

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL IMPACTO DEL POSIBLE TRATADO DE LIBRE
COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS PARA EL SECTOR
AGROPECUARIO (LECHE Y DERIVADOS LÁCTEOS) EN EL DEPARTAMENTO
DE SANTANDER**

DIEGO FERNADO SANTISTEBAN ROJAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISCIO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2008

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL IMPACTO DEL POSIBLE TRATADO DE LIBRE
COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS PARA EL SECTOR
AGROPECUARIO (LECHE Y DERIVADOS LÁCTEOS) EN EL DEPARTAMENTO
DE SANTANDER**

DIEGO FERNANDO SANTISTEBAN ROJAS

**Monografía presentada como requisito para optar al título de Especialista en
Alta Gerencia**

**Director
Hernán Pabón Barajas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2008

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. SÍNTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1 TÍTULO	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2.1 Descripción	16
1.3 FORMULACIÓN	19
1.4 ALCANCE	19
1.5 JUSTIFICACIÓN	20
1.6 OBJETIVOS	21
1.6.1 Objetivo General	21
1.6.2 Objetivos Específicos	21
1.7 MARCOS REFERENCIALES	22
1.7.1 Marco Histórico	22
1.7.2 Marco Conceptual	24
1.7.3 Marco Político	33
1.7.4 Marco Económico	36
1.7.5 Marco Legal	37
1.8 METODOLOGÍA	40
2. ESTADO DEL ARTE DEL SECTOR AGROPECUARIO COLOMBIANO	43
2.1 EL SECTOR AGROPECUARIO EN COLOMBIA	43
2.2 EL SECTOR DE LACTEOS DE LA LECHE	45
3. COLOMBIA Y LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	50
3.1 ACUERDOS COMERCIALES DE COLOMBIA	51
3.2 TLC ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS	54
3.2.1 Rondas del TLC	58
3.2.2 Por qué adelantar el TLC con Estados Unidos?.	59
3.2.3 Por qué a Estados Unidos le interesa negociar el TLC con Colombia?.	60
3.2.4 El sector agropecuario en el TLC entre Colombia y Estados Unidos.	60
3.2.5 La Negociación Colombiana del Sector Agropecuario.	61
3.2.6 La Línea de Leche y sus Derivados Lácteos en el TLC con Estados Unidos.	63

3.3 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO PARA EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER Y EL PAÍS EN FORMA GENERAL.	66
3.3.1 Amenazas	66
3.3.2 Oportunidades.	67
4. EVALUACIÓN DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER APLICADAS AL SECTOR DE LÁCTEOS EN SANTANDER	71
4.1 RIVALIDAD EN EL SECTOR	71
4.2 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	74
4.3 AMENAZAS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	76
4.4 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	77
4.5 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	79
5. PARALELO TLC COLOMBIA - ESTADOS UNIDOS Vs. TLC MÉXICO - ESTADOS UNIDOS	81
5.1 COMPROMISOS DE LOS PAISES FIRMANTES DEL TLCAN	81
5.2 PROGRAMA DE DESGRAVACIÓN ARANCELARIA DE LOS PRODUCTOS CÁRNICOS Y LÁCTEOS EN EL TLCAN	85
5.2.1 Repercusiones del Capítulo Agropecuario en el Campo y la Vida Nacional Mexicana	86
5.3 SIMILITUD DEL TLC ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS VS. TLCAN	87
6. ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR LÁCTEO EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER CON MIRAS A ENFRENTAR EL TLC CON ESTADOS UNIDOS	95
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	109

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esquema del Problema.	25
Figura 2. Localización de los establecimientos de la industria láctea en Colombia (2005)	28
Figura 3. Las 5 fuerzas competitivas de Porter	24
Figura 4. Total de Exportaciones de productos lácteos de Colombia entre Julio y Septiembre de 2000-2006.	48
Figura 5. Destino de las exportaciones de la cadena láctea de Colombia	49
Figura 6. Destino De Las Exportaciones De La Cadena Láctea Durante A Septiembre De 2006	49
Figura 7. Rondas de negociación	58
Figura 8. Encuesta a empresarios colombianos.	59

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Indicadores de concentración de la industria lechera en Colombia (2005)	18
Tabla 2. Políticas Agropecuarias	57
Tabla 3. Compromisos de Colombia al Sector Lácteos	65
Tabla 4. Beneficios de largo plazo creación de comercio: acceso preferencial a nuevos producto	69
Tabla 5. Cuadro de amenazas y oportunidades para Colombia al firmar el TLC entre Colombia y estados unidos	70
Tabla 6. Aspectos comparativos entre Colombia y México relacionados con el TLC y el TLCAN.	93

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENTREVISTA REALIZADA AL DOCTOR SAMUEL JÁCOME MANZANO. GERENTE FONDO DE GANADEROS DE SANTANDER (FEDEGAN- FOGASAGAN).	100

RESUMEN

TITULO:

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL IMPACTO DEL POSIBLE TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS PARA EL SECTOR AGROPECUARIO (LECHE Y DERIVADOS LÁCTEOS) EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER. *

AUTOR:

DIEGO FERNANDO SANTISTEBAN ROJAS, Administrador de Empresas **

PALABRAS CLAVES:

TLC, leche, negociación, estrategias, competitividad

DESCRIPCION:

El sector Agropecuario y específicamente la línea de leche y derivados lácteos en Colombia está conformado por más de 480.000 productores de leche que generan aproximadamente unos 90.000 empleos (incluyendo el sector agropecuario y el agroindustrial), generando al año 3 billones de pesos, según datos del Consejo Nacional Lácteo. Con esta antesala es fácil hacerse una idea de la importancia del sector y de lo vital que resulta para la economía colombiana. Esta percepción se confirma al ser uno de los temas incluidos en la mesa de negociación del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos.

El impacto del TLC sobre la agricultura colombiana será una ampliación de lo ocurrido en la primera etapa de liberalización del comercio. El TLC lleva ese proceso a límites extremos. Por consiguiente, lo esperado es el incremento de la pobreza, el desempleo, la concentración mayor en la tenencia de la tierra, El sector agropecuario queda casi completamente desamparado.

Este documento pretende convertirse en un instrumento de consulta que no sólo plasme las ideas y percepciones del autor sino que permita generar espacios de discusión en torno a la temática y a las conclusiones obtenidas sobre la misma. Este es sin duda un momento crucial en materia comercial para Colombia y para el sector agropecuario, y por ende para el sub-sector de leche y derivados lácteos, por lo que se debe enfrentar buscando aplicar la metodología idónea pero sobre todo buscando obtener los mayores beneficios posibles para la economía colombiana.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Especialización en Alta Gerencia, Director: Hernán Pabón Barajas- Ingeniero Industrial

SUMMARY

TITLE:

STRATEGIC ANALYSIS OF THE IMPACT OF THE POSSIBLE AGREEMENT OF FREE TRADE BETWEEN COLOMBIA AND UNITED STATES FOR THE AGRICULTURAL SECTOR (MILK AND LACTEAL DERIVATIVES) IN THE DEPARTMENT OF SANTANDER. *

AUTHOR:

DIEGO FERNANDO SANTISTEBAN ROJAS, Business Administrator **

KEY WORDS:

TLC, milk, negotiation, strategies, competitiveness

DESCRIPTION:

The Agricultural sector and specifically the line of milk and lacteal derivatives in Colombia is shaped by more than 480.000 producers of milk who generate approximately 90.000 employments (including the agricultural sector and the agroindustrial), generating per year 3 trillions of weight, according to information of the National Lacteal Council. With this anteroom it is easy to be done an idea of the importance of the sector and of the vital thing that proves for the Colombian economy. This perception confirms to the being one of the topics included in the table of negotiation of the Agreement of Free Trade between Colombia and The United States.

The impact of the TLC on the Colombian agriculture will be an extension of the happened in the first stage of liberalization of the trade. The TLC takes this process to extreme limits. Consequently, the awaited thing is the increase of the poverty, the unemployment, the major concentration in the possession of the land, The agricultural sector remains almost completely helpless.

This document tries to turn into an instrument of consultation that not only forms the ideas and perceptions of the author but it allows to generate spaces of discussion around the subject matter and the conclusions obtained on the same one. This is undoubtedly a crucial moment in commercial matter for Colombia and for the agricultural sector, and for the subsector of milk and lacteal derivatives, for what it is necessary to face seeking to apply the suitable methodology but especially seeking to obtain the major possible benefits for the Colombian economy.

* Monograph

** Faculty of Engineerings Physical Mechanical, School of Industrial and Managemental Studies, Specialization in High Management, Director: Hernán Pabón Barajas – Industrial Engineering

INTRODUCCIÓN

El sector Agropecuario y específicamente la línea de leche y derivados lácteos en Colombia está conformado por más de 480.000 productores de leche que generan aproximadamente unos 90.000 empleos (incluyendo el sector agropecuario y el agroindustrial), generando al año 3 billones de pesos, según datos del Consejo Nacional Lácteo. Con esta antesala es fácil hacerse una idea de la importancia del sector y de lo vital que resulta para la economía colombiana. Esta percepción se confirma al ser uno de los temas incluidos en la mesa de negociación del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos.

Desde esta perspectiva, el panorama parece ser prometedor, sin embargo, existen diversas situaciones y factores que deben ser analizados en detalle con el fin de no trabajar sobre supuestos en materia comercial. De esta situación en particular, es de donde nace la presente investigación, la cual le permite al lector no sólo conocer las generalidades de la negociación del sector en el TLC con Estados Unidos sino que brinda a los productores, empresarios y a la comunidad en general relacionada con el mismo, una alternativa para enfrentar este inminente y avasallador cambio.

El proyecto investigativo (de carácter exploratorio) se ha consolidado en una monografía. El proceso investigativo se inició con la recolección de información relacionada con la temática del mismo, paso seguido, se realizó la organización y análisis de la información obtenida priorizándola de acuerdo a su pertinencia e importancia, por último se procedió a elaborar y ultimar el documento final.

La investigación utiliza como guía el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter¹, debido a que dicha teoría es utilizada generalmente como herramienta para analizar sectores económicos de un determinado país. El efecto de esta aplicación da como resultado el diseño de estrategias que buscan a reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades que se pueden presentar como consecuencia de la firma del TLC entre Colombia y Estados Unidos.

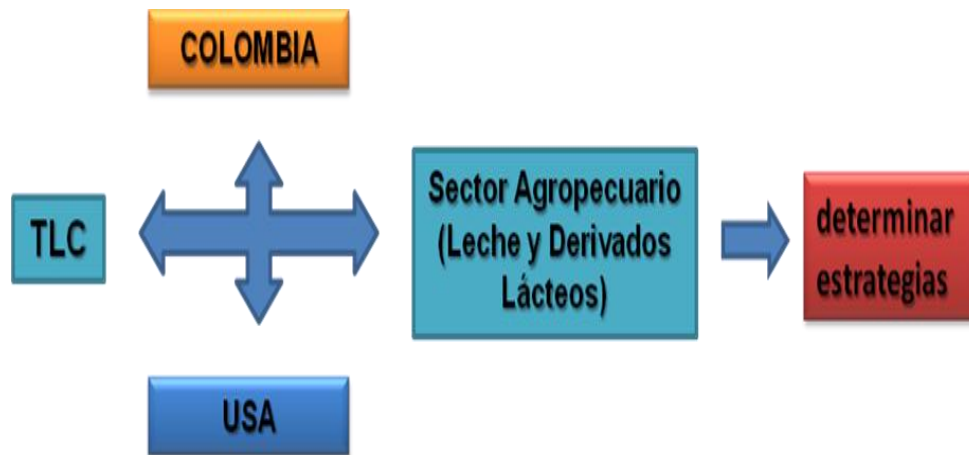
Este documento pretende convertirse en un instrumento de consulta que no sólo plasme las ideas y percepciones del autor sino que permita generar espacios de discusión en torno a la temática y a las conclusiones obtenidas sobre la misma. Este es sin duda un momento crucial en materia comercial para Colombia y para el sector agropecuario, y por ende para el sub-sector de leche y derivados lácteos, por lo que se debe enfrentar buscando aplicar la metodología idónea pero sobre todo buscando obtener los mayores beneficios posibles para la economía colombiana.

¹ PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1991.

1. SÍNTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Para comprender mejor el desarrollo de este aparte, se presenta el siguiente esquema que sintetiza la estructura del problema de investigación.

Figura 1. Esquema del Problema.



Fuente: Autor del Proyecto

1.1 TÍTULO

Análisis Estratégico del Impacto del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos para el Sector Agropecuario (Leche y Derivados Lácteos) en el Departamento de Santander.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción.

El grado de apertura de los mercados internos a la competencia internacional ha sido uno de los temas más discutidos en América latina en la última mitad del siglo XX. Las ideas neoliberales, que tanto auge adquirieron en los años setenta, plantearon que las economías debían abrir sus fronteras al comercio exterior con el objeto de aprovechar las ventajas de la competencia internacional y promover procesos de especialización de cada país en la producción de los bienes en que fueran más eficientes.

En la década de los ochenta, los gobiernos incluyeron en sus paquetes de política económica, instrumentos tendientes a extrovertir la economía. A comienzos de los noventa, Colombia abandona definitivamente el modelo proteccionista y por sugerencia de los organismos multilaterales de crédito acoge la internacionalización de la economía como nuevo esquema para reactivar el sector productivo e impulsar el crecimiento interno. Es así, como empezaron a producirse cambios en los regímenes cambiarios, laboral, y de inversión extranjera como medio ágil para implantar la apertura económica.

El gobierno colombiano, a tono con las reformas neoliberales, impulsó la apertura comercial y la desestabilización de funciones estratégicas en la producción agrícola y la política social. La rebaja de aranceles, eje central de la apertura comercial, le abrió el camino al ingreso masivo de importaciones, el cual junto con la revaluación condujo al desplome de producción nacional.

La consecuencia fue la desaparición de más de 700 mil hectáreas de cultivos, y por ende de más de 300 mil empleos aproximadamente.

En el año 2002 se empezó a especular sobre un posible Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos bajo el gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez, obedeciendo a razones como: Los beneficios en términos de ayuda para combatir el narcotráfico y la guerrilla, el hecho de tener que sustituir las preferencias temporales que Estados Unidos (considerado principal socio comercial de Colombia) otorga a los países andinos por medio del ATPDEA* que se venció a finales del año 2006.

Como consecuencia de esta situación, es necesario estudiar respecto al impacto que puede ocasionar el TLC en Colombia y particularmente en el Departamento de Santander, en el sector Leche y derivados lácteos que como se dijo en la introducción es vital para la economía del país.

El Departamento de Santander se caracteriza por la explotación de leche y sus derivados. Según el Fondo Ganadero de Santander, el departamento cuenta con un hato estimado de 1'120.798 cabezas (691.384 hembras y 429.414 machos) repartidos sobre una superficie de 999.370 hectáreas de pastos y de manera más extensiva en 1.685,20 hectáreas en malezas y rastrojos.

El Departamento de Santander se encuentra localizado en una zona estratégica que comunica el centro del país; en donde se halla la principal área de consumo y mercado nacional. Este eje vial mueve gran parte del comercio y convierte a Santander en un importante polo de desarrollo e inversión.

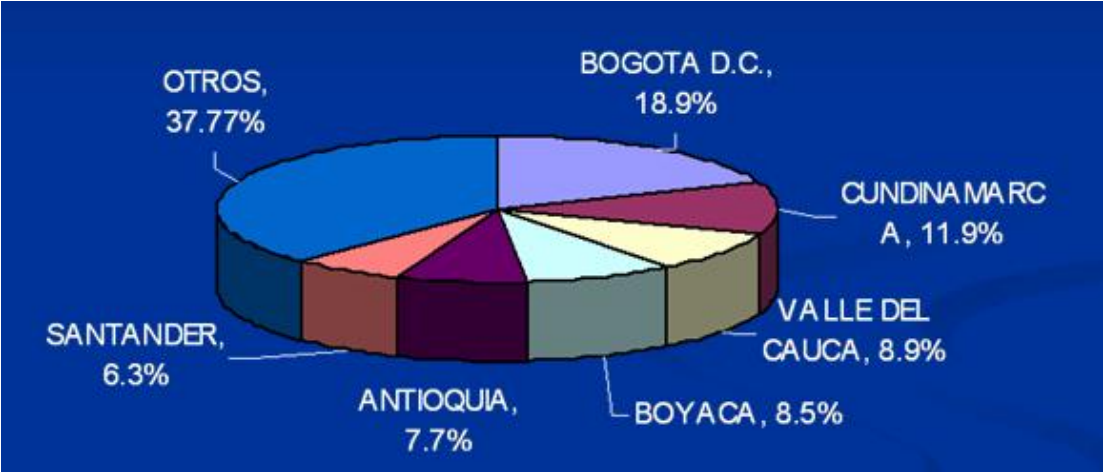
La balanza comercial relativa según fuente del DANE** indica que el departamento es exportador neto y ha venido creciendo en este sector.A

* ATPDEA (por sus siglas en inglés). Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga.

** DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Disponible en Internet. URL:<http://www.dane.gov.co>

pesar de no ser la principal actividad económica de la región si se ha consolidado y ha crecido vertiginosamente. (ver figura 2).

Figura 2. Localización de los establecimientos de la industria láctea en Colombia (2005)



Fuente: Observatorio Agrocadenas sobre la base de CONFECÁMARAS, SUPERSOCIEDADES y SUPERSOLIDARIA 2005.

En cuanto a la producción y comercialización de derivados lácteos se destacan empresas regionales como Freskaleche, Lechesan, Rikalac y Copralac; a nivel de empresas nacionales se destacan Alpina S.A., Meals de Colombia, Colanta, y Alquería. (ver Tabla 1).

Tabla 1. Indicadores de concentración de la industria lechera en Colombia (2005)

Puesto	Empresa	Participación en el total de las ventas
1	Colanta	25.1%
2	Nestle de Colombia S.A.	19.0%
3	Alpina S.A.	13.6%
4	Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.	4.8%
COEFICIENTE DE CONCENTRACION		62.5%

Fuente: Autor del Proyecto

Como se ha expuesto Colombia y en particular Santander tienen un potencial enorme en lo referente al sector de lácteos, sin embargo, muchos empresarios no ven que este potencial pueda ser aprovechado a través del TLC con Estados Unidos.

En atención a esta situación, la investigación pretende diseñar estrategias que permitan minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se generan del TLC entre Colombia y Estados Unidos, para el sector Leche y derivados lácteos en Santander, combatiendo las debilidades de este sector y aprovechando sus fortalezas.

1.3 FORMULACIÓN

Analizar el impacto del tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos para el sector Agropecuario (leche y derivados Lácteos) en el departamento de Santander y determinar estrategias que propendan por preparar el sector, permitiendo a través de su implementación, el logro de mayores beneficios.

1.4 ALCANCE

La presente investigación comprimida en una monografía pretende exponer el resultado del análisis concienzudo y práctico del autor sin pretender que las conclusiones obtenidas en la misma se conviertan en la última y verdadera realidad sobre el tema. El tiempo, las condiciones de cada uno de los países y las circunstancias globales podrían en un futuro convertir lo aquí expuesto en un montón de falsedades. Sin embargo, se espera que dicho análisis contribuya a evitar que la historia se repita sin hacer nada al respecto.

Como referencia para el desarrollo del proyecto se tuvo en cuenta la experiencia de la cadena de lácteos de México cuando dicho país firmó el tratado de libre comercio con los Estados Unidos.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El simple hecho de que el sector de lácteos contribuya en un buen porcentaje en el PIB colombiano justifica la presente investigación.

La industria Láctea es el primer sector en importancia de alimentos procesados en Colombia. Con altos niveles de valor agregado. Se espera que como resultado del TLC entre Colombia y USA, para el año 2020 la producción pase de aproximadamente 900.000 toneladas de leche a 1,4 millones de toneladas, lo que significa un incremento en la producción del 57% en nuestro país.

Para el Departamento de Santander (según el DANE año 2005), el sector Leche y derivados lácteos participa en el PIB con el 4%. Las exportaciones de la cadena Láctea para el año 2005 ascendieron su participación 9,2% del total nacional.

Con la realización de este estudio no solo se diseñarán estrategias, también se darán a conocer las ventajas y desventajas en materia comercial para el sector con base en la experiencia mexicana permitiendo así que el empresario pueda decidir si se involucra o no en el camino del TLC (aunque al final todos deberán involucrarse en éste).

La implementación de las recomendaciones del investigador sustentadas en la teoría de Porter ayudará a definir los posibles eventos en el

comportamiento de la economía del sector en mención. Cabe decir que este estudio analiza el comportamiento que se suscitó en México y que las eventualidades ocurridas en este país pueden no necesariamente repetirse en nuestro país. Lo realmente importante de la teoría de Porter es que las cinco fuerzas aplican a este estudio y se adaptan teóricamente a las cualidades y condiciones del estudio.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Realizar un análisis estratégico del Impacto del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos para el Sector Agropecuario (Leche y Derivados Lácteos) en el Departamento de Santander.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Evaluar el estado actual del sector Leche y derivados lácteos en el Departamento de Santander, a través de un análisis del Estado del arte del mismo.
- Conocer las condiciones de la negociación del Sector Agropecuario específicamente el referido al Sector de Leche y derivados Lácteos en el TLC entre Colombia y estados Unidos.
- Determinar las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas de la firma del TLC para el sector lácteo del departamento de Santander.
- Evaluar el TLC que se suscribirá entre Colombia y Estados Unidos en relación a las posibles amenazas y oportunidades que se generarían para el

sector Leche y derivados lácteos en el Departamento de Santander.

- Conocer las eventualidades vividas en el sector Lácteo mexicano como consecuencia de la firma del TLC con USA.
- Ofrecer una guía de consulta a los empresarios del sector con el fin de mejorar la competitividad del sector Leche y derivados lácteos en el Departamento de Santander con miras a obtener el mejor beneficio del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos.

1.7 MARCOS REFERENCIALES

1.7.1 Marco Histórico

El sector Leche y derivados lácteos en Colombia ha estado ligado a la actividad agropecuaria del país. Se han desarrollado regiones en las que se han incentivado la cría de ganado y procesamiento de la leche y sus derivados. Estas regiones han evolucionado sobre la base de la implementación de tecnología en sistemas de cría, pastos y suelos, donde se desarrolla la actividad ganadera, así como en el desarrollo de la genética para cada día tener mejores variedades de ganado; todo esto le ha permitido al sector tomar cierto liderazgo dentro la actividad agropecuaria y campesina del país. Entre las principales regiones podemos encontrar los llanos orientales y la Costa Atlántica, Antioquia y Santander. Geográficamente, Santander está situado en una zona estratégica que se convierte en paso obligado para la comercialización de los productos lácteos entre las regiones de la Costa Atlántica y la región de los Llanos Orientales.

La Federación de Ganaderos de Santander, como ente que agremia a los comerciantes y productores de ganado en Santander y perteneciente a la

Federación de Ganaderos de Colombia, Fedegan, es la entidad que promueve la cría de ganado, el mejoramiento continuo de las razas existentes en la región y la implementación de métodos y procesos tecnológicos para ganar competitividad en el mercado nacional y extranjero.

En Colombia, la producción de leche pasó de 2 millones de litros en 1979 a 5,97 millones de litros en 2004. Según FEDEGAN*, los precios al productor presentaron una tendencia a la baja, pues pasaron de \$560/Lt en 1999 a \$520/Lt en 2005. La relación entre el precio al productor y el precio al consumidor se acerca a 46%, con ligeras fluctuaciones entre enero de 2003 y abril de 2005.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que de 100 partidas arancelarias del sector leche y productos lácteos (capítulo 0401 a 0406) en la lista de solicitudes presentadas por Colombia a Estados Unidos, el 73 por ciento reportó barreras sanitarias y técnicas en ese mercado. Convirtiéndose esto en uno de los cuellos de botella de la negociación ya que hace referencia a la equivalencia al sistema sanitario colombiano en materia de inspección y certificación de procedimientos industriales, lo que implica entre otros aspectos, agilizar los trámites necesarios para certificación y aceptar productos provenientes de zonas libres de aftosa o de zonas de baja prevalencia, de acuerdo con reconocimiento de la OIE (Organización Internacional de Epizootias), a partir de la entrada en vigencia del TLC.

El sector Leche y derivados lácteos ha abierto nuevos mercados como Venezuela, Ecuador y, recientemente, México. Se espera que Estados Unidos acepte nuestro sistema de inspección de productos lácteos como equivalente al de ellos y permita que los productos y derivados lácteos

* FEDEGAN, Federación Colombiana de Ganaderos. Disponible en Internet. URL:[http:// www.fedegan.org.co](http://www.fedegan.org.co)

puedan entrar a ese mercado al abrigo del Tratado de Libre Comercio con esa nación (TLC).

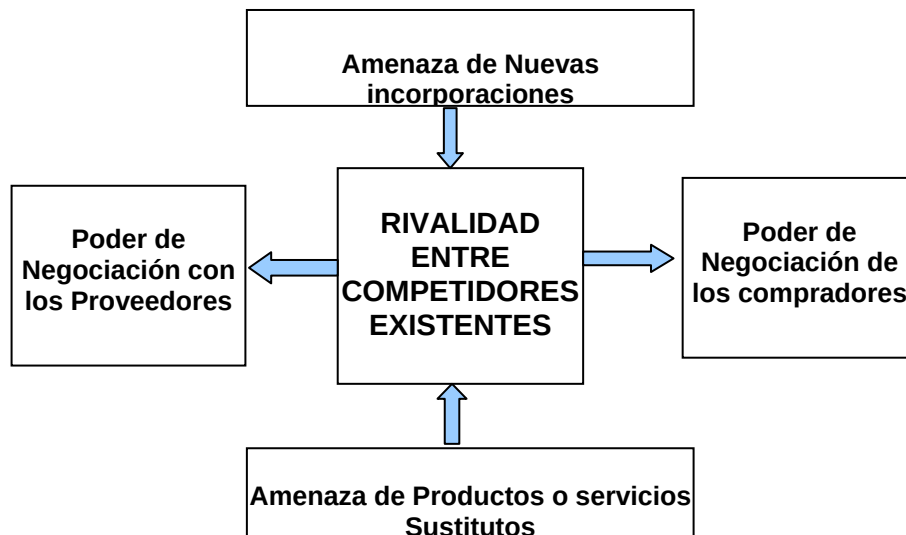
1.7.2 Marco Conceptual

1.7.2.1 TLC

El 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 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.

1.7.2.2 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Figura 3. Las 5 fuerzas competitivas de Porter



Fuente: GARNICA, Carlos. Fundamentos de Marketing. Bogotá. Andina Ediciones. 2000. 84 páginas.

Las cinco fuerzas de Porter son:

Primera fuerza: Rivalidad en el sector

En esta fuerza se tienen en cuenta las siguientes variables:

- La estructura de la competencia: La rivalidad será más intensa si hay competidores pequeños o de igual tamaño, en cambio, la rivalidad será menor si una industria tiene un claro líder de mercado.
- La estructura de los costos de la industria: Las industrias con altos costos fijos animan a los competidores a fabricar a plena capacidad para bajar precios si es necesario.
- Objetivos estratégicos: Si los competidores persiguen estrategias agresivas de crecimiento, la rivalidad será más intensa. Si los competidores “están ordeñando simplemente” se benefician en una industria madura, el grado de rivalidad será típicamente bajo.
- Barreras de salida: Cuando las barreras para dejar una industria son altas, los competidores tienden a exhibir mayor rivalidad.

Segunda fuerza: Amenazas de productos sustitutos.

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar

una pérdida en la cuota de mercado. Los factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza son:

- Disponibilidad de sustitutos: Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso a ellos.
- Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto: Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.
- Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto: Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.
- Costos de cambio para el cliente: Si los costos son reducidos, los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

Tercer fuerza: Amenazas de entrada de nuevos competidores.

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales estará condicionado a las barreras de entrada existentes y a la capacidad de represalia de las empresas pertenecientes al sector. Dentro de los aspectos

a tener en cuenta para analizar la amenaza de entrada de los competidores potenciales están:

- Economías de escala: Estas ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción, durante un período de tiempo concreto y definido.
- Curva de experiencia: Se refiere al “saber hacer” (know how) acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización (gestión, tecnología de productos, procesos, etc.).
- Requisitos de capital: Son necesidades mínimas elevadas de invertir capital (fijo y circulante) en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios y / o publicidad, o en la comercialización.
- Costos al cambiar de proveedor: Son los costos adicionales, que asume un comprador por cambiar de un proveedor a otro, que le proporciona unos productos o servicios equivalentes pero en general, más competitivos.
- Acceso a insumos: Existencia de acceso favorable a insumos por parte de las empresas que potencialmente ingresen al sector.
- Acceso a canales de distribución: Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado.

- Identificación de marca: Imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que la empresa tiene en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca, como por ejemplo, Coca Cola.
- Diferenciación del producto: Atributos del bien que lo hacen percibir como único. Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro, puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc.
- Barreras gubernamentales: Pueden ser subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales. Además existen también restricciones que impone el gobierno en sus leyes y otras normas (licencias, requisitos de capital, controles del medio ambiente y salud, etc.) para el ingreso de nuevas empresas al mercado. La amenaza de entrada de nuevos competidores depende principalmente de las barreras de entrada y de la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector, ante los recién llegados.

Cuarta fuerza: El poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo al poder de negociación que tienen las empresas con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores, y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando, determinarán la intensidad de esta fuerza. El poder negociador de los proveedores dependerá de: las condiciones del mercado del resto de los proveedores y, la importancia del producto que proporcionan. Su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es estándar y puede obtenerse en

el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. Por el contrario, el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Las variables más relevantes de esta fuerza son:

- **Concentración de proveedores:** Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector, las realizan pocas o muchas compañías.
- **Importancia del volumen para los proveedores:** Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores (es decir, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores).
- **Diferenciación de insumos:** Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.
- **Costos de cambio:** Se refiere a los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de estos costos puede dar un relativo poder a los proveedores.
- **Disponibilidad de insumos sustitutos:** Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales.
- **Impacto de los insumos:** Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.

- Integración hacia delante: Las condiciones en el sector proveedor marcarán los precios y la oferta. Si es un sector oligopolístico la oferta será repartida entre unas pocas empresas con mayor poder de negociación. A esto contribuirá el hecho de que el producto a suministrar sea estándar o fuertemente diferenciado, con repercusión en el precio y la calidad del producto.

Quinta fuerza: El poder de negociación de los clientes.

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: sensibilidad al precio y poder de negociación. Los principales factores en el poder de negociación son:

- Concentración de clientes: Se trata de identificar si existen pocos clientes que demandan la mayor parte de las ventas del sector o si existen muchos. Cuando el número de clientes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.
- Volumen de compra: Si el cliente realiza compras de elevado valor económico podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores.
- Costos de cambio: Se quiere identificar que si se cambia de comprador, las compañías incurren en costos de oportunidad.
- Integración hacia atrás: Es la posibilidad que los compradores fabriquen el bien en estudio, lo cual amenaza a las empresas del sector.

- Información de los compradores: Se trata de analizar si los compradores poseen adecuada información de las empresas que producen el bien que adquiere.
- Diferenciación: Si los productos o servicios ofrecidos no están diferenciados, los clientes tendrán más poder de negociación. Los productos diferenciados, como ya se ha dicho, son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.
- Información acerca del proveedor: Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidades y precios, que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.
- Identificación de la marca: Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca.
- Productos sustitutos: Obviamente su existencia le permite al comprador presionar más sobre los precios.

1.7.2.3 ATPA

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, ATPA (por sus siglas en inglés) es un régimen de excepción otorgado unilateralmente por los Estados Unidos al Perú, Bolivia, Colombia y Ecuador para apoyar la lucha contra el tráfico ilícito de drogas. Fue otorgada por primera vez el 4 de diciembre de 1991 ofreciendo ingreso libre de aranceles a cerca de 5,500 productos dónde no se encontraban incluidos, entre otros, los textiles y las confecciones. Venció el 4 de diciembre del 2001. El régimen tiene por objeto incentivar las exportaciones mediante el establecimiento de un mercado preferencial que

genere fuentes de trabajo alternativas que apoyen la sustitución del cultivo de la hoja de coca y la reducción del narcotráfico.

1.7.2.4 ATPDEA

La Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga, ATPDEA (por sus siglas en Inglés), renueva las preferencias arancelarias a los productos que se beneficiaban del ATPA de 1991, hasta el 31 de diciembre del 2006; es decir, desde el 7 de agosto del 2002 todos los productos que gozaban de los beneficios del ATPA anterior gozan nuevamente de dicho trato preferencial y, adicionalmente, extiende dichos beneficios, desde el 1 de octubre del 2002 y previa designación como país beneficiario por el Presidente de los EE.UU., a nuevos productos que se detallan a continuación:

- Ingreso libre de aranceles a las prendas de vestir elaboradas con insumos regionales, hasta por un monto equivalente al 2%, en metros cuadrados, del total de prendas de vestir importadas por los EE.UU. del mundo, incrementándose cada año hasta llegar al 5% en el 2006 (en el 2001, las exportaciones de prendas de vestir de los 4 países andinos beneficiarios representaron, en metros cuadrados, menos del 0.88%, lo que da la posibilidad al menos de duplicar las exportaciones de dichos productos en el primer año de vigencia del programa),
- Ingreso libre de aranceles, sin limitación de cuota, a las prendas de vestir elaboradas con insumos de los EE.UU. (maquila),
- Ingreso libre de aranceles, sin limitación de cuota, a las prendas de vestir elaboradas con pelos finos de alpaca, llama y vicuña,
- Ingreso libre de aranceles, sin limitación de cuota, al atún envasado al vacío en empaques flexibles ("tuna pouches", bolsas de aluminio por ejemplo). No recibe beneficios el atún en conserva.

Por otro lado, faculta al Presidente de los EE.UU. a determinar el ingreso libre de aranceles a los siguientes productos si determina que dichos productos no son sensibles para su industria nacional, en el contexto de las importaciones de ese país provenientes de los países beneficiarios. Luego de dicho análisis, los siguientes productos pueden ingresar al mercado estadounidense sin el pago de aranceles:

- Calzado,
- Petróleo o algún producto derivado del petróleo,
- Relojes y partes de relojes y,
- Carteras y maletines de mano, guantes de trabajo y confecciones de cuero.

1.7.3 Marco Político

La Constitución Política contiene una serie de disposiciones respecto de las etapas necesarias para que un TLC se convierta en Ley. La Rama Ejecutiva, en cabeza del señor Presidente de la República, negocia y celebra el acuerdo. Una vez el TLC se ha firmado, pasa al Congreso de la República, quien debe producir una Ley que apruebe o rechace lo acordado a través de una ley aprobatoria de tratado. Finalmente, la Rama Judicial, a través de la Corte Constitucional, verifica que la citada Ley esté conforme con lo establecido en la Constitución. Finalizado este trámite el TLC se convierte en Ley de la República y entra en vigor. En el TLC sólo se negocian temas de intercambio comercial y de estímulo y protección de las inversiones, y otros relacionados, como la protección de la propiedad intelectual.

NO SE NEGOCIAN temas que no están en el ámbito del comercio, como la seguridad nacional, la soberanía y la integridad territorial.

NO SE MODIFICA el régimen de autonomía territorial de los pueblos indígenas y las comunidades afrocolombianas establecido en la Constitución,

ni ningún otro derecho consagrado en ésta². Sin embargo, no solo el marco legal o jurídico como tal es vital en este hecho, también lo son las políticas internas de cada uno de los países en lo referente a los productos negociados.

La Política de Productividad se constituye en la base fundamental del Estudio del sector Leche y derivados lácteos frente al TLC entre Colombia y Estados Unidos, puesto que es evidente la necesidad de aumentar y diversificar la oferta exportable en función de la demanda internacional y de hacer competitiva la actividad exportadora, mejorando la calidad y productividad de la producción en el Departamento de Santander. Ante la creciente y dinámica actividad del comercio global, las únicas barreras no arancelarias que quedan son las zoosanitarias, igualmente por los avances en salud pública en la seguridad del consumidor, la inocuidad de los alimentos cada día exige mayor responsabilidad por parte de todos los actores de las cadenas productivas.

Se pueden identificar en salud animal, los siguientes limitantes de la producción bovina:

- Presencia de enfermedades, como la Fiebre Aftosa, que restringen el Comercio internacional.
- Presencia de enfermedades infectocontagiosas de control oficial que limitan la producción: Fiebre Aftosa, Estomatitis Vesicular, Rabia Silvestre, Brucelosis y otras que a pesar que no restringen el consumo (zoonosis) ni el comercio, son de gran impacto en la producción bovina.
- Deficiente infraestructura de servicios veterinarios públicos y privados que

² PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Abc del TLC. [En Línea] Bogotá, 2008. Disponible en Internet. URL:<http://www.presidencia.gov.co/tlc/documentos/abc>.

Permita conocer en forma oportuna y real la presencia de enfermedades de interés general.

- Deficiente cultura sanitaria en todos los actores de la cadena productiva.
- Ausencia de un programa de trazabilidad.
- Desconocimiento e incumplimiento de las exigencias en el mercado Internacional.

Otra política es la tecnológica, y en ella se centran los mayores esfuerzos, las limitantes tecnológicas y de eficiencia productiva en la producción de leche bovina en el Departamento de Santander se pueden identificar de la siguiente manera:

- Manejo Técnico de la Explotación: Van desde el bajo nivel de capacitación del productor, el uso inadecuado de insumos y la baja Productividad.
- Gestión Empresarial: Hay ausencia de indicadores de eficacia, limitada visión de futuro, entorno no favorable (orden público), gremialmente son muy débiles.
- Alimentación y Nutrición: No hay prácticas de suplementación estratégica en épocas críticas lo que se refleja en alta edad al sacrificio.
- Índices reproductivos y productivos: No hay estudios por subregión sobre parámetros promedios, lo cual representa una gran debilidad para la toma de decisiones y evaluaciones posteriores.

- Genética y Mejoramiento Animal: No existe una orientación global de mejoramiento genético y estrategias de cruzamientos socializadas para el ganadero promedio; adicionalmente, hay poca evaluación y conservación de razas nativas.

En desarrollo de lo anterior las principales acciones propuestas por el gobierno nacional son las siguientes:

- Invertir en vías e infraestructura de sacrificio, producción y comercialización.
- Transferir tecnología de mejoramiento genético y de patrones tecnológicos.
- Realizar campañas sanitarias y desarrollar planes de producción de ganadería sostenible.
- Facilitar el repoblamiento ganadero.
- Incrementar la capacitación y asistencia técnica.

1.7.4 Marco Económico

La industria de lácteos se constituye en uno de los primeros sectores en importancia de alimentos procesados. Es un sector con altos niveles de valor agregado. El 35% de la producción bruta del sector Leche y derivados lácteos es destinada a productos que generan valor agregado tales como leche pasteurizada, diferentes tipos de quesos, helados y leches ácidas como el yogurt y el kumis. La especie bovina tiene dos importantes cadenas productivas. La cadena láctea (involucra la producción de leche y productos derivados). La población bovina en Colombia tiene una participación del 57,2% en la producción de carne, 3,3% para leche y 39,5% para doble propósito. Esta población se aloja en 36,7 millones de hectáreas, con una capacidad de carga de 0,66 animales por hectárea, que implica que los sistemas de producción ganadera sean extensivos. El 63% de la población

ganadera está compuesta por hembras y el restante 37% por machos. El 39% de las hembras se encuentran en edad productiva y el 15,5% de los machos está en edad de sacrificio. La población bovina se encuentra constituida por 20'848.956 millones de cabezas, distribuidas a lo largo del territorio nacional, en grandes, medianas y pequeñas explotaciones pertenecientes a 423.586 productores. El número de bovinos atendidos en el 2005 fue de 19'419.725, que corresponde a 93% de la población total. En relación con el 2004, se incrementó en 1,2% la cobertura de atención de bovinos.

Según fuente del DANE, las exportaciones para el sector Leche y derivados lácteos en el año 2005 ascienden a 5.748 millones de dólares participando el Departamento de Santander con 9,2% del total nacional. Estos indicadores reflejan la importancia de diseñar estrategias que permitan ser más competitivos y por ende generar empleos en este sector y que permita disminuir la tasa de desempleo del Departamento de Santander que según fuente del departamento nacional de planeación es del 13.0%.

1.7.5 Marco Legal

El aspecto legal del TLC entre Colombia y Estados Unidos y en general, de cualquier país del mundo es un gran cúmulo de leyes y reglamentos casi imposible de describir, por su complejidad y especificidad, sin embargo, en materia de leyes, la Constitución Política Colombiana contiene una serie de disposiciones respecto de las etapas necesarias para que un TLC se convierta en Ley. La Rama Ejecutiva, en cabeza del señor Presidente de la República, negocia y celebra el acuerdo. Una vez el TLC se ha firmado, pasa al Congreso de la República, quien debe producir una Ley que apruebe o rechace lo acordado a través de una ley aprobatoria de tratado. Finalmente, la Rama Judicial, a través de la Corte Constitucional, verifica que la citada

Ley esté conforme con lo establecido en la Constitución. Finalizado este trámite el TLC se convierte en Ley de la República y entra en vigor.

Para el desarrollo de un TLC se aplican demasiadas leyes, las que permiten el avance y progreso del mismo, desde esta óptica y a criterio del autor, las leyes de mayor importancia que sirven de base para esta temática son:

- Decreto 1500 de julio 11 de 1990 y 2444 del 17 de octubre de 1990 del Ministerio de Desarrollo Económico, el cual facilita el desarrollo y la aplicación de los tratados internacionales vigentes y adecúa la legislación nacional a los cambios del comercio internacional, se señalan los organismos competentes y establecen los procedimientos para evitar los perjuicios a la producción nacional de las prácticas desleales de dumping y subvenciones, entre otras medidas. En dichos decretos se establece además como autoridad investigadora al INCOMEX, no obstante, como resultado de su liquidación en el año 2000 tal competencia quedó a cargo de la Subdirección de Prácticas Comerciales de la Dirección General de Comercio Exterior, del Ministerio de Comercio Exterior.
- Ley 7 de 1991, por la cual se creó el Ministerio de Comercio Exterior y en desarrollo de las leyes 49 de 1981 y 7 de 1991 se dictaron las disposiciones relacionadas con la aplicación de medidas de salvaguardia contenidas en el decreto 809 del 21 de abril de 1994, con el fin de impulsar la modernización, la eficaz y equitativa competencia de la producción nacional, así como la eficacia y transparencia del proceso de internacionalización de la economía colombiana. Posteriormente se dictaron los decretos 2657 del 1 de diciembre de 1994, 2038 de noviembre 6 de 1996 y 2259 de diciembre 13 de 1996, que regulaban también sobre la materia.

- Ley 170 de 1994, en donde se incorporaron a la legislación colombiana, entre otros, el Acuerdo Relativo a la aplicación del artículo VI del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994, el Acuerdo sobre Subvenciones y medidas Compensatorias y el Acuerdo sobre Salvaguardias. Igualmente se aprobó el acuerdo por el cual se establece la Organización Mundial de Comercio - OMC, en reemplazo de la UNCTAD. Consecuentemente se actualizaron las normas colombianas sobre la materia con el decreto 150 del 25 de enero de 1993, hasta la expedición de los decretos 299 de 1995 para la aplicación de derechos compensatorios y 991 de 1998 para la aplicación de derechos antidumping.

- Ley 812 de 2003, correspondiente Plan Nacional de Desarrollo Hacia un Estado Comunitario. En esta ley se establece que el Gobierno Nacional trabajará en la inserción de Colombia en el entorno internacional, que las relaciones bilaterales promoverán los intereses económicos y comerciales, buscando incentivar la inversión. En el caso particular de Estados Unidos, el Plan Nacional de Desarrollo establece que se debe avanzar en el aprovechamiento de las preferencias unilaterales y que se harán esfuerzos dirigidos a consolidar un acuerdo de libre comercio con dicho país. Igualmente, dentro del Plan Estratégico Exportador, carta de navegación para lograr el fortalecimiento del sector productivo colombiano, en el período 1999-2009, se establece (en el objetivo 1, estrategia 3) la necesidad de adelantar con criterio estratégico las negociaciones comerciales.

- Ley de ayuda para afectados: debido a que como resultado del TLC habría afectados, el gobierno creó esta ley. Consiste en una ayuda

financiera estatal orientada a reconvertir las actividades productivas de las personas y empresas a nuevas actividades en las que sí haya -o pueda desarrollarse una ventaja comparativa. La fuente principal de los dineros dirigidos a la reconversión de los afectados debe ser el beneficio marginal de quienes ganen con el TLC.

1.8 METODOLOGÍA

Para la realización del proyecto se desarrolló una investigación de carácter exploratorio*, que pretende ofrecer diversos enfoques para el logro de los objetivos.

- Para “Evaluar el TLC que se suscribirá entre Colombia y Estados Unidos en relación a las posibles amenazas y oportunidades que se generarían para el sector Leche y derivados lácteos en el Departamento de Santander”, se utilizaron fuentes de información primarias, a través de la realización de entrevistas a empresarios del sector Leche y derivados lácteos del departamento para tomar como referencia su perspectiva de la situación actual y futura, sus comentarios, y predicciones, respecto al comportamiento del sector. Como fuentes secundarias se hará uso de revistas especializadas como DINERO, PODER, SEMANA, CAMBIO y FEDEGAN; en prensa escrita se tendrán en cuenta periódicos de circulación nacional como El TIEMPO, EL ESPECTADOR, PORTAFOLIO y LA REPUBLICA; Por último, a la información recopilada por las fuentes nombradas anteriormente, se le aplicará la teoría de la Gerencia Estratégica de las 5 fuerzas competitivas

* esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y tiempo. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles. Estos incluyen las fuentes primarias de información, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupos con especialistas e historias de casos y las fuentes secundarias.

formulada por Michael Porter con el fin de tener un diagnóstico cercano de la situación actual del sector.

- Para Conocer las condiciones de la negociación del Sector Agropecuario específicamente el referido al Sector de Leche y derivados Lácteos en el TLC entre Colombia y estados Unidos”, se consultará el texto oficial del TLC; se entrevistarán empresarios del sector Leche y derivados lácteos del departamento para tomar como referencia su perspectiva de las posibles amenazas y oportunidades que se generaría para el sector Leche y derivados lácteos del Departamento de Santander; se utilizarán fuentes de información secundarias como revistas indexadas y algunas especializadas como DINERO, PODER, SEMANA, CAMBIO y FEDEGAN*. En prensa escrita se apoyará la investigación en periódicos de circulación nacional como El TIEMPO, PORTAFOLIO y LA REPÚBLICA.

- Para “ Evaluar el TLC que se suscribirá entre Colombia y Estados Unidos en relación a las posibles amenazas y oportunidades que se generarían para el sector Leche y derivados lácteos en el Departamento de Santander”, se consultarán los principales periódicos de circulación nacional en México como: Reforma, La Jornada, El Universal, Milenio, El Economista, diarios latinoamericanos, páginas de Internet que nos proporcionen datos históricos y presentes del comportamiento del sector. Se consultará el documento o texto final que firmaron México, Estados Unidos y Canadá, NAFTA (North American Free Trade Agreement o llamado en español, Tratado de Libre Comercio de América del Norte TLCAN) y se analizarán en él, para confrontarlo con opiniones expuestas en periódicos e Internet sobre las consecuencias del mismo en el sector de interés de la investigación.

* FEDEGAN: Federación Colombiana de Ganaderos. Agremiación del sector, para su promoción, desarrollo y crecimiento.

- Para “Ofrecer una guía de consulta a los empresarios del sector con el fin de mejorar la competitividad del sector Leche y derivados lácteos en el Departamento de Santander con miras a obtener el mejor beneficio del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos”, se aplicará la teoría de la Gerencia Estratégica de las 5 fuerzas competitivas formulada por Michael Porter aplicándolas a la situación actual del sector Leche y derivados lácteos en el Departamento de Santander.

2. ESTADO DEL ARTE DEL SECTOR AGROPECUARIO COLOMBIANO

2.1 EL SECTOR AGROPECUARIO EN COLOMBIA

El sector agropecuario se ha convertido en uno de los sectores de mayor importancia en el mundo, la razón es sencilla, este sector tiene el reto de suministrar alimentación limpia y sostenible a un universo cada vez más densamente poblado.

En Colombia, la población rural es de casi doce millones de habitantes, más de $\frac{1}{4}$ de la población total. Según el Ministerio de Agricultura, en 2004, siete de cada diez de estos habitantes se encontraron por debajo de la línea de pobreza, más del doble que en 1992, según lo registró entonces el Banco Mundial. Actualmente, en el campo colombiano se aprovechan 50 millones de hectáreas y se pueden diferenciar tres grandes sectores productivos: el sector que produce especialmente para el mercado interno (arroz, maíz, soya, cereales en general, papa, fríjol y otras leguminosas, algodón, panela, frutas y algo de aceite de palma), el sector dedicado con prioridad a las exportaciones (cultivos tropicales permanentes, como banano, café, plátano, azúcar, flores y algunas frutas tropicales) y el sector pecuario (principalmente de ganado de carne y leche, avicultura y porcicultura). Entre 1991 y 2001, el PIB agropecuario anual creció en promedio 1,25%. El total de la tierra con vocación agrícola es de 14 millones de hectáreas, de las cuales se están explotando sólo algo más de 5 millones. En sentido contrario, la ganadería, que representa hoy el 43,5% de la producción agropecuaria, ocupa 40 millones de hectáreas, sobrepasando por más de 20 millones la cantidad de tierra clasificada con este uso potencial. Otros cinco millones de hectáreas son bosques.

Los cultivos tropicales, incluyendo el café, son el 40% del PIB agropecuario y el resto (16,5%) lo completan los cultivos dedicados al abastecimiento del mercado nacional. Antes de 1990, previamente a la liberalización de la economía, la ganadería era tan sólo el 33% de la producción rural total, los cultivos tropicales para exportación representaban el 41, 5% y los proveedores de alimentos y productos agrícolas para el mercado colombiano eran el 24,5%. Lo perdido en cultivos semestrales, casi un millón de hectáreas, se trasladó en una buena proporción a la ganadería. Los géneros tropicales, a pesar de la caída del café en más de 300.000 hectáreas, mantuvieron su participación en el PIB debido al crecimiento en cultivos de palma africana y caña de azúcar.

En el año 2004, las actividades agropecuarias generaron el 14% del PIB nacional, igual porcentaje que la industria manufacturera; Este sector se constituyó como la principal actividad productiva transable en 21 de los 32 departamentos, generando más del 20% del empleo nacional y, algo más del 60% del rural.

2.1.1 Principales Problemas del Sector Agropecuario Colombiano.

En general, los principales problemas del sector agropecuario colombiano, son:

1. Los bajos niveles de productividad, como consecuencia de la baja aplicación en tecnología; tamaño de las unidades productivas no apropiado, predominio de los minifundios que no hacen viable la agricultura a gran escala.
2. La violencia, que desde hace aproximadamente 50 años, se ha radicado en el campo, lo que ha generado más de 1.5 millones de desplazados.

3. Los altos niveles de pobreza, cerca del 84% de la población rural está por debajo de la línea de pobreza. Esto acompañado de los bajos niveles de escolaridad, en promedio de 4.5 años por habitante.

4. La concentración de la propiedad, se calcula que en Colombia menos de 5% de la población posee el 65% de la tierra disponible.

5. La endeble seguridad alimentaría del país, al carecer de suficiente producción para atender la demanda domestica de alimentos.

6. La falta de infraestructura en materia de carreteras, ríos navegables, puertos y aeropuertos que se conviertan en los canales para el flujo de comercio que se avecina tanto de entrada como de salida.

2.2 EL SECTOR DE LÁCTEOS Y DERIVADOS DE LA LECHE

Este sector se constituye como uno de los principales productos del sector pecuario, y su producción está condicionada a corto plazo por factores como la estacionalidad de la producción y el número de animales en ordeño, y a largo plazo por factores como el mejoramiento genético. La variación en la producción del sector lácteo posee una variación muy lenta, debido al tipo de sistema, siendo necesario mirar la producción en un periodo de tiempo largo para entender la dinámica del sector.

La producción de leche en el país ha presentado una dinámica de crecimiento del 2.8% en los últimos 15 años*. Los principales factores que influyen directamente sobre la producción lechera es el número de animales ordeñados. Aunque en Colombia se presenta una tasa de crecimiento

* Datos suministrados por la Federación Nacional de Ganaderos de Colombia (FEDEGAN) al año 2006.

negativa en el inventario ganadero del -0.037% . En segundo lugar la estacionalidad climática, que afecta claramente la oferta y disponibilidad de alimento de los animales; por último la genética de los hatos que condiciona el volumen de leche que cada animal esta en capacidad de producir.

El inventario ganadero y la genética son condiciones de la producción a mediano y largo plazo, mientras que la estacionalidad es un factor a corto plazo.

La producción lechera en Colombia tiene una tendencia de crecimiento positiva similar a la de los años anteriores al 2006 (fecha del más reciente estudio)³ gracias a factores de mejoramiento genético y repoblamiento bovino. En el año 2006 hubo una producción aproximada de 6.192 millones de litros de leche; distribuidos en los distintos tipos de sistemas productivos ganaderos existentes en Colombia para la producción de leche.

2.2.1 Desarrollo de la Cadena Productiva de la Leche.

La mayor parte de productos procesados lácteos se obtienen de pocas industrias que trabajan a gran escala basando su competitividad en una amplia red comercial con capacidad para fijar precios. En el otro extremo se encuentra una multitud de pequeñas empresas que producen para estratos de menores ingresos con muy bajos niveles de tecnología.

La mayor parte del conocimiento en estos segmentos de la cadena se desarrollan en los departamentos de investigación de las empresas que dominan el mercado (Nestlé, Alpina, Parmalat, Colanta, Zenú, Suizo, Rica

³ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Estudio Producción lechera. [En Línea] Bogotá: Republica de Colombia, 2002. Disponible en Internet. URL:<http://www.agrocadenas.gov.co> Octubre de 2007.

Rondo), ellos incorporan tecnología de punta del ámbito mundial y realizan pesquisas para el diseño y adaptación de nuevos productos.

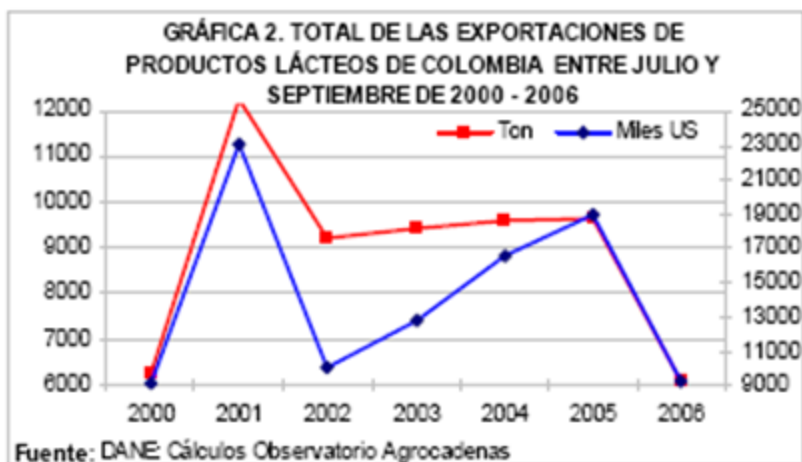
Para el sector lácteo las empresas regionales más representativas del mercado en su orden son FRESKA LECHE, LECHE SAN, RIKALAC y en un segundo plano se encuentran las empresas del sector artesanal de Lácteos, las cuales poseen una limitante como lo es la ausencia de una infraestructura para evaluar calidad de laboratorios de amplia cobertura y de imparcialidad en cuanto a sus resultados.

En relación a las empresas nacionales que tienen participación en el departamento de Santander en el sector lácteo se destacan: Alpina, Colanta, Alquería, Coolechera, Meals de Colombia y Parmalat.

2.2.2 Comercio Internacional de la Leche Colombiana.

Las exportaciones de los productos lácteos y sus derivados durante el tercer trimestre del año, es decir entre julio y septiembre del 2000 - 2006 han presentado una tasa de crecimiento de -2% aproximadamente, y ha presentado un leve incremento en miles de dólares mostrando una tasa de crecimiento de casi el 1% durante este periodo.

Figura 4. Total de Exportaciones de productos lácteos de Colombia entre Julio y Septiembre de 2000-2006.



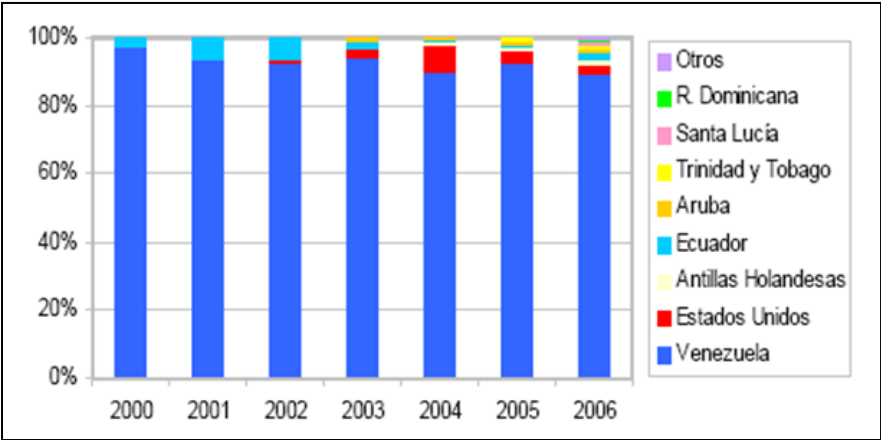
Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA – DANE. Exportaciones Productos Lácteos. [En Línea] Bogotá, 2008. Disponible en Internet. URL: <http://www.dane.gov.co/>

Los principales productos exportados de la cadena láctea de Colombia han sido principalmente la leche Refrigerada, Pasteurizada y Ulapasteurizada. El lactosuero es el segundo producto en volumen total exportado por el país, producto que además ha ganado una posición importante dentro de las exportaciones de la cadena. La leche en polvo continúa perdiendo participación en el volumen total de las exportaciones, en el año 2000 se exportaba el 17% del volumen total exportado y para el 2006 solo se reporta la exportación del 6% de leche entera y el 3% para la leche en polvo descremada. La leche evaporada también ha perdido la participación dentro de las exportaciones, en el año 2000 fue el principal producto tranzado, exportándose la cuarta parte del volumen total de ese año, en el año 2006 no se registraron exportaciones de leche evaporada.

En la actualidad, el sector lácteo Colombiano presenta un problema grave como consecuencia de las deterioradas relaciones entre Colombia y Venezuela, ya que este país es el mercado natural por excelencia para la

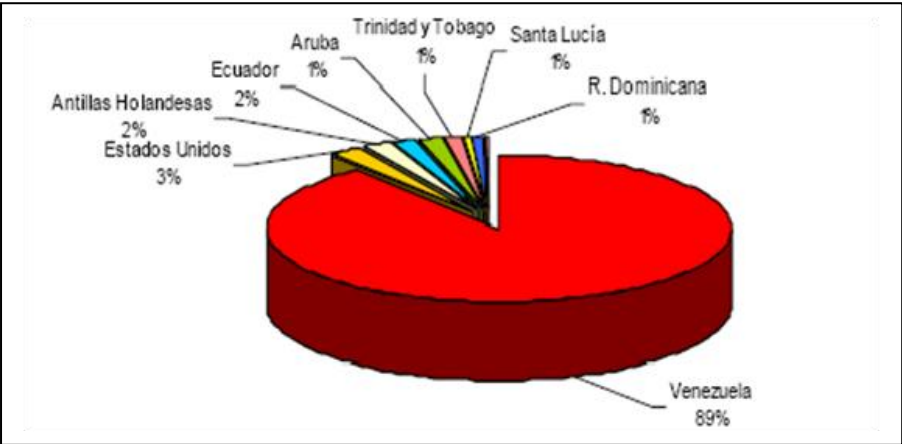
cadena láctea de nuestro país. A Venezuela se dirigieron en el año 2006 el 89% de las exportaciones y en el 2000 se exportaron a este país el 97% de los productos de la cadena lo que indica una variación del -8% de las exportaciones a Venezuela. La disminución en la participación de las exportaciones a este país se dio por un incremento en las exportaciones a los Estados Unidos y las Antillas Holandesas.

Figura 5. Destino de las exportaciones de la cadena láctea de Colombia



Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA – DANE. Cálculos Observatorio Agrocadenas. [En Línea] Bogotá, 2008. Disponible en Internet. URL: <http://www.dane.gov.co/>

Figura 6. Destino De Las Exportaciones De La Cadena Lactea Durante A Septiembre De 2006



Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA – DANE. Cálculos Observatorio Agrocadenas. [En Línea] Bogotá, 2008. Disponible en Internet. URL: <http://www.dane.gov.co/>

3. COLOMBIA Y LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

Los TLC son acuerdos mediante los cuales dos o más países reglamentan de manera comprehensiva 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 TLCs 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 predecibles⁴.

Colombia ha firmado acuerdos de libre comercio con México y con todos los países de América del Sur (excepto las Guyanas). Los cuatro tratados suscritos por nuestro país son los siguientes:

- El componente comercial de la Comunidad Andina (CAN), que incluye a Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.
- El suscrito entre Colombia, Venezuela y México (conocido como G-3).
- El suscrito entre Colombia y Chile.
- El suscrito entre los países miembros de la CAN y los de MERCOSUR (que incluye a Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay).

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo que presentó el Gobierno y lo aprobó el Congreso de la República en el año 2003, para los siguientes años Colombia tiene previsto iniciar negociaciones tendientes a la firma de acuerdos de libre comercio con Estados Unidos, Canadá y la Comunidad Europea. En la actualidad, ya fue firmado el TLC con Estados Unidos y se iniciaron las rondas de trabajo para los acuerdos con Canadá y la Comunidad Europea.

⁴ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Cartilla las 100 preguntas el TLC. Bogotá: Panamericana, 2004.32p.

3.1 ACUERDOS COMERCIALES DE COLOMBIA

Cada día es necesario y fundamental para cualquier país que quiera entrar en un mundo globalizado, vincularse a TLCs, sin duda, se han convertido en una herramienta para fortalecer la economía de los países y fomentar su crecimiento.

El gobierno colombiano consciente de la importancia que significa para los sectores económicos y para el desarrollo de la Nación, ha venido trabajando desde hace varios años en el fortalecimiento y estrechamiento de los lazos con las Naciones del mundo. Los siguientes son los principales acuerdos, de los que hace parte Colombia con su breve reseña.

Pacto Andino. Este tratado surgió en mayo de 1969 como una reacción a las dificultades prácticas de adelantar la integración a escala latinoamericana. Agrupó en un comienzo a Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú, pero más tarde ingresó Venezuela y se retiró Chile.

No obstante, desde finales de esa década y gracias al empujón político de los propios presidentes y sobre bases más flexibles, la integración subregional andina cobró un nuevo impulso y los países asumieron compromisos tendientes a consolidar el espacio económico ampliado. Para ello, se ha buscado perfeccionar inicialmente la Zona Andina de Libre Comercio mediante la aplicación de un programa de liberación (reducción y eliminación de aranceles entre los países miembros) y la adopción de un arancel externo común (el arancel que se cobra a mercancías provenientes de terceros países) con el fin de constituir una unión aduanera.

Igualmente, se prevé un desmantelamiento progresivo de las listas de excepciones y una gradual armonización de las políticas económicas. Dentro del grupo, Colombia y Venezuela, cuyo intercambio comercial e interdependencia económica son más estrechos, han decidido profundizar y

acelerar su integración binacional, proceso que se ha facilitado por razón del acercamiento que han registrado sus políticas macroeconómicas y del dinamismo que han mostrado sus economías.

Grupo de los Tres (G-3). A finales de 1990, Colombia, Venezuela y México establecieron un grupo de consulta y concertación sobre la situación regional que ha evolucionado hacia metas más ambiciosas de integración económica. Estas se traducen en la consolidación de una zona de libre comercio hacia finales de los años 90, incluyendo no sólo los bienes sino los servicios.

Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT). Paralelo a este fenómeno de configuración de bloques y de integración regional, se da una tendencia a la cohesión e interdependencia a escala mundial. Para apoyar este último proceso, una vez concluida la Segunda Guerra Mundial, se firmó un Acuerdo General de Aranceles y Comercio, conocido por su sigla inglesa GATT (General Agreement on Trade and Tariffs). Éste fue suscrito en 1947 por 90 países, con el objeto de impulsar un ordenamiento comercial a escala mundial más abierto, estable y transparente y luchar contra el proteccionismo y la discriminación, de modo que sobre la base de una expansión del comercio, se facilite una utilización más completa y eficiente de los recursos mundiales que redunde en mayores niveles de empleo, ingreso y bienestar de la humanidad.

Concretamente, el GATT sirve de marco para la realización de rondas generales de negociaciones entre los países miembros. Cabe señalar que Colombia se adhirió al GATT en 1981. A partir de 1995, el GATT fue reemplazado por la Organización Mundial del Comercio (OMC), que es un organismo multilateral del nivel del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial. Este organismo busca profundizar el proceso de liberación del comercio entre Naciones para que éste contribuya en mayor medida a estimular el crecimiento económico mundial.

Entre los objetivos de la OMC están: la liberación del comercio agrícola, la eliminación de medias proteccionistas, así como el fortalecimiento de los mecanismos de solución de disputas comerciales entre las naciones. De igual manera, busca ampliar el radio de acción para el intercambio de servicios, los movimientos de capitales y la tecnología; así como, la protección del medio ambiente por actividades vinculadas con el comercio internacional, que de una u otra forma lo afecten, tomando medidas multilaterales para su cuidado.

Acuerdo CAN - Mercosur. La integración suramericana comenzó a ser realidad a partir del 1 de febrero de 2005. La confirmación de la entrada en vigor del acuerdo quedó plasmada por parte del gobierno colombiano, a través del decreto 141 de 2005, que firmó el presidente Álvaro Uribe Vélez. Este acuerdo le abre las puertas a la producción nacional colombiana para participar en un mercado de más 200 millones de habitantes (Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay, Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia y Colombia) y de un comercio de más de US\$166.000 millones.

Este acuerdo entrará inicialmente a regir de forma bilateral con Argentina y Uruguay, países que junto con Colombia, hasta esta fecha han notificado a la Asociación Latinoamericana de Integración (Aladi), su incorporación a su normatividad interna. Se espera la pronta notificación de la República Federativa del Brasil y la República del Paraguay para la entrada en vigencia.

El Acuerdo CAN-Mercosur representa una oportunidad para explorar y ampliar el comercio colombiano, gracias a que la producción nacional tendrá acceso preferencial a uno de los mercados más grandes del continente. Se contará con la obtención de insumos, materias primas y bienes de capital más baratos, permitiendo la rebaja de costos de producción y la mejora en niveles de competitividad del aparato productivo. Así, mientras los procesos de desgravación frente a Argentina y Brasil van hasta 12 años, el mercado de

esos dos países se abre para Colombia mucho más rápido y en seis u ocho años, más de 80% de los productos colombianos podrán acceder libremente.

Este nuevo acuerdo, conjuntamente con los anteriores de Colombia en el marco de la CAN y el TLC con Estados Unidos, realza la ubicación geográfica del país como centro de atracción para la inversión que verá en Colombia, una plataforma productiva y exportadora a los principales mercados del continente.

ATPDEA. La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA, por sus siglas en inglés) es un régimen de excepción otorgado unilateralmente por los Estados Unidos al Perú, Bolivia, Colombia y Ecuador para apoyar la lucha contra el tráfico ilícito de drogas. Fue otorgada por primera vez el 4 de diciembre de 1991 ofreciendo ingreso libre de aranceles a cerca de 5.500 productos dónde no se encontraban incluidos, entre otros, los textiles y las confecciones. Venció el 4 de diciembre de 2001. Sin embargo, desde el 7 de agosto de 2002 fue renovado hasta el 31 de diciembre de 2006.

Los anteriores Tratados Comerciales son importantes para Colombia, sin embargo, el TLC con Estados Unidos es quizás el acuerdo comercial de mayor relevancia y trascendencia para el país. La complejidad del mismo y la significancia a nivel comercial y económico hacen necesario analizar y conocer a fondo todo su orden.

3.2 TLC ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS

El TLC con USA genera oportunidades para todos los colombianos, sin excepción, pues contribuye a crear empleo y a mejorar el desempeño de la economía nacional.

Inicialmente beneficia a los sectores exportadores porque podrán vender sus productos y servicios, en condiciones muy favorables, en el inmenso mercado estadounidense. Pero no sólo a los exportadores. También a todos los demás productores nacionales porque al aumentar las exportaciones se incrementa el empleo, aumenta el ingreso promedio de las personas y la gente va a tener mayor capacidad para consumir lo que se produce en el país.

Igualmente se beneficiará la población más vulnerable porque, además de que gozará de las nuevas oportunidades que brinda una economía fortalecida, podrán financiarse más programas de carácter social que hagan realidad los derechos consagrados en la Constitución.

En el TLC sólo se negocian temas de intercambio comercial y de estímulo y protección de las inversiones, y otros relacionados, como la protección de la propiedad intelectual. NO SE NEGOCIAN temas que no están en el ámbito del comercio, como la seguridad nacional, la soberanía y la integridad territorial.

NO SE MODIFICA el régimen de autonomía territorial de los pueblos indígenas y las comunidades afrocolombianas establecido en la Constitución, ni ningún otro derecho consagrado en ésta.

Los principales objetivos de las negociaciones son:

- Mejorar el bienestar de la población a través de mejores empleos y un mayor crecimiento económico basado en el aumento del comercio y la inversión nacional e internacional.
- Ampliar las ventas de los productos y servicios colombianos en el exterior, tanto a nivel de número y cantidad como de países destino. En particular, esperamos poder ampliar las ventas de productos agrícolas en el exterior.

Lograr que los acuerdos sean favorables para la prestación de servicios y propiciar la exportación de los mismos.

- Brindar a los inversionistas un ambiente de negocios más estable y seguro.

Conseguir que los exportadores colombianos puedan participar en igualdad de condiciones en las compras que realiza el sector público en los demás países.

- Buscar reglas precisas en materia de ayudas que los países le dan directamente a sus productores, para que haya igualdad de condiciones y no crear distorsiones en el comercio.
- Tener medidas claras sobre las prácticas restrictivas al comercio que aplican algunos países y propiciar normas para enfrentar las prácticas anticompetitivas.
- Buscar que la propiedad intelectual tenga niveles razonables de protección (con el fin de incentivar la producción de bienes, servicios y creaciones artísticas y literarias en Colombia), pero sin comprometer la salud de la población ni la posibilidad de contar con medicamentos y otros productos a precios accesibles para el público. Igualmente, se negocian limitaciones y excepciones a los derechos de propiedad intelectual.
- Generar condiciones que logren mayores transferencias de nuevas tecnologías de otros países.
- Diseñar un sistema efectivo para la solución de las controversias que surjan con ocasión del tratado.

En resumen, Las negociaciones del Tratado del Libre comercio TLC entre Colombia y Estados Unidos abarcan principalmente los siguientes aspectos o capítulos: Bienes industriales, Bienes agropecuarios, Propiedad intelectual, Servicios, Inversión, Compras del sector público, Solución de controversias, Política de competencia, Asuntos laborales y Medio ambiente

Parte de las razones por las que los opositores al Tratado de Libre Comercio esgrimen para tratar de impedir este proceso, son las grandes diferencias en cuanto al tamaño, la estructura económica, la infraestructura física, la abismal diferencia en términos del uso y propiedad de los avances tecnológicos.

Tanto Colombia como Estados Unidos poseen políticas en materia agrícola, y los Estados Unidos en particular manejan estrategias de apoyo al sector agrícola Colombiano. (Ver tabla No. 1)

Tabla 2. Políticas Agropecuarias

POLÍTICAS AGROPECUARIAS COLOMBIANAS	POLÍTICAS DE ESTADOS UNIDOS DE APOYO A LA AGRICULTURA COLOMBIANA
La principal protección para los productores campesinos y pequeños y medianos empresarios que cosechan para abastecer el mercado interno consiste en los aranceles fijados para algo más de ciento veinte posiciones, acordes con el Sistema Andino de la Franja de Precios, que suman 1.400 millones de dólares al año.	Apoyo al precio de mercado o apoyo en frontera, que a su vez incluye las restricciones a la importación, los subsidios a la exportación y al consumo y los precios
En el AFTA está convenido que, al menos en cuanto a las importaciones provenientes de Estados Unidos, tales aranceles serán eliminados. Solamente quedan, principalmente orientados a apoyar las exportaciones, algunos Fondos de Estabilización de Precios.	Ayudas internas específicas por producto vinculadas (basadas en comportamiento de precios, producción, área sembrada, uso de insumos), o desvinculadas (pagos fijos, derechos históricos, conservación, ingreso mínimo).
Las ayudas estatales no hacen parte de la política sectorial y se recurre a ellas exclusivamente en situaciones de suma emergencia.	Ayudas en servicios generales (ESSG), tales como investigación, desarrollo, sanidad, información, cooperativas, escuelas agrícolas, infraestructura, comercialización y promoción, existencias públicas, vivienda rural, administración de asistencia alimentaria.

Fuente: Autor del Proyecto

3.2 1 Rondas del TLC

En las rondas, se desarrollan las negociaciones de cada sector. En el TLC entre Colombia y Estados Unidos se realizaron 14 rondas de negociación, más una reunión de avance.

Las rondas de negociación se han desarrollado de la siguiente manera:

Figura 7. Rondas de negociación



Fuente: Autor del Proyecto

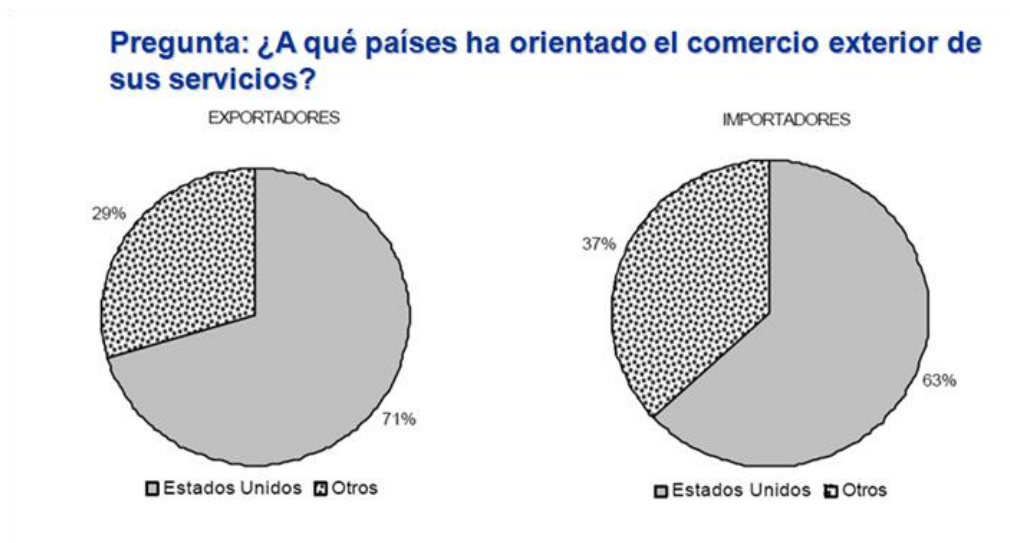
En general las negociaciones se realizaron en conjunto con Ecuador y Perú, y se negocia como un solo territorio económico con los Estados Unidos. Después de ser negociado entre los países, el TLC debe ser aprobado por el

Congreso de cada país, para de esta manera convertirse en Ley y poder implementarse.

3.2.2 Por qué adelantar el TLC con Estados Unidos?.

La principal razón radica en que USA es el principal socio comercial de Colombia. Lo anterior se confirma en la encuesta que el Banco de la República les hizo a los empresarios colombianos. (Figura 1).

Figura 8. Encuesta a empresarios colombianos.



Fuente: EL COLOMBIANO. Encuesta a empresarios colombianos. [En Línea] Medellín, 2007. Disponible en Internet.
URL:<http://www.elcolombiano.com/proyectos/foros/Textos/Foro%20TLC%20Uribe/economiapolitica>

Por otra parte una negociación con Estados Unidos tenía otras ventajas colaterales. De una parte, ello se requería para sustituir las preferencias andinas temporales del ATPDEA cuyo vencimiento se daría a fines del 2006, (en la actualidad ya fue extendido el plazo para el vencimiento de este acuerdo), de otra parte, acercarse a Estados Unidos desde el punto de vista comercial trae beneficios en términos de su ayuda para combatir el narcotráfico y la guerrilla.

3.2.3 Por qué a Estados Unidos le interesa negociar el TLC con Colombia?.

Para Estados Unidos, la negociación con Colombia le era favorable en una coyuntura clave de su lucha contra el narcotráfico a través del programa de erradicación de cultivos ilícitos, también apoyar a los países en un momento en el cual en el resto de Suramérica se daba un giro “anti-yankee”. Para Estados Unidos los beneficios comerciales del TLC son menores pero está interesado en estimular la apertura comercial en todo el mundo.

3.2.4 El sector agropecuario en el TLC entre Colombia y Estados Unidos.

El presidente Álvaro Uribe Vélez afirmó que en conjunto el sector agropecuario colombiano será uno de los grandes beneficiados del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (TLC). Esto lo dijo el presidente al asistir a la Asamblea de Afiliados a la Cámara de Comercio de Bogotá, el 15 de Mayo de 2006. El jefe de estado indicó que salvo dos productos o sectores (el arroz y la avicultura), todos los demás sectores serán altamente beneficiados por el acceso al mayor mercado del mundo.

Otros sectores que se beneficiarán con este TLC son las industrias de las flores, la carne y *la leche*, siempre y cuando se superen los problemas de aftosa*.

En la actualidad ya se firmó el tratado y falta la aprobación del Congreso de los Estados Unidos, sin embargo, todo parece indicar que será aprobado ya que este TLC tiene grandes defensores como el mismo presidente de

* La fiebre aftosa es una de las enfermedades más contagiosas de los mamíferos y puede causar pérdidas económicas muy importantes. La enfermedad afecta los animales y dada su naturaleza sumamente contagiosa y su importancia económica para muchos países, es la primera enfermedad de la Lista de la OIE (Organización Mundial de la Sanidad Animal).

Estados Unidos, George W. Bush y la Secretaria de Estado Condoleezza Rice^{**}.

A pesar del panorama positivo que se pretende mostrar existen aspectos que perturbarán el sector en Colombia y en particular en Santander. Según el Dr., Samuel Jácome Manzano, gerente de FEDEGAN (Federación de Ganaderos de Santander), en entrevista concedida al autor del proyecto, "...no se tuvo en cuenta la realidad del sector. Para el caso de Santander, los requerimientos para producir con la calidad exigida para Estados Unidos, no existen; si bien la producción y la calidad se han mejorado, aún hay extensas zonas no certificadas como "Libres de Aftosa", lo que hace imposible iniciar procesos de producción y de calidad eficientes". Lo mismo ocurre en otras regiones del país por lo que se hace necesario el apoyo gubernamental para que el sector ganadero Colombiano no sea una de los primeros en sufrir el descalabro de la firma del TLC. (Ver anexo A).

3.2.5 La Negociación Colombiana del Sector Agropecuario.

El capítulo de Agricultura fue la parte final del TLC, ésta fue la etapa culminante, que se denominó la fase política, en esta etapa se pueden ver la diferencias entre lo que Colombia ofreció en el 2005 y lo que logró, se denota una gran diferencia y una gran desventaja, sobre todo en lo que Colombia llamaba productos "sensibles". Los términos en los cuales se cerró la negociación permiten concluir que los buenos oficios de facilitación del presidente Uribe fueron, Durante 21 meses de negociación, el gobierno, con el ministro Andrés Arias a la cabeza, prometió defender productos a los que llamó "sensibles". Al final, tan especial clasificación se concedió al arroz, al maíz y a los cuartos traseros de pollo, cuando inicialmente se habló de 14 cadenas productivas

^{**} Condoleezza Rice ocupa desde 2005 el cargo de Secretaria de Estado de los Estados Unidos; su función en el ejecutivo norteamericano va más allá y muchos la consideran la mano derecha de Georges W. Bush e incluso la presidenta en la sombra.

que incluían soya, leche, sorgo, algodón, entre otros. Por mucho tiempo el gobierno sostuvo que persistiría el Sistema Andino de Franja de Precios^{*}, con el cual ahora está protegida la agricultura, luego advirtió que lo cambiaría por uno de Salvaguardias Especiales Permanentes, que consistirían en dejar entrar sin el pago de aranceles cantidades reguladas de producto que, de sobrepasarse, bien por excesos de volumen o bien por exageradas rebajas de precio, recibirían arancel de castigo. Después dio a conocer que esas salvaguardias no operarían permanentemente, sino por un tiempo, luego se anunció que tampoco operarían si el precio internacional descendía mucho y que para importar géneros agropecuarios en el TLC no se exigiría como requisito haber comprado la cosecha nacional.

Poco a poco, el gobierno fue despojándose de uno en uno de los instrumentos de protección mientras Estados Unidos conservaba los suyos. Las discusiones entonces se centraron sobre los términos en los cuales se iba a concretar la cosa agrícola de Colombia y, aún en este plano, las concesiones hechas a Estados Unidos para el cierre de la negociación fueron sumamente a favor de USA.

Pese a lo ocurrido, el gobierno insiste en que el TLC en agricultura es un acuerdo ganador ya que, a pesar de las concesiones hechas en el mercado nacional, Colombia consiguió acceso real para sus productos “en el mercado más grande del mundo”. Pero dicho “acceso” estará condicionado más por las barreras no arancelarias que por los aranceles, el promocionado “acceso real” está supeditado a las primeras y, en especial, a las normas sanitarias y fitosanitarias.

El ministro, Andrés Arias, sostuvo en reciente escrito que el acceso real está garantizado porque “Colombia logró la conformación de un mecanismo

^{*} El Sistema Andino de Franjas de Precios (SAFP) es un mecanismo adoptado mediante la Decisión 371 con el objeto de estabilizar el costo de importación de un grupo especial de productos agropecuarios, caracterizados por una marcada inestabilidad en sus precios internacionales.

permanente de consultas, coordinación y reglas de juego transparentes en materia sanitaria y fitosanitaria. Ello agilizará el acceso efectivo de nuestros productos agrícolas al mercado norteamericano”. Afirma esto aunque, como se anunció públicamente el 21 de febrero del 2007, Colombia “dejó de insistir en el comité de trabajo para superar los impedimentos al ingreso de productos agroindustriales al mercado de Estados Unidos sustentados en MSF innecesarias”.

3.2.6 La Línea de Leche y sus Derivados Lácteos en el TLC con Estados Unidos.

Teniendo como punto de referencia el documento final del TLC entre Colombia y Estados Unidos, a continuación se presenta una síntesis del resultado de las negociaciones del sector para Colombia.

La información aquí presentada se toma de la página www.tlc.gov.co, del Gobierno de Colombia en donde se ha presentado la totalidad del documento del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos.

3.2.6.1 Acuerdo en Lácteos. El grupo negociador obtuvo los siguientes acuerdos en materia de lácteos:

- Acceso de 9.000 Toneladas discriminadas en:
 - Leche Líquida: 100 toneladas
 - Mantequilla: 2.000 toneladas
 - Queso: 4.600 toneladas
 - Helados: 300 toneladas
 - Otros productos lácteos: 2.000 toneladas
 - Yogures: Libre acceso
- Desgravación a 11 años de Mantequilla, leche líquida y helados

- Desgravación a 15 años de Quesos, productos lácteos y leche en polvo

Las cifras de los contingentes otorgados a Colombia representan un aumento respecto a las escasas exportaciones actuales a los Estados Unidos.

A largo plazo existe un potencial importante para mejorar los ingresos de los productores y aumentar la producción teniendo en cuenta el tamaño del mercado de Estados Unidos. El aprovechamiento de estos posibles beneficios dependerá de la capacidad productiva que logre desarrollar el Departamento de Santander y el país en forma general, al respecto cabe señalar que la meta para el sector es aumentar la producción de leche en un 38% durante los próximos 10 años.

Los efectos del TLC amenazan en mayor proporción la economía agropecuaria campesina o informal que destina su producción a la comercialización interna, ya que dicha población no puede competir contra el mercado agropecuario de Estados Unidos debido a la evolución técnica que poseen para desarrollar y maximizar su producción agropecuaria contra la de Colombia.

El impacto en este sector será a mediano y largo plazo y será de oportunidades dependiendo del éxito de los programas que se emprendan para ajustar los productos a los estándares sanitarios y demás normas internacionales, así como para incrementar el hato ganadero.

En la siguiente tabla se presenta una reseña de los compromisos adquiridos por Colombia para sector de lácteos.

Tabla 3. Compromisos de Colombia al Sector Lácteos

SECTOR	NOMBRE PROYECTO	DESCRIPCION
LÁCTEOS	PROGRAMA DE INSPECCIÓN Y CERTIFICACION DE ESTANDARES MSF PARA LECHE Y DERIVADOS	Asistencia técnica para la adopción de buenas practicas de manufactura, HACCP y pmo-grado a, en casos piloto en plantas procesadoras y fincas
		Fortalecimiento institucional para el desarrollo del sistema nacional de inspección y certificación en plantas de leche.

Fuente: SOCIEDAD DE AGRICULTORES. Avance Agropecuario. Informe de competitividad. Bogotá, 2007.

Colombia se compromete con Estados Unidos a desarrollar las siguientes actividades y a asumir los siguientes compromisos los cuales suponen un mayor crecimiento en los aspectos tecnológicos, científicos y comerciales ya descritos anteriormente.

- Colombia se comprometió, salvaguardando su soberanía y sus derechos a preservar su estatus sanitario y sus procesos técnicos, a coordinar con los otros socios Andinos para resolver este aspecto en el comercio en un plazo razonable que permita surtir todos los procesos legales necesarios, es así como Colombia incluyó un compromiso de Estados Unidos para que éste apremie a sus agencias a realizar el trabajo técnico que permita el comercio bilateral de carne bovina y sus derivados teniendo en cuenta la asistencia técnica para la adopción de buenas prácticas ganaderas HACCP (pilotos en plantas de sacrificio y fincas) con el fin de lograr el fortalecimiento institucional para el desarrollo del Sistema de Inspección de plantas de sacrificio y el programa de reducción de patógenos.

- Obtener un Fondo de Compensación y Reconversión para preparar la base productiva a una mayor competencia internacional contando con mecanismos automáticos de defensa comercial (salvaguardia) que se active por precios
- Por otra parte, el gremio ganadero asume con responsabilidad el tema relacionado con la adecuación de fincas para asegurar la oferta exportable⁵.

3.3 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO PARA EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER Y EL PAÍS EN FORMA GENERAL.

Las amenazas y oportunidades se presentan teniendo en cuenta no sólo el sector de lácteos sino el cárnico o de bovinos, lo anterior debido a que en el documento final esto se constituyó en un solo renglón de negociación debido a que la leche tiene relación directa con la producción de bovinos.

3.3.1 Amenazas.

El sector cárnico se enfrenta a un reto inmenso en cuanto a acceso de mercados, MSF (Medidas Sanitarias Y Fitosanitarias), Obstáculos Técnicos al Comercio y Cuotas de Importación; por tal razón se deben establecer acuerdos definitivos que no estén sujetos a variaciones del mercado, esperado poder salvar futuras pérdidas para el sector.

Colombia tiene sus medidas en relación a BSE (Enfermedad de las Vacas Locas*) e Influenza Aviar en armonía con la OIE (Organización Mundial de

⁵ VISBAL, Jorge. FEDEGAN, Carta dirigida al Equipo negociador TLC. Bogotá, 30 de junio de 2005.

* Es una enfermedad que aparece en las vacas, no en el hombre. El mal de las vacas locas es una enfermedad degenerativa cerebral de las vacas que se presenta en animales de 4 y 5 años de edad, en forma de incoordinación motora, ataxia (inestabilidad), y apatía en el animal, produciendo la muerte antes de 6 meses.

Sanidad Animal) sin embargo, a nivel andino estas normas no han sido actualizadas, lo que restringe las exportaciones de carne bovina y aves hacia los Estados Unidos; en el caso de los bovinos no se han cumplido las exigencias en materia de erradicación de fiebre aftosa.

Los efectos a corto plazo sobre la producción de leche, tienden a no presentar impactos sobre los precios al productor, y tampoco sobre la producción, pues los contingentes otorgados para los productos agroindustriales requieren la utilización sólo de volúmenes marginales de leche líquida frente a la producción total del país. En estas circunstancias los efectos a corto plazo se concentrarán en los productos agroindustriales de la cadena láctea, tales como mantequilla, quesos, helados y bebidas lácteas, los que seguramente registrarán aumentos importantes en sus exportaciones.

El potencial aumento de las exportaciones de este sector depende de la eliminación de las restricciones sanitarias y fitosanitarias justificadas e injustificadas que afectan a estos productos en el mercado de Estados Unidos y de la solución de los problemas internos que permitan ajustar la producción a los estándares internacionales requeridos.

3.3.2 Oportunidades.

En los cárnicos de bovinos los efectos se presentarán más que todo a largo plazo y dependerán de la solución de los problemas sanitarios y fitosanitarios, así como de la capacidad exportadora que se logre.

En el sector de carne de bovino del Departamento de Santander se tienen esperanzas de aumentar los flujos de exportación hacia los Estados Unidos gracias al TLC, puesto que en él se acordó una desgravación a 10 años,

partiendo de una base del 26% con un contingente residual de 5.000 toneladas libres de aranceles.

Dado el caso del aumento de demanda de carne y leche, en el departamento de Santander se generará empleo en el sector, sobre todo en mano de obra operativa, lo cual conllevará a generar bienestar y prosperidad.

Debido a la oportunidad que se presenta de consolidar el sector cárnico y Lácteo para el departamento de Santander y Colombia con una visión exportadora, crecerá la producción agropecuaria y a su vez crecerá la producción de alimentos, por esto es preciso encontrarle mercado a esa mayor producción, puesto que todo no se puede volcar al consumo doméstico.

Por primera vez, Estados Unidos acepta acordar los TORS (Términos de Referencia) del Comité MSF durante la negociación. De esa forma, no habrá inconvenientes con la creación del Comité y el cruce de sus TORS, antes de 30 días luego de entrada en vigor el Acuerdo TORS incluyen quiénes son los participantes de Estados Unidos y Colombia al Comité, al igual que otros asuntos administrativos

Los productores, intermediarios y consumidores de Colombia y Estados Unidos tanto de productos cárnicos como lácteos serán los grandes beneficiados del tratado tendrán la oportunidad de comparar y adquirir bienes de primera necesidad a precios más bajos.

En la siguiente tabla se observan los beneficios en dólares del acceso preferencial de nuevos productos para los cuales se discriminan las cantidades otorgadas en toneladas y el valor de cada uno de los contingentes.

Tabla 4. Beneficios de largo plazo creación de comercio: acceso preferencial a nuevos producto

PRODUCTO	BALANCE	
	CONTINGENTE EN TONELADAS	VALOR CONTINGENTE (US\$)
CARNE	5000	10,334,615
CUOTA OMC	35000	73,342,303
CUOTA TLC	5000	10,334,615
LACTEOS	9000	23,975,648
LECHE LIQUIDA	100	166,757
MANTEQUILLA	2000	4,490,212
QUESO	4600	15,225,773
HELADOS	300	994,249
OTROS PRODUCTOS LACTEOS	2000	3,098,657
TOTAL	9000	74,996,536

Fuente: SOCIEDAD DE AGRICULTORES. Avance Agropecuario. Informe de competitividad. Bogotá, 2005.

El siguiente cuadro representa sintéticamente las oportunidades y amenazas para el sector.

Tabla 5. Cuadro de amenazas y oportunidades para Colombia al firmar el TLC entre Colombia y estados unidos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Cuota de 5 mil toneladas, que solo podrá aplicarse una vez haya entrado una cuota de OMC de 35 mil toneladas, que nunca se ha cumplido por impedimentos sanitarios	Debido a que el subsidio a la carne en Estados Unidos vale 1.390 millones de dólares al año, que equivale a 129 dólares por tonelada. Y “Agro Ingreso Seguro”, si llega a cumplir, son 208 millones de dólares, y no exclusivamente para ganadería, sino para todo el agro colombiano. En solo carne nos impone Estados Unidos un subsidio de 1.390 millones de dólares
El TLC en el sector cárnico y lácteo abre la posibilidad de exportar mediante un esquema de cuotas y a un futuro sin limitaciones de cantidad y arancel.	El ingreso al país de High Quality Beef, o carne de alta calidad, donde están los cortes prime y choice. Pero aclara Fedegan que el 57% de una res es eso. De modo que la afirmación de que solo van a entrar unos lomos, es una verdad muy relativa. Aquí va a entrar de todo, como lo denuncia el presidente de Fedegan.
Estados unidos no tiene subsidios para carne y el tratado excluye los subsidios a la exportación de leche.	Diez años es un tiempo escasísimo para modificar a fondo la calidad de la ganadería colombiana, que, como ustedes se sabe, tiene unos sectores de punta muy pequeños.
En lácteos Estados Unidos ofrece entrada inmediata leche entera en polvo, , Yogurt.	No tenemos suficiente hato para atender siquiera la demanda interna. El país requiere de mucho tiempo, 20 ó 30 años cuanto menos para cumplir esa cuota de uno a uno. Luego el primer espacio por llenar es el mercado interno y solo después podremos tener una oferta disponible
	Se pactaron 5 mil toneladas de cuota de leche en polvo, pero la importación extracuota es con solo 33% de arancel, que no protege debidamente el ingreso de leche en polvo gringa a Colombia.

Fuente: Autor del proyecto.

4. EVALUACIÓN DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER APLICADAS AL SECTOR DE LÁCTEOS EN SANTANDER

Las 5 fuerzas competitivas de Porter* se basan en 5 aspectos que intervienen directamente en un clúster de productos y servicios de cualquier sector, para el sector de Leche y sus derivados se utilizaron las 5 fuerzas, teniendo en cuenta:

- Rivalidad en el Sector
- Amenazas de Productos Sustitutos
- Amenazas de Entrada de Nuevos Competidores
- El Poder de Negociación de los Proveedores
- El Poder de Negociación de los Clientes

4.1 RIVALIDAD EN EL SECTOR

La industria de los alimentos lácteos en Santander está enmarcada por una amplia participación de competidores de varios tamaños en cuanto a su poder económico. La rivalidad es intensa ya que no existe un claro líder en el segmento de mercado de la leche empacada y los derivados de la leche. Teniendo en cuenta la teoría de Michael Porter, la cual dice que “Las industrias con altos costos fijos animan a los competidores a fabricar a plena capacidad para bajar precios si es necesario”, se pueden beneficiar empresas como Alpina que tiene unos costos ya establecidos, le es

* Académico estadounidense quien presentó en 1980 el Análisis Porter de las cinco fuerzas, este es un modelo en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

beneficioso la rivalidad intensa, ya que esto hace que se incremente la demanda de productos lácteos entre el grupo de consumidores, y esto conlleva a una mayor producción de sus plantas, lo que haría disminuir sus costos fijos, porque estos costos se atomizarían entre todos sus productos.

Las empresas de lácteos de la región tienen objetivos comerciales en común. Lo anterior se deduce de sus canales de distribución – muy similares –, donde se pretende abarcar la mayor participación en el espacio de exhibición de los establecimientos donde venden sus productos; Los objetivos entonces, son dos, mayor demanda de sus productos frente a la competencia y mayor presencia institucional en la exhibición para tomar mayor imagen institucional y poder de recordación entre los consumidores de los productos lácteo. De acuerdo a la teoría de Porter, "cuando los competidores "están ordeñando simplemente" se benefician en una industria madura y el grado de rivalidad será típicamente bajo"⁶. En el mercado de lo lácteos se da ese fenómeno puesto que los competidores simplemente pretenden obtener una participación en el consumo, algunos persiguen más participación más que otros, pero no existe un claro líder que ambicione tomar todo o al menos gran parte del mercado de productos lácteos. Ese líder, según La teoría base del trabajo de investigación es el que determina el rumbo del mercado, dándole más dinamismo al comportamiento de los competidores. Aunque esta actitud conformista de todos los competidores no afecta a los consumidores porque obtienen sus productos en un nivel de precios regulados por el mercado ni tampoco afecta a los competidores porque obtienen vigencia dentro del mercado con la porción obtenida del mismo, si los afectará en un futuro con la puesta en marcha del TLC con Estados Unidos, ya que con la puesta en marcha de este tratado, habrá la posibilidad de que empresas de origen

⁶ ARAQUE, Edgar Augusto; GONZALEZ, Carlos Armando y LÓPEZ, Miguel Ivan. Análisis del impacto del tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos para el sector de carne de bovinos y productos lácteos en Santander. Bucaramanga, UD, 2007. Proyecto de grado. Universitaria de Investigación y Desarrollo. Facultad de Ingeniería Comercial y Ciencias Administrativas.

Norteamericano ingresen al mercado de los lácteos con políticas de precios agresivas o con estrategias comerciales atípicas para el mercado local que atraerán a los consumidores e inclinarán la demanda hacia estos nuevos competidores.

Las barreras de salida del mercado, son aquellas dificultades que tienen las empresas para abandonar una industria y dedicarse a otra actividad o a otra línea de productos dentro de un sector; las empresas de la industria láctea en el departamento de Santander tienen otras líneas de producción dentro de sus portafolios de productos, algunas producen jugos de fruta de origen natural, batidos de frutas y otros productos que aunque no son derivados lácteos constituyen un complemento para la comercialización de sus productos. Estos productos adicionales en su portafolio constituyen una posibilidad de negocio en caso de que sean difíciles las condiciones del mercado con la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, cabe anotar que la plataforma de producción de estas empresas está en gran parte dedicada a la producción de leche y sus derivados y cambiar el rumbo de su producción a estos productos complementarios o sustitutos constituirá una gran inversión que en algunos casos sería mas costoso que realizar cambios en el mercado tradicional de los lácteos.

Queda esperar que los competidores actuales generen mayor dinamismo al mercado en común con operaciones comerciales y productivas que les permite estar preparados para la futura entrada en vigencia del TLC y en caso de que no se diese este tratado, ganarían mas terreno, ampliarían el portafolio de productos, se daría un liderazgo de algún competidor y en general, la industria tendría mayor participación, mayor reconocimiento nacional y otros factores sociales adicionales como mayor empleo, tecnología en sus plantas, desarrollo colectivo del clúster, entre otros.

4.2 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los lácteos en Santander tienen una condición privilegiada, ya que aún no han entrado plenamente productos sustitutos que amenacen la demanda de los productos, y aunque existen productos de orígenes diferentes a la leche, como es el caso de los productos derivados de la soya, no han logrado permear el mercado común de los lácteos, principalmente por el costo, y porque estos productos que aparentemente tienen las mismas características de la leche, no han logrado colmar las expectativas de los consumidores habituales de productos lácteos; en resumen, su precio no es inferior, su aceptación es muy baja y su mercado se limita muchas veces a tiendas naturistas y micro mercados especializados.

De acuerdo a la cantidad de establecimientos que distribuyen los productos sustitutos o complementarios de la leche y sus derivados, que en comparación con los establecimientos distribuidores de lácteos son muy pocos, se puede afirmar que los productos sustitutos de la leche y sus derivados no han ganado acogida en el grueso de consumidores de los lácteos, sin embargo, manejan un concepto de favorabilidad para la salud humana, lo que ha hecho que algunos consumidores cambien sus hábitos de consumo hacía estos productos y se alejen de los lácteos. Esta baja demanda de productos en el presente comercial del sector no garantiza que en el futuro se mantenga el mismo comportamiento de consumo. Podría darse más pronto que tarde el desplazamiento de estos productos lácteos por dos fenómenos actuales, el deseo de la población por adoptar hábitos alimenticios “sanos” y la entrada en vigencia del TLC, en especial este último que es la base de este trabajo, por una razón, con la entrada de nuevos competidores en el sector, desconocidos para nosotros, también pueden ingresar competidores que distribuyan estos productos sustitutos que en estos mercados más desarrollados como el norteamericano han ganado más

espacio y experiencia, lo que les permitiría direccionar sus estrategias en nuestro país, aumentando así, el potencial de consumidores de estos productos sustitutos o complementarios para la industria de los lácteos. Estos nuevos competidores de sustitutos, ampliarían un factor fundamental en el desplazamiento de los productos a sustituir, la disponibilidad y facilidad para acceder a ellos. De igual manera, los precios actuales de los productos sustitutos son más altos que los de los lácteos, sin embargo, con la entrada de nuevos competidores, esta tendencia puede variar y con ellos un mejor precio que aumentaría la atención de los consumidores en estos productos, que no sólo con precio, sino con calidad, superior por los procesos desarrollados de Estados Unidos tendrán que empezar a elegir entre la leche y sus derivados o la soya, los cereales y otros productos complementarios o sustitutos existentes e inclusive los que en la actualidad no están disponibles pero que es posible que existan en el mercado estadounidense. La entrada de competidores especializados en productos sustitutos, hará que en general se incremente el consumo de estos productos, sino que también se aumente la familiaridad de los consumidores con estos productos y dejen de mirarlos como posibles hábitos de comida sana, sino como elementos de su canasta familiar cotidiana.

De esta manera, los productores de lácteos en Santander están en la obligación de considerar esta amenaza presente y futura y no sólo dedicarse a sus competidores naturales. Podríamos afirmar que quien se defiende de lo posible estará seguro y quien se defiende de lo imposible será inmune.

4.3 AMENAZAS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La industria láctea en Santander está seriamente amenazada por la entrada de nuevos competidores. A raíz de la expansión que han propuesto muchas empresas como planes de crecimiento, la región aparece como una zona interesante para direccionar los negocios de las grandes empresas de lácteos del país. Este fenómeno ya se está viendo con la compra de Rikalac por parte de Leche Alquería de Bogotá. La expansión viene en camino y la entrada de nuevos competidores es inminente, sólo la reacción que tengan los competidores actuales les garantizará su permanencia en el mercado o el abandono del mismo.

Esta entrada de nuevos competidores está supeditada de variables sociales, políticas, económicas y legales de la región. La acogida o permeabilidad de la gente frente a estos nuevos competidores, la capacidad de resistencia de los competidores actuales, el marco político que establezca el grado de dificultad de la entrada de estos nuevos agentes competidores y el marco legal que permita adoptar medidas de defensa o ataque legal a los competidores habituales.

Es claro que estas empresas que entren al mercado de los lácteos aumentaran la capacidad productiva del sector, y para ello dependerán de inversionistas, que conllevarán a una disminución en el margen de rentabilidad de la industria, disminución en los precios, reestructuración de las empresas existentes típicas e incluso el cierre de algunas empresas que no soporten el embate de estos nuevos participantes.

El éxito de estos nuevos competidores dependerá de lo mal preparados que estén las empresas tradicionales del sector, las economías de escala constituyen un elemento clave en el desarrollo de la plataforma comercial y

productiva de las empresas foráneas. De igual manera, el conocimiento y la experiencia de un mercado tan competitivo como el de Estados Unidos; el conocimiento de procesos productivos, canales de distribución similares a los nuestros o comercialmente más agresivos, les da una ventaja adicional a los nuevos competidores que encontrarán una industria medianamente madura, con competidores “mal acostumbrados” y con una población de consumidores abierta a cambiar sus marcas de preferencia. Tomando esta condición, podríamos analizar el grado de fidelidad de marca de los consumidores de los productos lácteos, que en general es muy variable, frente a estos nuevos competidores; en este segmento existe infidelidad. Si no hubiese infidelidad, no habría sino uno o dos competidores como hasta hace menos de 15 años y no los que hay hoy en día en el sector. Este grado de infidelidad podría llevar a que los nuevos competidores obtuvieran éxito o al menos aceptación entre los consumidores; aceptación que no es otra cosa que el inicio de la captación de un mercado aparentemente seguro.

4.4 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Las empresas de lácteos en Santander, como ya se ha explicado en el proceso de la leche en líneas anteriores, se abastecen de la leche producida en la región. Establecer convenios con los productores de leche, comprar mercados futuros o controlar la oferta de estos productores a través de precios, descuentos o bonos, es difícil ya que el precio lo coloca en gran parte el gobierno a través del Ministerio de Agricultura. Aunque existe un proyecto para crear el clúster de la leche en la cadena productiva de la leche para asegurar materia prima, controlar y unificar la calidad, aún no se han establecido reglas de juego, entes responsables y procedimientos para desarrollar dichas ideas de agrupación y asociación con proveedores.

Los proveedores naturales de las empresas productoras de leche son los campesinos propietarios del ganado o en algunos casos asociaciones de productores de leche que cuentan con centros de acopio para la recepción y despacho a las plantas pasteurizadoras. Como la materia prima de los productores es la leche cruda, no existe una fortaleza en los proveedores naturales de las empresas lácteas, puesto que no pueden establecer exigencias o posiciones radicales por existir tantos ofertantes de materia prima. Esta situación le da fortaleza a las empresas del sector de los lácteos ya que pueden controlar el precio, la cantidad a recibir, las condiciones de pago, entre otras condiciones que les permite manejar unos costos estándares controlados. De igual manera, los campesinos productores de leche cruda, tienen una ventaja similar frente a las empresas pasteurizadoras. El hecho de que existan varios clientes para su producto, les permite cambiar de cliente y dado la condición de la leche como elemento esencial en el proceso de los lácteos, estos campesinos tienen cierta demanda asegurada de sus productos, ya que las rutas de recolección de leche al igual que el mercado de consumidores finales está compartida o disputada por varias empresas procesadoras de leche. Una opción de asegurar proveedores y precio de materia prima es la asociación de productores de leche cruda para crear sus propias plantas procesadoras, es el caso de Colesan (cooperativa lechera de Santander), empresa que dio origen a Rikalac, participante del mercado de los lácteos, quien inicio como una asociación de distribuidores pequeños de leche. Este tipo de integración hacia adelante otorga ventajas competitivas a los productores de materia prima que no sólo aseguran la demanda de sus productos sino que además obtienen una rentabilidad adicional por el procesamiento productivo de la leche.

4.5 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Las marcas de las empresas de lácteos en Santander han ganado espacio en las góndolas de supermercados locales y nacionales. Aunque el mercado masivo se da en las tiendas, micro y supermercados de la región, el segmento de los grandes autoservicios siempre será un negocio interesante para nuestros productores lácteos, no sólo por los volúmenes de compra sino por la presencia institucional que se obtiene con la exhibición y venta de los productos en los grandes supermercados. Los clientes de productos lácteos están constantemente rotando los inventarios dado su característica de perecederos. Esta condición hace que la visita a estos clientes sea constante y efectiva para poder mantener el producto en la vitrina, sin vencimiento y con una excelente rotación.

Los consumidores habituales de productos lácteos y derivados de la leche son sensibles a los precios, y esto ha llevado a que exista una igualdad en precios entre los competidores del mercado. Esta fijación plural de precios hace que los consumidores se inclinen por otros factores determinantes, la publicidad, los premios, el empaque, entre otros factores incitadores de compra.

El hecho de que la leche sea un elemento esencial en los hábitos alimenticios de la población santandereana hace que exista una concentración de clientes conjunta, que se deja influenciar por variables culturales, económicas y sociales. Lo esencial de la leche en las compras habituales constituye una ventaja para las empresas productoras de leche ya que existe un gran nicho de mercado, pero de igual manera se convierte en un factor favorable para los consumidores porque por ser tan amplia la población llama la atención a nuevos competidores y con ello, mejores precios y mejores productos. Por otra parte, a los consumidores de los

lácteos y sus derivados no les es difícil cambiar de marca de leche o de derivado lácteo porque en gran parte hay similitud en las características de todos los productos disponibles en el mercado, tanto en sus condiciones propias o inherentes del producto como sabor, olor y textura, como en otras características físicas como el empaque, la unidad de medida comercial y la disponibilidad para el consumidor final.

5. PARALELO TLC COLOMBIA - ESTADOS UNIDOS Vs. TLC MÉXICO - ESTADOS UNIDOS

El presente capítulo se incluye con el fin de analizar lo sucedido en México con el TLC con Estados Unidos para tener una idea de lo que podría ocurrir en Colombia.

La negociación del Tratado de Libre Comercio entre México y Estados Unidos constituye un paso sobresaliente en el proceso de liberalización de la economía mexicana, emprendido al mediar la década de los años ochenta, en respuesta a la crisis de la deuda que estalló en 1982. veinte años después de iniciado el proceso de apertura, y a dos lustros de entrada en vigencia del TLCAN*, México es una de las economías de tamaño intermedio más abiertas del orbe, integra una compleja red de acuerdos de libre comercio que son un ejemplo de lo que las agencias multilaterales denominan el regionalismo abierto, esto es, pactar en acuerdos de integración económica regional, preferencias comerciales geográficamente discriminatorias y, a la vez, reducir las barreras comerciales en el marco multilateral; a raíz de todo este proceso, el flujo de bienes, servicios, y capitales mexicanos es prácticamente libre.

5.1 COMPROMISOS DE LOS PAISES FIRMANTES DEL TLCAN

Los tres países firmantes del TLC se comprometían a desarrollar actividades tendientes a perfeccionar este tratado a largo plazo, como medio para dar

* El TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), es un tratado comercial que prevé la eliminación de los derechos aduanales en los intercambios entre México, Canadá y Estados Unidos.

tiempo a reformas y procesos que tuviesen que realizar. El TLCAN en el sector agropecuario constituye acuerdos bilaterales entre México y Estados Unidos, entre Estados Unidos y Canadá, y entre México y Canadá; México obtuvo un trato preferencial al otorgársele un periodo máximo de transición de 15 años para liberalizar por completo el comercio agrícola, y se acordaron cuotas de importación libres de aranceles, que se aplicarían durante el período de desgravación.

Estos compromisos son los siguientes:

- México había liberalizado la agricultura antes de las negociaciones del TLCAN, en 1997. En 1991 el arancel consolidado promedio era del 12% y se comprometió a eliminar las licencias de importación, salvo para los alimentos básicos como el maíz y el frijol, la leche en polvo, los huevos y las aves.
- Tanto México como Estados Unidos aceptaron eliminar todas las barreras no arancelarias para enero de 1994, y mantener al mismo tiempo mecanismos de protección para mercancías sensibles (para el caso de México, salvaguardas en carne de bovino, café instantáneo, papa congelada y manzana).
- Todos los aranceles agrícolas debían suprimirse gradualmente en tres periodos quinquenales sucesivos hasta liberalizar por completo el comercio de productos agrícolas para el año 2008; México otorgó el mismo plazo a los Estados Unidos, para sus productos sensibles.
- En cuanto a las barreras sanitarias y fitosanitarias, ambos acuerdos permitían a ambos países establecer las medidas que consideraran adecuadas, con la condición de que se basaran en principios científicos.

- La creación de mecanismos para evitar las prácticas desleales y solucionar las controversias.
- Estados Unidos aceptó eliminar todas las restricciones cuantitativas y establecer contingentes arancelarios.
- Estados Unidos aceptó abrir el mercado inmediatamente a 61% de las exportaciones agrícolas mexicanas, con inclusión de los productos más importantes como el ganado y varias frutas y hortalizas.
- México concedió la liberalización inmediata de 35% de las exportaciones agrícolas a los Estados Unidos, el resto está sujeto a un período de transición más prolongado.
- México concedió una liberalización gradual, basada en una reducción lenta de los aranceles y un cupo fijo, libre de aranceles, para las grasas animales, y la leche; el cupo se determina sobre la base del volumen promedio importado durante los tres años precedentes.
- México desgravó los productos más sensibles entre 10 y 15 años; los dos países encontraron una fórmula en el mediano plazo para cubrir sus sensibilidades. Los Estados Unidos obtuvieron plazos y cuotas en los productos de interés para México, como las frutas y las hortalizas, al igual que México logró una gradual apertura de su mercado, para las oleaginosas y cárnicos.

Un estudio de la entonces Secretaría de Agricultura y Ganadería, y Secretaría de Comercio y Fomento Industrial indica que: “El resultado de la negociación reconoce la asimetría que existe entre los sectores

agroalimentarios de los tres países”.⁷ De acuerdo con esta fuente, Estados Unidos desgravó de manera inmediata el 61% del valor de sus importaciones provenientes de México, y México hizo lo propio para el 36%. Se estableció un plazo de cinco años para el 3.3% de las importaciones que México realizó de Estados Unidos y el 5.8% de las importaciones que Estados Unidos realizó de México. Se establecieron plazos de desgravación de 10 y 15 años para los productos más sensibles de ambas partes; México desgravó en esta categoría el 60.7% de las importaciones agroalimentarias provenientes de Estados Unidos. En el caso de México se desgravaron a 15 años los productos de mayor sensibilidad, como el maíz, el frijol y la leche en polvo.

- Canadá desgravó de manera inmediata el 88% del valor de las importaciones provenientes de México, mientras que México el 40.9% del valor de las importaciones provenientes de Canadá. El 4.4% de las exportaciones de México a Canadá se desgravaron en cinco años y el 7% lo hicieron en 10 años; para los productos a cinco años, Canadá redujo de manera inmediata el 50% del arancel.
- México desgravó en cinco años el 4% del valor de las importaciones provenientes de Canadá y en 10 años el 28%. Se excluyeron los productos lácteos y avícolas, los cuales representaron el 27% del valor de las importaciones de México provenientes de Canadá; México no exporta esos productos a Canadá. De esta manera, también con Canadá se reconocieron las diferencias estructurales entre los sectores agroalimentarios de ambos países.
- Los compromisos adquiridos entre México y Estados Unidos en materia de MSF se basan en los acuerdos del Tratado de Libre Comercio entre Canadá y los Estados Unidos (CUSFTA); estos acuerdos sirvieron como modelo para

⁷ SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y GANADERÍA DE MÉXICO. Informe de Gestión. Ciudad de México D.F. 2004.

establecer normas paralelas y homogéneas para la protección de los consumidores de ambos países. La meta era reconocer que no podían utilizarse las normas sanitarias y fitosanitarias para impedir la liberalización. Al mismo tiempo, era preciso garantizar la protección sanitaria de las plantas, los animales y los seres humanos.

5.2 PROGRAMA DE DESGRAVACIÓN ARANCELARIA DE LOS PRODUCTOS CÁRNICOS Y LÁCTEOS EN EL TLCAN

Desde que se negoció el TLCAN y entró en vigor en 1994, se estableció por los tres gobiernos firmantes que el capítulo agropecuario entraría en vigor en enero de 2003, es decir, la desgravación de los principales productos del campo para el comercio trilateral, dando tiempo así para que cada uno hiciera las adecuaciones necesarias; en México, la situación del campo no cambió en esos 10 años, peor aún, se agravó, mientras que en Estados Unidos la sobre protección y sobre regulación aumentó. Paradójicamente se le pidió a México que la producción del campo entrara a regirse por el libre mercado, mientras que en Estados Unidos se hizo todo lo contrario, su campo se rige por la sobre protección estatal.

El capítulo agropecuario incluye los principales productos del campo, por lo tanto el alimento del país y su soberanía en ese terreno, por lo cual la desgravación de tarifas e impuestos de importación afecta a mayoría de los productores, reconociendo que las exportaciones de México si benefician a un sector, pero reducido y de grandes empresas. Por lo cual, en enero de 2003 se dio una movilización de 50 mil campesinos y productores en la ciudad de México, la mayor de los últimos 20 años, y se logró abrir con el gobierno federal el diálogo social, tendiente a renegociar ese capítulo del TLC y a establecer una nueva política agropecuaria que lleve a mejorar el

campo a corto y largo plazo; llevándose a cabo dichas pláticas en estos meses y estando aún pendiente sus resultados.

5.2.1 Repercusiones del Capítulo Agropecuario en el Campo y la Vida Nacional Mexicana.

Diversos aspectos sociales y políticos e instrumentos jurídicos internacionales y nacionales permiten la renegociación del TLC o al menos de su capítulo agropecuario, por lo cual abrir esa perspectiva tiene sustento y posibilidades reales de alcanzarse, lo mismo que de redefinir una nueva política para el campo; por lo tanto, la coyuntura en México se antoja propicia, pues junto a este problema siguen su curso los relativos a la reforma energética, la social, la laboral, y el tema de los emigrantes a Estados Unidos. Dada su naturaleza, no se pueden separar unas de otras, ya que sus causas son similares, y sus repercusiones, aunque distintas, están íntimamente relacionadas.

Durante las negociaciones de México con sus contrapartes del mercado de América del Norte, para la suscripción de un tratado de libre comercio en la región, se logró que Estados Unidos y Canadá, en reconocimiento a las asimetrías entre los tres países, aceptaran que México estableciera plazos de desgravación arancelaria más largos para aquellos bienes agrícolas más sensibles a las importaciones, y un arancel elevado que sustituyera a la protección del permiso; se logró establecer un arancel en un 0% para la carne de bovino y para los principales productos lácteos a partir del año 2003 fruto de la desgravación iniciada en el año de 1993.

El Capítulo Agropecuario del TLCAN (Capítulo VII) es el único que no tiene un alcance trilateral, es decir, que la relación agrocomercial entre México y Estados Unidos se rige por un apartado, y la de México con Canadá, por

otro, mientras que la relación comercial entre Estados Unidos y Canadá se rige por las reglas establecidas en el Acuerdo de Libre Comercio suscrito por esos dos países.

5.3 SIMILITUD DEL TLC ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS VS. TLCAN

”Se estima que las exportaciones de productos lácteos y de carne bovina desde Estados Unidos hacia México, son 15 por ciento mayores de lo que hubieran sido sin el tratado.”⁸ Estados Unidos capta una porción cada vez mayor del mercado mexicano al desplazar a otros países competidores, gracias a los beneficios en la reducción de los aranceles y su agresiva política de fomentar las exportaciones por medio de programas de apoyo y de crédito; Estados Unidos aumentó su participación en las importaciones mexicanas, sobre todo en productos cárnicos, carnes preparadas, frutas y hortalizas, azúcar y edulcorantes, y arroz.

En comparación con el caso colombiano, se podría asumir un crecimiento menor dado los aranceles que se le aplican a estos productos que en el tratado con México son libres de aranceles; sin embargo, la actualidad del mercado bovino hará que se incremente la entrada de productos cárnicos a Colombia “La carne está escaseando y si sigue saliendo en cantidades para Venezuela va a continuar subiendo su precio”⁹; el fenómeno de la salida abundante de carne de bovino hacia el país vecino, hará que quede un vacío en la oferta de carne en el departamento de Santander. La carne ha subido un 33%, pasando de \$4.500 libra en febrero de 2007 a \$6.000 libra pesos en mayo de 2007, este vacío debe ser suplido por un agente externo del

⁸ NAVAS, Eduardo. Diario El Universal. Ciudad de México. Junio 2000.

⁹ GÓMEZ, Oscar: Jefe de Producción Frigorífico Vijagual. Bucaramanga, 2007.

mercado, que para este caso será Estados Unidos, quien tomará como base la plataforma comercial y productiva que tiene con el TLC CAN; esta plataforma fortalece dicho sector, por medio de subsidios estatales, ayudas gremiales, y estimulación industrial para empresas que generen crecimiento del sector.

El gobierno mexicano es consciente de que se desprotegió el sector al no fortalecer el gremio en los 10 años de plazo para hacerlo, el gobierno nacional debe tomar este ejemplo para afianzar y reforzar las ayudas al sector de Bovinos y lácteos en Colombia.

En comparación con Colombia, Estados Unidos inició el proceso de poner en marcha un TLC con México y Canadá. “A finales de 1993, el Congreso de la Unión dio su visto bueno para que el Poder Ejecutivo firmara el Tratado. Las relaciones comerciales entre México y sus socios comerciales, Estados Unidos y Canadá, se caracterizan por múltiples asimetrías, que explican en gran medida el impacto negativo que ha tenido el TLCAN sobre el sector agropecuario”¹⁰ Si tomáramos el ejemplo de TLCAN frente al nuestro con Estados Unidos en cuanto al tiempo de ejecución se puede apreciar que el tiempo del TLC entre Colombia y Estados Unidos es muy corto y se cometerán errores en la preparación del terreno para la infraestructura que se debe montar en los ámbitos, técnicos, comerciales y productivos, que no corresponderán a la necesidad de defender el sector de los cárnicos y bovinos.

“El TLCAN está perjudicando a la gran mayoría de los productores del campo, toda vez que los precios internacionales de mercado, que tienden a la baja, están sirviendo de referencia para la fijación de los precios de la producción en México, mientras que los costos de los insumos crecían cada vez más y en este caso no se empleaba la referencia de los precios

¹⁰ DIARIO REFORMA. Ciudad de México. Mayo 20 de 2003.

internacionales”¹¹; este problema se apreciará en el caso colombiano, ya que los precios internacionales quien los pacta es el mercado, y el objetivo es crecer en participación en el mercado Norteamericano. Estos precios harán que nos tengamos que ajustar a las características y condiciones propias del mercado objetivo, sin embargo, los precios de los productos están amarrados a otras condiciones propias del sector productivo de materias primas; llevándolo a un ejemplo, ¿qué pasaría si una empresa Colombiana que exporta quesos para Estados Unidos sufre un alza en los precios de la leche de producción nacional? esta alza sólo afecta a los productores colombianos y no a los de Estados Unidos, esto generaría una desventaja de nuestros productores frente a los de Estados Unidos.

“La importación indiscriminada de granos, de leche de vaca descremada en polvo, carne de res, carne de pollo y de cerdo, así como de otros alimentos, sólo está beneficiando a algunos sectores de la industria y a importadores, que no trasladan dicho beneficio a los consumidores finales”¹², el fenómeno de reducción de precios de producto en el mercado se ve cuando se aumenta la oferta del producto, estos productos al ser importados de un país productor con bajo costos reales de producción hace que haya una gran diferencia en el producto, sin embargo, estos importadores equiparan los precios de los importados con los de producción domestica y el precio baja en menor proporción frente al descuento obtenido de la producción; en el caso de los lácteos se puede presentar esta situación en la leche empacada de origen norteamericano, la cual entrará a un menor precio al mercado nacional, y por esta razón bajará su precio sustancialmente frente al precio común del producto al consumidor final, pero puede ocurrir que no suceda en el mismo porcentaje de diferencia al importador, lo que hace que las diferencias o ganancias se queden en las arcas del importador y no se

¹¹ DIARIO EL UNIVERSAL DE MÉXICO. Ciudad de México, enero de 2004.

¹² DIARIO EL ECONOMISTA. Ciudad de México. Mayo de 2003.

traslade al consumidor final, que al fin y al cabo es uno de los objetivos del gobierno al firmar el TLC con Estados Unidos.

“No se excluyeron los productos más sensibles, como lo hizo Canadá (productos avícolas, lácteos); se aceptaron altas cuotas de importación sin cobro de aranceles para una gran diversidad de productos; no se consideró la posibilidad de revisión, suspensión, moratoria u otros instrumentos de protección a la planta productiva nacional. Además, los productores de Estados Unidos tienen un apoyo por hectárea de 120 dólares y los de México de 45 (OECD). Los productores de Estados Unidos tienen explotaciones promedio de 29 ha (tierra arable) frente al de 1.8 ha en México (FAO, FAOSTAT). Finalmente, la productividad de un trabajador agrícola de Estados Unidos es 18 veces mayor (US\$39,000) que la de un trabajador en México (US\$2,164), según datos del Banco Mundial. México no avanzó debidamente en la definición de normas, lo que permitió importaciones sin pagar el arancel y la falta de control fitosanitario y zoosanitario, por ejemplo, en los casos de productos cárnicos”.¹³

La apreciación del Diario El economista de México aplica para el caso mexicano en el sector de los cárnicos, sin embargo, en nuestro país se pactó arancel frente al arancel cero que se pactó entre México y Estados Unidos; este arancel nos protege frente a la entrada indiscriminada de carne y lácteos al país, además, las cuotas establecidas para estos productos nos favorecen para competir con los productores norteamericanos. Por otra parte, la ayuda por hectárea rural producida en Estados Unidos es más eficiente, y no como en el caso colombiano que estas ayudas están sujetas a políticos, funcionarios y otra serie de barreras que detienen o demoran el proceso de ayudas estatales para estos sectores productivos rurales; ahora, una cosa es el trámite de la ayuda y otra, la ayuda real del Estado que en ningún caso se compara con la ayuda estatal norteamericana.

¹³Ibid. Junio 2003.

El presupuesto del sector agropecuario en México se redujo, en números reales, continuamente en el periodo 1990 – 2002, de 75,998 millones de pesos en 1994, año de inicio del Tratado, a menos de 50% en el año 2001; el sector agroalimentario en su conjunto tiene una competitividad negativa en la región del TLCAN. De ser competitivo, en los años 60, México ha perdido paulatinamente competitividad y en la actualidad no ha sido capaz de acortar la brecha frente a los Estados Unidos.

El desempleo crece en forma alarmante en el campo, según datos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la pérdida de empleos es de 1.78 millones, a pesar del TLCAN, que se suponía atraería más inversión extranjera para el campo, generaría más empleo y aumentarían las remuneraciones de los trabajadores, la pobreza se ha incrementado; según cifras oficiales, el 69.3% del total de la población en el campo es pobre (Cifras dadas por El diario El Economista); para el caso colombiano, de acuerdo al misterio de Agricultura, se observará un incremento en la ocupación del sector rural y una gradual mejora en los salarios de los mismos, ya que los salarios en el campo colombiano son los más bajos, contrario al caso norteamericano, donde la mano de obra es mejor paga. Las supuestas ventajas para los consumidores de tener acceso a alimentos más baratos a partir de las importaciones resultan ser halagos a los sentimientos elementales de los ciudadanos, de 1994 a 2002, los precios de la canasta básica se han elevado 257%, mientras que los precios al productor agropecuario subieron sólo 185%, según datos del propio gobierno mexicano, o sea, las importaciones masivas han presionado más sobre los precios de los productos agropecuarios primarios que sobre los precios al consumidor, además de que estas últimas continúan incrementándose.

También en enero de 2003 las carnes de pollo y de cerdo ya no tendrán protección a través de cupos de importación, de acuerdo con El Diario

Reforma, se sabe que durante los últimos años los importadores de carne de pollo y cerdo solicitaron hasta 10 veces más del cupo negociado que no cobra arancel; en estos casos se espera un dramático aumento de las importaciones, que no solamente impactarán negativamente sobre los sectores avícolas y porcícola de México sino también sobre el sector de ganado bovino de carne, “Ya en otoño de 2002 muchos ganaderos en los estados de Tabasco y Veracruz están liquidando sus hatos y se resisten a seguir invirtiendo en la actividad”¹⁴. Las importaciones cárnicas, a la vez, desplazan a la producción de granos como el sorgo y maíz que cada vez encuentra menos demanda nacional.

Finalmente, observando la labor política del Estado, se observa que el estado mexicano fue quien, sin consultar en forma democrática a la sociedad, instrumentó la política de liberalización de la economía y firmó el TLCAN, es por ello que él tiene que responsabilizarse de los daños causados y tiene que instrumentar políticas que benefician a la sociedad en su conjunto, no puede desligarse de las consecuencias de su política y, sobre todo, siempre debe tener clara su responsabilidad por el bienestar de su población; observando el estado colombiano ha existido una mayor democracia en la preparación y firma del TLC con estados Unidos, esta democracia es juzgada y criticada por la oposición política del gobierno que afirma que el gobierno colombiano ha utilizado su fuerza política concentrada en su bancada en el congreso para la firma del tratado, lo cual deja si fuerza ni poder de decisión a la oposición.

¹⁴ DIARIO UNIVERSAL DE MÉXICO. Ciudad de México, Abril 15 de 2004.

Tabla 6. Aspectos comparativos entre Colombia y México relacionados con el TLC y el TLCAN.

ASPECTO	COLOMBIA	MEXICO	CONCLUSION
Tecnificación	El campo colombiano a pesar de tener predios propicios para el desarrollo de la ganadería tiene su déficit en la adquisición de tecnología.	En el campo mexicano hay una alta proporción de pequeños propietarios y un gran número de jornaleros, pero también un número apreciable de predios medianos y grandes que cuentan con riego y tienen acceso a tecnologías de alta productividad.	El pensar que seremos competitivos en este sector es un espejismo ya que los Estados Unidos como se apreció con México obtuvo un mejor provecho de la negociación.

ASPECTO	COLOMBIA	MEXICO	CONCLUSION
Tiempo de Desgravación	10 años	10 años	En Colombia y México existen sectores plenamente competitivos que se benefician con la apertura comercial, así como otros cuyo costo de producción es mayor que el precio de importación sin aranceles.

ASPECTO	COLOMBIA	MEXICO	CONCLUSION
Exportaciones	Colombia aspira a completar los contingentes establecidos en lácteos y cárnicos con el fin de aumentar por lo menos el 15 por ciento que aumento México	Las exportaciones de productos lácteos y de carne bovina desde Estados Unidos hacia México, son 15 por ciento mayores de lo que hubieran sido sin el tratado.	Aunque sea real el acceso de productos cárnicos a Estados Unidos la limitante es que no hay vacas ya que solo hay para abastecer la producción local.

Continúa...

social ...Viene	En el momento solo existen opiniones encontradas entre los sectores y el gobierno.	Los afectados del tratado del TLCAN realizan manifestación por las perdidas sufridas.	Colombia debe prever todas las posibles situaciones que se presenten en el momento que el tratado con Estados Unidos no produzca los resultados esperados y así evitar lo sucedido en México.
---------------------------------------	---	--	--

Fuente: Autor del Proyecto.

6. ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR LÁCTEO EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER CON MIRAS A ENFRENTAR EL TLC CON ESTADOS UNIDOS

Teniendo en cuenta el análisis realizado en capítulos anteriores y el uso de las cinco fuerzas de Porter para el análisis estratégico del sector, se presentan las siguientes estrategias, resultado del desarrollo del presente trabajo investigativo.

Estrategia 1, presupone el apoyo del gobierno con el fin de aumentar la competitividad del sector, este es quizás el reto más relevante en esta área, es necesaria la tecnificación de procesos que permitan la producción con calidad a gran escala. El país y los productores actuales no están preparados para altos volúmenes de demanda por lo que se requiere procesos tecnológicos de automatización para todos los productores y no para algunos.

Estrategia 2, el sector agropecuario presenta gran cantidad de problemas pero quizás el de mayor importancia y uno de los que más afecta, es la violencia a la que se ven sometidos los campesinos y productores de lácteos. El país debe ofrecer seguridad real a uno de los sectores que mayor aporte hace al PIB Colombiano. Es indispensable el apoyo y respaldo del gobierno nacional para que los ganaderos se sientan seguros y continúen invirtiendo en el sector agropecuario.

Estrategia 3, el gobierno nacional debe eliminar el dominio de las tierras con el fin de que no queden únicamente en manos de unos pocos latifundistas. Es necesario el desarrollo de la actividad en una agremiación que realmente desarrolle el sector.

Estrategia 4, desarrollar nuevos mercados y nuevos clientes comerciales para los productos del sector de tal manera que se pueda diversificar la demanda de los productos.

Estrategia 5, invertir esfuerzos y capital para el desarrollo de carreteras y vías de acceso para la salida y comercio de los productos del sector agropecuario.

Estrategia 6, aumentar la inversión en los valores nutricionales y proteicos de los productos y en la reducción de efectos nocivos a la salud humana. Según fuente ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) lo principal es la reducción de agentes coadyuvantes y aumentadores de leche y carne.

Estrategia 7, certificar a todas las zonas productoras de carne y leche como libres de AFTOSA.

Estrategia 8, implementar sistemas y procesos de economías de escala* para que el costo de producir una unidad se reduzca al aumentar el volumen de producción. Estas nuevas adopciones de producción se deben implementar paulatinamente con períodos determinados que favorezcan estas implementaciones (períodos de alta demanda). Las economías de escala no sólo permitirán explorar una nueva forma de dirigir la actividad de la empresa, sino que ayudará a conocer mejor la metodología de las empresas norteamericanas, expertas en este tipo de producciones a escala.

Estrategia 9, identificación de marca. Consolidar la Imagen de la marca, generar credibilidad entre los consumidores, establecer principios de seriedad

* La economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor costo, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, (zapatos, chicles, bastones, cajas de cerillas...) sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad.

y comunicación con el cliente, logrando que éste sea fiel a la marca en el futuro cuando se vea atacada por un agente o competidor externo o novedoso.

Estrategia 10, establecer convenios a largo plazo con productores o asociaciones de productores para tener un abastecimiento seguro de materia prima en un futuro.

Estrategia 11, es necesario que los competidores actuales logren poder político en la región y en la nación para poder ejercer una barrera futura de tipo político ante la entrada estos competidores. Estas barreras políticas permitirán establecer controles o reglas de juego común, para los competidores, de modo que no se den monopolios o prácticas de dumping.

Estrategia 12, tomando como base la opción de nuevos mercados, nacional y el estadounidense, los productores de la región deben concentrar sus operaciones comerciales, productivas y administrativas en los siguientes aspectos:

- **Perfiles de Clientes:** identificar la población objetivo para enfocar la actividad comercial en los nuevos mercados potenciales. Cuando se establezca a quien se le deben ofrecer efectivamente los productos, se sabrá qué, cómo y cuanto ofrecer de su portafolio de productos.
- **Volumen de Compra:** establecer volúmenes de compra potencial para poder manejar niveles de producción acordes con las necesidades para comercializar.
- **Información de los Compradores:** se debe establecer canales de información efectivos que permitan al consumidor medir las bondades del

nuevo producto, más cuando los productos son de origen colombiano que son estigmatizados por ser de un país en vía de desarrollo.

Estrategia 13, trabajar para lograr que la ganadería en Colombia sea sostenible, a través de la ordenación y conservación de la base de recursos naturales y la orientación del cambio tecnológico e institucional de manera que asegure la continua satisfacción de las necesidades humanas para las generaciones pasadas y futuras. Este desarrollo sostenible conserva la tierra, el agua y los recursos genéticos vegetales y animales, no degrada el medio ambiente y es económicamente viable y socialmente aceptable.

CONCLUSIONES

De lo expuesto en los capítulos anteriores se han determinado las siguientes conclusiones, basadas en los objetivos propuestos de la investigación.

El sector de Lácteos y sus derivados ha presentado un crecimiento vertiginoso en los últimos años permitiéndole convertirse en uno de los sectores de mayor producción y aporte al PIB Colombiano.

Los problemas existentes en el sector agropecuario Colombiano no se eliminarán con la firma del TLC con Estados Unidos, es claro que la problemática actual obedece a factores internos propios del país que deben ser solucionados si se desea mejorar el sector y hacerlo competitivo frente a Estados Unidos.

La infraestructura técnica, humana y geográfica del país hacen que Colombia no se encuentre preparada para asumir el reto del TLC con USA, de forma competitiva lo que puede ocasionar grandes problemas a la economía del país.

Los productos colombianos de la cadena de Leche y sus derivados, con mayor rotación y aceptación incluidos en la negociación del TLC con Estados Unidos son la leche Refrigerada, Pasteurizada y Ultrapasteurizada. En un segundo plano pero con relevante importancia se encuentra el lactosuero usado para la producción de yogures y kumis.

El principal socio comercial de Colombia es Venezuela, en materia de comercio internacional este país es el mayor consumidor de productos lácteos y derivados de Colombia. En la actualidad, la balanza comercial

colombiana se está viendo afectada por la relación entre los dos países lo que ha generado problemas para el desarrollo del comercio lo que se refleja en efectos negativos para los dos países pero especialmente para Colombia. El desarrollo de los Tratados de Libre Comercio firmados por Colombia ha permitido que los productos colombianos lleguen a países y economías en donde no habrían podido ingresar por las barreras arancelarias y las políticas proteccionistas de cada país. Sin duda alguna los TLC apoyan la economía del país e indirectamente propenden por el mejoramiento de la competitividad de la producción y empresas colombianas.

En el TLC con Estados Unidos sólo se negocian temas de intercambio comercial, de estímulo, protección de las inversiones, y otros relacionados como la protección de la propiedad intelectual. Definitivamente no se tratan ni se negocian temas de seguridad nacional, la soberanía y/o la integridad territorial.

La etapa final del TLC entre Colombia y Estados Unidos en donde se realizó la negociación del sector agropecuario fue la más nefasta para el país. Claramente se puede observar la diferencia entre lo que Colombia propuso y había acordado y lo que logró. De los llamados productos sensibles que debían ser altamente protegidos sólo fueron incluidos con esta denominación el arroz, el maíz y los cuartos traseros de pollo; cuando inicialmente se había hablado de proteger 14 cadenas productivas que incluían soya, leche, sorgo, algodón, entre otros.

Los efectos del TLC amenazan en mayor proporción la economía agropecuaria campesina o informal que destina su producción a la comercialización interna, ya que dicha población no puede competir contra el mercado agropecuario de Estados Unidos debido a la evolución técnica que

poseen para desarrollar y maximizar su producción agropecuaria contra la de Colombia. El impacto en este sector será a mediano y largo plazo y será de oportunidades dependiendo del éxito de los programas que se emprendan para ajustar los productos a los estándares sanitarios y demás normas internacionales, así como para incrementar el hato ganadero.

El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos le permitirá a Colombia avanzar para el sector cárnico y lácteo en el proceso de inserción en la economía mundial, aumentar el grado de apertura, redefinir la estructura productiva en mayor concordancia con sus ventajas comparativas, lograr ganancias de eficiencia y productividad, a través de una ampliación de sus opciones de escogencia como consumidores y de la adquisición de bienes y servicios a menores costos.

Los problemas sanitarios como la Aftosa y la gripa aviar podrían convertirse en problemas graves para el país en cuanto al comercio con USA ya que todos los productos deberán estar certificados y demostrar que no poseen las enfermedades mencionadas.

México experimenta aún las consecuencias nefastas de la firma del TLC con USA, para México, la situación del campo no cambió en los 10 años acordados para iniciar el TLC en el sector agropecuario, peor aún, se agravó la situación; mientras que en Estados Unidos la sobre protección y sobre regulación aumentó. Paradójicamente se le pidió a México que la producción del campo entrara a regirse por el libre mercado, mientras que en Estados Unidos se hizo todo lo contrario, su campo se rige por la sobre protección estatal.

El Capítulo Agropecuario del TLCAN (Capítulo VII) es el único que no tiene un alcance trilateral, es decir, que la relación agrocomercial entre México y

Estados Unidos se rige por un apartado, y la de México con Canadá, por otro, mientras que la relación comercial entre Estados Unidos y Canadá se rige por las reglas establecidas en el Acuerdo de Libre Comercio suscrito por esos dos países.

Aunque sea real el acceso de productos colombianos en el sector de lácteos y cárnicos a Estados Unidos, se presenta una gran limitante y es que no hay vacas suficientes en el país para abastecer la producción local mucho menos la internacional.

El pensar que la negociación del TLC hará a Colombia competitivo es un espejismo ya que los Estados Unidos lleva la delantera y como se apreció con México obtuvo un mejor provecho de la negociación.

Colombia, al renunciar a la protección arancelaria y al permitir exportaciones de Estados Unidos a precios por debajo el costo de producción, legaliza el dumping.

Es cierto que con el TLC con USA se aumentarán las exportaciones de productos colombianos a dicho país, pero también es cierto que será mayor el aumento de las importaciones de Estados Unidos a Colombia por cuenta de la compra de materias primas y demás insumos requeridos para cumplir los estándares de calidad exigidos en el TLC.

El gobierno mexicano es consciente de que se desprotegió el sector al no fortalecer el gremio en los 10 años de plazo para hacerlo, el gobierno nacional debe tomar este ejemplo para afianzar y reforzar las ayudas al sector de Bovinos y lácteos en Colombia.

El impacto del TLC sobre la agricultura colombiana será una ampliación de lo ocurrido en la primera etapa de liberalización del comercio. El TLC lleva ese proceso a límites extremos. Por consiguiente, lo esperado es el incremento de la pobreza, el desempleo, la concentración mayor en la tenencia de la tierra, El sector agropecuario queda casi completamente desamparado.

Finalmente, existe evidencia para suponer un incremento o, al menos, la persistencia en cultivos de hoja de coca y amapola con las secuelas de violencia y desplazamiento que ello trae consigo. La estrategia del gobierno de Colombia de “entregar porciones del mercado interno para alcanzar nuevas porciones en el externo” no es consecuente con la realidad ni con la experiencia vivida en frutos como el café. La relación costo-beneficio del TLC para el sector agropecuario colombiano es negativa y ello tendrá repercusiones en el resto de la sociedad colombiana en términos de estabilidad social y bienestar general, incluyendo los efectos en materia de dependencia alimentaria al abandonar el cultivo de los productos que componen la dieta básica de la población y especializarse en productos tropicales.

RECOMENDACIONES

El Gobierno de Colombia debe ofrecer y disponer de ayudas internas adicionales a las ya existentes como es la de Agro Ingreso Seguro, la cual por si sola no dará a basto para cubrir las necesidades y apoyos que se le deben ofrecer no solo al sector ganadero, si no al sector agropecuario en general.

Colombia debe aplicar mecanismos para consolidar las agremiaciones de todos los sectores involucrados en el TLC con USA, con el fin de evitar consecuencias nefastas como las ocurridas en México.

Para evitar las consecuencias vividas en México, Colombia debe definir partidas arancelarias y salvaguardias que ofrezcan un mayor provecho de las situaciones, y si no es posible dejarlas a nuestro favor diseñar estrategias que reduzcan el impacto negativo del tratado.

Crear programas de Investigación, desarrollo tecnológico e innovación teniendo como apoyo la re-educación para la productividad y competitividad del sector cárnico y lácteo con el fin de reducir las probables amenazas que llegaran al sector.

BIBLIOGRAFÍA

BANCO MUNDIAL. Informe sobre el Desarrollo Mundial 1991; La Tarea acuciante del desarrollo. Washington D.C.; 1991.

BERRY, Albert. Documento presentado en el foro “La extinción de la propiedad ilícita: una vía para la reforma agraria” Bogotá, 9 de junio 2005.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA [en línea] Bucaramanga, 2007. Disponible en Internet. URL: [http:// www.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com)

CHACHOLIADES, Miltiades. Economía Internacional. 2 Ed. México: Mc Graw Hill, 1992. 674p.

CANO, Carlos Gustavo – MINISTRO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL DEL COLOMBIA. El agro de cara al TLC; Discurso de instalación del XXXII Congreso Nacional Agrario, Bogotá D.C., noviembre de 2003.

CHIA PABON, Henry. Estudio de factibilidad para el procesamiento de embutidos cárnicos en la empresa Frigorífico Vijagual S.A. Ubicada en el municipio de Bucaramanga. Bucaramanga: UDI, 2003. Proyecto de grado. Universitaria de Investigación y Desarrollo. Facultad de Administración de Empresas

CIERRE DEL TLC CON ESTADOS UNIDOS. [En línea] Bogotá; Diario la República; 2005. Disponible en Internet. URL:http://www.larepublica.com.co/eltlc/tlc_cierre.html

DANE. Boletín Anual de Estadística 2004. Bogotá, 2005. 450p.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN [en línea] Bogotá, 2002 – 2007. Disponible en Internet. URL: <http://www.dnp.gov.co>.

_____. Manual Metodológico General. Organización de Estados Americanos. Bogotá, 2003. 195 p.

_____. Estadísticas Históricas de Colombia; Tomos I y II. ; Bogotá: Tercer Mundo Editores Col., 1998.

DINERO.COM. Industria y Comercio [En línea]. Bogotá: google, 2006. Disponible en Internet. URL:http://www.dinero.com/wf_infoarticulo.aspx?ldart=25930

DORNBUSCH, Rudige; FISCHER, Stanley y STARTZ, Richard. Macroeconomía; 8 Ed. Madrid: Mc Graw Hill, 2002. 383p.

GALVÍZ, Carlos Eduardo. Metodología de la Investigación. Bucaramanga: Editorial UNAB, 2005. 29 p.

GARAY, Luís Jorge. Borrador de avance sobre los estudios preparatorios para la negociación del TLC. Bogotá: Ministerio De Agricultura Y Desarrollo Rural. Marzo, 2004.

_____. La economía política de la exclusión social en Colombia. Bogotá, 2003.

_____. Apertura y Protección, Evaluación de la política de importaciones Bogotá: UNIVERSIDAD NACIONAL. FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS : TERCER MUNDO EDITORES, 1991. 255p.

IGAC/CORPOICA. Zonificación de los conflictos de uso de las tierras en Colombia. Bogotá, 2002.

INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR – INCOMEX. Colombia y el Acuerdo general sobre Aranceles Aduaneros Y Comercio – GATT; Biblioteca Incomex de Economía Internacional. Bogotá, 1982.

KOTLER; Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 8 Ed. México: Mc Graw-Hill, 2001. 863p.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Observatorio Agrocadenas. [En línea] Bogota, 2007. Disponible en Internet. URL: <http://www.agrocadenas.gov.co>

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. Colombia compite, político nacional de productividad y competitividad, en presidencia de la república, el modelo. [En línea]. Bogotá; google, 2006. Disponible en Internet. URL: <http://www.mincomercio.gov.co/documentos/competitividad>

Rayborn del Congreso de los Estados Unidos, auspiciado por la representante demócrata de Illinois – Jan Schakovsky.

RIVAS, Vicente Francisco. "Análisis de la competitividad del sector alimentos e imprenta en el marco del TLC con México" [En línea]. San Salvador, google; 2007. Disponible en Internet. URL:<http://www.infomepyme.com/>

SACHS, Jeffrey D y LARRAIN, Felipe B; Macroeconomía en la economía global; Prentice Hall S.A. Chile, 1994.

SUAREZ, Aurelio (2005). Impactos del TLC andino (AFTA) en el sector agropecuario, caso Colombia. Ponencia en el FORO realizado en el edificio

TORRE GAITÁN, Ricardo. Teoría del Comercio Internacional. Séptima División, México: Siglo XXI editores, S.A 340 p.

VALDERRAMA, Alfonso. Código de Aduanas. Edición Permanente al día de la Reglamentaciones e Instrucciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales: Legislación de Comercio Exterior (Lecomex Ltda.) Bogotá, 2000. 117 p.

ANEXOS

ANEXO A

ENTREVISTA REALIZADA AL DOCTOR SAMUEL JÁCOME MANZANO. GERENTE FONDO DE GANADEROS DE SANTANDER (FEDEGAN- FOGASAGAN). 17 de Octubre de 2007.

La siguiente es la entrevista concedida por el Dr. Jácome Manzano al autor del presente proyecto, en donde se le indagó sobre su opinión acerca del TLC con Estados Unidos y su incidencia en el sector lácteo Colombiano y santandereano.

Pregunta 1.

D.F.S.R Pregunta: Cuál es su opinión sobre el TLC entre Colombia y Estados Unidos, enfocándolo al sector ganadero en general?

S.J.M Respuesta: Es muy difícil opinar sobre este tema ya que aún no se ha culminado el proceso que antecede a la puesta en marcha del TLC, sin embargo, teniendo en cuenta los resultados de la negociaciones, es importante, decir, que Colombia cedió todo y no recibió ni la millonésima parte de lo que tenía propuesto. La razón es sencilla, USA continuará apoyando y desarrollando políticas agropecuarias para dicho sector a nivel interno, es decir, no le quitará los subsidios ni los apoyos en materia técnica, tecnológica y humana que le brinda al mismo sólo por el hecho de firmar un acuerdo comercial con Colombia. Estados Unidos jugó inteligentemente y aplicó estrategias que vencieron contundentemente a los negociadores colombianos, designados por el gobierno.

Pregunta 2.

D.F.S.R Pregunta: el TLC entre Colombia y Estados Unidos beneficiará al sector ganadero colombiano? Por favor describa su respuesta.

S.J.M Respuesta: como está a la fecha el TLC, Colombia va a perder significativamente. Lo anterior se debe a que no se tuvo en cuenta la realidad del sector. Para el caso de Santander, los requerimientos para producir con la calidad exigida para los Estados Unidos, no existen, si bien la producción y la calidad se han mejorado, aún hay extensas zonas no certificadas como “Libres de Aftosa”, lo que hace imposible iniciar procesos de producción y de calidad eficientes. Por otro lado, el aspecto que vive el sector en cuanto a su recurso humano es precario, muy pocos son los productores que cuentan con el capital suficiente para invertir en tecnología (maquinaria especializada), investigación (desarrollo y mejoras de razas) y seguridad (personal para garantizar la seguridad en las zonas de producción), entre otros. El sector no podrá desarrollarse a plenitud hasta tanto el gobierno no decida dar su apoyo incondicional. Si bien es cierto que en materia comercial el sector ha recibido apoyo gubernamental para exportar la producción y dar a conocer productos colombianos en otros mercados (hasta ahora desconocidos), también es cierto que dicho apoyo no abarca a la totalidad de productores. Los beneficios se podrán ver en materia de traspaso de tecnología principalmente, ya que los productores y empresarios podrán importar maquinaria especializada mucho más económica y con menos exigencias que anteriormente, igualmente, los consumidores se beneficiarán por que recibirán variedad de productos no sólo colombianos sino americanos; y por último, definitivamente, el mercado nacional se verá afectado negativamente ya que los productores nacionales no podrán cumplir con la demanda estadounidense por cantidad y calidad. Es decir, seguiremos igual o en algunos casos peor por los nuevos competidores que entran a formar parte del mercado nacional.

Pregunta 3.

D.F.S.R Pregunta: el gobierno nacional y para el caso particular de Santander ha previsto medidas y/o políticas para apoyar a los directos afectados del sector?

S.J.M Respuesta: si por supuesto. Se han diseñado una serie de medidas que pretenden hacer competitivo al productor y empresario nacional. Aplicando diversos mecanismos el gobierno ha estructurado planes que van desde el apoyo con créditos blandos hasta capacitaciones para certificaciones y cumplimiento de las normas fitosanitarias exigidas para el ingreso de carne, leche y sus derivados al mercado gringo. En Santander, se ha iniciado un proceso de análisis para el desarrollo de actividades conducentes a apoyar y prevenir al máximo las duras consecuencias que sufrirá el sector, se están desarrollando programas de socialización a nivel general que expongan las nuevas condiciones a las que se verán sometidos los productores; igualmente, se ha destinado una parte del presupuesto departamental para determinar las necesidades prioritarias del sector y empezar a trabajar en ellas, a nivel financiero existe un fondo con capital destinado a proyectos innovadores, como por ejemplo, apoyo a la creación de nuevas razas, aumento en la calidad en valores proteicos de la leche, entre otros.