5. Precios mensuales de la leche desnatada (2008 - febrero de 2011)	39
Figura 6. Principales Países Exportadores de Leche Entera Fresca 2000 – 2007. Exportaciones Promedio	40
Figura 7. División de los municipios del Cesar en zonas administrativas y según grupos humanos	42
Figura 8. Producción Lechera del Departamento del Cesar 2009	49
Figura 9. Precios Promedio Anual de la Leche del Departamento del Cesar Respecto a los Precios Nacionales	54
Figura 10. Precio mensual de la Leche: Colombia Vs El Cesar (2010)	55
Figura 11. Distribución exportaciones no tradicionales, según país de destino 2009	57
Figura 12. Principales Departamentos Productores de Leche. Participación Porcentual	59
Figura 13. Balanza Comercial de Leche Líquida y Procesada	69
Figura 14. Comercio Colombiano de Leche Líquida y Procesada	70
Figura 15. Destino de los 6.540 millones de litros producidos en el 2008	72

Figura 16. Tamaño de las Empresas Lácteas en Colombia	84
Figura 17. Resumen de producción de patentes de las principales compañías del sector lácteo global. Período 2003-2007	85

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Opinión de los Productores de Leche VS Opinión del Gobierno Frente al TLC con la U. E.	108
Anexo B. Otros Usos de la Leche en Colombia En la Actualidad y lo que se Espera Lograr en los Próximos Años	110

RESUMEN

TITULO:

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR LECHERO DEL DEPARTAMENTO DEL CESAR FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON LA UNIÓN EUROPEA*.

AUTORES:

ORDÓÑEZ BECERRA, Gabriel Andrés
VEGA MALDONADO, Luis Bernardo**

PALABRAS CLAVES:

Globalización, Integración Económica, Tratado de Libre Comercio (TLC), Unión Europea (U.E.) Competitividad, Competitividad Sistémica, Inteligencia Competitiva, Sector Lácteo, Silvopastoreo.

DESCRIPCION:

En el presente estudio se analiza la situación del sector lácteo tanto a nivel nacional como de la Unión Europea y el departamento del Cesar en el marco del tratado de libre comercio que firmó Colombia con este grupo de países.

El propósito de este análisis es identificar las debilidades que presenta el sector lechero nacional y especialmente el departamento del Cesar frente a la posible amenaza que representa el abrir el mercado a productos lácteos provenientes de países con unas mejores condiciones de competencia que las que se tienen en el ámbito local.

El análisis estará soportado en las teorías de competitividad sistémica y de inteligencia competitiva, bajo las cuales se busca mirar de qué manera se están aplicando los indicadores que estas disciplinas plantean.

Así mismo, se plantea una matriz DOFA donde se busca establecer parámetros que conduzcan a una evaluación del sector lácteo del departamento del Cesar para poder fijar metas y estrategias que sean positivas para soportar el impacto del tratado de libre comercio en la región.

También se hace referencia en el capítulo cuatro al documento CONPES 3675 de julio de 2010 Política Nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano, el cual el Gobierno Nacional en acuerdo con gremios ganaderos y empresas privadas han creado con el fin de proteger de alguna forma a los productores nacionales del sector lácteo frente al TLC con la Unión Europea.

Finalmente se harán algunas recomendaciones encaminadas a minimizar los impactos negativos que se puedan generar con la puesta en marcha del tratado de libre comercio con la Unión Europea.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Director: Isaac Guerrero Rincón. Economista

ABSTRACT

TITLE:

ANALYSIS OF THE DAIRY SECTOR COMPETITIVENESS OF THE DEPARTMENT OF CESAR FRONT FREE TRADE AGREEMENT WITH EUROPEAN UNION*.

AUTHORS:

ORDONEZ BECERRA, Gabriel Andres
VEGA MALDONADO, Luis Bernardo **

KEY WORDS:

Free Trade Agreement (FTA), European Union (E.U.) Competitiveness, Systemic Competitiveness, Competitive Intelligence, Dairy, silvopastoral.

DESCRIPTION

In the present study examines the situation of the dairy sector both nationally with the European Union and the department of Cesar in the context of free trade treaty with Colombia signed this group of countries.

The purpose of this analysis is to identify weaknesses in the national dairy sector and especially the department of Cesar against the possible threat posed by opening the market to dairy products from countries with more competitive conditions which have in locally.

The analysis will be supported by the theories of systemic competitiveness and competitive intelligence, under which looks to see how indicators are being applied to these disciplines arise.

Likewise, there appears a counterfoil DOFA where one seeks to establish parameters that they lead to an evaluation of the lacteal sector of the department of the Cesar to be able to fix goals and strategies that are positive to support the impact of the agreement of free trade in the region.

Also one refers in the chapter four to the document CONPES on July 3675, 2010 Political National to improve the competitiveness of the lacteal Colombian sector, which the National Government in agreement with cattle unions and private companies they have created in order to protect from some form the national producers of the lacteal sector opposite to the TLC with the European Union.

Finally some recommendations will be done directed to minimize the negative impacts that could be generated by the putting in march of the agreement of free trade by the European Union.

* Work of Degree

** Faculty of Human Sciences. School of Economy and Administration. The director: Isaac Guerrero Rincón. Economist

INTRODUCCIÓN

Actualmente el Cesar se ha consolidado como uno de los departamentos más importantes en el ámbito nacional desde el punto de vista agrícola, pecuario y minero, especialmente por su ubicación geográfica y por la buena fertilidad de sus suelos.

El sector pecuario es el de mayor importancia con un 47% de participación, después de la minería. La ganadería vacuna ocupa el primer lugar con una población estimada en 1.513.149 cabezas¹, convirtiéndolo en uno de los sectores más estratégicos para ayudar a apalancar el crecimiento del departamento y es por ello que amerita un análisis más detallado.

El efecto de la globalización ha llevado a los gobiernos de turno a buscar nuevos mercados y a firmar acuerdos de libre comercio, uno de ellos, el más reciente con la Unión Europea que por su magnitud ha generado controversia dentro de los distintos actores económicos involucrados debido a los posibles impactos negativos que puede ocasionar especialmente en el sector lechero.

Y es así como en consecuencia de lo anterior se plantea la siguiente investigación que permitirá elaborar un análisis más a fondo sobre el sector lechero del departamento del Cesar, su nivel competitivo en el ámbito nacional e internacional y un comparativo que permita determinar que tan preparado se encuentra ante la apertura del mercado con la Unión Europea.

De manera tal y basados en distintas herramientas teóricas como la competitividad sistémica y la inteligencia competitiva se pretende alcanzar los objetivos planteados y se espera obtener resultados que brinden una idea más clara del

¹ Información básica del departamento del Cesar. Colombia Joven. 2010

comportamiento del sector y que a la vez permita generar estrategias para minimizar el impacto negativo que ello pueda acarrear.

1. MARCO TEÓRICO

Desde mediados del siglo XX el mundo comenzó a verse influenciado por diversos fenómenos socio-económicos promotores de una unificación de mercados hasta las culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas de carácter global, estos fenómenos se agrupan hoy en día en lo que conocemos como globalización.

La globalización traza nuevos escenarios, caracterizados por el libre mercado, que pasa a ser para todos los sectores altamente competitivos un incentivo hacia la búsqueda de nuevos mercados. A su vez, los sectores con baja productividad se enfrentan a la amenaza que representa el ingreso inminente de productos extranjeros más competitivos y, aquellos que no logran ajustarse a los nuevos y mejores sistemas de producción se ven obligados a abandonar el mercado.

Con la globalización aparece también el concepto de integración económica por medio de la cual los países buscan beneficiarse mutuamente a través de la eliminación progresiva de barreras al comercio. Ello permite la libre circulación de bienes, mercancías y personas; la reducción de los costos de transporte, así como la implementación de políticas comunes en distintos sectores de la economía². En la actualidad no circulan solo mercaderías, sino también capitales, seguros, licencias, patentes, productos culturales y artísticos, servicios bancarios, etc.

Se usan diferentes mecanismos de integración económica que permiten un mayor grado de cooperación por la reducción de las barreras arancelarias y no arancelarias. Pueden distinguirse: área de aranceles preferenciales, área de libre comercio o tratado de libre comercio, unión aduanera, mercado común y unión económica.

² PORTAL PLANETA SEDNA. ¿Qué es la integración económica?. [en línea]. Disponible en internet: <URL:<http://www.portalplanetasedna.com.ar/intergra01.htm>>

Para el presente análisis se hará énfasis en lo que es un tratado de libre comercio ya que es ello lo que Colombia implementará en los próximos años con la UE y lo que en el presente análisis se tendrá en cuenta con más detalle en lo que sigue.

1.1 TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)

Según Proexport un Tratado de Libre Comercio TLC es:

“Un acuerdo mediante el cual dos o más países reglamentan de manera comprensiva sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social. Los TLC’s contienen normas y procedimientos tendientes a garantizar que los flujos de bienes, servicios e inversiones entre los países que suscriben dichos tratados se realicen sin restricciones injustificadas y en condiciones transparentes y predecibles”.
(Proexport Colombia, 2008)

La negociación de un TLC tiene diferentes etapas, las más importantes son: identificación por parte de cada país de las ventajas y desventajas de su aparato productivo, conformar los equipos de negociación, discutir los temas que se van a tratar dentro de las rondas de negociación (sectores involucrados), consolidar y formalizar los acuerdos (tiempos de desgravación de aranceles) y poner en marcha los acuerdos (Garzón H. J., 2007).

Los TLC entre países de igual condición pueden ser positivos y beneficiar a todas las partes implicadas. Sin embargo, el problema surge cuando los acuerdos tienen lugar entre países ricos y pobres. De acuerdo a lo que señala Oxfam Internacional³, a menos que las negociaciones se lleven a cabo teniendo presente la paliación de la pobreza, los intereses de la economía más fuerte serán los que prevalezcan.

³ OXFAM INTERNACIONAL. Los acuerdos de libre comercio (TLC) en profundidad. [en línea]. Disponible en internet:<URL:http://www.oxfam.org/es/campaigns/trade/riggedrules/rtas_depth>

Al presentarse un TLC entre dos países o dos regiones como es el caso que aquí se expone, siempre habrá sectores de uno y otro lado que quedarán en desventaja competitiva por carecer éstos de condiciones similares de desarrollo a los que maneja la otra región o país (como por ejemplo la investigación e innovación tecnológica). Estas circunstancias a su vez provocan una presión sobre las empresas del sector que se encuentran en condiciones de menor competitividad lo que las llevará a buscar mecanismos que las hagan ser más eficientes y poder hacer frente a esa amenaza que representa la entrada de productos extranjeros al mercado local, o en su defecto se vean obligadas a salir del mercado.

Sin embargo, para que los mercados puedan ajustarse al nuevo escenario no basta solo con el esfuerzo que hagan los empresarios del sector, sino que además se hace necesario el apoyo que el estado y otras instituciones ofrezcan para generar condiciones de mayor equidad frente a los competidores extranjeros.

Aquí es conveniente hacer referencia al concepto de competitividad nacional a fin de entender mejor la aplicación de dicho término a lo largo del documento.

Según Michael Porter, la competitividad de una nación está muy estrechamente relacionada con la productividad de la misma. “Un creciente nivel de vida depende de la capacidad de las firmas de una nación para alcanzar altos niveles de productividad y para aumentar la productividad con el transcurso del tiempo”⁴.

Señala Porter, que las empresas de la nación han de poseer una ventaja competitiva en forma bien de costes inferiores, o, bien de productos diferenciados que obtengan precios superiores. Esto se traduce directamente en crecimiento de la productividad⁵.

⁴ PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. 29 p.

⁵ *Ibíd.* 33 p.

Es así como la competitividad se convierte en uno de los grandes retos para los asuntos de orden territorial. Esta ya no es explicada o analizada en las naciones como un todo o de manera uniforme, sino que es vista desde las complejas e integradas economías regionales. La competitividad depende en igual proporción de la eficiencia de las empresas, de los elementos del entorno territorial: ambiente macroeconómico, red institucional, infraestructura, calidad de la gestión pública, recursos humanos y físicos, pero sobre todo del conocimiento e información que pueda disponer la organización⁶.

A partir de estos conceptos de competitividad aparecen otras teorías de competitividad que abordan el tema de una manera más detallada y permiten tener una visión más clara del grado de afectación que puede presentarse entre los sectores involucrados en un tratado de libre comercio como el que negoció Colombia con la UE. Estas teorías son: la competitividad sistémica y la inteligencia competitiva.

1.2 COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

Las empresas industriales de los países desarrollados y de los países en vías de desarrollo están sometidas a la imperiosa necesidad de incrementar su competitividad. Semejante desafío proviene de una competencia cada vez más dura, una "carrera" por adoptar y adaptar modelos de producción "japoneses" y un cambio tecnológico acelerado. En esa carrera están enfrascadas todas las empresas, ya que hasta las posiciones hegemónicas se tornan cada vez más vulnerables. Los esfuerzos más importantes para elevar la competitividad deben efectuarse a nivel de empresa⁷.

⁶ GUERRERO RINCON, Isaac. Nuevos mercados e inteligencia competitiva. 2p.

⁷ Revista de la CEPAL, 1996, No. 59. P. 39

El concepto de competitividad sistémica fue forjado por el German Development Institute de Berlín, partiendo de la base de que en muchos países en desarrollo el entorno empresarial eficaz propiciado por la Organización de Comercio y Desarrollo Económico (OECD) es insuficiente o no existe. Desde esta perspectiva es altamente relevante poner atención en el hecho que la competitividad es “construida” por el hombre y que la localización de las firmas depende de la existencia de un entorno capaz de responder en mejores condiciones a la complejidad creciente de las demandas de la globalización⁸.

Según Luis Jorge Garay (1970), economista colombiano, el enfoque de competitividad sistémica se deriva de un fenómeno que se presenta más que todo en los países que se encuentran en vía de desarrollo, refiriéndose entonces a la insuficiencia de un entorno empresarial eficaz para alcanzar la competitividad estructural.

Iván Silva Lira⁹ (2005) por su parte señala que para construir territorios competitivos e innovadores es preciso aprovechar sus recursos endógenos, propiciando la asociatividad y la articulación público-social-privada con miras a flexibilizar los procesos productivos. Tales dinámicas están aún escasamente presentes en la lógica de los gobiernos subnacionales latinoamericanos.

En otras palabras, la competitividad sistémica se basa en la interacción completa y dinámica de cuatro niveles competitivos que son: el nivel micro, el nivel meso, el nivel macro y el nivel meta; pero, además, de acuerdo a lo que señala la revista CEPAL No 59 de 1996, la competitividad sistémica tiene otro elemento que lo distingue y es la vinculación de elementos provenientes de la economía industrial,

⁸ MONTERO, Cecilia y MORRIS, Pablo. Territorio, competitividad sistémica y desarrollo endógeno Metodología para el estudio de los Sistemas Regionales de Innovación. En: Disponible en: revista-redes.rediris.es/webredes/textos/artsexta.doc 11p.

⁹ SILVA LIRA, Iván. en 2005 se desempeñaba como director de Desarrollo Local y Regional del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

la teoría de la innovación y la sociología industrial, con los argumentos provenientes de las ciencias políticas y su debate en torno a las policy-networks¹⁰.

Para entender mejor el concepto de competitividad sistémica, es necesario entender en que consiste cada uno de los niveles que la determinan: *el nivel micro* - es relacionado con la empresa- ; *el nivel macro* - se desarrolla a nivel del país; *el nivel meso* -donde interviene la industria o región- ; y *el nivel meta* - es aquel que hace relación a la cultura.

1.2.1 Nivel Micro. En un contexto mundial cada vez más competitivo existen distintos factores que permiten que una empresa sea más eficiente y pueda comercializar sus productos más fácilmente; se hace referencia aquí al acortamiento de los ciclos de producción, las innovaciones, la eficiencia, calidad, flexibilidad y reacción rápida de acuerdo a la situación. Todo eso se puede lograr introduciendo cambios en la organización del proceso productivo, integrando el desarrollo, la producción y la comercialización a través de redes productivas.

1.2.2 Nivel Macro. Se tiene en cuenta para el análisis del nivel macro la estabilidad del contexto macroeconómico que este viviendo el país ya que la inestabilidad de este mismo perjudica la operatividad, transparencia y eficiencia de mercados de factores, bienes y capitales que son de gran importancia para la asignación eficiente de todos los recursos en la economía nacional. Esta estabilidad puede llegar a lograrse si se cuenta con la voluntad y colaboración del gobierno al momento de realizar reformas necesarias en la economía en el momento preciso, logrando con esto que toda la sociedad se involucre en el sistema económico y se logre también el apoyo internacional.

¹⁰ Las policy-networks las define E. H. Klijn como patrones más o menos estables de relaciones sociales entre actores interdependientes, que toman forma alrededor de los problemas y/o de los programas de políticas. Las redes de políticas públicas, forman el contexto en el que tiene lugar el proceso político. Representan un intento dentro de la ciencia política para analizar la relación entre el contexto y el proceso en la hechura de políticas.

1.2.3 Nivel Meso. Hace referencia al fortalecimiento de una estructura institucional eficiente, promoviendo la interacción entre agentes privados, públicos e intermedios como lo son las empresas, las asociaciones, los sindicatos y las entidades públicas.

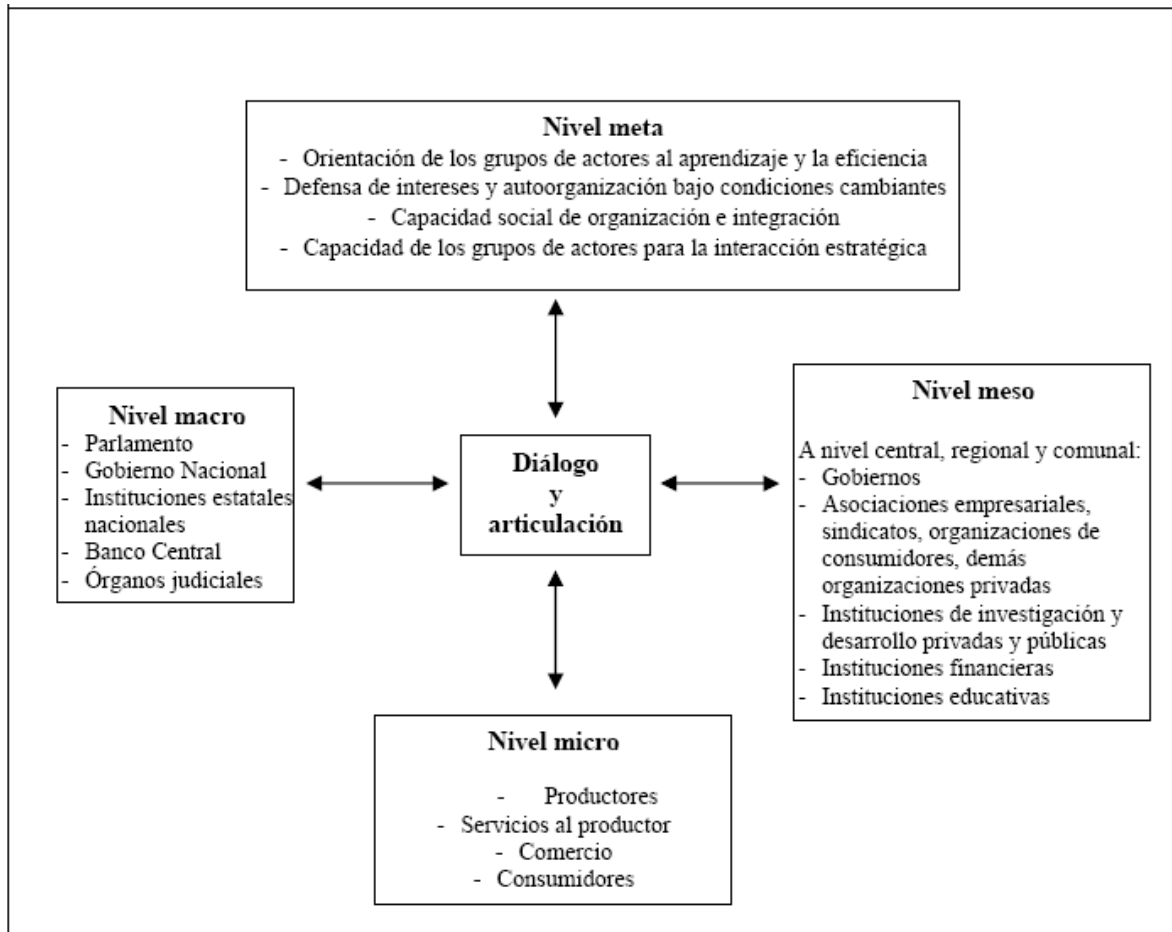
El estado y los actores sociales deben desarrollar políticas de apoyo específico, fomentar la formación y articular los procesos de aprendizaje de la sociedad con el objetivo de crear un entorno adecuado para generar, integrar y multiplicar los esfuerzos de las empresas.

Tanto el sector público como el privado tienen la responsabilidad de aumentar las ventajas competitivas, institucionales y organizativas, llevando patrones de organización y gestión para lograr que éstas estén acorde con los competidores internacionales.

1.2.4 Nivel Meta. Para obtener la mayor eficiencia en los niveles micro, macro y meso es necesario que la organización jurídica, política y económica del país sea eficiente también, así como el esquema social de organización e integración y el sistema organizativo para la interacción estratégica. Todo esto basado en que la competitividad sistémica no puede dar resultados sin que las estructuras de la sociedad se encuentren en orden.

Véase La Figura 1.

Figura 1. Determinantes de la Competitividad Sistémica. Capacidad Estratégica de los Grupos de Actores



Fuente. ESSER, Klaus; HILLEBRAND, Wolfgang; MESSNER, Dirk y MEYER-STAMER, Jörg. Competitividad Sistémica.

Por otra parte, como complemento a este análisis y a fin de obtener unas bases más estructuradas en relación a los mecanismos que se deben seguir para lograr mejorar los niveles competitivos en las empresas ganaderas del departamento del Cesar conviene hacer uso de los lineamientos que ofrece la teoría de inteligencia competitiva.

1.3 INTELIGENCIA COMPETITIVA

“Las empresas, las instituciones y los gobiernos tienen que comprender en primer lugar que su competitividad y la de las empresas, regiones, países o bloques económicos, está basada en las capacidades de actualización y de innovación [...] es un paradigma basado en la especialización y en la rapidez de actuación”.

M. PORTER

En 1995 Ettore planteó que la inteligencia competitiva no es un análisis del mercado, sino que constituye una investigación en la que se identifican hechos y evidencias valiosas para la competitividad de la organización, se determinan acciones a seguir, a partir de la detección de los movimientos estratégicos, presentes o futuros del entorno.

Por su parte Gibbons (1996) la define como el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se trasmite a la gente apropiada en un tiempo oportuno.

La Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP) sostiene que esta disciplina es un proceso ético y sistemático de recolección de información, análisis y desimación pertinente, precisa, específica, oportuna, predecible y activa, acerca de ambientes de negocios de los competidores y de la propia organización.

Según Alejandro Valentín Andrés Gorri (2010), la inteligencia competitiva tiene y debe entenderse como una fuente de ventaja competitiva para liderar el mercado. No es suficiente su uso esporádico, tímido y solo por algunos miembros de la organización. La Inteligencia Competitiva debe partir de las personas, para integrarse en los grupos de trabajo, los departamentos tácticos/operativos, y

fundamentalmente en las esferas de dirección¹¹. Según este autor la teoría debe entenderse como un Modelo Cíclico con capacidad de crear valor en el mercado al que se dirige.

La inteligencia competitiva es una herramienta que sirve como apoyo al diseño para la exportación. Según el documento -la inteligencia competitiva como herramienta de innovación- la internacionalización de mercados obliga a las organizaciones y empresas a buscar el acceso a toda una serie de mercados exteriores, para el logro de este objetivo las empresas que pretenden exportar buscan información sobre los nuevos mercados y los competidores que en ellos operan. La información es una de las más valiosas herramientas del exportador, pero es necesario gestionarla de manera adecuada y correcta. El diseño ayuda a diferenciarse de los competidores, a adaptar los productos a las necesidades particulares de los consumidores de un determinado mercado, y a desarrollar y difundir una adecuada imagen de marca.

La falta de planificación en el tratamiento de la información puede hacer imposible la anticipación de acontecimientos decisivos para el mantenimiento o aumento de su ventaja competitiva en los mercados internacionales. Sin embargo cada vez más exportadores, generalmente empresas con productos innovadores o de alta tecnología, utilizan procesos sistemáticos que pueden ser considerados como Inteligencia Competitiva¹².

Pierre Achard y Jean Pierre Bernat, autores de “Competitive Intelligence Guideline”, sostienen que el principal propósito de la inteligencia competitiva es

¹¹ ANDRES GORRI, Alejandro V. “Inteligencia Competitiva: una práctica ancestral implementada por las empresas más dinámicas” 2010. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/inteligencia-competitiva-practica-empresas-dinamicas.htm>

¹² LOPÉZ FORNIÉS, Ignacio; FERNANDEZ SORA, Alberto; MANCHADO PEREZ, Eduardo; AGUSTÍN HERNANDEZ, Luís; ZABALA DIEZ, Enrique. La Inteligencia Competitiva Como Herramienta de Innovación. Disponible en Internet: <http://www.ingegraf.es/XVIII/PDF/Comunicacion17012.pdf>

añadir valor a la información y poder trasmitirla. Sobre todo en una economía caracterizada por la incertidumbre, donde el conocimiento es clave y la única fuente segura para mantener las ventajas competitivas.

La información obtenida hace énfasis en los factores que pueden afectar el desempeño de un sector incluyendo a los competidores y donde se puede analizar el entorno competitivo en el que se mueven las empresas, a través de un proceso sistemático y ético.

De la misma manera que la competitividad sistémica presenta cuatro niveles que se integran y complementan entre sí, el GTI Lab divide la inteligencia competitiva en tres categorías principales que se ocupan de partes concretas del entorno que afecta a un país, sector o empresa. Estas son:

1.3.1 Inteligencia de los Competidores. Centrada en todos los asuntos relevantes de la competencia, incluyendo las políticas de precio, producto, promoción, distribución y, también, los posibles productos sustitutos y desarrollos comerciales de la competencia. Conocida también como inteligencia de mercado.

1.3.2 Inteligencia Técnica y Tecnológica. Dedicada a analizar la situación de la investigación básica y aplicada, así como los procesos, fabricas, normas y patentes.

1.3.3 Inteligencia Estratégica o de la Estructura Social. Incluye todo el ámbito de la regulación, impuestos, mercados financieros y política, así como el entramado social y de recursos humanos de una sociedad¹³.

¹³ BAI Agencia de Innovación. "Modelos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva" P. 15. Disponible en: http://www.documentalistaenredado.net/contenido/mod_vig_cast.pdf

Expuesto lo anterior se puede decir que con estos conceptos se busca que el sector lechero nacional y del departamento del Cesar se ajuste con mayor facilidad al nuevo escenario que se avecina, pueda transformarlo de la mejor manera a su favor, disminuya la incertidumbre generada por el cambio, genere acciones de mitigación del impacto sobre lo que pueda ocurrir e implemente acciones de manera rápida, oportuna y eficaz.

2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR LECHERO DE LA UNIÓN EUROPEA, COLOMBIA Y EL DEPARTAMENTO DEL CESAR

En este capítulo se realiza un análisis del sector lechero de la Unión Europea, Colombia y el departamento del Cesar. El análisis está soportado en datos estadísticos y estudios afines que han tratado el tema. A partir de estos datos se busca comparar las regiones mencionadas y mostrar la diferencia existente en lo referente a producción, consumo, precios y comercio, de tal forma que se pueda identificar el nivel competitivo de cada región y su relación de pertinencia con un tratado de libre comercio entre las partes.

2.1 UNIÓN EUROPEA

La Unión Europea (UE en adelante) es una comunidad política de Derecho constituida en régimen de organización internacional. Está conformada por 27 Estados Europeos que buscan propiciar y acoger la integración y gobernanza en común de los pueblos y de los Estados de Europa.

2.1.1 Producción. Durante el año 2010 la producción de leche en la UE aumentó con respecto al año 2009, debido a que los grandes productores elevaron su cuota así: Alemania el 1,5%, Francia el 2,9%, Holanda el 1,4%, Reino Unido el 2,7%. Sólo Italia y Portugal no aumentaron sino que por el contrario disminuyeron el 1,4% y el 2,4% respectivamente.

Por su parte las entregas de leche en la Unión Europea (sin Rumania ni Bulgaria) se situaron en 133.889 millones de toneladas lo que ha significado un aumento con respecto a 2009 del 1,52% (131.854 toneladas).

La U.E. registró en 2010 24.092.000 cabezas de bovinos productores de leche con una producción de 5.609 kilogramos por vaca al año; se proyecta que para 2019

la cantidad de reces disminuya a 22.461.000 y la producción aumente progresivamente hasta alcanzar los 6.176 kilogramos por vaca al año; esto indica que estos países buscan ser más eficientes y más competitivos cada año como muestra el Cuadro 1.

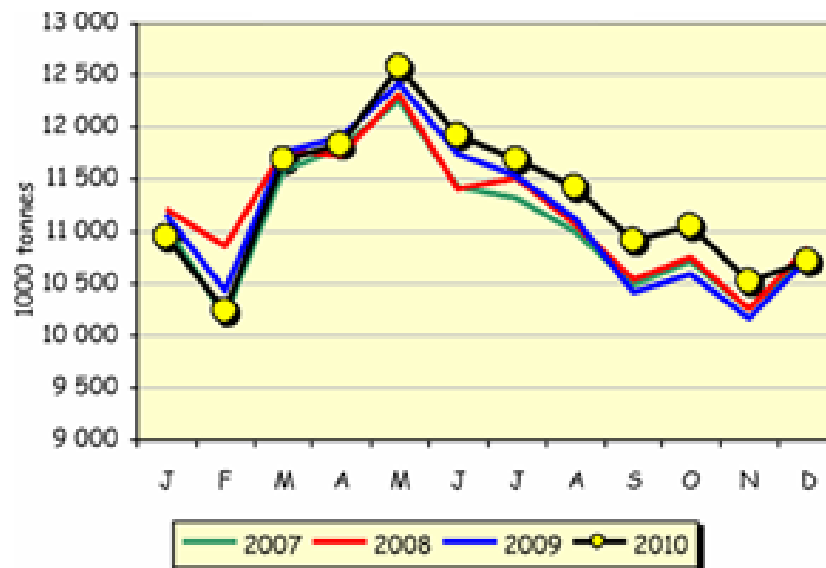
Cuadro 1. Actualidad y Proyecciones de la Ganadería Lechera de la UE

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Miles de cabezas											
Número. De Vacas	24,248	24,092	23,95	23,761	23,564	23,483	23,292	23,084	22,871	22,661	22,461
Kilogramos											
Producción / Vaca	5,518	5,609	5,664	5,722	5,78	5,844	5,91	5,976	6,041	6,108	6,176
Miles de Toneladas Métricas											
Cantidad total producida	133,8	135,132	135,665	135,954	136,2	137,227	137,652	137,948	138,157	138,418	138,707
Consumo	33,8	33,013	32,782	32,687	32,575	32,446	32,257	32,076	31,913	31,716	31,51

Fuente. FAPRI 2010 Agricultural Outlook

La producción de leche en total de la UE fue de 135.132.000 toneladas métricas en 2010 y se espera alcanzar en el 2019 una cantidad mayor a 138.707.000 como indica el cuadro anterior.

Figura 2. Informe mensual producción de leche en la U.E. entre los años 2007 - 2010 (en toneladas)



Fuente. Milk Market Situation. 2011

En la Figura 2 se muestra que desde 2007 hasta 2010 la producción de leche en la Unión Europea ha mantenido un comportamiento similar en el transcurso de los meses de cada año, registrando entre enero y febrero una caída en la producción en todos los años, caídas que van desde aproximadamente 500 toneladas hasta cerca de 1.000 toneladas en los dos primeros meses de cada año, siendo 2007 y 2010 los años donde hubo un mayor descenso. Así mismo se aprecia que desde finales de febrero hasta finales de mayo en cada uno de estos años se presentó un crecimiento significativo donde se produjo en promedio alrededor de 2.000 toneladas más de leche, siendo el último año el que presentó mayor crecimiento al pasar de menos de 10.500 toneladas en febrero a más de 12.500 toneladas a finales de mayo.

Se muestra también como a partir de mayo se evidencia un declive en la producción que se mantuvo constante hasta finales de noviembre en todos los años analizados, registrando cifras bastante negativas al disminuir la producción en cerca de 2.000 toneladas en promedio durante estos últimos meses.

Estos comportamientos tan inestables se deben básicamente a las diferentes condiciones climáticas que se presentan a lo largo del año en esta parte del continente europeo.

2.1.2 Consumo. El consumo per cápita de leche en los países de la UE ha sido siempre muy superior al promedio mundial, en 2005 estuvo por encima de los 290 kilos por persona al año, mientras que el promedio mundial se ubicó en 100,9 kilos. Entre tanto, Colombia registró una cifra de 153,7 kilos per capita durante el 2005, superando el promedio mundial, pero muy por debajo de países de su misma región como Argentina y Uruguay (Véase el Cuadro 2).

Cuadro 2. Consumo Mundial de leche

Consumo Per Capita 2005	Kilos/Año
China	31,2
Sud África	65,6
Japón	76,1
Venezuela	77,7
India	90,1
México	120,1
Chile	124,1
Brasil	135,6
Colombia	153,7
Argentina	220,4
Canadá	253,8
Estados Unidos	268,7
Australia	271,4
Uruguay	291,4
Unión Europea	294,4
Mundo	100,9

Fuente. Instituto Nacional de Estadística – INE Chile

En este mismo sentido, el Cuadro 2 confirma que el consumo doméstico de leche en la U. E. históricamente ha sido de lejos mucho más alto que los otros países del mundo, estando por encima de las 130 toneladas métricas, no obstante, esto no ha sido suficiente para lograr satisfacer la demanda y la producción interna, por lo que un gran excedente de esta se exporta, lo cual genera preocupación dentro de los productores colombianos que ven amenazada su producción si se le da libertad de entrada a los productos extranjeros.

Así mismo, la FAO denuncia que el mercado de la leche es probablemente uno de los sectores agrícolas más distorsionados para referirse a la proliferación de subsidios que fomentan excesos de producción y que se usan para colocar excedentes en los mercados externos y a las barreras tarifarias y no tarifarias que protegen los mercados internos más fuertes¹⁴.

¹⁴ FAO- PPLPI, working paper 30, p.10.

Cuadro 3. Consumo domestico de leche líquida (1000 toneladas métricas)

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Unión Europea	134.526	135.619	136.720	139.459	138.851	139.525	136.525	136.730	138.441	138.415
India	79.250	81.000	82.000	84.000	88.000	91.450	91.450	102.092	104.995	107.995
Estados Unidos	75.927	74.993	77.139	77.269	77.488	80.255	82.255	84.211	86.179	85.366
China	9.177	11.213	13.981	18.463	23.656	28.618	32.992	36.292	37.761	39.710
Rusia	31.965	33.079	33.580	33.095	32.095	32.105	31.215	32.315	32.595	32.925
Brasil	22.229	22.337	22.650	22.861	23.316	24.250	25.243	26.753	28.892	30.335
Nueva Zelanda	12.220	13.120	13.878	14.299	14.950	14.445	15.147	15.564	15.049	16.291
México	9.481	9.682	9.720	9.982	10.099	10.093	10.257	10.922	11.147	11.359
Ucrania	12.658	13.444	14.142	13.660	14.106	13.712	13.174	12.260	11.339	10.629
Argentina	9.776	9.501	8.490	7.982	9.279	9.490	10.182	9.540	10.074	10.380
Australia	11.090	10.787	11.524	10.554	10.293	10.348	10.312	9.790	9.437	9.723
Canadá	8.155	8.099	7.955	7.728	7.908	7.808	8.047	8.225	8.292	8.262
Japón	8.497	8.300	8.385	8.400	8.329	8.285	8.137	8.007	7.990	8.010
Corea del Sur			2.537	2.367	2.255	2.229	2.176	2.188	2.200	2.222
Taiwan	377	384	366	385	372	338	353	349	352	373
Filipinas			53	54	60	65	56	61	57	63
Chile	2.060	2.250	2.230	2.125	2.120					
Egipto	3.200	3.800	3.800	3.800	3.800	4.000	3.762	3.500		
Perú	1.105	1.105	1.199	1.231	1.285	1.325				
Rumania	5.446	5.521	5.494	5.752	6.100	5.834	5.802	5.852		
Tailandia			500	708	795	860				
Promedio	28.504	28.892	25.698	26.142	27.738	29.576	32.971	33.714	29.694	32.004

Fuente: Foreign Agricultural Service – Estados Unidos Department of agricultura (USDA)

Cuadro 4. Subsidios al productor (PSE) como porcentaje del valor bruto de los ingresos de las granjas. (2002 y 2007-2009)

País	2002	2007 - 2009
Estados Unidos	48%	9%
Unión Europea	44%	23%
Rusia	18%	n.d
Polonia	12%	n.d
Australia	14%	4%
Nueva Zelanda	1%	1%

Fuente. para 2002, FAO; para 2007-2009, OCDE

Para el año 2007, luego de descontar los consumos internos, los excedentes o superávit de los 8 principales exportadores, presentados en el Cuadro 5, equivalían al 80% de todo el comercio mundial.

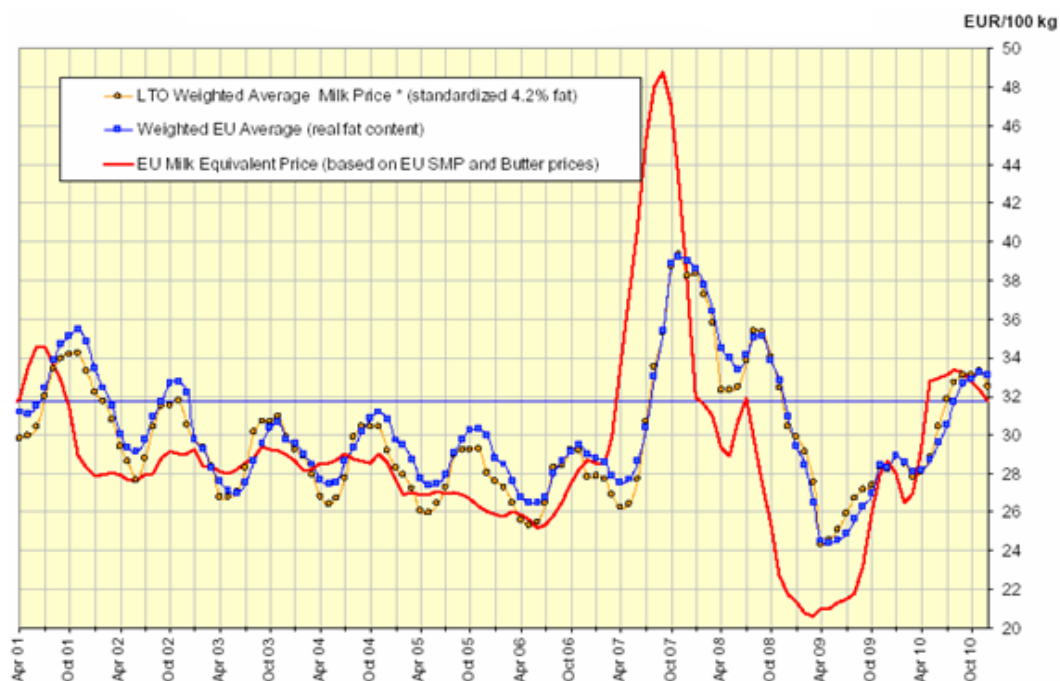
Cuadro 5. Principales países con superávit de leche (2007)

País	Millones de Toneladas Equivalentes de Leche
Nueva Zelanda	15.5
Unión Europea	10.3
Australia	3.3
Estados Unidos	1.7
Ucrania	1.6
Argentina	1.5
Uruguay	0.5
Brasil	0.3

Fuente. FCN, World Dairy Map, 2007

2.1.3 Precios. Los precios de la leche en el año 2010 respecto al año 2009 aumentaron en prácticamente la totalidad de los países de la UE situándose en 33 euros/100Kg en promedio.

Figura 3. Evolución de los precios de la leche en la UE 2001 – 2010 (Basado en la leche desnatada en polvo y los precios de la mantequilla).

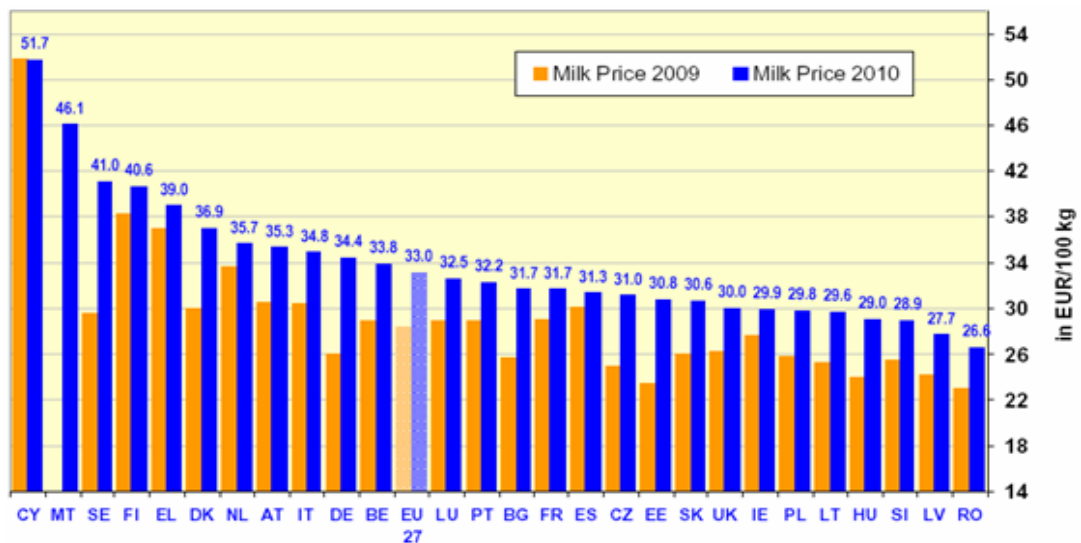


Fuente. Milk Market Situation. 2011

Como se puede observar en la Figura 3 el precio de la leche en la UE desde finales de 2001 hasta comienzos de 2007 se mantuvo más o menos constante y osciló entre 25 y 28 euros por cada 100 kilogramos; pero desde finales de febrero de 2007 hasta septiembre del mismo año el precio de este producto presentó un alza bastante significativa al pasar de 29 euros aproximadamente a un precio cercano a los 49 euros por cada 100 kilogramos, lo cual representa un aumento de más del 40%.

También cabe resaltar que después de este incremento tan elevado, vino una caída bastante drástica del precio de la leche que paso de tener un precio mayor a 48 euros por cada 100 kilogramos en su pico más alto en septiembre de 2007 a un precio ínfimo de menos de 21 euros por cada 100 kilogramos en marzo de 2009, muy por debajo del promedio de 32 euros que ha mantenido el precio de la leche en el transcurso de los últimos 10 años. A partir de marzo de 2009 hasta finales de 2010 se presentó un nuevo incremento en el precio que no sobrepasó los 33 euros por cada 100 kilogramos.

Figura 4. Comparación de Precios de la leche en la UE por países (2009 – 2010)



Fuente. Milk Market Situation. 2011

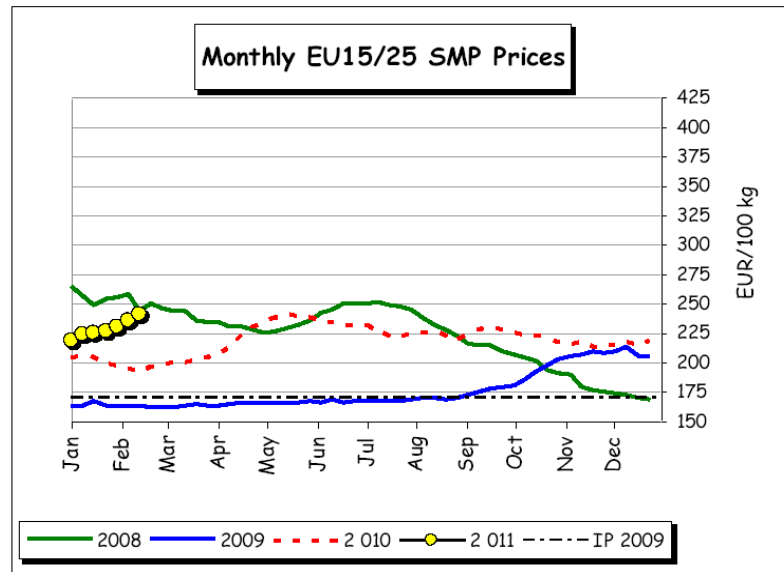
En la Figura 4 permite identificar varios puntos importantes con respecto al precio de la leche en la UE:

- Los precios de este alimento en todos los países integrantes de la U. E. en el año 2009 estuvieron por debajo de los precios registrados para el 2010.
- El precio promedio se ubico en 33, 8 euros por cada 100 kilogramos.
- Chipre (CY) fue el país que presento un mayor precio en los dos años de estudio, con un valor de 51.7 euros por cada 100 kilogramos en ambos años, lo que equivale a 0.51 euros por kilogramo de leche, es decir, aproximadamente 1.329 pesos por litro.
- En segundo país con el precio más elevado de la leche fue Malta (MT) con 46.1 euros por cada 100 kilogramos.
- El país que registró el Precio más bajo tanto en 2009 como en 2010 fue Rumania (RO), al mantener un precio de 3,4 euros por debajo al promedio que registró la U. E. en 2010.
- El segundo país con menor valor en el precio de la leche fue Letonia (LV), registrando una cifra de 27.7 euros por cada 100 kilogramos.

Cabe resaltar que los promedios por encima del promedio nacional de precios son de naturaleza mixta, algunos se refieren a la leche estandarizada, otros a la leche con el contenido real de materia grasa y proteínas, en espera de la armonización en virtud del Reglamento 479/2010¹⁵.

¹⁵ Basado en el documento: Milk Market Situation. Brussels, 17thFebruary 2011. Disponible en: http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DE_Departament/DE02_Estadistiques_observatoris/11_Sectors_agraris/Sectors_Ramaders/Llet/Fitxers_estatics/2011_milkmarket.pdf

Figura 5. Precios mensuales de la leche desnatada - (2008 - febrero de 2011)



Fuente. Milk Market Situation. 2011

Los mayores precios de la leche desnatada se presentaron en el año 2008, aunque la tendencia se torno decreciente, pasando de aproximadamente 270 a menos de 175 euros en el transcurso del año.

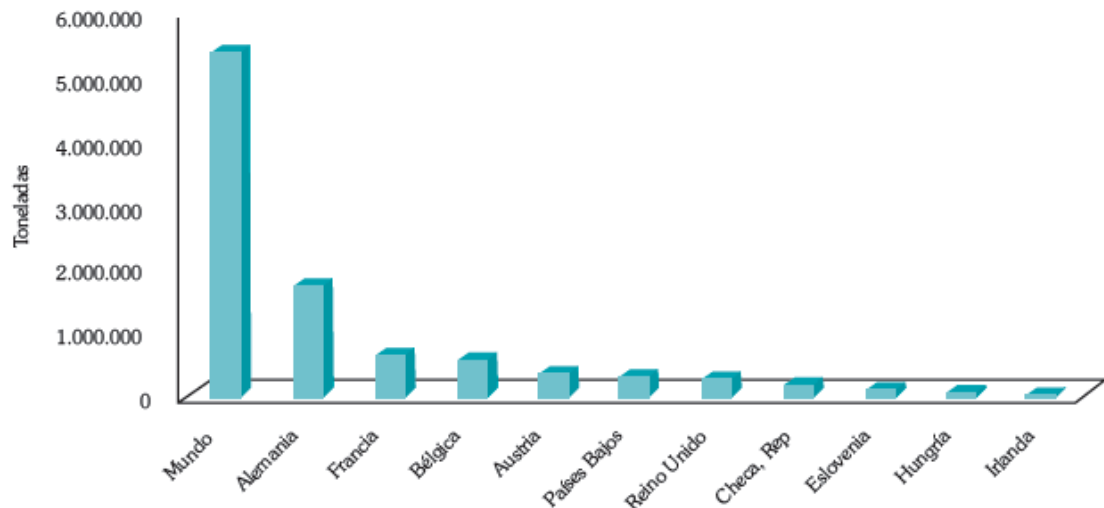
En 2009 los precios se mantuvieron constantes en una cifra cercana a como finalizaron en 2008. No hubo mayores cambios a lo largo de los tres primeros trimestres del año, sin embargo, desde mediados de septiembre se evidenció una tendencia al alza en los precios que superaron los 200 euros por cada 100 kilogramos al finalizar el año.

Durante los cuatro primeros meses del 2010 el precio de la leche desnatada se mantuvo cercano a los 200 euros. Después de abril del mismo se dio un incremento en dicho precio, el cual oscilo alrededor de los 225 euros por cada 100 kilogramos en el resto del año.

2.1.4 Comercio. En comparación con la producción mundial, las exportaciones de leche cruda son un renglón poco dinámico. En el año 2007, sólo el 1.2% (6,8 millones de toneladas métricas) del volumen producido en el mundo se exportó (566,8 millones de toneladas métricas)¹⁶.

El 79% del volumen exportado de leche entera fresca se concentró en pocos países, siendo Alemania el principal exportador mundial de leche fresca con una participación de 26% del total exportado, seguido por Francia (11%) y Bélgica (8%)¹⁷. Otros países con importante participación en las exportaciones fueron en su orden Australia, Países Bajos, Reino Unido, Republica Checa, Eslovenia, Hungría e Irlanda, los cuales forman parte de la UE.

Figura 6. Principales Países Exportadores de Leche Entera Fresca 2000 – 2007. Exportaciones Promedio



Fuente: FAO

¹⁶ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. "Boletín De Análisis por Producto, boletín No. 6". Febrero de 2010. P. 16

¹⁷ *Ibid.*

2.2 DEPARTAMENTO DEL CESAR

El departamento del Cesar tiene una extensión de 22.905 km²; hace parte de la Región Caribe y geográficamente se encuentra dividido en tres zonas en el ámbito ganadero. La parte norte del departamento ha sido denominada Valle del Cesar y cuenta con un área de 1.038.052 hectáreas, con vocación principalmente lechera; así mismo, en la parte central del departamento se ubica la Sabana del Cesar, con una extensión de 318.521 hectáreas; mientras que la zona Sur cuenta con un área de 508.634 hectáreas y su orientación está dirigida en su mayoría a la producción de carne. Así las cosas, la extensión de tierras dedicadas a la explotación ganadera conforma en su totalidad 1.865.207 hectáreas¹⁸.

El valle del Cesar es una ecorregión donde el bosque seco tropical fue desplazado casi en su totalidad. Este ecosistema se considera el más amenazado del neotrópico.

La conservación del bosque seco tropical es una prioridad internacional, pero el área está ocupada principalmente por ganadería extensiva de baja productividad, según lo señala Fabián Daza Ariza¹⁹

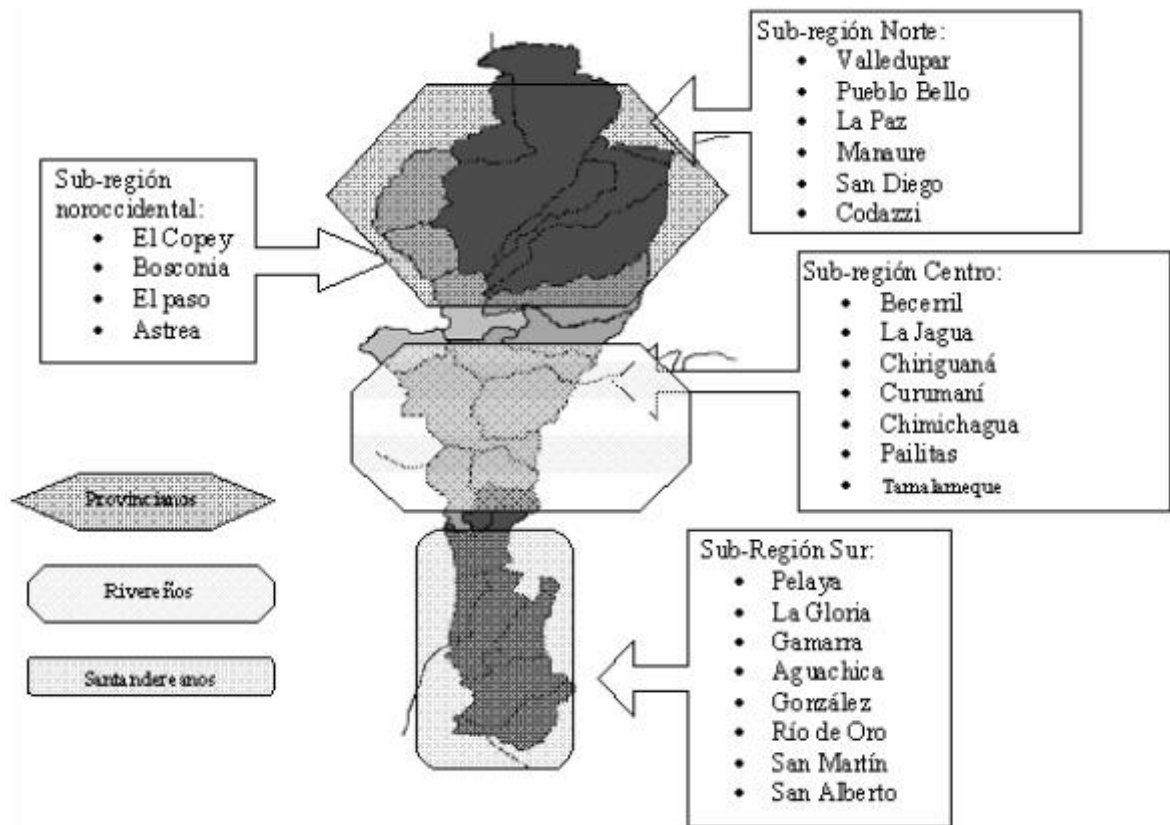
El mismo autor señala que a pesar de que los suelos son de buena calidad en su origen, han sufrido severos problemas de degradación por malas prácticas agrícolas y ganaderas, especialmente la erosión eólica (cultivo de algodón) y la compactación. La región se considera una de las más amenazadas del país en el marco de la Convención de las Naciones Unidas sobre Desertificación.

¹⁸ Las cifras reseñadas han sido tomadas del documento "Diseño e implementación de un programa en producción bovina en el nivel de media técnica y en los ciclos de técnica profesional y tecnología. Modalidad a distancia". 19p.

¹⁹ DAZA ARIZA, Fabián. Experiencias en el Establecimiento de Sistemas Silvopastoriles Intensivos en el Caribe Seco Colombiano: Un Proyecto Sustentable. 3p.

Administrativamente el Cesar se divide en cuatro sub-regiones (Norte, Centro, Sur y Noroccidental) las cuales están conformadas por 25 municipios y habitadas por tres grupos humanos según lo señala el historiador Alvaro Castro Socarrás: i) el vallenato o provinciano, ubicado en la zona norte, que tiene como epicentro Valledupar, ii) el bajero o ribereño, ubicado en la zona central del departamento, y iii) los santandereanos, ubicados al sur, los cuales tienen en Aguachica su epicentro²⁰.

Figura 7. División de los municipios del Cesar en zonas administrativas y según grupos humanos



Fuente. Gobernación del Cesar (2003)

²⁰ Esta clasificación se debe a Álvaro Castro Socarrás. "Breve reseña histórica del Cesar" En: "Cesar, tierra de promesa". 2004.

2.2.1 Producción. Como lo que señala el Plan de Desarrollo Departamental 2008 – 2011 “Cesar al alcance de todos”, el departamento cuenta con el tercer inventario bovino más importante del país (1’953.251 animales) y el cuarto en producción de leche, con participaciones del 7.3% y 9.1% respectivamente.

Cuadro 6. Participación departamental en el censo bovino nacional (2007)

Posición	Departamento	Total Bovinos	Porcentaje
1	Antioquia	2.592.260	11.59%
2	Córdoba	2.165.180	9.68%
3	Casanare	1.623.700	7.26%
4	Cesar	1.578.525	7.06%
5	Meta	1.498.213	6.70%
6	Santander	1.471.526	6.58%
7	Magdalena	1.330.655	5.95%
8	Cundinamarca	1.250.908	5.58%
9	Caquetá	1.206.156	5.39%
10	Sucre	872.896	3.90%
11	Bolívar	840.008	3.76%
12	Boyacá	821.974	3.68%
13	Arauca	705.000	3.15%
14	Tolima	698.550	3.12%
15	Valle	541.951	2.42%
16	Otros	3.167.177	14.16%

Fuente. FEDEGAN

Como se aprecia en el Cuadro 6 el Departamento del Cesar hacia el año 2007 se ubicó entre los departamentos con mayor población bovina con un porcentaje de 7.06%, siendo superado solo por Antioquia (11.59%), Córdoba (9.68%) y Casanare (7.26%). Esto muestra que dicho departamento tiene una importante participación en el sector lácteo nacional y representa un eje central en la economía regional, por lo cual debe concentrar esfuerzos para proteger esta rama de la economía ante condiciones adversas que traiga la entrada en vigencia del TLC con la UE.

Cuadro 7. Inventario Bovino del Departamento 2009 (Por Municipios)

MUNICIPIO	MACHOS MENORES DE 12 MESES	HEMBRAS MENORES DE 12 MESES	MACHOS DE 12 A 24 MESES	HEMBRAS DE 12 A 24 MESES	MACHOS DE 24 A 36 MESES	HEMBRAS DE 24 A 36 MESES	MACHOS MAYORES DE 36 MESES	HEMBRAS MAYORES DE 36 MESES	TOTAL
Aguachica	5.500	5.735	10.633	7.675	8.381	8.118	2.024	20.454	68.520
Agustín Codazzi	12.099	12.100	15.939	15.897	13.546	13.658	3.504	41.575	128.318
Astrea	6.200	6.836	9.462	8.988	5.026	9.613	1.280	20.658	68.063
Becerril	5.760	5.760	8.448	10.846	7.567	8.356	1.530	19.024	67.291
Bosconia	6.863	6.864	8.563	7.083	7.085	7.955	1.554	24.097	70.064
Chimichagua	5.500	6.447	8.540	7.998	7.121	9.504	2.199	24.022	71.331
Chiriguaná	6.000	6.886	9.793	9.373	5.114	9.649	1.707	24.020	72.542
Curumaní								53.944	53.944
El Copey	4.885	4.886	7.763	5.795	9.271	8.260	1.305	15.169	57.334
El Paso	5.500	6.234	6.241	10.247	2.455	9.767	1.427	21.376	63.247
Gamarra	2.500	3.157	4.505	3.687	8.077	4.735	1.843	10.170	38.674
González	123	124	141	112	61	143	50	383	1.137
La Gloria	5.568	6.753	8.676	9.457	10.381	12.027	6.328	11.939	71.129
La Jagua de Ibirico	1.798	1.798	4.229	3.687	3.247	3.467	1.678	6.714	26.614
La Paz	7.054	7.055	8.788	10.902	6.312	8.232	1.812	24.390	74.545
Manaure	364	365	465	559	774	1.085	88	1.120	4.820
Pailitas	2.547	2.541	6.847	4.333	3.264	4.150	509	8.738	32.929
Pelaya	3.992	3.727	5.725	5.309	3.677	5.522	773	11.828	40.553
Pueblo Bello	563	563	1.096	930	590	992	165	2.079	6.978
Río de Oro	4.316	5.100	4.844	6.893	4.813	5.513	1.299	16.292	49.070
San Alberto	4.890	4.891	9.722	6.792	10.216	6.581	1.990	17.823	62.905
San Diego	7.694	7.695	8.637	8.461	7.442	8.421	1.651	26.041	76.042
San Martín	10.620	8.689	15.125	13.399	16.426	11.331	2.956	34.442	112.988
Tamalameque	12.200	16.000	6.900	9.000	2.300	17.500	1.800	10.000	75.700
Valledupar	28.699	28.699	30.839	33.236	25.922	26.316	5.323	96.184	275.218
Total	151.235	158.905	201.921	200.659	169.068	200.895	44.795	542.482	1.669.956

Fuente. Gobernación del Cesar. "Cesar en Cifras 2009"

Al comparar el cuadro 6 con el cuadro 7 se encuentra que hubo un incremento importante en el número de bovinos en el transcurso de dos años, al pasar de 1.578.525 en 2007 a 1.669.956 en 2009, lo que representa un incremento de 91.431 cabezas.

Por otra parte se puede ver también que el municipio de Valledupar es el que posee un mayor número de bovinos (275.218), esto resulta lógico teniendo en cuenta que es éste el municipio con mayor extensión de tierras aptas para la actividad ganadera. Lo sigue en su orden el municipio de Agustín Codazzi con una cantidad de 128.318 y San Martín con 112.988 cabezas. En contraste con esto, el municipio con el menor número de bovinos es González, el cual registró en 2009 una cifra de tan solo 1.137 animales.

También se puede deducir del anterior cuadro, que un alto porcentaje de la ganadería Cesarense está destinada a la producción de leche, ya que al comparar las cifras que allí aparecen muestran que las cantidades más numerosas las conforman hembras mayores a 24 meses, es decir, hembras aptas para la preñes y posterior producción lechera.

De otro lado, según lo señala la Encuesta Nacional Agropecuaria (2007), la producción de leche en el departamento del Cesar registra una cantidad de 1'687.306 litros/día en un total de vacas de ordeño de 448.607, lo que en promedio representa un porcentaje cercano a 3.76 litros vaca día.

Entre tanto, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en el boletín No. 6 de febrero de 2010 señala que los departamentos de Antioquia, Boyacá y Cesar aportaron la mayor producción de leche, sumando en conjunto el 52.2% de la producción total nacional. Los departamentos de Magdalena, Bolívar, Córdoba, Nariño, Santander y Sucre aportaron el 28.2% con participaciones que oscilan

entre el 6.2 y el 3.2%; mientras que los departamentos restantes, participaron en conjunto con el 19.6% del total.

Cuadro 8. Producción de leche fresca. Participación por regiones.
(en millones de litros)

Año	Atlántica	Occidental	Central	Pacífica	Nacional
2000	2.099,34	1.038,76	1.939,36	516,3	5.593,76
2001	2.142,84	1.029,82	1.910,24	495,06	5.512,97
2002	2.142,85	1.074,28	1.986,77	513,42	5.717,32
2003	2.169,69	1.100,01	2.038,46	524,34	5.832,50
2004	2.169,29	1.113,95	2.052,02	527,66	5.862,91
2005	2.163,35	1.168,57	2.109,41	551,32	5.992,65
2006	2.202,65	1.161,67	2.112,13	558,21	6.034,67
2007	2.022,72	1.089,31	2.006,91	534,76	5.653,70
2008	2.096,01	1.160,56	2.058,13	550,88	5.865,62

Fuente. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 2008

En el Cuadro 8 se observa que de las cuatro regiones del país la que produce una mayor cantidad de leche fresca es la región atlántica, la cual genera una producción que supera los 2000 millones de litros al año.

Cuadro 9. Producción de Leche por Municipios y Según el Tipo de Explotación 2009

Municipio	Tipo de Exportación	Tiempo de Lactancia (Días)	Vacas para Ordeño	Producción por Vaca (Litro/Día)
Aguachica	Lechería Especializada			
	Lechería tradicional			
	Doble Propósito	300	12.800	2,5
Agustín Codazzi	Lechería Especializada	240	4.840	8,0
	Lechería tradicional	270	2.420	3,0
	Doble Propósito	240	16.939	4,0
Astrea	Lechería Especializada			
	Lechería tradicional			
	Doble Propósito	240	12.992	1,8
Becerril	Lechería Especializada	240	2.304	8,0
	Lechería tradicional	270	1.152	3,0
	Doble Propósito	240	8.064	4,0
Bosconia	Lechería Especializada	240	5.640	8,0
	Lechería tradicional	270	2.820	3,0
	Doble Propósito	240	19.720	4,0

Cuadro 9. Continuación

Municipio	Tipo de Exportación	Tiempo de Lactancia (Días)	Vacas para Ordeño	Producción por Vaca (Litro/Día)
Chimichagua	Lechería Especializada			
	Lechería tradicional			
	Doble Propósito	300	12.000	2,3
Chiriguana	Lechería Especializada			
	Lechería tradicional			
	Doble Propósito	300	15.800	2,4
Curumaní	Lechería Especializada	240		
	Lechería tradicional	270		
	Doble Propósito	240	10000	3,0
El Copey	Lechería Especializada	240	2.304	8,0
	Lechería tradicional	270	1.152	3,0
	Doble Propósito	240	8.064	4,0
El Paso	Lechería Especializada			
	Lechería tradicional			
	Doble Propósito		15.200	1,8
Gamarra	Lechería Especializada			
	Lechería tradicional			
	Doble Propósito	300	6.800	2,5
González	Lechería Especializada	240	49	8,0
	Lechería tradicional	270	25	3,0
	Doble Propósito	240	173	4,0
La Gloria	Lechería Especializada			
	Lechería tradicional	280	15.715	3,0
	Doble Propósito	300	8.341	5,0
La Jagua de Ibirico	Lechería Especializada	20	719	8,0
	Lechería tradicional	10	360	3,0
	Doble Propósito	70	2.517	4,0
La Paz	Lechería Especializada	240	3.112	8,0
	Lechería tradicional	270	1.557	3,0
	Doble Propósito	240	10.893	4,0
Manaure	Lechería Especializada	240	146	8,0
	Lechería tradicional	270	73	3,0
	Doble Propósito	240	510	4,0
Pailitas	Lechería Especializada			
	Lechería tradicional			
	Doble Propósito	240	8000	3,0
Pelaya	Lechería Especializada	240		
	Lechería tradicional	270		
	Doble Propósito	240	11.828	3,0
Pueblo Bello	Lechería Especializada	240	225	8,0
	Lechería tradicional	270	113	3,0
	Doble Propósito	240	788	4,0

Cuadro 9. Continuación

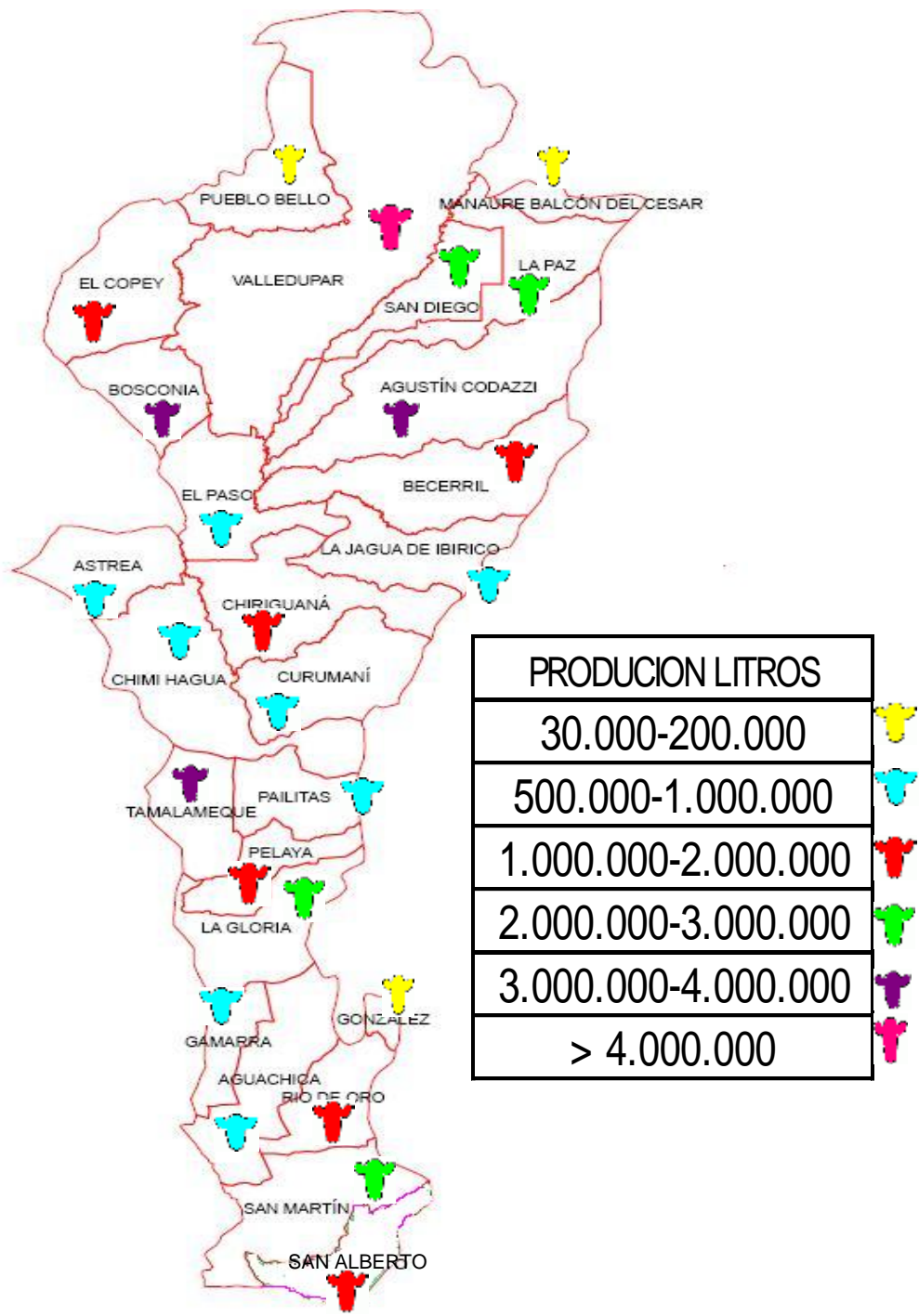
Municipio	Tipo de Exportación	Tiempo de Lactancia (Días)	Vacas para Ordeño	Producción por Vaca (Litro/Día)
Rio de Oro	Lechería Especializada			
	Lechería tradicional			
	Doble Propósito	210	9.985	3,5
San Alberto	Lechería Especializada	240	1.956	8,0
	Lechería tradicional	270	978	3,0
	Doble Propósito	240	6.847	4,0
San Diego	Lechería Especializada	240	3.078	8,0
	Lechería tradicional	270	1.539	3,0
	Doble Propósito	240	10.772	4,0
San Martín	Lechería Especializada	240	193	8,0
	Lechería tradicional	300	2.896	2,5
	Doble Propósito	240	16.220	4,0
Tamalameque	Lechería Especializada	240	5.640	8,0
	Lechería tradicional	270	2.820	3,0
	Doble Propósito	240	19.720	4,0
Valledupar	Lechería Especializada	20	11.480	8,0
	Lechería tradicional	10	5.740	3,0
	Doble Propósito	70	40.178	4,0

Fuente. Gobernación del Cesar. "Cesar en Cifras 2009"

El Cuadro 9 muestra entre otras cosas que la producción de leche en la mayoría de los municipios Cesarenses (15 de 25), proviene de tres tipos de explotación, estos son: lechería especializada, lechería tradicional y lechería de doble propósito. La lechería de doble propósito es la que predomina en todos los municipios, ocupando el primer lugar en número de vacas para ordeño y superando por amplio margen el número de vacas dedicadas a producción especializada y tradicional.

La producción por vaca en lechería especializada en promedio es de 8 litros por día, es decir el doble de lo que produce una vaca en lechería de doble propósito, sin embargo, la menor producción se presenta en la lechería tradicional con un promedio de 3 litros por día.

Figura 8. Producción Lechera del Departamento del Cesar 2009



Fuente. Los Autores (Basado en datos obtenidos en el Cuadro 9. Cesar en cifras 2009”)

La Figura 8 permite tener una imagen clara acerca del nivel de producción de los distintos municipios que conforman el departamento. Es así como se puede apreciar que más del 50% de estos manejan una producción entre 500.000 a 2.000.000 de litros mensuales.

También se evidencia que en general todos los municipios presentan una significativa participación dentro de la producción departamental en relación directa a su extensión geográfica.

De acuerdo a esto se puede apreciar que el caso de Valledupar es particular ya que las cifras muestran que la producción de este es 3 o 4 veces mayor que la de la mayoría de los municipios, entendiéndose esto por el tamaño y la condición geográfica de sus suelos lo que le permite generar altos niveles de producción.

Cuadro 10. Resumen Ganadero del Departamento del Cesar 2009

Municipios	Producción mensual de leche por municipios (En litros)	Vacas para Ordeño	Inventario Bovino
Aguachica	960000	12800	68520
Agustín codazzi	3412080	24199	128318
Astrea	701568	12992	68063
Becerril	1624320	11520	67291
Bosconia	3973800	28180	70064
Chimichagua	828000	12000	71331
Chiriguana	1137600	15800	72542
Curumani	900000	10000	53944
El Copey	1624320	11520	57334
El Paso	820800	15200	63247
Gamarra	510000	6800	38674
González	34770	247	1137
La Gloria	2665500	24056	71129
La Jagua De Ibirico	507000	3596	26614
La paz	2194170	15562	74545
Manaure	102810	729	4820
Pailitas	720000	8000	32929
Pelaya	1064520	11828	40553
Pueblo Bello	158730	1126	6978

Cuadro 10. Continuación

Municipios	Producción mensual de leche por municipios (En litros)	Vacas para Ordeño	Inventario Bovino
Rio de Oro	1048425	9985	49070
San Alberto	1379100	9781	62905
San Diego	2169870	15389	76042
San Martin	2209920	19309	112988
Tamalamaque	3973800	28180	75700
Valledupar	8093160	57398	275218
TOTAL	42814263	366197	1.669.956

Fuente. Los Autores. Basado en los Cuadros 7 y 9 Cesar en cifras 2009.

El Cuadro 10 muestra que la cantidad de vacas para ordeño es significativa en comparación con el inventario bovino de cada uno de los municipios ya que si retomamos los datos del cuadro 7 se aprecia que dentro del total del inventario bovino se incluyen las hembras que todavía no están aportando a la producción de leche por su edad.

De esta manera el Departamento del Cesar se proyecta hacia el año 2020 como el primer productor y exportador de productos cárnicos y lácteos. Para ello cuenta con algunas ventajas comparativas y otras ventajas competitivas por mejorar; entre las primeras se pueden destacar las siguientes: cercanía a puertos marítimos y fluviales que permiten un mejor acceso a los mercados del exterior, buenas condiciones climáticas, extensas llanuras con buenas pasturas, suelos con fortaleza nutricional para cría y ceba de bovinos, el costo de henificación en el departamento (\$35/kg) es inferior al de otras regiones del país, como por ejemplo la sabana de Bogotá (\$220/kg)²¹.

Por otra parte, según la agenda interna de productividad y competitividad del Cesar 2007, el departamento ha desarrollado ventajas competitivas que le ayudan

²¹ Agenda Interna de Productividad y Competitividad del Cesar. 2007. 31p.

a consolidarse a nivel nacional como uno de los líderes en el sector ganadero. Estas son:

- Capacidad instalada para la transformación láctea para 1.700.000 litros al día, liderada por la multinacional Dairy Partners Americas DPA.
- Capacidad de sacrificio de 182.500 cabezas al año, en dos frigoríficos ubicados al norte (Coolesar en Valledupar) y al sur (Cooasar en Aguachica).
- Altos rendimientos en las ganancias en peso del ganado para carne. Capacidad anual de producción por hectárea que supera por más de 20% al resto de regiones del Caribe colombiano.
- Para la producción láctea (sobre todo de leche en polvo), el alto porcentaje del componente sólido en la materia prima, correspondiente a un 13%, en comparación a la leche producida en el resto del país.
- El departamento se encuentra libre de aftosa.
- Calidad de la producción cárnica avalada por estudios recientes de Corpoica²².
- No obstante, este esfuerzo que está realizando el departamento para ser más competitivo puede verse truncado con la puesta en marcha del tratado de libre comercio con la Unión Europea que permitirá el ingreso al país de productos lácteos al parecer con una mejor calidad y a unos precios más bajos que los establecidos a nivel local.

Por otra parte, así como el Cesar muestra importantes aspectos positivos a nivel agropecuario y especialmente en la ganadería vacuna que ayudan a fortalecer su

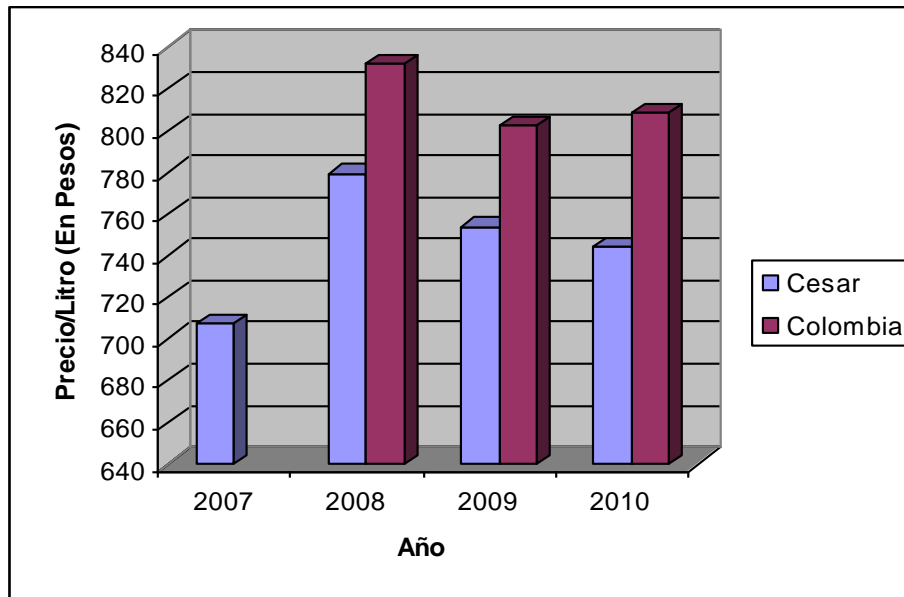
²² Ibid. 32 p.

economía local y lo llevan a ser más productivo y competitivo frente a otras regiones del país, también resulta fundamental señalar que al igual que ocurre a nivel nacional, existen grandes limitantes que le restan competitividad frente a otras regiones del país y por su puesto a nivel mundial. Es así por ejemplo como por medio de cifras como las que maneja la agenda interna de productividad y competitividad del Cesar se muestran las dificultades que existen en el departamento para crear capacidades competitivas que generen conocimientos técnicos y tecnológicos que vayan encaminadas hacia el sector agropecuario. Esto debido entre otros factores a la limitada oferta de carreras que existen en las instituciones públicas y privadas del departamento, y la inexistencia de centros de investigación, innovación y desarrollo tecnológico.

Así mismo, se encuentran otra serie de necesidades tales como: Infraestructura para el sacrificio de los animales con una ubicación adecuada dentro de las zonas de explotación ganadera; Mejoramiento en las medidas fitosanitarias; formación en prácticas gerenciales, en manejo de los hatos y en la aplicación de nuevas tecnologías; exagerada concentración del destino de las exportaciones (más del 90% de de las exportaciones se dirigen a Venezuela); implementación de programas de buenas prácticas de manufactura y buenas prácticas de ordeño; alta incidencia de enfermedades abortivas como la Brucelosis; mejoramiento de los sistemas de producción; infraestructura de riego; acondicionamiento de las vías en cuanto a estado y seguridad sin olvidar el acceso al financiamiento y la electrificación rural.

2.2.2 Precios. El departamento del Cesar ha mantenido unos precios más bajos en la leche que el promedio nacional.

Figura 9. Precios Promedio Anual de la Leche del Departamento del Cesar Respecto a los Precios Nacionales



Fuente. AGRONET. Unidad de seguimiento de Precios. MADR
 Nota: No se hallaron datos a nivel nacional para 2007

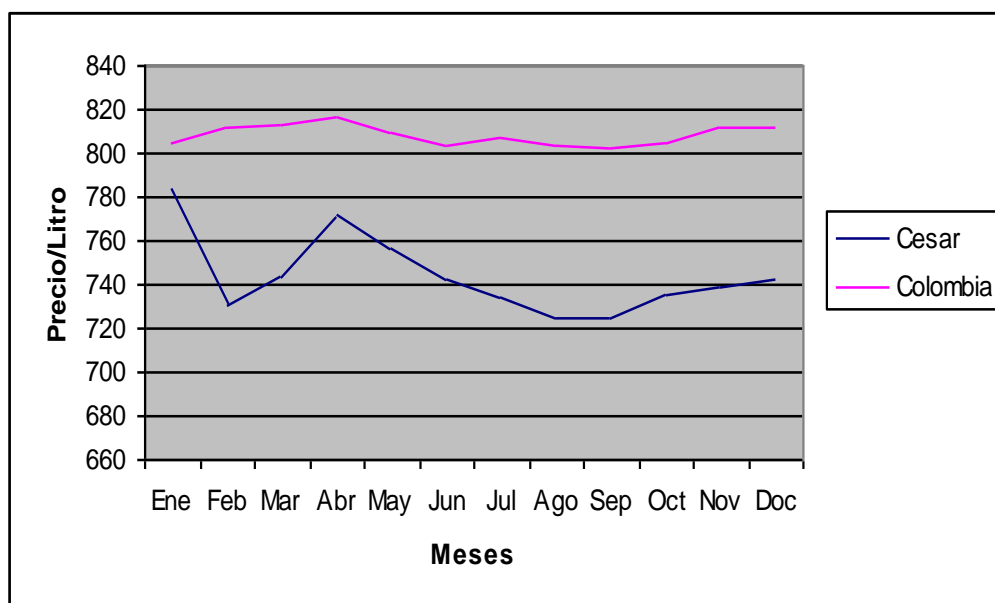
El año 2008 fue el año donde se dio el mayor incremento de los precios tanto a nivel Nacional como departamental, alcanzando valores de aproximadamente 830 y 780 pesos respectivamente. En el Cuadro 11 se muestra el precio a como se le compro la leche cruda a los ganaderos durante el año 2010 en Colombia, se observa que no presentó mayores variaciones, pues el promedio nacional se mantuvo entre los 802 y 812 pesos por litro según los datos que arroja AGRONET. De otra parte se encuentra que los mayores precios en promedio a nivel de departamentos fue registrado en su orden por Quindío (\$ 860,8), Cauca (\$ 856), Cundinamarca (\$ 851,9), Caldas (\$ 847), Antioquia (\$847), Valle del Cauca (\$822,6) y Risaralda (\$820,9) –estos departamentos fueron los que estuvieron por encima del precio promedio nacional-. El Departamento del Cesar por su parte registró un precio promedio de 743,9 pesos por litro.

Cuadro 11. Precio de Compra de Leche Cruda a Ganaderos con Bonificación Voluntaria Precio Nominal/Litro 2007 – 2010

Departamento	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
Antioquia	807	820	824	825	822	822	835	833	835	839	845	841
Arauca	634	638	599	595	570	530	543	564	551	543	571	574
Atlántico	754	756	751	763	761	763	727	719	715	713	731	705
Bolívar	728	753	754	739	720	722	719	727	709	708	722	726
Boyacá	796	802	791	805	801	791	789	781	779	777	777	776
Caldas	844	848	849	845	851	850	857	845	849	851	834	842
Caquetá	750	737	730	712	721	690	746	717	728	722	749	734
Casanare	600	600	674	651	624	550	650	635	631	627	643	648
Cauca	892	859	867	869	868	862	854	842	844	840	838	638
Cesar	783	731	743	772	756	742	734	725	725	735	739	742
Córdoba	718	712	727	715	710	724	736	726	716	715	721	715
Cundinamarca	851	865	863	873	864	856	854	841	839	838	841	838
Huila	759	769	773	770	779	780	778	778	777	781	760	786
La Guajira	650	750	750	750	750	670	670	669	669	669	669	697
Magdalena	705	706	707	705	701	700	695	659	693	699	727	727
Meta	738	752	760	759	759	745	738	746	746	747	749	749
Nariño	735	741	747	749	746	731	736	745	745	740	745	748
Norte de S/der	792	787	790	790	816	790	790	774	784	772	778	796
Quindío	842	754	858	868	856	858	872	856	859	862	864	881
Risaralda	851	823	822	806	813	829	806	827	815	819	818	822
Santander	729	731	730	726	726	726	724	713	711	713	717	723
Sucre	733	775	756	737	735	754	688	684	688	697	696	741
Tolima	805	829	790	780	780	781	780	769	779	781	803	795
Valle del Cauca	830	828	829	845	828	824	815	813	811	812	813	824
Nacional	805	812	813	817	809	803	807	803	802	805	812	812

Fuente. AGRONET. Unidad de seguimiento de Precios. MADR

Figura 10. Precio mensual de la Leche: Colombia Vs El Cesar (2010)



Fuente: AGRONET. Unidad de seguimiento de Precios. MADR

La Figura 9 permite ver que el precio de la leche a nivel nacional se mantuvo a lo largo de todo el 2010 por encima de los precios que registró el departamento del Cesar en este mismo año, esto es consecuente con lo que ya se había señalado antes. Así mismo se puede decir que mientras el precio promedio nacional presento muy pocas variaciones en el transcurso del año (osciló entre 800 y 820 pesos), los precios del Departamento si tuvieron variaciones significativas, pasando de un precio mayor a \$ 780 a finales de enero a un precio cercano a los \$ 730 a mediados del mes siguiente del mismo año. A partir de allí el precio repuntó nuevamente, logrando un incremento de aproximadamente 30 pesos por litro en apenas dos meses, aunque dicho valor no pudo mantenerse por mucho tiempo y en consecuencia se presento de nuevo una baja en el precio de la leche que registró su punto más crítico a finales de agosto y se mantuvo así durante casi todo el mes de septiembre.

Cuadro 12. Precio Promedio Mensual en Algunos Municipios del Departamento del Cesar

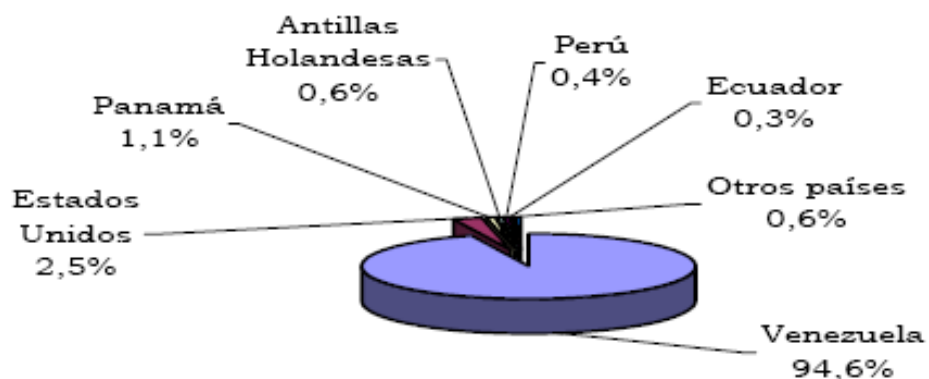
Cesar	Sep-09	Dic-09	Mar-09	Jun-10	Jul-10	Ago-10
Aguachica	738	742	742	741	737	727
Agustín Codazzi	631	686	703	572	614	639
Bosconia	610	695	725	622	587	628
Chimichagua	584	698	768	544	542	545
Chiriguaná	603	668	731	647	668	672
La Gloria	698	701	711	715	709	702
La Paz	616	662	697	558	618	610
San Alberto	700	704	700	718	718	711
San Diego	618	669	682	605	663	670
Valledupar	628	643	691	661	673	665

Fuente: AGRONET. Unidad de seguimiento de Precios. MADR

En el Cuadro 12 se encuentra entre otras cosas que los mayores precios en el departamento del Cesar en el periodo comprendido entre septiembre de 2009 y agosto de 2010 se presentaron en el municipio de Aguachica con un promedio de \$ 737,8 por litro. Entre tanto, los precios más bajos registrados los mostró Chimichagua con un promedio de \$ 613,5 por litro.

2.2.3 Comercio. El departamento del Cesar le apuesta a la ganadería y sus derivados lácteos como uno de los principales sectores después de la minería que ofrecen un gran potencial de desarrollo y sobre los cuales concentra importantes esfuerzos gubernamentales y privados. Este sector junto a otros productos agropecuarios de la región como la palma de aceite, comienzan a competir en el comercio internacional generando exportaciones principalmente a Venezuela. Según las cifras del DANE, el 94,6%²³ de las exportaciones no tradicionales –es decir, diferentes al carbón– se dirigen hacia Venezuela y consisten principalmente en productos de agricultura, ganadería y caza, y, productos alimenticios y bebidas.

Figura 11. Distribución exportaciones no tradicionales, según país de destino 2009



Fuente: DANE

En general, las exportaciones del departamento del Cesar en el año 2009 ascendieron a US\$ 2.456 millones FOB, de las cuales aproximadamente US\$ 58 millones FOB fueron resultado de exportaciones no tradicionales y, de estas US\$ 3'632.000 fueron derivadas de agricultura, ganadería y caza²⁴.

El comercio de leche cruda en el mercado interno tiene como principales destinos las empresas lecheras establecidas en la capital del departamento como son:

²³ DANE. Informe de Coyuntura Regional del Departamento del Cesar 2009. P. 25

²⁴ *Ibid.* 21p.

Dairy Partners Americas (DPA), Coolesar, Klaren's y Lácteos La Primavera; pero también participan en el acopio y procesamiento de la leche empresas ubicadas en otras regiones como fresca leche (en Santander) y parmalat (en Atlántico y Magdalena), las cuales reciben la leche producida principalmente en el sur y occidente del departamento respectivamente.

2.3 COLOMBIA

Colombia es el décimo País con mayor número de población bovina en el mundo (27,4 millones de cabezas)²⁵ y el sector lechero ocupa el cuarto lugar en América Latina con un número aproximado de 6 millones de vacas las cuales generan un volumen cercano a los 6.500 millones de litros anuales, es decir, cerca de 18 millones de litros diarios, y una participación del 64% en el sector pecuario a nivel nacional²⁶. Sin embargo, estimaciones más recientes del año 2010 muestran que en Colombia existen alrededor de 7.300.000 cabezas bovinas productoras de leche que generan una cantidad de 1.018 kilogramos de leche por vaca al año; y se espera que para el 2019 el número de reces lecheras aumente a 8.450.000 y su producción por vaca al año sea de 1.036 kilogramos como lo muestra en el Cuadro 13.

La producción de leche en Colombia se desarrolla en diversas zonas localizadas en cuatro regiones del país según el mapa 1: Costa Atlántica, Central, Occidental y Pacífica, concentrándose principalmente en la cuenca lechera de la Costa Atlántica y la Región Central, particularmente en los departamentos de Cundinamarca, Antioquia, Boyacá, Cesar, Córdoba y Magdalena, que en conjunto representan el 60% de la producción nacional para el año 2008²⁷.

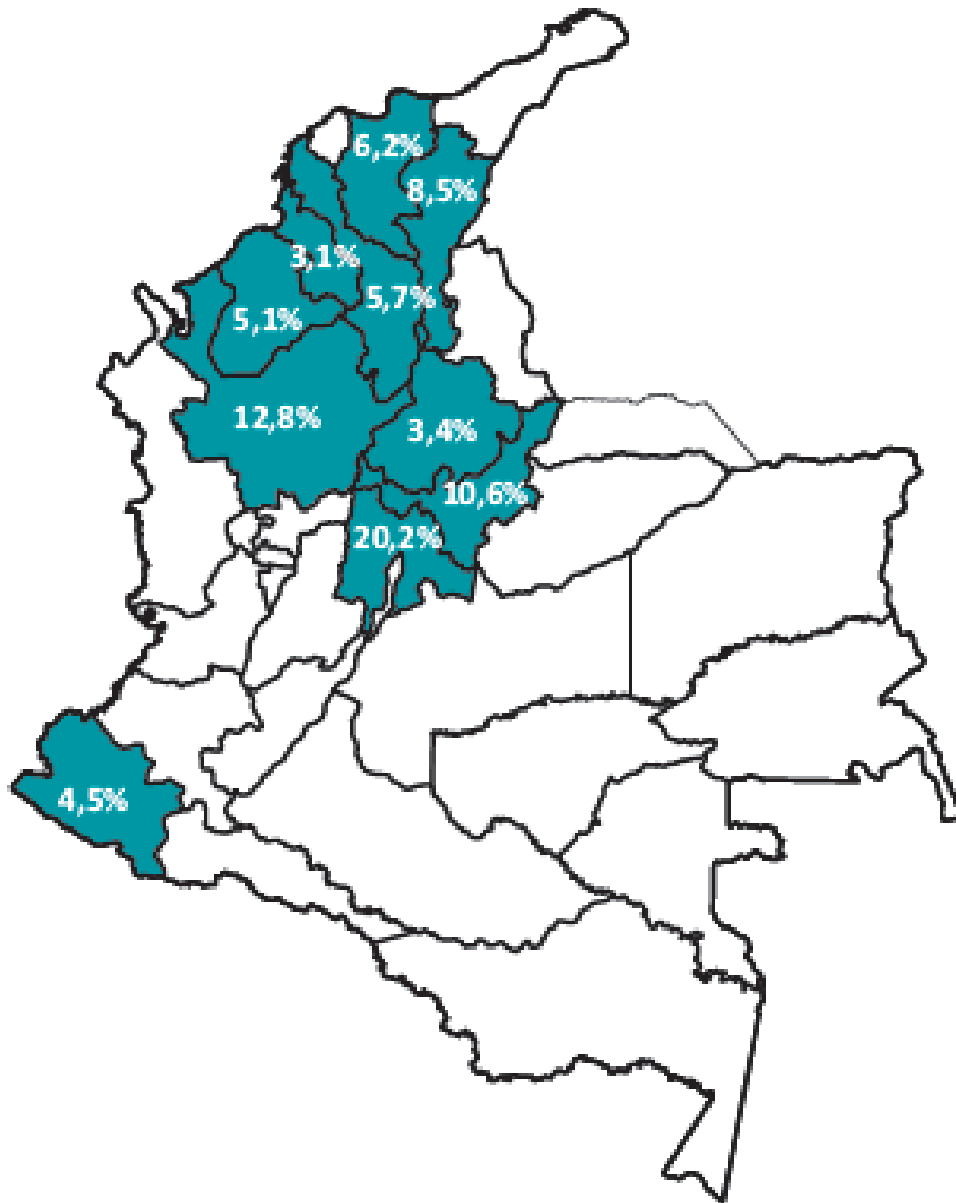
²⁵ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. CCI. Oferta Agropecuaria. ENA 2009.

²⁶ DANE, Cálculos: FEDEGAN 2008

²⁷ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. "Boletín De Análisis por Producto, boletín No. 6 – Febrero de 2010.

La producción de leche proviene de dos fuentes: la lechería especializada y el doble propósito. En la primera se encuentran las razas netamente lecheras y en el segundo se ubican las razas adaptadas al trópico y sus cruces con razas lecheras.

Figura 12. Principales Departamentos Productores de Leche. Participación Porcentual



Fuente. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – Encuesta Nacional Agropecuaria 2009

2.3.1 Producción

Cuadro 13. Inventario Bovino Nacional (Marzo de 2010)

Departamento	Predios Censo	Bovinos Censo
Amazonas	275	3.552
Antioquia	62.158	2.587.993
Arauca	8.507	865.578
Archipiélago de San Andrés	448	1.428
Atlántico	4.077	235.028
Bogotá	1.383	22.671
Bolívar	11.958	858.546
Boyacá	61.487	821.448
Caldas	8.141	363.889
Caquetá	9.839	1.194.580
Casanare	12.903	1.698.939
Cauca	12.699	231.792
Cesar	13.270	1.625.978
Chocó	1.560	118.333
Córdoba	26.728	2.053.803
Cundinamarca	66.419	1.198.949
Guainía	253	2.530
Guajira	4.310	321.196
Guaviare	2.610	223.980
Huila	15.671	463.149
Magdalena	10.402	1.338.886
Meta	10.446	1.534.602
Nariño	39.411	332.607
Norte de Santander	18.407	464.755
Putumayo	6.065	143.083
Quindío	2.752	75.991
Risaralda	4.106	97.881
Santander	38.268	1.460.885
Sucre	13.215	861.402
Tolima	20.038	670.449
Valle	10.225	489.883
Vaupés	76	760
Vichada	1.000	175.705
Total Nacional	499.101	22.540.251

Fuente: FEDEGAN – FNG, Subgerencia de Salud y Bienestar Animal

El Cuadro 13 permite señalar que en Colombia el mayor productor de ganado bovino hasta principios del año pasado era Antioquia con 2'587.993 cabezas,

siguiendo en su orden los departamentos de Córdoba con 2.053.803, Casanare con 1.698.939 y El Cesar con 1.625.978. En contraste a esto el departamento de Vaupés con apenas 760 cabezas se ubica en el último lugar.

La ganadería colombiana como muchas otras actividades del campo se ha visto bastante afectada debido al abandono estatal y a los cambios de vocación productiva que ha presentado el país, esta situación se ha vuelto aún más compleja por la violencia que ha tenido lugar en el campo y por la falta de una institucionalidad sólida que vele por sus intereses. Sin embargo, según el DANE la actividad ganadera ha mantenido siempre un lugar importante en el ámbito económico del país participando con cerca del 3.6% del PIB nacional

A partir de 1999 con la suscripción del Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana, se puede afirmar que este es uno de los renglones de la producción agropecuaria con mayor avance en la concepción de la cadena productiva, como un instrumento útil para el desarrollo integral de la producción y de los subsecuentes eslabones.

La producción de leche en total en 2010 fue de 7.377.000 toneladas métricas a nivel nacional. Se espera que para el 2019 esta producción sea de 8.765.000 como lo indica el cuadro siguiente.

Cuadro 14. Actualidad y Proyecciones de la Ganadería Lechera Nacional

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Miles de cabezas											
Número. De Vacas	7,106	7,245	7,396	7,551	7,706	7,85	7,935	8,113	8,23	8,342	8,457
Kilogramos											
Producción / Vaca	1,016	1,018	1,022	1,024	1,026	1,028	1,03	1,032	1,033	1,034	1,036
Miles de Toneladas Métricas											
Cantidad total producida	7,221	7,377	7,556	7,734	7,91	8,071	8,227	8,371	8,501	8,626	8,765
Consumo	5,427	5,522	5,638	5,762	5,892	6,021	6,155	6,294	6,434	6,568	6,7

Fuente: FAPRI 2010 Agricultural Outlook

Según el DANE, el Sistema de Información Ganadero SIGA y FEDEGAN, la ganadería en Colombia generaba hacia el año 2007 unos 950 mil empleos directos, lo cual representa un 7% del total nacional y más del 25% del sector agropecuario. Si bien, en el país el tipo de explotación que predomina es el doble propósito, la cual genera menos empleo por cada 100 animales que la lechería especializada, 5 a 6 y 7 a 8 respectivamente, el gran volumen de su explotación hace que sea la que mayor número de empleos genera²⁸.

Desde el año 2001 hasta el año 2006 la producción de leche en Colombia mantuvo una tendencia creciente, pasando de 5.512'970.000 litros en el 2001 a 6.034'670.000 litros en el 2006. Sin embargo, en el año siguiente se dio un descenso significativo en la producción nacional al registrarse una cifra de 5.653'700.000 litros, cercana a la cantidad producida seis años atrás, lo cual representa una variación negativa de -6.3%; esta caída en la producción se presentó a causa del fenómeno del niño que ocurrió en este periodo. En el 2008 se presentó una leve recuperación en la producción, aunque ésta sigue por debajo de la de 2006 (ver cuadro 15).

²⁸ Tomado del documento "Diseño e implementación de un programa en producción bovina en el nivel de media técnica y en los ciclos de técnica profesional y tecnología. Modalidad a distancia". P. 6.

Cuadro 15. Colombia - Producción mensual de leche 2000 – 2008
(Millones de litros)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ene	434,51	428,54	429,31	423,28	434,61	449,24	457,55	442,25	411,17
Feb	435,97	418,78	412,4	414,25	411,94	420,54	431,19	348,21	389,46
Mar	437,48	414,75	415,26	415,12	409,64	444,46	450,49	353,54	403,15
Abr	444,54	445,54	458,29	456,78	453,56	465,6	470,35	416,47	456,21
May	479,57	474,84	527,34	519,56	516,37	538,69	545,8	485,23	541,36
Jun	508,91	503,94	548,41	537,46	560,35	578,56	579,6	541,34	572,12
Jul	510,15	505,02	531,74	537,46	551,52	556,46	558,61	545,89	550,35
Ago	494,51	487,14	509,94	537,85	540,34	542,55	542,53	530,05	539,68
Sep	478,57	483,25	497,9	539,47	527,64	531,54	531,25	521,15	530,27
Oct	472,04	469,12	485,87	511,46	503,55	504,36	505,11	503,68	504,23
Nov	452	445,03	454,16	481,8	474,05	475,55	476,18	477,13	478,56
Dic	445,51	437,02	446,7	458,02	479,34	485,1	486,01	488,76	489,06
Total	5593,76	5512,97	5717,32	5832,5036	5862,91	5992,65	6034,67	5653,7	5865,62
Var (%)	3,34	-1,44	3,71	2,01	0,52	2,21	0,7	-6,31	3,75

Fuente: ANALAC

Hacia el año 2019 la ganadería colombiana tiene como objetivo general el bienestar del ganadero y del país bajo las siguientes premisas: una ganadería rentable, sostenible ambientalmente, responsable social y solidariamente. Además se plantea dos objetivos sectoriales específicos en el mercado interno y externo; en el primero, se espera incrementar el consumo per cápita; mientras que en el segundo se busca generar productos diferenciados, limpios y de valor agregado.

Sin embargo, este sector a nivel nacional enfrenta algunas limitantes que le impiden ser más productivo y competitivo a nivel internacional como son: estacionalidad climática y productiva; dispersión geográfica de productores; ineficiencia en los procesos productivos de cosecha y poscosecha a nivel de finca; sistemas ganaderos tropicales con baja integración productiva; baja utilización de capacidad instalada de la industria (apenas procesa 3.000 millones de litros al año), problemas de calidad e inocuidad en productos cárnicos y lácteos; riesgo por ataques de plagas y enfermedades a forrajes, alimentos y animales; implementación de tecnologías inapropiadas para los sistemas ganaderos

tropicales; bajos niveles de gestión empresarial; bajo nivel de escolaridad (analfabetismo); uso no sostenible de recursos naturales; informalidad tributaria y laboral; asimetrías en el poder de negociación de los integrantes de la cadena productiva del sector (Muchos productores cerca de 400 mil ganaderos- y pocos compradores -cinco grandes empresas compran el 65% de la leche que se procesa-)²⁹.

De lo anterior se infiere que al entrar a competir con otros países como los de la Unión Europea que cuentan con mejores condiciones de competencia en el sector³⁰, éste puede quedar muy relegado y llevar a muchos ganaderos colombianos (alrededor de 380.000 pequeños lecheros del país) al detrimento de su economía, y, en este mismo sentido, muchos de los empleos que aquí se generan podrían verse perjudicados.

Aunque algunos gremios y empresarios culpan al TLC con Europa de todos los males que se podrían avecinar para el sector lácteo, lo cierto es que este acuerdo sirve también para poner en evidencia los problemas y deficiencias que presenta la industria nacional en este campo.

A fin de hacer frente a esta problemática, el plan estratégico de la ganadería PEGA 2019 se ha propuesto llevar al sector a un nivel más competitivo bajo el marco de dos pilares estratégicos como son: 1) un sistema nacional de salud animal e inocuidad y 2) la empresarización y productividad en el sector que se desarrollará básicamente bajo las siguientes estrategias: cultura de innovación, tecnología e investigación, institucionalidad, responsabilidad social empresarial y uso sostenible de los recursos naturales.

²⁹ Información reseñada en el documento "Diseño e implementación de un programa en producción bovina en el nivel de media técnica y en los ciclos de técnica profesional y tecnología. Modalidad a distancia". P. 10.

³⁰ Según el presidente de FEDEGAN José Felix Lafaurie señala en una columna de opinión de el diario El Tiempo que "las asimetrías entre Colombia y la Union Europea son gigantescas. La UE controla el 30 por ciento de la producción mundial y en apenas 15 días produce los 6.500 millones de nuestra producción anual"

Según las proyecciones realizadas por el PEGA en el año 2006, se espera obtener en el año 2019 una producción de leche fresca a nivel nacional de 9.045 millones de litros año, lo que representaría un crecimiento de 3% por cada año, ya que en el 2006 la producción era de 6.144 millones de litros año.

Todos estos planeamientos pretenden ser llevados a cabo en 28 millones de hectáreas, 10 millones menos que hoy, por lo que una gran cantidad de tierra serían devueltas a la naturaleza (bosque de protección, recuperación de suelos) y otra parte serán orientadas a la explotación de sistemas amigables con el medio ambiente (silvopastoreo)³¹.

2.3.2 Consumo. En el ámbito nacional, según registros de FEDEGAN, el consumo promedio anual por habitante es de 145 litros, frente a la recomendación mundial de 170 litros por habitante año (OMS). No obstante, mientras los estratos altos de la población consumen 166 litros por habitante al año, Los estratos de bajos ingresos consumen sólo 35 litros por habitante al año.

Los estratos bajos presentan una cifra tan baja en el consumo debido a que los esfuerzos de comercialización se orientan a productos costosos para los estratos altos, que son la minoría de la población. Además, la capacidad de compra de los estratos bajos es muy pequeña, y también, influye en esto la competencia de otras bebidas (gaseosas, jugos, aguas y cervezas) con grandes presupuestos de mercadeo y comercialización.

Pese a lo anterior, según datos de la FAPRI 2010 Agricultural Outlook estima que el consumo per cápita promedio de leche líquida y de leche en polvo entera en Colombia en los años más recientes ha sido superior al consumo per cápita de la UE y lo seguirá siendo en los próximos años. Aunque, en los demás productos

³¹ Tomado del documento "Diseño e implementación de un programa en producción bovina en el nivel de media técnica y en los ciclos de técnica profesional y tecnología. Modalidad a distancia". P. 15.

lácteos como son la mantequilla, el queso y la leche NFD, el consumo per cápita ha sido mayor en la UE tal como se muestra en el cuadro 16.

Cuadro 16. Consumo Per Cápita Actual y Futuro de Productos Lácteos. Colombia Vs U. E.

Colombia	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Leche Líquida	122.8	123.5	124.6	126.0	127.4	128.8	130.3	132.0	133.6	135.1	136.5
Mantequilla	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6
Queso	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4
Leche NFD	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Leche en Polvo Entera	0.8	0.9	0.9	0.9	1.0	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1
Unión Europea											
Leche Líquida	68.6	67.0	66.5	66.2	66.0	65.7	65.3	64.9	64.6	64.2	63.8
Mantequilla	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.8
Queso	12.9	13.0	13.2	13.3	13.5	13.6	13.8	14.0	14.2	14.4	14.6
Leche NFD	1.3	1.7	1.6	1.6	1.6	1.5	1.5	1.5	1.5	1.4	1.4
Leche en Polvo Entera	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6

Fuente. FAPRI 2010 Agricultural Outlook

La Federación de Ganaderos de Colombia (2008) estima que de los 6.500 millones de litros que producen los ganaderos, la industria procesa alrededor de 3.000 millones de litros, es decir, apenas el 46% del total. Mientras cerca del 10% (650 millones de litros) se destina al autoconsumo en finca. El resto (2.350 millones de litros) hace parte de la informalidad y se utiliza para derivados artesanales o se distribuye cruda en todo el país. La leche consumida por la industria se destina en su mayoría a la producción de leche pasteurizada (38%), leche en polvo (29%), leche UHT (19%), quesos (8%) y otros productos (6%)³². Por lo tanto, estas cifras indican que un alto porcentaje de leche (cerca del 44%) que se distribuye de manera informal no cuenta con las medidas sanitarias adecuadas y deja de ganar valor agregado, lo que le resta competitividad.

³² MADR, Universidad Externado de Colombia. "Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Láctea Colombiana". Bogotá D.C. 2007

El consumo de leche líquida en el país en el año 2010 fue de 5.522.000 toneladas métricas. Para el año 2019 este consumo se proyecta en 6.700.000 toneladas métricas. Así mismo, de acuerdo a lo que proyecta el plan estratégico de la ganadería el consumo aparente para el año 2019 sería de 163 litros por habitante al año.

2.3.3 Precios. En Colombia después de la libertad vigilada de precios decretada en julio de 2005, la variación, en términos reales, en el precio de la leche fresca ha seguido una tendencia ligeramente negativa. A pesar de ello, la brecha con los Estados Unidos, se estrecho en los últimos meses. Si bien se reportó una caída en el precio doméstico norteamericano, buena parte de tales variaciones se explican por las constantes apreciaciones del peso colombiano con respecto al dólar³³.

Cuadro 17. Precio y Volumen de Compra de Leche Cruda Regional al Productor

Región	Fecha	Precio Promedio Anual (\$/Litro)	Volumen Promedio Anual (Litros)
Región 1	2007	663	60.947.928
	2008	709	77.661.393
	2009	737	77.069.648
	2010 (enero)	739	73.773.293
Región 2	2007	696	67.647.157
	2008	790	77.046.723
	2009	783	74.157.626
	2010 (enero)	773	77.964.033
Región 3	2007	622	45.471.192
	2008	668	58.037.978
	2009	673	50.260.424
	2010 (enero)	676	39.585.619
Región 4	2007	598	9.218.309
	2008	664	15.688.688
	2009	708	15.384.311
	2010 (enero)	770	14.737.023

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – Febrero de 2010.

³³ Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana. 2019. 61p.

Región 1: Boyacá y Cundinamarca

Región 2: Antioquia, Caldas, Quindío y Risaralda

Región 3: Atlántico, Bolívar, Caquetá, Cesar, Córdoba, Guajira, Magdalena, Norte de Santander y Sucre

Región 4: Arauca, Casanare, Cauca, Huila, Meta, Nariño, Putumayo, Tolima y Valle del Cauca.

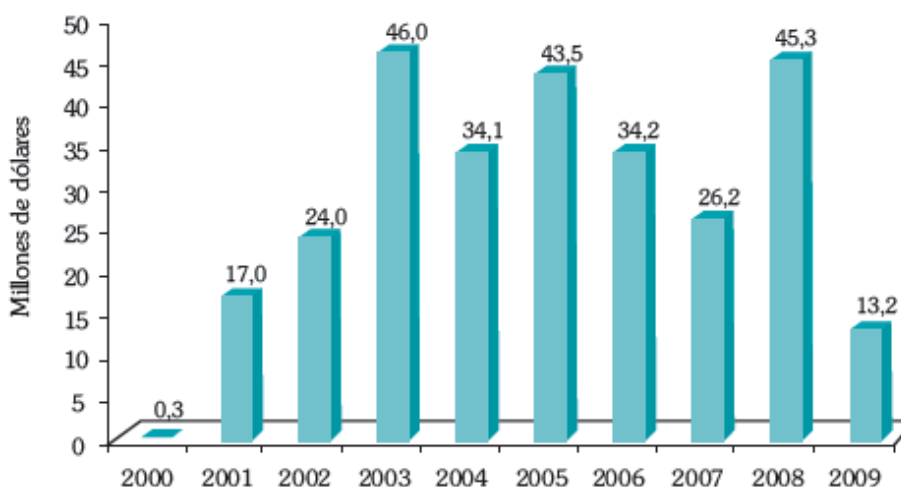
En el Cuadro 17 se aprecia que la región colombiana con menor precio de la leche fue la 3, durante el periodo comprendido entre 2007 y 2010. En contraste, la región que mayores precios registró fue la 2.

Por otra parte, al analizar individualmente por años, el mayor precio se observó en el 2008, en la región 2 (790 \$/Litro); en tanto que el menor precio se registró en el año 2007 en la región 4 (598 \$/Litro)

2.3.4 Comercio. El comercio de la leche en Colombia presenta una balanza comercial en superavit para el periodo 2000 – 2009 con un valor de 28.3 millones de dólares FOB, promedio anual según el grafico 9. Durante este mismo periodo el valor promedio de las exportaciones de leche fue de 39,2 millones de dólares FOB y el de las importaciones, de 10.8 millones de dólares CIF³⁴.

³⁴ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. “Boletín de Análisis por Producto No. 6” Febrero de 2010. P. 6.

Figura 13. Balanza Comercial de Leche Líquida y Procesada



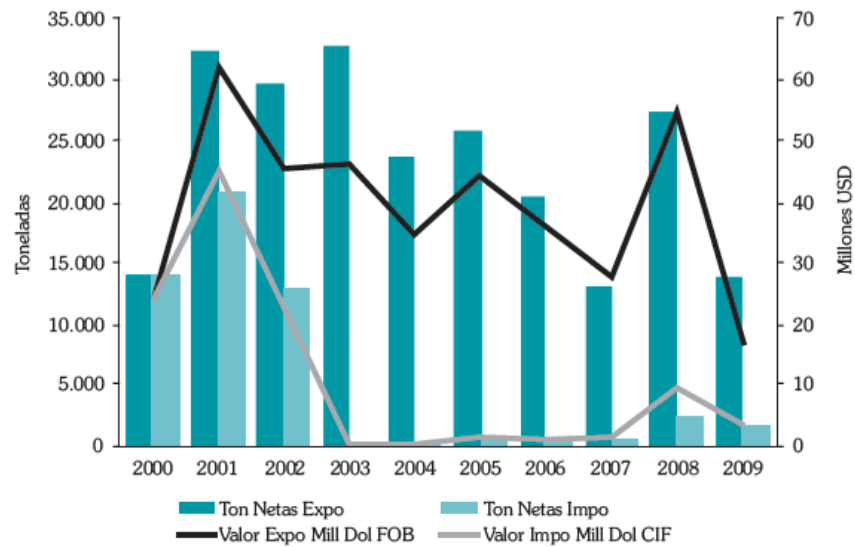
Fuente: AGRONET

El principal producto comercializado durante el mismo período (2000 – 2009), fue la leche en polvo, según lo señalan las estadísticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2010). Se exportaron cantidades que en promedio representan 29,9 millones de dólares FOB (76,4% del valor total promedio exportado de 2000 a 2009 de leche) e importaciones de 10 millones de dólares CIF (92,1% del valor total promedio importado de 2000 a 2009 de leche).

En cuanto a exportaciones, después de la leche en polvo, la leche líquida o sin concentrar, fue el producto más vendido al exterior, con un valor promedio de 5,7 millones de dólares FOB y el 14,6% de participación en el valor promedio total exportado de leche. Le siguen en orden de importancia la leche evaporada con el 6,4% de participación y la leche condensada con el 2,2%, El principal destino de exportación de estos productos fue el mercado venezolano con una participación del 90,9%³⁵.

³⁵ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. “Boletín de Análisis por Producto No. 6” Febrero de 2010. P. 6.

Figura 14. Comercio Colombiano de Leche Líquida y Procesada



Fuente: AGRONET

La Figura 13 deja ver que las toneladas netas exportadas han sido superiores a las toneladas netas importadas a lo largo de todo el periodo analizado, mostrando sus mayores niveles de exportación en los años 2001 y 2003, donde se registraron cantidades superiores a las 32.000 toneladas. Sin embargo los valores de exportación no siguieron la misma tendencia, y pese a que en el 2001 si fueron consecuentes con la cantidad exportada, no ocurrió lo mismo en el año 2003.

De otro lado, las toneladas netas importadas presentaron sus mayores niveles de importación en los primeros años de estudio (2000 – 2002), alcanzando la mayor cantidad en el año 2001 con una cifra cercana a las 15.000 toneladas. A partir de allí se dio una fuerte disminución en las importaciones, y después del año 2002 las cantidades importadas de leche han sido ínfimas con respecto a las cantidades exportadas.

De otro lado, el plan estratégico de la ganadería proyecta que para 2019 las exportaciones aumenten considerablemente, pasando de 133 millones de litros al año a 1.254 millones de litros al año, equivalentes al 14% de la oferta nacional.

3. ANÁLISIS A PARTIR DE LAS TEORÍAS EMPLEADAS

El fin de este capítulo es presentar el análisis de los resultados encontrados teniendo como referente el marco de las teorías de competitividad sistémica y de inteligencia competitiva. Así mismo se elaborará una matriz DOFA con la cual se busca establecer parámetros que conduzcan a una evaluación del sector lácteo del departamento del Cesar para poder fijar metas y estrategias que sean positivas para soportar el impacto del tratado de libre comercio.

3.1 COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

La competitividad sistémica como ya se ha dicho esta soportada en cuatro niveles competitivos que involucran la empresa, el país, la industria o región, y la cultura.

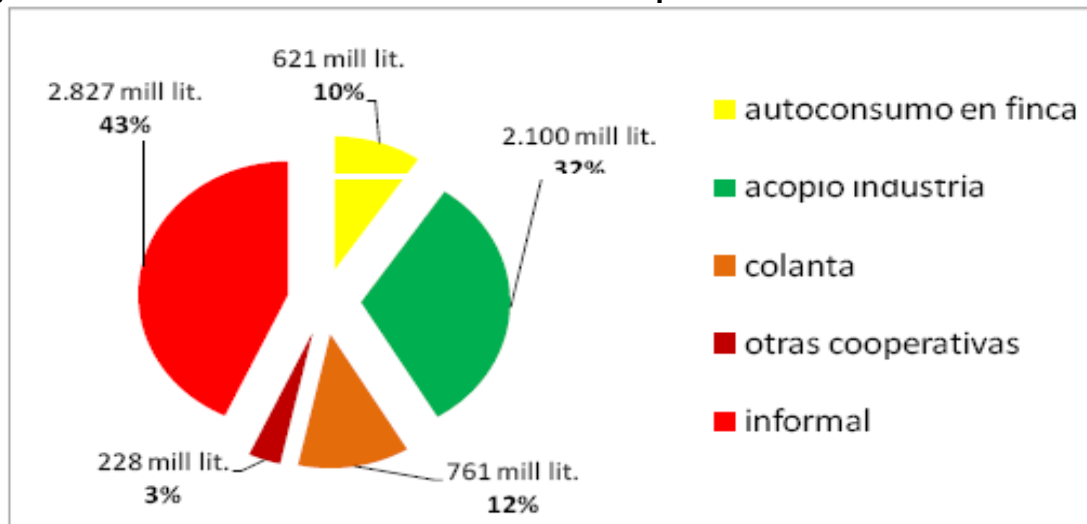
3.1.1 Nivel Micro. Al analizar el nivel micro de la competitividad sistémica se encuentra que las variables que aquí se tienen en cuenta para evaluar el nivel competitivo de las empresas no se ajustan satisfactoriamente al sector por varias razones: i) la visión empresarial que se tiene en el país y en el departamento es muy poca, ii) se carece de asociación entre los productores, iii) la inversión en tecnología e investigación en los procesos productivos de las empresas lácteas locales es escasa. Así por ejemplo, al comparar la cantidad de leche producida por vaca en promedio en el departamento (3.76 litros/día) se encuentra que esta es muy inferior a la que registran la gran mayoría de los países con los cuales Colombia y el departamento entrarán a competir (cantidad mayor a 10 litros/vaca/día).

En cuanto a la visión empresarial que debiera existir entre los pequeños y medianos ganaderos del país se encuentra que ésta se encuentra coaccionada por la poca ayuda del gobierno y el bajo nivel de una cultura asociativa entre dichos ganaderos. Así mismo, existe otro aspecto que genera trauma en el

desarrollo competitivo del sector y es el relacionado con el oligopolio que se da en el procesamiento industrial de la leche, fenómeno que ocurre en las grandes empresas con un alto poder de negociación, por lo cual a los productores minifundistas que tienen poco poder de negociación frente a estas grandes empresas, no les queda otra opción que aceptar las condiciones impuestas por estos industriales.

En este mismo sentido se encuentra que un gran porcentaje de la leche que se comercializa se hace bajo la informalidad como se muestra en el gráfico 11 lo cual no permite que se genere valor agregado en los productos lácteos; pero además, este tipo de comercialización acarrea otras vicisitudes como son: atenta contra la salud pública, diluye la implementación de instrumentos de política y de iniciativas de modernización de las cadenas productivas, supone competencia desleal (impide la entrada de nuevos jugadores y frena la dinámica de los existentes), frena las exportaciones y facilita las importaciones³⁶.

Figura 15. Destino de los 6.540 millones de litros producidos en el 2008



Fuente. FEDEGÁN Y Sector Cooperativo (2009)

³⁶ LAFURIE RIVERA, José Félix. "SECTOR LÁCTEO COLOMBIANO. Una propuesta para reconstruir al sector" P. 7. Julio de 2009

En cuanto a calidad de la leche, existen grandes falencias en el producto nacional con respecto a los principales países productores, especialmente en lo que tiene que ver con la calidad higiénica. Sin embargo, la calidad composicional que caracteriza a la producción doble propósito, constituye un valioso factor de competitividad en algunas de las zonas que no se especializan en lácteos.

Otro aspecto tiene que ver con la tecnología que están aplicando la gran mayoría de productores ganaderos la cual es aún muy rudimentaria si se compara con la tecnología que aplica el sector en la UE. Los ganaderos nacionales son en su mayoría campesinos con bajo nivel de escolaridad y con pocas oportunidades de acceso a capacitaciones periódicas que les permitan estar a la vanguardia en el conocimiento y puesta en práctica de nuevas y mejores técnicas de producción, como se aprecia en la Cuadro 18.

Cuadro 18. Nivel de Estudio en Zona Rural (2010)

Nivel de Estudios	%	% Acum.
Sin estudios	15%	15%
Primaria Incompleta	33%	48%
Primaria Completa	27%	75%
Secundaria completa	15%	90%
Secundaria incompleta	7%	97%
Avanzada	3%	100%

Fuente: DANE – SIGA – FEDEGAN

La UE es más competitiva en cuanto es también más productiva, es decir, produce más con menos recursos, lo cual tiene una relación directa con los costos y la rentabilidad; pero además, aplica con mayor ímpetu el concepto de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, en donde se busca principalmente que el proceso de producción respete la conservación de la naturaleza.

Mientras que la U. E. cuenta con una estructura de los predios rurales pequeños pero bien explotados (48% son de 5 hectáreas o menos y la extensión máxima

está alrededor de las 50 hectáreas)³⁷, En el país y especialmente en la zona del Caribe colombiano y los llanos orientales existen grandes extensiones de tierras en manos de hacendados en donde no se hace uso pleno de toda su área productiva; y quienes cuentan con predios de menor tamaño son campesinos con escasos recursos económicos y difícil acceso a créditos bancarios, entre otras cosas porque la gran mayoría no tienen certificadas legalmente sus parcelas.

En contraste con lo anterior, Michel Vanegas Trujillo (2010) destaca algunas diferencias pronunciadas en este renglón de la economía que mantiene la UE señalando que “las fincas cuentan con un gran nivel de tecnología (ordeños automatizados, tanques de enfriamiento, tubos de recolección, tractores, cosechadoras, etc.) y tienen como característica la proximidad con los centros de acopio y consumo”.

De acuerdo con la Federación Nacional de Ganaderos (FEDEGAN) sólo a través de una ganadería concebida como empresa -lo que en el Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019 (PEGA) se conoce como empresarización- se podrá alcanzar verdaderamente logros importantes en la productividad en finca, es decir, la mejor utilización de los recursos en la producción, entendiendo por recursos no sólo los insumos requeridos sino también el acceso a tecnologías duras en genética, alimentación, sanidad animal, etc.; y blandas, relacionadas principalmente con la administración gerencial de la empresa ganadera y la adopción de Tecnologías de Información y Comunicaciones³⁸.

El PEGA apunta a superar este tipo de factores que hacen el sector lácteo poco competitivo en los mercados mundiales a incorporar la figura de los Centros de

³⁷ VANEGAS TRUJILLO, Michel. “Tratado de Libre Comercio Colombia y la Unión Europea: El Sector Lechero; Problemas y Alternativas” P.10. 2010

³⁸ Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019. Pág. 154

Servicios Tecnológicos Ganaderos, Tecnigan, como instrumentos articuladores, a nivel regional, entre la oferta y la demanda de dichos insumos y servicios³⁹.

En la actual sociedad global del conocimiento; la Innovación, la Ciencia y la Tecnología tienen un papel primordial para que el sector alcance y mantenga una capacidad permanente de incorporación de las últimas tecnologías, como factor de éxito de la productividad y como única forma de posibilitar el logro de los altos niveles de competitividad que se requieren.

FEDEGAN propone seis factores como los de mayor repercusión en los cuales se requiere mejorar para aumentar la competitividad en el sector lechero sin descartar el cambio cultural con respecto a las inversiones que se están llevando a cabo en factores distintos a la mano de obra, ellos son:

- La inversión en potreros es muy baja, lo cual significa que el ganadero está alimentando mal a sus animales, con un impacto evidente sobre la productividad y relación directa con los altos costos en sanidad.
- La utilización de maquinaria y equipo (exceptuando el combustible) no tiene un peso significativo.
- Los sistemas de producción de carne, la compra de animales, considerado como un insumo, es un rubro significativo en la estructura de costos, mientras que en leche especializada la alimentación tiene un peso significativo.
- Muy pocos ganaderos utilizan riego, solo el 9%.

³⁹ Ibíd. Pág. 155

- Un porcentaje muy bajo, inferior al 4%, en la mayoría de los sistemas de producción, realiza labores de renovación de superficie en pastos, con un máximo del 14% en las lecherías especializadas.
- Cerca del 15% ofrecen y producen heno y ensilaje a sus animales, y en general, se identificó poca utilización de concentrados⁴⁰.

3.1.2 Nivel Macro. En este nivel puede decirse que el sector agropecuario en general del departamento a través de los años no ha contado con el suficiente apoyo del gobierno nacional y departamental y por tanto la ganadería, entre otros sectores, ha sufrido limitaciones en su desarrollo. Existen problemas en el sector rural de infraestructura, de seguridad, de acceso a servicios públicos, a créditos agropecuarios, etc, que le restan competitividad al sector y por lo cual se puede decir que lo que sugiere el nivel macro no se esté aplicando satisfactoriamente.

Sin embargo, teniendo en cuenta el panorama, el gobierno nacional a través de los ministerios de Agricultura y Comercio, Industria y Turismo y protección social, y, algunos empresarios de la leche junto a gremios como Analac, Unaga, Asoleche, Fedecoleche y Fedegán, así como del Departamento Nacional de Planeación (DNP), el SENA y COLCIENCIAS, han visto la necesidad de crear una política pública que permita impulsar la modernización y competitividad del sector lácteo a partir de un documento Conpes denominado “Política para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano”.

En este documento Conpes (3675) elaborado el año anterior se plantean cinco ejes fundamentales: trabajar por una mayor productividad, fomentando alternativas de alimentación, un plan de mejoramiento genético, desarrollo del mercado de insumos agropecuarios, formación del recurso humano y promoción de la reconversión hacia otras actividades productivas; promoción de la asociatividad

⁴⁰ FEDEGAN, Pagina web. www.fedegan.org.co/

para mejorar la competitividad y potenciar el desarrollo del sector, fortalecimiento institucional del ICA, Invima y Corpoica; mayor articulación de los diferentes eslabones de la cadena y ampliación y abastecimiento de los mercados con productos de óptima calidad a precios competitivos.

Conviene resaltar aquí un hecho importante que está afectando actualmente a todo el país en diferentes ámbitos y, en gran medida, al sector agropecuario nacional: es el crudo invierno que ha registrado el país desde finales del año pasado y lo que va corrido de este.

Éste fenómeno, más conocido como el fenómeno de la niña, ha dejado ya más de un millón cuatrocientas mil hectáreas inundadas, lo que afectará, sin lugar a dudas, la producción de alimentos. El daño a la ganadería aun no se ha calculado, pero será costosísimo⁴¹ debido a que aproximadamente 115.000 bovinos han muerto producto de las inundaciones y muchos otros han disminuido significativamente su producción de leche y carne,

Además, se presentó una pérdida muy importante de genética que venía tomando fuerza en algunas regiones del país como el valle de Ubaté (Cundinamarca) y Chiquinquirá (Boyacá), lo que significa un paso atrás en investigación y desarrollo nacional.

A lo anterior, hay que sumar los costos de los daños a la infraestructura del país, que de por sí presenta un atraso monumental, en comparación con países de un grado de desarrollo similar; esto incrementa el tiempo y los costos de transporte de llevar la leche hasta las industrias y disminuye a su vez la competitividad en el sector.

⁴¹ “La emergencia invernal y el Plan de Desarrollo” Mayo de 2007. Disponible en: <http://www.elpilon.com.co/inicio/la-emergencia-invernal-y-el-plan-de-desarrollo/>

Por lo tanto, se espera que el Gobierno Nacional haga algunas modificaciones en el Plan Nacional de Desarrollo con el fin de incluir en el mismo un plan de reconstrucción nacional para atender la emergencia en el mediano y largo plazo, ya que las corporaciones autónomas regionales (CAR) no han cumplido su función la cual no es otra distinta a ayudar, mitigar y prevenir este tipo de situaciones.

De otra parte, los problemas de inseguridad que generan en la zona rural los grupos insurgentes es una desventaja más que le resta competitividad al sector agropecuario y por tanto al sector ganadero frente a países como los de la U.E. los cuales presentan índices muy bajos de violencia en esta área.

Aunque el gobierno nacional en los últimos años ha venido reforzando el pie de fuerza en el campo colombiano y ha mostrado significativos avances, como la desmovilización de los grupos paramilitares y la reducción de importantes cabecillas de los grupos guerrilleros y narcotraficantes, aun existe desconfianza en los campesinos, empresarios e inversionistas nacionales y extranjeros lo cual genera desestabilidad macroeconómica.

Por último, En relación con este nivel se debe tener en cuenta lo que señaló Michael Porter en una de sus grandes obras <La Ventaja Competitiva de las Naciones>:

“Una empresa debe comprender lo que sucede en su propia nación que es más crucial para determinar su capacidad, o incapacidad, para crear y mantener una ventaja competitiva en términos internacionales... Una nación depende a largo plazo de su capacidad de alcanzar un elevado y ascendente nivel de productividad en los sectores en que compiten sus empresas” (M. Porter. 23)

3.1.3 Nivel Meso. El nivel meso que tiene como fin el fortalecimiento de una estructura institucional eficiente, promoviendo la interacción entre agentes privados, públicos e intermedios como lo son las empresas, las asociaciones, los sindicatos y las entidades públicas, presenta también grandes fallas en su aplicación en el ámbito nacional y departamental.

A pesar de los avances que ha hecho el país en materia de legislación y de fortalecimiento institucional los resultados en esta materia son menores, lo cual se ve reflejado en el alto porcentaje, (43%), de litros de leche que se comercializaron de manera informal de un total de 6.540 millones de litros producidos en 2008, esto se debe en parte a la incapacidad de acopio y a los resultados marginales que se han obtenido en cuanto a estimular la demanda interna de la leche y sus derivados, lo cual es consecuencia directa de la focalización del consumo de estos productos en las clases de medianos y altos ingresos⁴²

Según Indalecio Dangond ex director regional del programa MIDAS de USAID del departamento del Cesar, de cada diez campesinos, ocho no tienen sus predios legalizados, por lo tanto no se benefician con créditos o incentivos del Estado. Legalizar su propiedad les cuesta 620 mil pesos y sus ingresos mensuales no superan los 400 mil pesos en promedio, en consecuencia, el gobierno local debería prestar las facilidades para ayudar a reducir estos costos y lograr así que estos campesinos y pequeños ganaderos puedan legalizar su propiedad y acceder a créditos que brinda el Estado.

En concordancia con el Decreto 3199 del año 2002, que reglamenta la Ley 607 del año 2.000, Dangond añade que “es importante que los gremios y la asamblea fortalezcan la prestación del servicio de asistencia técnica gratuita facultando al

⁴² VANEGAS TRUJILLO, Michel. “Tratado de Libre Comercio Colombia y la Unión Europea: El Sector Lechero; Problemas y Alternativas” P.10. 2010

Gobernador para crear conjuntamente con las alcaldías un fondo que complemente con el 20%, el incentivo del 80% que otorga el Ministerio de Agricultura. Este servicio debe prestarse a través de los Centros provinciales de Gestión Agro Empresarial que conformen los municipios de una zona homogénea”

3.1.4 Nivel Meta. Para obtener una mayor eficiencia en los niveles micro, macro y meso es necesario que la organización jurídica, política y económica del país sea eficiente así como también el esquema social de organización e integración y el sistema organizativo para la interacción estratégica. Todo esto basado en que la competitividad sistémica no puede dar resultados sin que las estructuras de la sociedad se encuentren en orden.

En el orden Jurídico el gobierno nacional ha venido implementando desde hace ya varios años atrás una serie de leyes y decretos a favor del sector ganadero del país, los cuales han tenido propósitos importantes, pero que resultan insuficientes al momento de proteger al pequeño y mediano productor lechero ante el nuevo escenario que se avecina. Algunas de estas leyes y decretos son los siguientes:

Ley 101 de 1993 (diciembre 23): Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero.

Ley 89 de 1993 (Diciembre 10): Por la cual se establece la Cuota de Fomento Ganadero y Lechero y se crea el Fondo Nacional del Ganado.

Ley 395 de 1997 (2 de agosto): “Por la cual se declara de interés social nacional y como prioridad sanitaria la erradicación de la Fiebre Aftosa en todo el territorio colombiano y se dictan otras medidas encaminadas a este fin”.

Decreto 1187 de 1999 (junio 30): “Por el cual se organiza el Fondo de Estabilización para el fomento de la exportación de carne, leche y sus derivados”.

Resolución No. 0840 del 16 de febrero de 2011: “Por la cual se establecen medidas sanitarias para la prevención, el control y la erradicación de la brucelosis en especies bovinas, bufalina, caprina, ovina y porcina”.

Resolución 0012 de 2007: Relacionado con el precio del litro de leche que la industria debe pagar al productor nacional. Este se compone de: el precio base que se ajusta cada seis meses mediante resolución del Ministerio de Agricultura, más las bonificaciones que son de carácter voluntario (por volumen, frío, estacionalidad) y de carácter obligatorio (por calidad higiénica y composicional; y por sanidad), menos descuentos por transporte y por calidad⁴³.

Resolución 82 de 2011: “Por la cual se reconoce la Organización de Cadena del Sector Lácteo Colombiano”.

Por otra parte, el ámbito cultural a nivel nacional y departamental es naturalmente muy diferente al que presenta la UE. Cada región tiene su propia identidad, formas de pensar diferentes y costumbres ancestrales muy arraigadas difíciles de cambiar en poco tiempo.

Al respecto Iván Silva Lira señala lo siguiente: “La cultura del territorio significa, entre otras cosas, historias distintas, habilidades diferentes, formas de hacer las cosas que son propias de cada lugar y están vinculadas con entornos naturales específicos a cada geografía, aspectos todos que influyen en las formas de organización económica y social y que deben ser tomados en cuenta a la hora de diseñar estrategias de intervención”

⁴³ DANGOND, Indalecio. “Plantean una nueva propuesta de política agropecuaria para el Cesar”. Disponible en: <http://www.elpilon.com.co/inicio/plantean-una-nueva-propuesta-de-politica-agropecuaria-para-el-cesar/>

3.2 INTELIGENCIA COMPETITIVA

3.2.1 Inteligencia de los Competidores. Centrada en todos los asuntos relevantes de la competencia, incluyendo las políticas de precio, producto, promoción, distribución y, también, los posibles productos sustitutos y desarrollos comerciales de la competencia. Conocida también como inteligencia de mercado.

En este punto es importante destacar que la política de precios que se maneja entre los países de la UE y Colombia tiene grandes diferencias en cuanto que en los primeros el gobierno otorga un subsidio a los productores de leche lo cual los motiva a ser más competitivos permitiéndoles vender sus productos a precios incluso por debajo del costo. Entre tanto, los ganaderos colombianos no cuentan con un subsidio de este tipo y por ende entrarían a competir en desventaja en lo referente a precios.

De otro lado, aun falta mayor control higiénico en el proceso de manipulación de leche desde la labor de ordeño hasta su disposición final en los centros de acopio, esto se debe en parte a la deficiente infraestructura vial y eléctrica que existe en varias regiones del país y el poco uso de tecnología en la realización de estas labores.

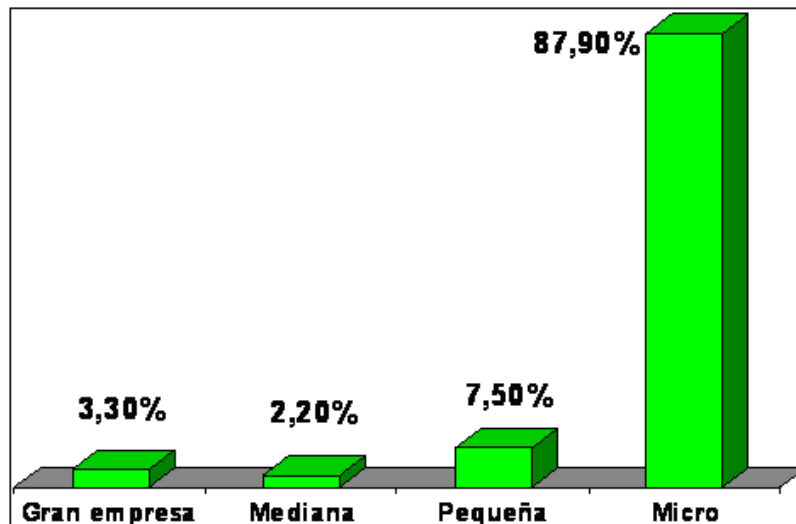
El transporte de la leche desde las fincas hacia los sitios de acopio tarda más tiempo del estimado sin refrigeración, lo cual conlleva a la pérdida de algunas propiedades nutricionales de la misma y puede poner en riesgo la salud del consumidor al producirse una posible contaminación de este alimento por agentes químicos, físicos y microbiológicos; eso, sin tener en cuenta que un gran porcentaje de la leche se comercializa de manera informal (43%), lo que agrava el problema de inocuidad y salubridad mientras que los países de la U.E. cuentan con mayor y mejor tecnología e infraestructura que les permite desarrollar unos productos más competitivos y con mayor valor agregado.

Al comparar la distribución de los productos lácteos se encuentra que las empresas de la UE orientadas hacia este sector tienen un mayor número de mercados locales e internacionales a los cuales dirigen gran parte de su producción y en este sentido su comercio es dinámico y permanente; mientras que en Colombia y especialmente en el departamento del Cesar la gran mayoría de empresas lácteas apenas distribuyen sus producción localmente y muy pocas que comercializan sus productos internacionalmente concentran más del 90% del mercado hacia Venezuela, lo que puede generar distorsiones en el comercio (como ha sucedido) cuando las relaciones comerciales entre estos dos países se ven afectadas, ocasionando por tanto grandes pérdidas al gremio lechero nacional.

3.2.2 Inteligencia Técnica y Tecnológica. Dedicada a analizar la situación de la investigación básica y aplicada, así como los procesos, fabricas, normas y patentes.

Los procesos de innovación en desarrollo que presentan las empresas lácteas de Colombia con respecto a las empresas de la UE son escasos. Esto se debe en parte a que la gran mayoría de empresas lácteas existentes en el país son microempresas cuyos procesos productivos son artesanales como se muestra en el grafico 12; mientras que en los países de la UE son dueños de grandes multinacionales poseedoras de alta tecnología.

Figura 16. Tamaño de las Empresas Lácteas en Colombia



Fuente. Tomado del Estudio de Vigilancia e Inteligencia Competitiva de TRUJILLO, Raúl para el Ministerio de Agricultura. 2007.

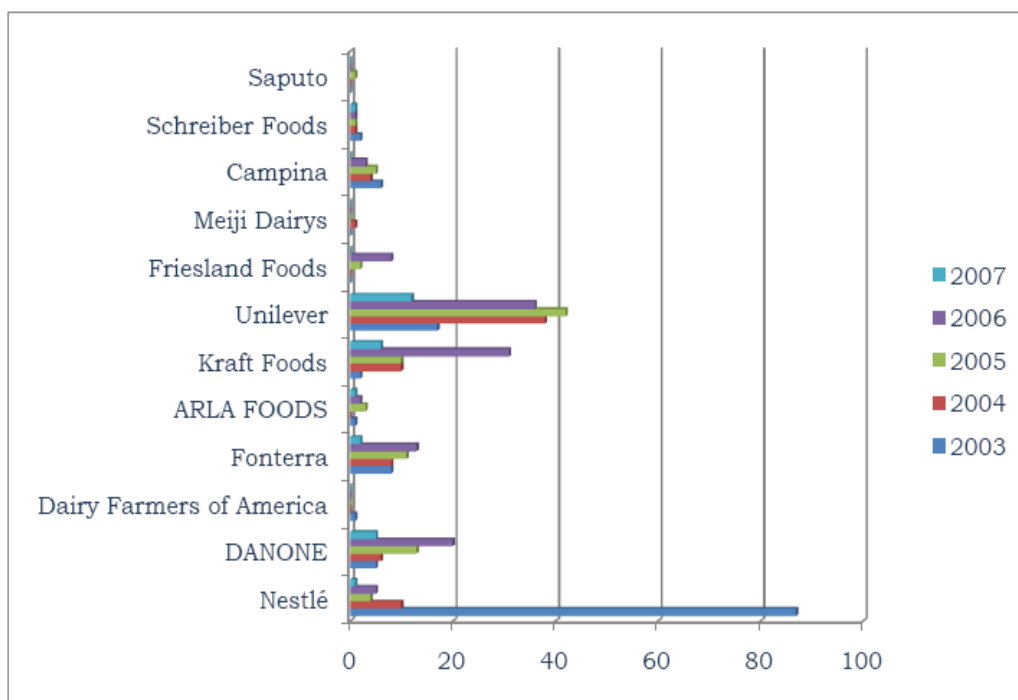
En este mismo sentido puede señalarse también que a nivel nacional son muy pocas las instituciones privadas y del estado dedicadas a investigar e innovar en los procesos productivos y reproductivos de la genética lechera.

Entre tanto la UE cuenta con un gran número de instituciones dedicadas a la investigación y desarrollo del manejo de la leche y la nutrición animal. Entre ellas se pueden mencionar: Fermentaciones Industriales de Madrid en España, Universidad de Reading en el Reino Unido, Universidad Católica de Lovaina en Bélgica, Instituto Nacional de la Investigación Agronómica de Francia, entre otros.

Del mismo modo, debido a la escasa investigación y orientación de estudios hacia este sector, en Colombia son también muy insipientes las patentes que se han desarrollado a nivel nacional, mientras que las grandes empresas lecheras de la UE en asocio con importantes universidades han generado en sus investigaciones un gran número de patentes relacionadas con la conservación del producto por medio de actividad enzimática y equipos desarrollados con este fin, innovación en

la presentación y, aumento nutricional⁴⁴. Algunas de estas empresas son: Nestlé de Suiza, Fonterra de Nueva Zelanda, Friesland Foods y Campina de Países Bajos, Arla Foods de Suecia, DANONE de Francia, Kraft Foods y Schreiber Foods de la UE como se muestra en la Figura 16.

Figura 17. Resumen de producción de patentes de las principales compañía del sector lácteo global. Período 2003-2007



Fuente. Tomado del Estudio de Vigilancia e Inteligencia Competitiva de TRUJILLO, Raúl para el Ministerio de Agricultura. 2007.

⁴⁴ MOJICA, Francisco José. “El futuro de la industria láctea colombiana” P. 5. 2010. Disponible en: http://franciscojica.com/articulos/Futuro_de...pdf

Cuadro 19. Empresas de productos lácteos más importantes del mundo

País	Empresas	Porcentaje
Estados Unidos	198	30,78%
Alemania	65	10,37%
Italia	47	7,50%
Australia	30	4,78%
Reino Unido	25	3,99%
Francia	22	3,51%
Bélgica	19	3,03%
Japón	17	2,71%
Canadá	16	2,55%
Países Bajos	16	2,55%
España	15	2,39%
Nueva Zelanda	14	2,23%
Corea del Sur	13	2,07%
Irlanda	12	1,91%
Tailandia	12	1,91%
India	11	1,75%
suiza	11	1,75%
China	10	1,59%
Mexico	8	1,28%
Dinamarca	7	1,12%
Israel	7	1,12%
Grecia	6	0,96%
Arabia Saudita	5	0,80%
Singapur	5	0,80%
Chile	4	0,64%
Finlandia	4	0,64%
Indonesia	4	0,64%
Austria	3	0,48%
Colombia	3	0,48%
Malacia	3	0,48%
Polonia	3	0,48%
Noruega	2	0,32%
Republica Checa	2	0,32%
Sudafrica	2	0,32%
Taiwan	2	0,32%
Ucrania	2	0,32%
Argentina	1	0,16%
Costa Rica	1	0,16%
Filipinas	1	0,16%
Hong Kong	1	0,16%
Libano	1	0,16%
Rusia	1	0,16%
Suecia	1	0,16%

Fuente: Tomado del Estudio de Vigilancia e Inteligencia Competitiva de TRUJILLO, Raúl, para el Ministerio de Agricultura. 2007.

En el Cuadro 18 se ratifica la superioridad en cuanto al porcentaje de empresas lácteas con que cuenta la UE. Estos países son los dueños de más del 50% de empresas importantes en el mundo, mientras en Colombia las tres empresas más grandes apenas representan el 0.48% del universo mundial.

3.2.3 Inteligencia Estratégica o de la Estructura Social. Incluye todo el ámbito de la regulación, impuestos, mercados financieros y política, así como el entramado social y de recursos humanos de una sociedad⁴⁵.

En el ámbito social se encuentra que el sector ganadero es el que genera más empleos directos con una participación del 7% del total nacional y más del 25% del sector agropecuario; no obstante, existen debilidades en el nivel de calificación tanto de operarios como de profesionales para la asesoría técnica y acompañamiento. No existen indicadores base de gestión y existe una brecha entre las competencias laborales requeridas y las capacidades existentes⁴⁶.

Se generan 200 empleos rurales por cada millón de litros de leche producidos en los países en desarrollo, mientras que en los países desarrollados apenas se emplean 5 personas por cada millón de litros de leche producida. En este sentido puede decirse que tanto el país en general como el departamento cesarense, presentan una ventaja en aspecto social respecto a países más desarrollados como los de la UE. Sin embargo, esta ventaja aparente se ve empañada por la falta de seguridad social que brinda la gran mayoría de productores ganaderos al importante número de empleados que se desempeñan en este sector. Esto debido en gran parte a la cultura que maneja el país y la falta de empresarización de los hatos ganaderos.

⁴⁵ BAI Agencia de Innovación. "Modelos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva" P. 15

⁴⁶ MOJICA, Francisco José. "El futuro de la industria láctea colombiana" P. 11. 2010. Disponible en: http://franciscojojica.com/articulos/Futuro_de...pdf

En cuanto a los mercados a los cuales se dirige la producción Láctea Colombiana en su mayoría son mercados locales. Aunque existe un pequeño excedente que se comercializa internacionalmente con destino principalmente a países vecinos como Venezuela, Ecuador, Perú, Estados Unidos, entre otros. Sin embargo, como ya se ha dicho antes, el comercio de los productos lácteos está muy focalizado hacia el mercado venezolano con un porcentaje mayor al 90%, lo cual no es muy conveniente para los productores nacionales al quedar a expensas de un solo comprador potencial.

Entre tanto, las políticas aplicables al sector lechero en Colombia se han quedado bastante limitadas en comparación con las políticas que aplica la UE y otros países desarrollados en este sector. Así por ejemplo, a través de la implementación de la política agrícola común (PAC) la UE se gestiona las subvenciones que se dan a la producción agrícola. Ella ha contribuido al crecimiento económico, garantizando el suministro de una amplia gama de productos alimenticios de calidad intentando que los precios sean razonables.

Además, la UE otorga importantes subsidios a sus productores ganaderos y da las facilidades para que las empresas lácteas se asocien, investiguen y desarrollen nuevas y mejores tecnologías que las hagan ser más competitivas.

Cabe resaltar en este punto que con la creación del documento conpes 3675 de 2010 el gobierno aspira mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano, a partir del desarrollo de estrategias e instrumentos que permitan disminuir los costos de producción e incrementar la productividad, con miras a profundizar y diversificar los mercados interno y externo y aprovechar las oportunidades y ventajas comparativas que tiene el sector.

Otro aspecto a tener en cuenta dentro de la inteligencia estratégica, es el relacionado con la regulación en la producción de un país, por lo cual se hace

referencia aquí a las políticas o mecanismos que buscan estandarizar los distintos factores de producción y comercialización dentro de un sector económico.

Así las cosas se puede decir que existen dificultades en la aplicación de estos mecanismos, ya que por ejemplo uno de los más importantes como lo es el Sistema Andino de Franjas de Precios (SAFP) en la negociación del tratado de libre comercio fue abolido, lo que deja en riesgo a los productores nacionales, teniendo en cuenta que el SAFP protegía los sectores agropecuarios de la competencia desleal de los países desarrollados, mediante el incremento de los aranceles.

Aunque el gobierno nacional ha hecho esfuerzos para implementar algunos sistemas de regulación en el sector como los expuestos en el nivel meta de la competitividad sistémica, que lleven al sector a un nivel más competitivo, estos resultan muchas veces distorsionados o ignorados debido en gran parte a que muchos productores y comercializadores realizan estas actividades en un alto porcentaje de manera informal.

A continuación se presenta una matriz DOFA que busca establecer parámetros que conduzcan a una evaluación del sector lácteo del departamento del Cesar para poder fijar metas y estrategias que sean positivas para soportar el impacto del tratado de libre comercio.

3.3 MATRIZ DOFA DEL SECTOR LÁCTEO DEL DEPARTAMENTO DEL CESAR FRENTE AL TLC CON LA EU

Esta matriz se establecerá únicamente para el sector lácteo del departamento del Cesar.

Conceptos:

Debilidades. Se refiere a los puntos débiles o desventajas que existan en el sector que deben ser trabajadas para que en un futuro se igualen por lo menos a las condiciones de sus competidores.

Oportunidades. Se refiere a las circunstancias que se presentan en el ambiente externo que puedan ser favorables o ventajosas para que el sector explore nuevas opciones.

Fortalezas. Se refiere a los puntos fuertes o ventajas que existan en el sector que deben ser cultivadas para que sigan siendo aprovechadas.

Amenazas. Son circunstancias en el ambiente externo que pueden poner en peligro todo lo concerniente al sector lácteo y no dejar que el mismo progrese sino que se estanque o retroceda.

El proceso utilizado se desarrollará a través de un análisis del sector lácteo por medio de la determinación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permitan proponer decisiones sobre lo que se va a hacer para ajustarse a los cambios y las exigencias que el TLC traerá consigo.

Cuadro 20. Matriz DOFA del sector lácteo del departamento del Cesar frente al TLC con la EU

DEBILIDADES	*Falta de Instituciones que impulsen la innovación competitiva en el sector lechero
	*Escasa infraestructura para el sacrificio con ubicación inadecuada
	*Manejo deficiente de las medidas fitosanitarias
	*Escasa formación en prácticas gerenciales del sector
	*Aplicación insuficiente de tecnología
	*Concentración de las exportaciones en su mayor parte a un solo destino
	*Implementación deficiente de programas relacionados con el manejo del sector ganadero
	*Alta incidencia de enfermedades abortivas como la Brucelosis
	*Deficiente infraestructura vial y eléctrica
	*Problemas de seguridad
	*Difícil acceso al financiamiento y créditos agropecuarios
* Poca oportunidad de adquisición de productos lácteos en los estratos bajos de la población.	
OPORTUNIDADES	*Acceso a tecnologías apropiadas
	*Creación y fortalecimiento empresas ganaderas en la región
	*Tecnificación en los procesos de producción en el sector
	*Creación de cluster de producción Láctea
	*Fortalecimiento de las instituciones que brindan capacitación al sector
	*Crecimiento continuo de las pequeñas y medianas empresas lácteas
	*Internacionalización de la economía colombiana
	*Fortalecimiento de las políticas sanitarias
	*Desarrollo de mercado de insumos agropecuarios
	*Aumento del consumo nacional de productos lácteos
AMENAZAS	*Ingreso sin arancel de productos extranjeros más competitivos al mercado local
	*Reducción del precio interno de la leche
	*Disminución del empleo en el sector
	*Desarrollo de estrategias de protección a los productores en mercados extranjeros
	*Desaparición de aquellas empresas que no logren acoplarse al nuevo escenario competitivo
FORTALEZAS	*Cercanía a puertos marítimos y fluviales
	*Buenas condiciones climáticas
	*Extensas llanuras con buenas pasturas.
	*Suelos con fortaleza nutricional
	*Departamento libre de aftosa
	*Suficiente capacidad instalada para la transformación Láctea
	*Altos rendimientos en las ganancias en peso del ganado para carne

Fuente. Los Autores

4. ESTRATEGIAS ADOPTADAS POR LOS AGENTES INVOLUCRADOS EN EL TLC ENTRE COLOMBIA Y LA UE

Los esfuerzos gubernamentales por contribuir a la consolidación del sector frente a las perspectivas que trae consigo el acuerdo de libre comercio con la UE se ha visto reflejada en reuniones previas sostenidas entre el gobierno nacional y los representantes de la UE, donde se ha intentado dar un parte de tranquilidad a los integrantes del sector lácteo colombiano, por lo cual se han incluido puntos que favorecerán a los productores nacionales, entre ellos se registra un compromiso de ayuda por parte de la UE por un valor de 30 millones de euros dirigidos al sector lácteo colombiano distribuidos en 7 años para apoyar la tecnificación y desarrollo del sector; además de esto se comprometen a introducir los ajustes que se necesiten ante cualquier dificultad del sector en cualquier momento y a realizar continuas capacitaciones en proyectos técnicos para mejorar los estándares sanitarios y fitosanitarios logrando equilibrar en parte la diferencia ante los mercados europeos.

En el aspecto de sostenibilidad de los pequeños productores nacionales el gobierno de turno se comprometerá a aumentar el apoyo que se le ha dado al sector en cuanto al desarrollo de la tecnificación e industrialización necesaria para poder competir con los mercados europeos, proponiéndose entonces una asociación entre los pequeños productores y los capitales internacionales para la instalación de plantas de alta tecnología con el fin de industrializar en un tiempo determinado el 100% de la producción, tratando con esto de equiparar en parte los altos subsidios que brindan los grandes productores mundiales de leche como lo son la UE y los Estados Unidos.

El incremento de la competitividad en el sector está respaldado por el documento Conpes 3675 de julio de 2010 que propone mejoras dentro del sector por medio de la consolidación de conglomerados de producción de pequeñas empresas

productoras, que se encuentran ubicadas dentro de la misma zona para con esto ampliar la capacidad productiva del total de su producción posible; teniendo en cuenta la disminución de costos en la obtención de materias primas y su procesamiento y distribución a través de canales formales constituidos a partir de estos conglomerados, logrando una eficiencia de aprovechamiento de recursos para la producción casi del 100% ya que los productores informales alcanzan actualmente un 43%.

De acuerdo al documento Conpes, uno de los principales objetivos a largo plazo para el sector agropecuario es lograr la internacionalización de la economía colombiana a través de regiones-marcas que puedan convertirse en protagonistas constantes del mercado competitivo a través de calidad y bajos costos. Este documento busca mejorar la competitividad del sector lácteo y afianzar la política sanitaria de las cadenas lácteas y cárnicas, dentro de la cual se tendrán en cuenta 532 mil millones de pesos en los próximos años.

Con estos recursos se otorgan herramientas al sector lácteo para el desarrollo paulatino a través de la reducción de los costos de producción, la diversificación y ampliación de los mercados, mejoramiento del ingreso de los productores nacionales de acuerdo a la calidad de sus productos, además de esto, se espera la consolidación de un producto totalmente limpio que cumpla con las condiciones de sanidad establecidas por la Organización para la Agricultura y la Alimentación y la Organización Mundial de la Salud. Dicho documento plantea recursos de inversión por el orden de 453.941 millones en los próximos años dirigidos a la tecnificación del sector que conlleve a la reducción de los costos de producción internos para poder aumentar la participación de los productos nacionales en la competencia internacional y mejorar la calidad del consumo interno; así con ayuda de esto poder aprovechar las ventajas competitivas y comparativas que se tienen pero que no se han podido explotar.

Por otra parte, se propone desarrollar dentro del territorio nacional el mercado de insumos agropecuarios lo que permitiría equilibrar los costos de los productos a través de una reducción cercana al 20% de los costos de los participantes en la producción de leche. Además, de establecer lineamientos que lleven al mejoramiento genético y de los procesos de alimentación de las reces nacionales, todo ello esperando el salto en calidad para la leche nacional.

Otro de los propósitos fundamentales que se busca con el documento Conpes, es aumentar el consumo nacional a través del mejoramiento de la calidad de estos mismos. Un precio acorde con la necesidad de los consumidores y productores generará que el consumo incremente en un aproximado de 170 litros per cápita anual, de acuerdo a las recomendaciones de los entes reguladores dentro de la industria a nivel mundial. El fortalecimiento institucional del sector hace parte fundamental en la mejora de competitividad a través de calidad y precios, con modificaciones en el sector de este carácter se puede reducir el impacto negativo que trae para la industria lechera el contrabando.

También se puede destacar como punto importante dentro de la aprobación de los documentos Conpes el planteamiento de una política sanitaria que se convierte en factor determinante en el aspecto de competitividad, dentro del cual ingresarán recursos por 78 mil millones de pesos hasta el 2015 para superar en principio las dificultades que pueda afrontar el sector.

Con estos recursos se busca solucionar los inconvenientes generados por las pérdidas del producto que acarrearán consigo la presencia de residuos químicos y biológicos por el poco control ejercido en cuanto al aspecto sanitario. Se espera que los empresarios del sector estén al tanto de que sus productos estén a la altura de los estándares internacionales de calidad y limpieza de los mataderos.

Por otra parte se establecerán Zonas de Excelencia Sanitaria para mejorar la calidad sanitaria de la región y prevenir la aftosa, brucelosis, tuberculosis, Encelofatía Espongiforme Bovina (EEB). Además, se busca aumentar el número de establecimientos certificados en buenas prácticas ganaderas y el cumplimiento con los planes de racionalización de las plantas de beneficio.

Para el control de residuos y contaminantes biológicos y químicos se tendrán medidas para tomar acciones correctivas para sustancias prohibidas, medicamentos veterinarios y componentes químicos.

También se tomarán medidas internas que ayuden a proteger la salud de los consumidores colombianos, por lo cual no se permitirá el ingreso de leches con láctosuos envejecidos, por lo cual toda leche que entre al país debe tener no menos de un año de vigencia, implementando además una reglamentación del Ministerio de Agricultura en cuanto al mínimo de proteínas existentes en cada producto.

Por otra parte, a finales de marzo del presente año la Federación Colombiana de Ganaderos y el Banco Mundial, con el respaldo de los ministerios de Agricultura y Medio Ambiente, presentaron el programa “Ganadería Colombiana Sostenible” que tiene como fin desarrollar un programa de ganadería amigable con el medio ambiente a través de la implementación en varias regiones del país de sistemas de producción silvopastoriles⁴⁷. Según el presidente de FEDEGAN, José Félix Lafaurie, la iniciativa busca el mejoramiento de la gestión de los recursos naturales y el incremento en la prestación de servicios ambientales que ayuden a la biodiversidad, los suelos, el agua y la retención de carbono.

⁴⁷ El silvopastoreo lo define Fabián Daza Ariza como el manejo integrado de árboles, ganado y pastos. Surge como alternativa integral que contribuye a la solución de algunas limitantes para la producción de leche y carne en agroecosistemas tropicales, a través de la provisión de una mayor oferta de forraje de mejor calidad nutritiva, la reducción del efecto negativo del calor sobre el consumo y productividad de los animales, la conservación y mejoramiento de la capacidad de los suelos y fuentes de agua y el incremento general de índices de sostenibilidad a nivel de las unidades de producción.

El proyecto tendrá como duración cinco años y enfocará su acción en los medianos y pequeños ganaderos del Bajo Magdalena, Valle del Río Cesar, el Corredor de Roble Andino entre Boyacá y Santander, la Eco región Cafetera y el Piedemonte del Meta; los cuales conforman en su conjunto un área de 50 mil hectáreas.

El financiamiento de este proyecto se llevara a cabo a través de la mano del Banco Mundial, quien aporta 7 millones de dólares por medio del Fondo Global Medioambiental (GEF), Fedegán por su parte, aportará más de 3 millones de dólares. Participan también el Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez (FAAN), con un poco más de millón y medio de dólares; The Nature Conservancy (TNC), con 1,5 millones; Fundación Cipav de Colombia, con US\$ 630 mil, y casi 6 millones de dólares de los productores involucrados en el programa. También, el Centro Agronómico de Investigación Tropical y Enseñanza (CATIE), de Costa Rica, y Colciencias de Colombia⁴⁸.

El departamento del Cesar inició en el 2009 la implementación del proyecto piloto de silvopastoreo que abarca 4.000 hectáreas en municipios con vocación ganadera y que busca principalmente contribuir con la reconversión de la ganadería con miras a hacer sostenible la producción, además de que el desarrollo de la actividad se de bajo un criterio empresarial y con altos rendimientos para los productores, así como la generación de empleo, optimización de las tierras y beneficios ambientales.

Por otra parte, FEDEGAN implementó en el 2009 algunas alternativas de emergencia para el sector lácteo nacional⁴⁹:

⁴⁸LAUFARIE, José Félix. Banco Mundial y FEDEGAN, comprometidos con el desarrollo sostenible." Disponible:http://portal.fedegan.org.co/pls/portal/docs/PAGE/FNG_PORTLETS/NOTICIASYCOMUNICADOS/BOLETINESDEPRENSA/2011_03_25_BANCO_MUNDIAL.PDF

⁴⁹ LAUFARIE RIVERA, José Félix. Sector Lácteo Colombiano. Una propuesta para reconstruir al sector. 2009. 39p.

- *Transparencia en la relación ganadero – industria:* para ello se hará uso de contratos de suministro y laboratorios de referencia.
- *Incentivo al almacenamiento:* continuar implementando la herramienta.
- *Extracción de excedentes del mercado:* se llevará a cabo a través de recursos del ministerio de agricultura y desarrollo rural y, la reestructuración del fondo de estabilización de precios.
- *Protección del mercado interno:* por medio de incrementos en el arancel externo.
- A su vez, FEDEGAN tuvo en cuenta otras alternativas del sector lechero que debieran ser tenidas en cuenta en el mediano plazo:
- *Costos de insumos de producción:* revisar y evaluar la política de libertad vigilada.
- *Revisión sistema de precios:* Análisis de viabilidad para retomar el sistema de cuota excedente.
- *Mejorar estructura de comercialización:* ampliar consumo a estratos más bajos y, creación de comercializadoras regionales.
- *Erradicación de la informalidad:* apoyo técnico y económico a los comercializadores informales y, cumplimiento de normatividad.
- *Mercados de exportación:* estructuración e implementación de política de inteligencia y penetración de nuevos mercados de exportación.

- *Fomento al consumo*: desarrollo de proyectos de fomento al consumo de leches y derivados y, mercado asistencial.
- *Capacidad instalada de procesamiento y almacenamiento*: construcción y puesta en marcha de pulverizadoras y cooperativas regionales.

RECOMENDACIONES

- Para tener resultados satisfactorios y eficientes que permitan afrontar el reto planteado por el Tratado de Libre Comercio con la UE, es fundamental para el Departamento del Cesar, aumentar el nivel de calidad de los procesos técnicos implementados en la producción de leche; favorecer su modernización tecnológica y aumentar los niveles de participación con las instituciones de educación superior, con el fin de proveer de manera constante a los productores y distribuidores de lácteos actualización científica y técnica tanto en los procesos productivos como comerciales.

La interacción del sector lechero y las Instituciones de Educación Superior debe estar dirigida por El SENA, quien juega un papel de suprema importancia al estar en contacto más directo con el sector agropecuario del departamento y brindar capacitaciones de forma gratuita.

Lo anterior cobra importancia teniendo en cuenta que un gran porcentaje de los productores del sector lechero del departamento presentan bajo nivel de escolaridad.

- El Gobierno nacional debe procurar realizar capacitaciones dirigidas a crear niveles aptos de: confianza, unidad y cooperación para darle al sector mayor competitividad frente al sector lechero del viejo continente. Cadenas productivas, Clúster, entre otros tipos de conglomerados pueden ser alternativas para componer un grupo fuerte económicamente y sobre todo sostenible frente a los acuerdos comerciales que se presupone alcanzará el país durante los próximos años.

La asociatividad, es un factor frágil dentro de la industria lechera departamental, por lo que establecer un proceso de integración entre los pequeños, medianos y

grandes productores es primordial a la hora de dar los primeros pasos hacia la consecución de economía de escala, alianzas productivas y mecanismos de cooperativismo. Por otro lado, la adquisición en conjunto de equipos de alta tecnología y medios de transporte para los grupos de productores asociados se convierte entonces en una de las principales herramientas para lograr una adecuada estandarización, transformación y comercialización de la leche y sus derivados durante el proceso.

- Para lograr una ganadería más amigable con el medio ambiente y más eficiente en todos sus procesos, el departamento del Cesar debe masificar los sistemas silvopastoriles que presentan grandes beneficios en diferentes ámbitos tales como:
 - o Contribuye con el incremento de la calidad de forraje y pastos.
 - o Disminuye la estacionalidad de la producción.
 - o Controla las incidencias de las enfermedades y el estrés calórico.
 - o Permite una producción ganadera más intensiva.
 - o Ofrece a los productores agropecuarios la creación de fuentes opcionales de ingreso.
 - o Presenta importantes beneficios económicos y sociales al impulsar otros sectores de la economía como el transporte, la industria y el comercio, y al generar mayores fuentes de empleo que mejoran el nivel de vida de sus habitantes respectivamente.

- Otra importante recomendación para aprovechar las oportunidades que pueda llegar a tener el sector lácteo nacional es lograr la integración sectorizada de la producción lechera, con la cual se consiga diferenciar los productos y por ende las ventas, manteniendo los precios competitivos e incrementando el valor agregado de la producción.

Esta característica de integración la poseen los grandes productores a nivel internacional que rara vez se ven disminuidas, ya que los productos lácteos hacen parte de la canasta familiar y es poco probable una caída fuerte en el consumo de estos. Así mismo son productos que no son sustituibles fácilmente, ni en los niveles bajos, medios ni altos de la sociedad.

De esta manera, si se quiere lograr equilibrar la producción nacional con el ingreso de los productos provenientes de la UE se hace necesario mantener un producto de alta calidad, destacando los beneficios para la salud de los consumidores.

- Otro de los aspectos a tener en cuenta, que se convierte en un elemento indispensable, es el apoyo estatal; que si se compara el sector lácteo nacional con el sector lácteo internacional es claro que en la mayoría de los países productores, el Estado subsidia significativamente la producción lo que desencadena altas cifras de producción a un menor costo, haciendo el sector más competitivo en cualquier ámbito, por lo cual se busca a nivel nacional lograr también este apoyo y mantenerlo vigente mientras que se regulan los aspectos de tecnificación y calidad de los productos.
- El gobierno nacional y departamental deben destinar recursos importantes en el mejoramiento de la infraestructura vial y eléctrica en las zonas rurales del departamento que permitan una reducción en el tiempo y los costos de transporte, así como una mejor eficiencia en cada uno de los procesos realizados en los hatos ganaderos.
- La administración departamental debe brindar las facilidades de titulación de predios a aquellos ganaderos que no tienen un registro legal de sus parcelas y sin el cual se hace imposible el acceso a créditos y demás beneficios que pueda otorgar el gobierno.

CONCLUSIONES

- En cuanto a la producción, se encontró que ésta en los últimos dos años ha aumentado considerablemente en la UE debido principalmente a los grandes aportes que ha hecho Alemania, y se proyecta hacia 2019 un aumento mayor de la producción con una disminución en el inventario bovino, haciéndolo de esta manera más eficientes; mientras que en el departamento del Cesar la producción se ha mantenido constante pero se espera que con las medidas que serán adoptadas, hacia el año 2019 se convierta en el principal productor de leche del país contrarrestando de esta manera la entrada de los productos de la UE.
- Por otra parte, el consumo domestico en la UE a lo largo de los años se ha mantenido por encima del consumo domestico mundial y por encima del consumo mínimo exigido por la OMS, generando a pesar de todo un excedente de leche, lo que muestra la eficiencia en su producción; mientras que en Colombia siempre se ha mantenido por debajo de ese promedio debido a que los esfuerzos para la producción se han dirigido hacia el consumo de los estratos altos, sin embargo para el 2019 se espera que se eleve el consumo como mínimo hasta alcanzar el promedio mundial.
- Al comparar el comportamiento de los precios de la leche entre la UE y el departamento del Cesar, podemos determinar que en la UE desde 2001 hasta 2007 el precio osciló entre los 0.25 y 0.28 euros por litro de leche, lo cual equivale a decir entre 600 y 700 pesos colombianos. De ahí y hasta inicios del año 2009 se presento una tendencia creciente hasta llegar a los 0.49 euros, es decir 1200 pesos colombianos por litro, mientras que en el departamento Cesarense desde 2008 hasta 2010 los precios han oscilado entre 740 y 780 pesos por litro. Ello equivale a decir que ese pico de 0.49 euros por litro de

leche aumentó el promedio del precio hasta 0.33 euros por litro de leche, es decir 800 pesos colombianos, muy parecido al precio promedio departamental.

- Por tanto, el precio por litro de leche en la unión europea siempre ha estado por debajo del precio nacional y departamental, lo cual debe llevar a pensar que las industrias nacionales deben generar nuevas estrategias para ser más competitivos bajando el precio y aumentando la calidad de sus productos, para no verse obligados a salir del mercado.
- También puede decirse que las exportaciones de leche de la UE se generan principalmente en Alemania, sin embargo en general prácticamente todos los países de la UE exportan sus excedentes a pesar de que el consumo domestico se copa totalmente, mientras que en el departamento del Cesar, la exportación se genera pero no es uno de sus puntos principales lo cual hace pensar que se debería primero cubrir la demanda domestica y lograr una eficiencia productiva que permita exportar el producto a distintos destinos mundiales.
- Finalmente se puede concluir diciendo que el departamento del Cesar actualmente no se encuentra preparado para soportar la entrada libre de productos lácteos extranjeros al mercado local, ya que este presenta grandes deficiencias en el sector ganadero que no le permiten ser competitivo frente al mercado Europeo.

BIBLIOGRAFÍA

CALDERON, María Eugenia; ORJUELA CASTRO, Javier Arturo; COMPETITIVIDAD EN LA CADENA AGROINDUSTRIAL LACTEA; Ed. Nomos, Bogotá D.C. 2005

GARZON GAITAN, Mario Ernesto; COMPETITIVIDAD EN LA AGROINDUSTRIA COLOMBIANA: EFECTOS DE LA APERTURA; Ed. Escuela de Administración de Negocios EAN, Bogotá D.C. 2001

GUERRERO RINCON, Isaac. Nuevos mercados e inteligencia competitiva.

MORENO PIRAQUIVE Alexandra, UNA MIRADA AL TLC; Ed. MIRA, Bogotá D.C. 2004

PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2008-2011 “CESAR AL ALCANCE DE TODOS”

PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Barcelona: Plaza y Janés. 1991.

VILLAREAL, René. TLC 10 años después: experiencia de México y lecciones para América Latina: hacia una estrategia de competitividad sistémica de desarrollo.

Oficina Asesora de Planeación Gobernación del Cesar “CESAR EN CIFRAS 2009”. Disponible en: http://planeacioncesar.gov.co/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=40.

FEDEGAN. “La Ganadería Colombiana y las Cadenas Láctea y Cárnica” Agosto de 2010. Disponible en: http://portal.fedegan.org.co/Documentos/2010_08_09_Cifras%20Referencia_agosto%20%283%29.pdf

FEDEGAN “Banco Mundial y Fedegán, comprometidos con el desarrollo sostenible”. Disponible en: http://portal.fedegan.org.co/pls/portal/docs/PAGE/FNG_PORTLETS/NOTICIASYCOMUNICADOS/BOLETINESDEPRENSA/2011_03_25_BANCO_MUNDIAL.PDF

Banco de la Republica. “Informe de Coyuntura Económica Regional del Cesar 2009”. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/ICER/cesar/2009.pdf>

GAMARRA VERGARA, José R. “La economía del Cesar después del algodón” Cartagena de Indias. Julio de 2005. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/pdf/DTSER-59.pdf>

VANEGAS TRUJILLO, Michel. “TLC: Colombia, UE; Impacto En El Sector Lácteo”. 2010. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tlc-Colombia-Ue-Impacto-En-el/852404.html>

DANE “Encuesta Experimental Nacional de Desempeño Agropecuario 2008” Disponible en: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=650&Itemid=73

DNP “AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD DEL CESAR 2007”. Disponible en: http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/AgendaInterna/Dimension_Regional/Cesar-copia%20imprensa.pdf

Klaus ESSER, WOLFGANG HILLEBRAND; DIRK MESSNER; JURG MEYER-STAMER. “Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política” Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/lecturas/ConceptosSolucionProblemas/COMPETITIVIDAD.pdf>

“World Dairy Products” FAPRI 2010 Agricultural Outlook. Disponible en: <http://www.fapri.iastate.edu/outlook/2010/text/17Dairy.pdf>

“Milk Market Situation” Brussels, 7 April 2011. Disponible en: http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DE_Departament/DE02_Estadistiques_observatoris/11_Sectors_agraris/Sectors_Ramaders/Llet/Fitxers_estatics/2011_milkmarket.pdf

DNP “AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD DEL CESAR” 2007. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/Competitividad/InsumosCesar.pdf>

“Los acuerdos de libre comercio (TLC) en profundidad”. Disponible en: http://www.oxfam.org/es/campaigns/trade/riggedrules/rtas_depth

“Alianza sector pecuario: caso ganadería” Bogotá, Octubre 2007. Disponible en: http://www.slidefinder.net/a/articles_170872_archivo63_ppt/1704282/p2

DNP “Documento Conpes 3675. POLÍTICA NACIONAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR LACTEO COLOMBIANO” Disponible en: http://www.minagricultura.gov.co/archivos/conpes_3675_sector_lacteo.pdf

Alta Consejería Para La Reintegración ACR. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. “Diagnóstico Socio-económico Departamento de Cesar” Bogotá D.C, Abril 2008. Disponible en: http://www.reintegracion.gov.co/Es/proceso_ddr/Documents/pdf_investigaciones/es_sp_cesar%20_abril.pdf

LOPÉZ FORNIÉS, Ignacio; FERNANDEZ SORA, Alberto; MANCHADO PEREZ, Eduardo; AGUSTÍN HERNANDEZ, Luís; ZABALA DIEZ, Enrique. “LA INTELIGENCIA COMPETITIVA COMO HERRAMIENTA DE INNOVACIÓN”. Disponible en: <http://www.ingegraf.es/XVIII/PDF/Comunicacion17012.pdf>

“La emergencia invernal y el Plan de Desarrollo” Mayo de 2007. Disponible en: <http://www.elpilon.com.co/inicio/la-emergencia-invernal-y-el-plan-de-desarrollo/>

“Plantean una nueva propuesta de política agropecuaria para el Cesar”. Disponible en: <http://www.elpilon.com.co/inicio/plantean-una-nueva-propuesta-de-politica-agropecuaria-para-el-cesar/>

ANEXOS

Anexo A. Opinión de los Productores de Leche VS Opinión del Gobierno Frente al TLC con la U. E.

Estos son algunos de los principales puntos que exponen los productores de leche nacionales para estar en desacuerdo con el TLC con la UE

- Sostienen que la acumulación de excedentes de productos lácteos, resultado de importaciones masivas o de rigideces en la comercialización en el mercado doméstico, atenta contra el precio de la leche fresca, tal y como sucedió en el 2002, luego de que la importación, con pleno arancel, de 27.000 toneladas de leche en polvo en un período corto de tiempo provocara una caída real en el precio al ganadero del 14% o más recientemente, en el 2009, a raíz de la denunciada “crisis de abundancia”, cuando dicha caída fue del 7% en el canal formal y osciló entre el 20% y el 40% en el canal informal.
- Subrayan que por cuenta del acceso preferencial otorgado por Colombia a los diferentes socios comerciales, en el próximo año podrían ingresar sin arancel 18.000 toneladas de leche en polvo, 8.000 toneladas de queso y un volumen muy elevado pero difícil de precisar de lactosueros, muy seguramente superior al histórico reciente de 8.000 toneladas importadas con arancel, contingentes que sumados superan los 350 millones de litros de leche, volumen equivalente a 20 días de producción nacional.
- Recalcan que la competitividad de la ganadería de la UE, el mayor productor y exportador de leche y derivados lácteos del mundo, se basa en el otorgamiento de subsidios al productor y otras ayudas, que le permiten vender por debajo de sus costos de producción, generando una competencia desleal, 91.300 millones de euros, es el volumen de las ayudas a los ganaderos europeos para 2007-2013, recursos que explican, en buena medida, porqué la UE concentra cerca del 30% de la producción mundial y responde por el 27% de las exportaciones.

- Señalan que Colombia otorgó, sin contraprestaciones equivalentes, la eliminación del único mecanismo efectivo de protección al productor nacional frente a las distorsiones del mercado internacional. El Sistema Andino de Franjas de Precios, SAFF, o cualquier otra salvaguarda automática equivalente es la única forma de proteger la producción nacional contra las cuantiosas distorsiones que caracterizan el comercio mundial de los productos lácteos. Colombia acordó la eliminación del SAFF para las importaciones provenientes de la UE. Y por lo contrario la UE no sacrificó ninguno de sus instrumentos de protección.
- Agregan que no existen políticas claras y con recursos asegurados para la reconversión del sector lácteo, que le permitan enfrentar con éxito la competencia externa.

De otra parte, el gobierno sostiene que los lecheros del país tendrán casi 20 años para ser más competitivos, y a lo largo de ese período se establecerán cuotas para la entrada de leche europea. Al final, la leche europea sólo representará el 1 por ciento de la producción colombiana.

**Anexo B. Otros Usos de la Leche en Colombia En la Actualidad
y lo que se Espera Lograr en los Próximos Años**

Producto	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Mantequilla											
	En miles de toneladas										
Producción	22	22	23	23	23	24	24	24	24	24	24
Consumo	22	23	23	24	25	25	26	26	27	27	28
Comercio Neto	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-3	-3	-3	-4
Queso											
	En miles de toneladas										
Producción	58	58	59	60	61	62	62	63	63	63	64
Consumo	58	59	60	61	62	63	64	66	67	68	69
Comercio Neto	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-3	-4	-5	-5
Leche Descremada en Polvo											
	En miles de toneladas										
Producción	10	10	10	10	11	11	11	11	11	11	11
Consumo	9	9	9	10	10	10	11	11	11	12	12
Comercio Neto	1	1	1	1	1	0	0	0	-1	-1	-1
Leche Entera en Polvo											
	En miles de toneladas										
Producción	36	44	50	55	59	62	63	64	64	65	68
Consumo	37	39	40	42	44	46	48	50	52	54	55
Comercio Neto	-1	5	9	13	15	16	15	14	12	11	12

Fuente: FAPRI 2010 Agricultura Outlook

A partir de este cuadro se puede decir lo siguiente:

- La producción de mantequilla fue de 22.000 toneladas métricas en 2010. Se calcula que para 2019 esta producción será de 24.000 toneladas métricas.
- El consumo de mantequilla fue superior a la producción registrada en 2010, ubicándose en 23.000 toneladas métricas, en tanto que se espera que para 2019 dicho consumo sea de 28.000 toneladas, una cantidad superior también a la producción esperada para el mismo año.
- El comercio neto de mantequilla según los datos actuales y las expectativas que tiene FAPRI 2010 Agricultural Outlook son y serán desfavorables para el país.

- La producción de queso fue en 2010 de 58.000 toneladas métricas. Se proyecta un crecimiento de esta en 6.000 toneladas para 2019.
- El consumo de queso fue también superior a su producción, y se espera un comportamiento similar a futuro.
- El comercio neto del queso al igual que la mantequilla muestra cifras negativas tanto en la actualidad como en las proyecciones a 2019.
- La producción de leche descremada en polvo presento en 2010 una cifra de 10.000 toneladas métricas, esta cantidad no muestra mayor variación para el año 2019, en donde se espera que la producción se incremente en apenas 1000 toneladas métricas.
- El consumo de leche descremada en polvo presenta una relación similar a su producción.
- En el comercio neto de leche descremada en polvo los cinco primeros años de análisis muestran resultados positivos, sin embargo a partir de 2014 se espera que las ganancias sean nulas e incluso el balance sea negativo en los últimos años de estudio.
- La producción de leche en polvo entera fue en el 2010 de 44.000 toneladas métricas. Se espera que esta producción aumente a 68.000 toneladas métricas en el 2019.
- El consumo de leche en polvo entera fue superior a la producción en el 2009 en 1000 toneladas métricas, sin embargo en el 2010 esta relación se invirtió, siendo mayor la producción al consumo. Se proyecta que este comportamiento se mantenga así hasta 2019.

- El comercio neto de leche en polvo entera fue negativo en 2009, pero en el 2010 el balance fue positivo con un registro de 5.000 toneladas métricas y se espera que en adelante dicha cifra siga en incremento.