UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

EFECTOS EN LOS GRANDES PROCESADORES LECHEROS COLOMBIANOS CON LA ENTRADA EN VIGENCIA DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON LA UNIÓN EUROPEA.

TRABAJO DE GRADO

ANDRÉS FELIPE ROZO MORENO
JUAN DIEGO CAMPOS NÚÑEZ
PAOLA ANDREA OTALVARO ZAPATA

BOGOTÁ D.C.

2015

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

EFECTOS EN LOS GRANDES PROCESADORES LECHEROS COLOMBIANOS CON LA ENTRADA EN VIGENCIA DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON LA UNIÓN EUROPEA

TRABAJO DE GRADO

ANDRÉS FELIPE ROZO MORENO
JUAN DIEGO CAMPOS NÚÑEZ
PAOLA ANDREA OTALVARO ZAPATA

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO
IVARTH PALACIO SALAZAR

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C.

2015

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de grado es la culminación de una etapa, muy importante para nuestras vidas y nuestro futuro, debido a que ahora tenemos más claro el camino hacia el cual dirigirnos.

Ante todo, queremos agradecer a Dios por habernos guiado y bendecido durante la exitosa culminación de este trabajo. Por otro lado queremos agradecerles a nuestras familias quienes siempre han estado apoyándonos y motivándonos en este proceso tan importante. A nuestro tutor Ivarth Palacio Salazar por su tiempo, conocimiento y paciencia en cada uno de los momentos que acudimos a él. A nuestra Universidad quien nos dio la formación necesaria y nos guio a lo largo de nuestra carrera. A las empresas Alpina y Alquería por abrirnos sus puertas y poder adquirir el conocimiento necesario acerca de este sub- sector y así poder desarrollar satisfactoriamente este trabajo de grado y finalmente a cada una de las personas que hicieron parte de este proceso académico.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO 1

RESUMEN 3

ABSTRACT 4

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN 5

1. Situación problemática 5
2. Problema de Investigación 7
3. Pregunta Central 7
4. Sub Preguntas 7
5. Objetivo General 8
6. Objetivos Específicos 8
7. Justificación 9
8. Tipo de Investigación 9
9. Metodología 10

CAPITULO II. MARCOS DE REFERENCIA 11

1. Marco Antropológico: 11
2. Marco Contextual: 11
3. Marco Teórico: 11
4. Marco Conceptual: 24
5. Marco Jurídico: 26
6. Marco Metodológico 27

CAPITULO III. ACUERDO COMERCIAL ENTRE COLOMBIA Y LA UNION EUROPEA 28

1. Aspectos importantes del TLC 28
2. Capítulos del TLC relacionados con el sector agropecuario 28

2.1 Capítulo de acceso a mercados y agricultura 28

2.2 Capítulo sobre obstáculos técnicos al comercio 28

2.3 Medidas Sanitarias y Fitosanitarias 30

2.4 Instrumentos de defensa comercial 30

2.5 Servicios, inversiones y libre movimiento de capitales 31

2.6 Competencia 32

2.7 Contratación Pública 32
2.8 Reglas de Origen 33
2.9 Propiedad Intelectual 33
2.10 Indicaciones Geográficas 34
2. 11 Comercio y desarrollo sostenible 35
3. Acceso a mercados agrícolas 35
CAPITULO IV. SUB SECTOR LECHERO EN COLOMBIA 37
1. PIB Colombiano y Participación del sector agropecuario 38
2. Orientación del Suelo 41
3. Inventario Bovino en Colombia 42
4. Acopio Industrial e Inventarios de leche en Colombia 44
5. Producción de Leche 45
6. Características del ganado lechero 48
7. Alimentación del Ganado lechero 49
8. Comercio Exterior del sub sector lechero de Colombia 49
9. Importaciones 50
10. Exportaciones 51
CAPITULO V. SECTOR LECHERO EN LA UNION EUROPEA 53
1. Aporte de los países al PIB de la Unión Europea 54
2. El sector agrícola en la Unión Europea 56
3. Producción de leche a nivel mundial 57
4. Sub-sector lechero en la Unión Europea 58
5. Inventario Bovino en la Unión Europea 61
6. Histórico de cabezas sacrificadas ganado Bovino 62
7. Uso del suelo en la Unión Europea 63
8. Distribución de la superficie agrícola en la Unión Europea 64
10. Importaciones 65
11. Exportaciones 66
CAPITULO VI. MATRIZ DOFA DEL CONTEXTO COLOMBIANO FRENTE AL MISMO DE LA UNION EUROPEA 69
1. Matriz DOFA 69
2. Estrategias planteadas a través de la matriz DOFA 71

CAPITULO VII. POSTURA DE LAS GRANDES EMPRESAS LECHERAS EN COLOMBIA 75
1. Conclusiones Entrevista con ALPINA 77
2. Propuesta ALQUERIA 80
CAPITULO VIII. MATRIZ MEFI 83
1. Desarrollo de la Matriz MEFI 84
Matriz MEFI de Alquería 84
Matriz MEFI de Alpina 85
2. Resultado Matriz MEFI 86
CAPITULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 87
Conclusiones 87
Recomendaciones 89
BIBLIOGRAFIA 92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1**:** Histórico PIB y Participación sector agropecuario en valores y porcentaje 38
Tabla 2: Listado de los principales productores de leche 47
Tabla 3: PIB de la Unión Europea y su Participación por países en millones de Euros..... 54
Tabla 4: Exportaciones de productos lácteos de la Unión Europea..... 67
Tabla 6: Matriz MEFI de Alquería 84
Tabla 5: Matriz MEFI de Alpina 85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Participación sector agropecuario en el PIB nacional 39
Figura 2: Histórico PIB y participación sector agrícola en porcentaje 40
Figura 3: Explotación Histórica Bovina por predio 41
Figura 4: Histórico Inventario Bovino en Colombia 42
Figura 5: Histórico Variación del Inventario Bovino en Colombia 43
Figura 6: Precio internacional de leche en polvo ($US/Ton) 45
Figura 7: Producción Histórica de leche en Colombia 46
Figura 8: Importaciones Colombianas de productos lácteos 51
Figura 9: Exportaciones Colombianas de productos lácteos 52
Figura 10: Principales países que aportan el 80% al PIB de la Unión Europea 54
Figura 11: Producción de leche a nivel mundial y sus clases 57
Figura 12: Principales países productores de leche por porcentaje en la Unión Europea 58
Figura 13: Diez Principales países productores de leche anual por 1000 toneladas en la Unión Europea 59
Figura 14: Inventario Bovino en miles de cabezas en la Unión Europea 61
Figura 15: Inventario Bovino de cabezas sacrificadas en la Unión Europea 62
Figura 16: Superficie agrícola utilizada para explotación agrícola en la Unión Europea 63
Figura 17: Diez países con mayor cantidad de hectáreas en la explotación agrícola en la Unión Europea 64
Figura 18: Distribución de la superficie agrícola en la Unión Europea 65
Figura 19: Importaciones de la Unión Europea de productos lácteos 66

GLOSARIO

COMPETITIVIDAD: capacidad que tiene una empresa o país para hacer frente a una serie de factores tales como el precio, los costos, la calidad, entre otros, a través de los cuales obtenga mayor rentabilidad frente a su competencia.

PRODUCTIVIDAD: es el uso eficiente y eficaz de los recursos que disponga una empresa o un país, con los cuales se optimicen los procesos de producción de un determinado bien o servicio

DOFA: la matriz DOFA es una herramienta en la cual se pueden evaluar los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y externos (Oportunidades y Amenazas), con el fin de generar estrategias para así establecer planes de acción que involucren los procesos de la empresa y el entorno.

MEFI: la MEFI se usa para identificar los factores internos de una empresa que influyen directamente con su productividad.

CONTINGENTE: es la cantidad máxima de productos que un país o empresa puede importar, en un periodo determinado.

PRODUCTO INTERNO BRUTO: es el valor de los bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo.

SUBSIDIO: es un apoyo económico el cual reciben empresas, productores, sectores, entre otros, en una economía con el fin de incentivar la producción de bienes o servicios y generar mejores rentabilidades, además de ayudar en situaciones o contextos adversos.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO: es un acuerdo comercial entre dos o más países, en el cual se genera un trato preferencial a través de la reducción de aranceles, en consecuencia de esto el aumento del flujo de bienes y servicios entre los países miembros del acuerdo.

HATO GANADERO: grupo de cabezas de ganado

EMPRESA PROCESADORA: son aquellas empresas que se encargan de recolectar materia prima con el objetivo de transformarla, produciendo bienes finales, para ser distribuidos al consumidor final o intermediarios.

SGP-PLUS: es el sistema generalizado de preferencias que otorga los beneficios de las preferencias arancelarias, otorgadas de la Unión Europea con el principal objetivo de buscar el desarrollo sostenible.

ECONOMÍA DE ESCALA: propiedad por la cual el costo total promedio a largo plazo disminuye conforme aumenta la cantidad producida (Mankiw, 2012).

RESUMEN

La economía mundial ha presentado una tendencia hacia la globalización y la integración económica; este comportamiento ha influenciado significativamente la economía Colombiana en los últimos años, promoviendo los lazos comerciales con diferentes economías a nivel mundial; esto con el objetivo de fortalecer la actividad económica tanto interna como externamente, buscando nuevas oportunidades que le permitan un crecimiento económico perdurable, a través de la inversión extranjera directa, la investigación y desarrollo, innovación tecnológica, mano de obra calificada, entre otros. Continuando esta tendencia Colombia inició un proceso de negociación de un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea en el año 2012, el cual culminó con éxito firmándose el 31 de Julio del 2013, mediante el decreto 1636, donde Colombia y la Unión Europea por libre albedrio se comprometieron a cumplir con todos los puntos pactados dentro del tratado.

Con el objetivo de generar un diagnóstico del sub-sector lechero, se analizó la situación actual de la economía Colombiana frente a la Unión Europea, vista desde la productividad y la competitividad que se presenta en cada una de estas economías, para determinar las oportunidades o las amenazas que podría representar el tratado de libre comercio con dicho grupo económico pero específicamente concentrándose en la industria procesadora de productos lácteos.

Del diagnóstico comparativo se encontró que existen grandes asimetrías entre la industria procesadora de productos lácteos en Colombia frente a la misma de la Unión Europea (UE).

Por último se realizó el análisis de los factores internos de las empresas a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), indicador que permite identificar la debilidad o fortaleza dentro de las empresas de acuerdo a la valoración de las características de cada una. Por otro lado, a través de la matriz DOFA se analizaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las empresas; de acuerdo a los resultados de ambas matrices se plantearon recomendaciones que podrán ser aplicadas dentro de las empresas objeto de estudio.

Palabras Clave: Productividad, competitividad, perdurabilidad, tratado de libre comercio, MEFI, DOFA, Unión Europea, globalización, integración económica.

ABSTRACT

The global economic has shown a tendency towards globalization and economic integration; This behavior has significantly influenced the Colombian economy in recent years, promoting commercial linkages with different economies worldwide; this with the aim of strengthening economic activity both internally and externally, seeking for new opportunities that will enable a sustainable economic growth through foreign direct investment, research and development, technological innovation, skilled labor, among others. Continuing this trend, Colombia began a process of negotiating a Free Trade Agreement with the European Union in 2012, which was successfully signing the July 31, 2013, by Decree 1636, where Colombia and the European Union undertook to comply with the agreement negotiated.

In order to generate a diagnosis of the dairy sub-sector, the present document provides an analysis and evaluation of the current situation of the Colombian economy compare with the European Union, seen from the productivity and competitiveness that present each of these economies, to determine the opportunities or threats that could represent the free trade agreement with this economic group but specifically focused on dairy processing industry.

Through the comparative analysis was found that there are significant asymmetries in the Colombian dairy processing industry compare with the same industry in the European Union (EU).

Finally, through the analysis of the internal factors of the companies using a Internal Factor Evaluation Matrix MEFI matrix to identify the weakness or strength within the companies according to the valoration given of each one of the characteristics. On the other hand, through the SWOT matrix allows to determinate the weaknesses, opportunities, strengths and threats of enterprises; according to the results of both parent recommendations that can be applied within companies under study they arise.

Keywords: Productivity, competitiveness, sustainability, globalization, free trade, MEFI, SWOT, European Union, economic integration.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1. Situación problemática

El entorno actual de la economía mundial, está basado en la complejidad, la turbulencia, el dinamismo y la intensidad competitiva, también está marcado por la oferta, la globalización y el fraccionamiento de la demanda, lo cual ha terminado por convertirse en la tendencia del mercado mundial. Dentro de este escenario también se presenta un particular desarrollo tecnológico, el cual se basa en la obsolescencia programada y fomento del consumo masivo. Al mismo tiempo, las tecnologías de información y comunicación han servido como medio para el crecimiento que se ha venido dando en la economía mundial. Con todo esto se ha generado un cambio en las relaciones entre las empresas y los consumidores, pues el consumidor actual tiene mucho más poder e influencia en las empresas, lo cual se ha dado debido a la mayor disponibilidad de información con la que cuenta, lo que les permite hacer un análisis y evaluación de las diferentes alternativas que se les presentan y así exigir mejor calidad y servicio. Ahora, el consumidor es analítico, crítico, exigente y selectivo, que demanda productos y servicios especializados los cuales atienden sus deseos y necesidades particulares, esto ha llevado a las empresas a buscar nuevos mercados con el fin de aprovechar las ventajas de la globalización.

Una forma de entrar a dichos nuevos mercados es por medio de los tratados de libre comercio, que son acuerdos comerciales entre dos o más países, por medio de los cuales se hacen intercambios de bienes o servicios; estos acuerdos tienen beneficios para ambas partes pero no necesariamente son equitativos.

Uno de los beneficios más importantes que se genera en este tipo de tratados es la reducción de aranceles y como consecuencia la eliminación de barreras para el país al momento de realizar la exportación del bien, lo que reduce el costo de entrada de dichos productos al nuevo mercado. Esto también incrementa el desarrollo económico, social y hasta cultural de un país, porque permite el intercambio de información, conocimiento, inversión y de capital de trabajo de un país a otro.

Esto obliga a los productores a ser más competitivos frente a sus competidores porque permite vender el producto a un menor precio del cual está en el mercado y con mejor calidad. Además de lo anterior, este tipo de tratados incentivan la inversión extranjera en la gran mayoría de países involucrados.

Es del conocimiento público que el sistema empresarial Colombiano está dividido en su gran mayoría por empresas micro, pequeñas y medianas, las grandes representan un porcentaje bajo; esta es una situación que refleja que el país no se encuentra del todo preparado para recibir los beneficios que involucra hacer parte de un TLC, pues el porcentaje restante de empresas que se clasificaría como pequeñas y medianas no cuenta con el músculo financiero suficiente para hacer inversiones que les permitan alcanzar el nivel de competitividad, tecnificación y recurso humano capacitado, que logran alcanzar las grandes empresas del país y las empresas extranjeras pertenecientes a los acuerdos suscritos.

Este estudio se basó en grandes empresas procesadoras de leche como lo son Alquería y Alpina estas se encuentran en los primeros puestos del ranking de las empresas en Colombia; aunque el dinamismo de la parte financiera de estas compañías ha sido lento a comparación con las empresas de la Unión Europea y su crecimiento económico no ha sido el mejor en los últimos tres años.

Cabe resaltar que estas empresas (Alpina y Alquería) son las más competitivas que existen en el subsector lechero colombiano, pero su situación puede verse afectada con el tratado de libre comercio con la Unión Europea, el cual ya está firmado y permitirá que compañías lecheras europeas entren a competir en el mercado colombiano, donde muchas empresas presentan bajos índices de productividad y competitividad a comparación de las empresas pertenecientes a este grupo económico.

Además, las instituciones que son las que deben proteger la economía nacional, no lo están haciendo de manera adecuada, pues cada quien está buscando su propio beneficio. Es por esto que existe un gran temor por parte de los productores lecheros pues no se sienten respaldados por el gobierno, pues este solo está evaluando los beneficios que este tratado les genera a unos pocos.

Durante los procesos de negociación para establecer el tratado de libre comercio con La Unión Europea muchos sectores de la economía colombiana demostraron su desacuerdo e inconformidad con este, pues eran conscientes de los altos niveles de competitividad que presentan las diferentes organizaciones pertenecientes a esta potencia económica mundial.

El subsector lechero, es uno de los muchos en donde se ha producido mayores niveles de incertidumbre respecto a dicho tratado. Según datos de Fedegan, en la Unión Europea se produjeron 147,7 millones de toneladas de leche en el 2014, mientras que en Colombia se recolectaron aproximadamente 6,72 millones de toneladas de leche en 2014, siendo esta cantidad producida por Colombia equivalente al 4,54% de lo que produce la Unión Europea en el mismo período de tiempo; por otro lado en Colombia se producen 4.1 litros de leche por vaca al día; mientras que en la Unión Europea se producen 21.4 litros de leche por vaca al día, con lo cual es evidente que la productividad y competitividad es mayor en la Unión Europea que en Colombia.

2. Problema de Investigación

La baja productividad y competitividad de las empresas más significativas del subsector lechero colombiano frente a las empresas lecheras europeas.

3. Pregunta Central

¿Que deberían hacer las grandes empresas procesadoras de leche colombianas para ser competitivas y productivas frente a la Unión Europea?

4. Sub Preguntas

1. ¿Qué falta en las grandes empresas procesadoras de leche colombianas para que su productividad tenga un manejo eficiente y eficaz de los recursos mejore?

2. ¿Que hace que las grandes empresas procesadoras de leche colombianas tengan una baja competitividad ante las empresas europeas?

3. ¿Qué impacto tendría en la competitividad y productividad del subsector lechero el intercambio de tecnología y conocimiento con la Unión Europea dentro del marco del Tratado de Libre Comercio?

5. Objetivo General

Analizar el nivel de competitividad y productividad que presentan las principales empresas procesadoras de leche en Colombia para determinar la capacidad de respuesta que tienen dichas empresas frente al tratado de libre comercio con la Unión Europea.

6. Objetivos Específicos

- ✓ Determinar el nivel de competitividad de las principales empresas procesadoras de leche colombianas (Alpina y Alquería) para poder hacer un análisis del mismo y poder plantear estrategias que permitan obtener el mayor beneficio dentro del marco del tratado de libre comercio con la Unión Europea.

- ✓ Determinar el nivel de productividad de las principales empresas procesadoras de leche colombianas (Alpina y Alquería) para poder hacer un análisis del mismo y poder plantear estrategias que permitan obtener el mayor beneficio dentro del marco del tratado de libre comercio con la Unión Europea.

- ✓ Prever las consecuencias económicas y sociales de la puesta en marcha del tratado de libre comercio con la Unión Europea desde el análisis de variables representativas y la experiencia de los gerentes de las empresas más significativas a nivel nacional como lo son: Alpina y Alquería.

7. Justificación

Es necesario comprender la realidad del sub sector lechero en Colombia, para identificar la situación amplia y diversa que se presenta en el país, analizando las variables más influyentes que afectan dicho sub sector.

Es por lo anterior, que se busca realizar este estudio para tener una clara visión acerca de las consecuencias de la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea; esto se realizará con base en la experiencia de los grandes procesadores lecheros colombianos como lo son Alpina y Alquería; desde la perspectiva del nivel de competitividad y productividad tanto interna como externa, sin dejar a un lado el ámbito económico y social que afecta directamente el entorno de las empresas. Se busca lograr con este trabajo una comprensión mucho más holística y cercana a la realidad, en la cual se genere la identificación de las variables que afectan la competitividad y productividad de las empresas.

8. Tipo de Investigación

Para cumplir con los objetivos de este trabajo fue necesario utilizar información secundaria especializada como la que brinda el Banco Mundial, la Secretaria Económica de la Unión Europea, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, el Departamento Nacional de Planeación de Colombia, el Instituto Colombiano Agropecuario, la Federación Colombiana de Ganaderos, entre otros.

Además, se hicieron entrevistas a nivel interno de las empresas seleccionadas para desarrollar este estudio, para identificar su opinión y su posición frente a dicho tratado y establecer el efecto económico y social en el sector lechero.

9. Metodología

- ✓ Se hicieron entrevistas a personas de la alta dirección dentro de estas dos empresas para poder evaluar el objetivo de cómo prever las consecuencias económicas y sociales de la puesta en marcha del tratado de libre comercio con la Unión Europea desde el análisis de variables representativas y la experiencia de los gerentes de las empresas más significativas a nivel nacional como lo son: Alpina y Alquería.

- ✓ El nivel de competitividad dentro de estas dos empresas se determinó por medio de variables como lo son el precio, los costos, el nivel tecnológico, el volumen de producción y la calidad. Toda esta información se obtuvo por medio de las entrevistas que se realizaron a las altas direcciones de las empresas.

- ✓ Se hizo una matriz MEFI a través de la cual se pudo evaluar el nivel de productividad de las principales empresas productoras de leche colombianas (Alpina y Alquería), a través de esta matriz se pudo evaluar los factores claves que nos determinaron cuales son los más importantes y los más influyentes dentro de estas empresas

CAPITULO II. MARCOS DE REFERENCIA

1. Marco Antropológico:

Este tema de investigación involucra directamente al ser humano desde diferentes perspectivas, primero tanto a las familias que hacen parte y dependen del subsector lechero, así como a los consumidores de los productos que ofrece dicho subsector y también los pequeños, medianos y grandes productores de leche en el país.

2. Marco Contextual:

Este proyecto se desarrolló específicamente en las empresas Alpina (Sopo) y Alquería (Bogotá), como representativas de la industria procesadora de productos lácteos en Colombia y sus similares en la UE.

3. Marco Teórico:

Competitividad

El principal autor que trata el tema de la competitividad es Michael Porter, quien la define como la productividad con la que una nación da uso de sus recursos humanos, económicos y naturales. Para entender mejor este término se toma como punto de partida las fuentes que se desprenden de la prosperidad de un país. El nivel de vida de un país se mide por la productividad de su economía, que a la vez el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. La productividad está estrechamente relacionada con el valor de los productos y servicios que se producen en un país, al igual que con la eficiencia con la que se producen.

Por lo tanto, la verdadera competitividad se mide por la productividad, pues esta permite que un país pueda soportar salarios altos, una divisa fuerte y una rentabilidad atractiva del capital,

de la mano con un alto nivel de vida. Es por esto que a la hora de determinar la competitividad no es de mayor relevancia las exportaciones o si las empresas son nacionales o extranjeras, por lo contrario se tiene en cuenta la productividad de las actividades económicas que se desarrollan en determinado país.

Determinantes de la Competitividad

De acuerdo con la teoría propuesta por Michael Porter, existen cuatro factores determinantes en la competitividad:

1. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), al igual de las habilidades, conocimiento y tecnologías especializadas que determinan la capacidad para generar y adoptar innovaciones.

2. La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; es imperativo que hayan demandantes exigentes que presionen a los oferentes con la demanda de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

3. La existencia de una estructura productiva robusta conformada por empresas de distintos tamaños pero eficientes en escala internacional, relacionadas de forma horizontal y vertical, que incentiven la competitividad por medio de una oferta especializada de insumos, tecnologías y habilidades para respaldar un proceso de innovación por medio de las cadenas productivas.

4. Las condiciones relacionadas con la creación, organización y manejo de las empresas, así como la competencia principalmente si esta obstaculizada por regulaciones o actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

En su conjunto, estos cuatro actores determinantes de la competitividad de una nación forman una suerte de sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo.

En la actualidad, uno de los comunes denominadores más notorios entre la inmensa mayoría de los países en las esferas económica y política es que en mayor o menor grado éstos se hallan empeñados en las tareas conceptuales, políticas y programáticas para redefinir el papel del Estado en la promoción y regulación de la actividad económica.

Se necesita formular e instrumentar una política industrial que permita a su aparato productivo generar las ventajas competitivas requeridas para una inserción exitosa a la dinámica de la economía mundial. Conviene asimismo, erradicar el malentendido que identifica fomento con protección. En un entorno de profundos rezagos estructurales y de numerosos problemas de competitividad, la carencia de mecanismos de fomento ha sido una de las principales deficiencias de la estrategia modernizadora.

Ante estas realidades mundiales, los diferentes bloques económicos, aplican diversas políticas para afrontar los retos de la competencia global. En un extremo del espectro se encuentran países que han logrado superar en el curso de pocos decenios los obstáculos a la convergencia de ingresos y productividad con el mundo desarrollado y, en el otro, aquellos que aún no logran identificar la manera de librarse de los obstáculos del atraso relativo y absoluto. Los primeros están preocupados por generar sus propias fuentes de innovación y cambio tecnológico y consolidar la marcha hacia actividades de cada vez mayor valor agregado. Los segundos deben aun experimentar con formas socialmente viables de progreso institucional y social, identificar actividades sostenibles que permitan acumular recursos en una economía abierta, instituir mercados y crear las capacidades necesarias para el cambio estructural.

A continuación se van a dar algunas definiciones de competitividad planteadas por diferentes referentes del tema:

Competitividad según Paul Krugman:

La competitividad puede ser vista tanto desde el contexto empresarial como del contexto de Nación - País. El punto de equilibrio para una empresa está determinado en su capacidad de pagarle a sus trabajadores, proveedores y acreedores, si no cumple con estas obligaciones se verá obligada a salir del mercado. Así, cuando se dice que una empresa no es competitiva significa que su posición en el mercado es insostenible y que, a menos que mejore su gestión quebrara.

Por otro lado, los países no entran en quiebra, estos pueden ser felices o infelices con su gestión económica pero no tiene un punto de equilibrio determinado. Como resultado, el concepto de competitividad nacional es evasivo.

Se podría suponer, que el punto de equilibrio en una nación está dado por su balanza comercial, que la competitividad puede ser medida por la capacidad de un país para venderle al exterior más de lo que ellos compran. Pero tanto en la teoría al igual que en la práctica, un superávit comercial puede ser signo de debilidad nacional y un déficit un signo de fortaleza.

Krugman, en su artículo académico "Competitividad: Una Peligrosa Obsesión" se remite a la definición dada por Laura D'Andrea Tyson presidenta del Consejo de Consultores Económicos: la competitividad es "Nuestra habilidad de producir bienes y servicios que resisten la prueba de competencia internacional, mientras nuestros ciudadanos disfrutan de un nivel de vida que sea tanto incremental como sostenible." Para Krugman es razonable, sin embargo si se confronta la teoría con los hechos, se puede decir que esta definición es corta respecto a lo que realmente sucede en una economía.

Suponiendo el caso de una economía con escaso volumen de comercio internacional, la habilidad de esta para equilibrar su comercio se encuentra en el buen manejo de la tasa de cambio, pero debido a que el comercio es un factor tan pequeño en la economía, el nivel de la tasa de cambio tiene una menor influencia en el nivel de vida. De esta manera, una economía con poco comercio internacional, el nivel de vida estaría determinado por factores domésticos, principalmente por la tasa de crecimiento de la productividad. En conclusión para una economía

como está la competitividad se convertiría en una forma de referirse a la productividad y no tendría relación alguna con competencia internacional.

En el caso de una nación con altos niveles de comercio, el panorama es diferente al descrito anteriormente. Suponiendo que un país encuentra que a pesar que su productividad está aumentando en forma constante puede tener éxito en las exportaciones por medio de devaluaciones sucesivas de su moneda, haciendo más baratas sus exportaciones en los mercados mundiales. Entonces su nivel de vida que depende de su capacidad de compra de importaciones, así como bienes producidos al interior de país, puede disminuir. El crecimiento interno puede ser sobrevalorado por el deterioro de los términos de intercambio. La competitividad podría resultar ante todo de la competencia internacional.

Clasificación de la competitividad

Dado a la diversidad de definiciones que han surgido en torno al concepto de competitividad, se hace necesario realizar una clasificación que de cierta manera de un orden y ayude a comprender de una forma más sencilla el término. A continuación se presentan las diferentes clasificaciones que se han realizado según diferentes enfoques en que se puede abordar.

Competitividad a Nivel empresa – industria – nación.

Como se mencionó anteriormente, una de las clasificaciones más fáciles de evidenciar es aquella que divide a la competitividad desde el punto de vista de la empresa o industria, y la que se refiere a la nación como un todo. Esta clasificación ha sido estudiada en detalle por Chudnovsky y Porta (1990).

A nivel microeconómico, el concepto de competitividad es bastante claro y directo. El rendimiento de la empresa puede ser determinado por sus ventas, participación en el mercado, o por el rendimiento de la misma. En muchas ocasiones obtener una mayor porción del mercado es posible mediante un sacrificio de los márgenes de ganancia, pero en el mediano plazo, es probable que haya una relación positiva entre participación de mercado y márgenes de ganancia. Así,

algunas definiciones microeconómicas expresan que "la competitividad es sinónimo del rendimiento en términos de beneficios de una empresa en el lago plazo y su habilidad de compensar a sus empleados y de brindarle un retorno superior a sus dueños" (Report of the Select Committee of the House of Lords on Overseas Trade, 1985), mientras que otras mencionan que "una firma (o una economía nacional) será competitiva si resulta victoriosa (o en una buena posición) en la confrontación con sus competidores en el mercado doméstico y en el internacional" (Michalet, 1981).

La competitividad de una empresa puede incrementarse mediante diferentes instrumentos con las que cuenta la misma empresa, entre ellos están la integración vertical la cual facilita la reducción de costos de transacción, un mayor esfuerzo innovador, tanto de los productos como de los procesos, una gestión de recursos más eficiente por medio de la implementación de procedimientos como Just in Time o de Calidad Total, una incorporación de tecnología que aumente la productividad de los factores que se emplean. No obstante el rendimiento que pueda alcanzar una firma también se puede ver afectado por factores del entorno donde desarrolla sus actividades que puede afectar su posición competitiva.

El concepto de competitividad nacional es más complejo de comprender, e incluso cuestionado por algunos actores. Krugman (1994) es de los autores que ha sostenido que la competitividad es aplicable a nivel de empresa y no de nación, pues considera que no tiene sentido aplicar este concepto a economías nacionales, aportando varias críticas en su argumentación.

Algunos autores del tema pasan de manera directa de la competitividad a nivel de empresa al concepto de competitividad nacional, estableciendo que este último tipo de competitividad compone la nación. Entre estos autores se encuentran Michalet (1981) y Tavares de Araujo y otros (1981). La competitividad a nivel macroeconómico se puede considerar como la competitividad agregada de las firmas que hacen parte de la industria o la nación.

Sin embargo, para Chudnovsky y Porta (1990), el análisis de los factores propios del entorno nacional o industrial son las que hacen que las firmas de una nación sean competitivas, y que todo sea más que la suma de las partes: "cuando hablamos de competitividad internacional de

una economía nacional, nos estamos refiriendo a un fenómeno que se manifiesta a través de la competitividad de las firmas, pero que involucra también la acción voluntaria del gobierno y otros agentes económicos para promover esa competitividad, que a su vez se construye sobre una determinada estructura de la economía que incluye tanto su configuración productiva y de relaciones entre sectores y entre firmas como aspectos institucionales que van más allá de lo estrictamente productivo".

En conclusión, la competitividad de la firma se ve reflejada en la posibilidad de colocar su producto, debido a sus características internas y de su entorno, y de la competitividad nacional como la capacidad de generar un ambiente adecuado para la competitividad industrial. Porter (1990) afirma que "explicar la competitividad a nivel nacional es responder a una pregunta mal planteada. (...) Para encontrar respuestas se debe concentrar la atención no en el conjunto de la economía, sino en industrias y sectores industriales específicos". Desde esta perspectiva, las condiciones nacionales generan o no un ambiente favorece el mejoramiento e innovación de las empresas y sectores particulares, que finalmente son la fuente de la competitividad nacional.

Dando paso al caso de la competitividad industrial, esta es similar al de la competitividad nacional, puesto que la mayor competitividad de un sector o industria se genera tanto de una productividad superior de las empresas que componen como del ambiente de competencia que predomina en la industria. De esta manera, la conformación de clústers o conglomeraciones industriales da paso al desarrollo de ventajas competitividad gracias al surgimiento de externalidades positivas entre las empresas pertenecientes al clúster. Entre dichas externalidades se incluye: atracción de una mayor cantidad de clientes, mayor especialización y productividad, aumento de la competencia entre las empresas, mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización, disminución de los costos de transacción que facilita el conocimiento de los agentes económicos relacionado directamente con la empresa, la acción conjunta en pro de la consecución de objetivos comunes como la creación de infraestructura especializada.

Competitividad precio-tecnológica

Al analizar las diferentes definiciones dadas al concepto de competitividad, se enfatiza en el hecho que la competitividad consiste en la producción de bienes o en la prestación de servicios, de características similares, a un precio más bajo que los competidores. Lograr ofrecer precios más bajos depende directamente de los costos de los factores y de la productividad. Cuando la productividad se basa en costos bajos, se está hablando de una competitividad precio, y cuando se trata de adelantos tecnológicos que den paso a un aumento de la productividad se hace referencia a una competitividad tecnológica.

La teoría expuesta por Heckscher y Ohlin se inclinaba más por el concepto de competitividad precio, puesto que rechazaron el hecho que las diferencias tecnológicas explicasen las relaciones comerciales internacionales, por lo contrario suponiendo que todos los países cuentan y tienen acceso a la misma tecnología, y se enfocaron más en las dotaciones factoriales. En este sentido, la competitividad se asemeja a la ventaja comparativa, término que establece que el comercio internacional responde a diferencias en los precios/costos relativos.

Competitividad estática- dinámica

Estos dos tipos de competitividad, llamados por Pyke y Sengenberger (1992) la vía "baja" y la vía "alta" hacia la competitividad, se diferencia en que la primera hace énfasis en la competencia de precios, enfocada en dotaciones factoriales y sus costos relativos, mientras que la segunda tiene en cuenta la innovación.

Esta clasificación es muy parecida a la que distingue competitividad precio y tecnología, pero esta clasificación enfatiza en que competir en precios implica reducir costos manteniendo una tecnología y dotaciones, mientras competir dinámicamente produce el desarrollo de estrategias de diferenciación, de adquisición de nuevas tecnologías de producción, de adaptación a un entorno cambiante con el objetivo de mantener o mejorar la posición competitiva. En este punto el conocimiento es fundamental para la competitividad dinámica ya que facilita la implementación constante de mejoras en el uso de las tecnologías y recursos disponibles, que permiten lograr

ventajas dinámicas de las ventajas relativas puramente estáticas. Siguiendo la teoría de Horta y Jung (2002(, la competitividad no es un punto a alcanzar sino un proceso constante de esfuerzos colectivos, hacia la obtención de atributos diferenciables en donde los resultados se logran a largo plazo.

Productividad

La productividad es la relación de los recursos que se usaron para la producción y los resultados que se obtuvieron a través de los mismos; la productividad es uno de los procesos más importantes dentro de la compañía, ya que es el motor por medio del cual se logra la eficiencia y eficacia de los recursos además debe estar implícita en la empresa en cada momento desde la materia prima hasta el momento que el producto o servicio se encuentre con el consumidor final.

La productividad influye directamente sobre la rentabilidad de la empresa y pues es el buen uso de los recursos lo que genera que no exista desperdicio y esto evita gastos innecesarios en los cuales incurriría la empresa.

La productividad no solo se mide en términos de materia prima si no también se puede medir la productividad de las personas y con esto entender si la cantidad de trabajadores es la suficiente si hace falta o si hay demasiadas personas. A los empleados se mide en forma de rendimiento ya que es la forma como se obtiene la mayor cantidad de productos bajo los mismos recursos.

La productividad está directamente relacionada con la competitividad ya que una empresa llega a ser competitiva en el momento que puede producir con los mismos recursos un producto con estándares altos de calidad. La productividad es el fin de todas las empresas y es la forma como aumentan su utilidad y como consecuencia disminuyen sus costos.

Como se mide la productividad:

$$\frac{\text{PRODUCCIÓN}}{\text{RECURSOS}}$$

- ✓ La productividad se mide en cualquier tipo de negocio ya sea por la cantidad de servicios prestados, por la cantidad de productos fabricados siempre comparándola con el uso de los recursos
- ✓ La calidad es otra forma de medir la productividad se hace por medio de la relación entre los recursos utilizados y el nivel de calidad. Se mide bajo la premisa a menores recursos usados debe existir la calidad suficiente para la satisfacción del cliente sin la necesidad de aumentar los costos.

Como se mejora la productividad:

"El mejoramiento de la productividad no consiste únicamente en hacer las cosas mejor; es más importante hacer mejor las cosas correctas"

Es necesario dentro de las empresas hacer una constante innovación en cuanto a tecnología, organización, recursos humanos, calidad, entre otros; teniendo en cuenta que estos factores son los que generan mayor influencia en el proceso de producción. Esta es la forma directa de influir sobre la productividad dentro de las empresas y de generar un aumento de la misma;

Factores que influyen dentro de la productividad:

Factores Duros

- ✓ Producto: Stanton, Etzel y Walker definen el *producto* como *"un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea"*

El valor de uso del producto se puede perfeccionar mediante la mejora del diseño y de las especificaciones. El factor costo/beneficio se puede realzar mediante el aumento de los beneficios logrados con el mismo costo para la obtención de un mismo beneficio.

- ✓ Planta y equipo: simboliza todos los activos tangibles, construcciones con el fin de emplearlos para producción de bienes o servicios dentro de una compañía. La productividad de la planta y el equipo se puede mejorar prestando atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, entre otros.

Estos elementos mejoran la productividad mediante: un buen mantenimiento, el funcionamiento de la planta y el equipo en las condiciones óptimas, la adopción de medidas correctivas, la reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de la planta disponibles.

- ✓ Tecnología se define como un conjunto de conocimientos que sirven para producir bienes y servicios. Se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, mediante una mayor automatización y tecnología de la información. La automatización puede asimismo mejorar la manipulación de los materiales, el almacenamiento, los sistemas de comunicación y el control de calidad.

- ✓ Material: Selección del material correcto, calidad, el control del proceso y el control de los productos rechazados. Uso y control de desechos y sobras. Empleo de materiales de mayor calidad a menor precio. Mejoramiento del índice de rotación de las existencias

Factores Blandos

- ✓ Personas

Los trabajadores deben destacarse por su dedicación y eficacia. Además por la capacidad que cada uno demuestra en el momento de realizar su labor. Para mejorar la productividad del trabajo se debe mejorar salarios y sueldos; formación y educación;

seguridad social pensiones y planes de salud, recompensas, planes de incentivos participación.

- ✓ Organización

Una organización necesita funcionar como un sistema ya que son un todo, es necesario que todo este interconectado para que la empresa tenga un buen trabajo; todos deben estar alineados bajo un mismo objetivo.

- ✓ Métodos de trabajo

Lograr que el trabajo sea más productivo mediante el mejoramiento de la forma en que se realiza, los instrumentos utilizados, el lugar de trabajo, los materiales empleados y la maquinaria utilizada.

- ✓ Estilos de dirección

Uno de los factores más importantes dentro de la productividad es el estilo de dirección pues este tiene una influencia alta y directa con la forma como la empresa está compuesta; además el estilo es el que guía hacia dónde va la empresa y a donde desea llegar. Un buen estilo de dirección es el que entiende que necesidades tiene la empresa pero también las suple y no necesita aumentar los costos para conseguir el mejor material, pues indaga y busca la mejor opción; la buena dirección es la que sabe que disminuir los costos afectando la calidad está incorrecto pues genera consecuencias más graves a futuro.

Factores externos

- ✓ Los diferentes dictámines políticos a través de mecanismos institucionales, la situación económica (cambios económicos), los recursos financieros, la infraestructura del país.

- ✓ Los ajustes estructurales, los cambios económicos, la competitividad industrial.

Definiciones de productividad:

- ✓ Productividad según la OIT: es la relación entre producción e insumos. También, el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado en la producción.

- ✓ Karl Marx el grado social de productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto.

- ✓ Productividad en el análisis económico: la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Podemos definirla como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, tierra, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado Quesnay (1766), economista francés: "la regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga".

- ✓ Adam Smith señala que la división del trabajo es la causa más importante del progreso en las facultades productivas del trabajo, de manera que la aptitud, la destreza y la sensatez con que este se realiza, es una consecuencia de la división del trabajo.

- ✓ David Ricardo, relacionó a la productividad con la competitividad de los países en el mercado internacional e incorporó la idea de los rendimientos decrecientes en el uso de los factores.

- ✓ Marx define a la productividad del trabajo como un incremento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva del trabajo sin variar el uso de la fuerza de trabajo, en tanto que la intensidad del trabajo es un aumento de la producción a partir de incrementar el tiempo efectivo de trabajo

4. Marco Conceptual:

- ✓ Competitividad

La competitividad se entiende como la capacidad de las empresas de mantener un crecimiento constante, en cuanto a la capacidad de producir y comercializar bienes y servicios que se caractericen por su diferenciación en precio y calidad.

- ✓ Productividad

La productividad es la relación de los recursos que se usaron para la producción y los resultados que se obtuvieron a través de los mismos.

- ✓ Globalización

"La globalización es un proceso que va más allá de la apertura de mercados y la internacionalización de la economía. Responde a uno de los principales desafíos de la humanidad desde finales del siglo XX y ejerce grandes presiones en el presente siglo. La construcción de una sociedad global, que requiere una institucionalidad y un marco normativo que complemente al Estado - Nación y los mecanismos intergubernamentales que han históricamente dominado el ámbito internacional. Se trata como lo dice Arnold Toynbee en su obra "A Study of History", citado por Chaparro (2006), del surgimiento de la sociedad civil transnacional, que se refleja en la globalización de los mercados, de la producción y de los sistemas financieros. Pero igualmente éste proceso se refleja en la globalización de la ciencia, en la cual la comunidad científica desempeña un papel de creciente importancia.

Es importante resaltar el hecho que la globalización no sólo toca a aquellos que participan en este nuevo entorno. Incide así mismo en los sectores sociales que no tienen la posibilidad de insertarse y participar activamente en ella, pero que sufren sus consecuencias a través de procesos que ésta última genera, como es el caso de la reestructuración competitiva, de cambios en los mercados de trabajo, o de procesos de transformación institucional que de ella se derivan. Los procesos de exclusión social que esto genera, pueden llegar a tener un impacto más significativo que los procesos de participación que dicho entorno facilita." (Fernando Chaparro, 2006)

A continuación se presentarán seis definiciones relacionadas con las diferencias en los procesos de integración, así como la postura de Stiglitz frente a la globalización, estás definiciones fueron tomadas de unas diapositivas presentadas por el profesor Ivarth Palacio Salazarx| de la Escuela de Administración en su clase de Globalización y Competitividad Internacional.

Según Stiglitz "la globalización abarca muchas cosas: flujo internacional de ideas y conocimientos, intercambio cultural, sociedad civil global, movimiento global a favor del medio ambiente; globalización económica la cual implica la integración económica cada vez más estrecha de todos los países del mundo a través del flujo creciente de bienes y servicios, capital e incluso trabajo. La gran esperanza de la globalización es que eleve el nivel de vida de la gente en todo el mundo: que facilite el acceso de los pobres a los mercados internacionales de modo que puedan vender sus productos, que permita captar inversiones extranjeras para fabricar nuevos productos a precios más baratos y que abra las fronteras para que la gente pueda viajar al extranjero con el fin de formarse, trabajar y mandar a su hogar remesas con las que ayude a sus familias y formar nuevas empresas.

Continúa Stiglitz diciendo que la globalización posee el potencial de generar enormes beneficios tanto para el mundo en desarrollo como para el mundo desarrollado. Pero existen pruebas abrumadoras de que no ha actuado de acuerdo con éste potencial. El problema no es la globalización en sí misma, si no la manera en que se ha gestionado"

- ✓ Acuerdos Preferenciales

"Los acuerdos preferenciales de comercio tendientes a reducir o eliminar las barreras al comercio entre los países de un determinado grupo discriminando con respecto a terceros países, afecta los flujos de comercio a nivel global."

- ✓ Zona de Libre Comercio

"La zona de libre comercio consiste en que varios países se ponen de acuerdo para eliminar total o parcialmente, los derechos de aduana (aranceles) y las restricciones (permisos, precios, cuotas, etc.), a fin de que los bienes y servicios "originarios" de cualquiera de los países firmantes, puedan circular libremente en cualquiera de los demás países firmantes. La palabra clave en los tratados de libre comercio es "productos originarios" y para circular deben tener "certificado de origen". El objetivo de la creación de una zona de libre comercio es aprovechar las ventajas de "la economía de escala" y en consecuencia aumentar la dimensión y productividad de las empresas existentes en los países signatarios del tratado. El libre cambio nació en el siglo XIX como una reacción frente a las trabas comerciales introducidas por el mercantilismo. El libre cambio o libre comercio, puede definirse como aquella situación de las relaciones económicas en que es posible el comercio internacional sin trabas comerciales ni barreras arancelarias verdaderamente importantes".

"En un ***Área de Libre Comercio***, las tarifas y las restricciones cuantitativas entre los países participantes son eliminadas, pero cada país mantiene sus propias tarifas con respecto a los países no miembros. El establecimiento de una ***Unión Aduanera*** involucra, además de la supresión de la discriminación en el campo de los movimientos de los comodities dentro de la unión, la creación de una muralla o pared reflejada en tarifas comunes para terceros países. En un ***Mercado Común***, se da el caso no solamente de las restricciones al comercio de productos si no al movimiento de factores de producción con un grado de armonización en las políticas económicas, monetarias, fiscales y sociales como ha ocurrido en el Mercado Común Europeo hoy conocido como Unión Europea. Finalmente, la ***Integración Total*** presupone la unificación de políticas económicas, y requiere la designación de una autoridad supra-regional cuyas decisiones sean acatadas por los estados miembros." (Bela Balassa, 1961)

5. Marco Jurídico:

Este trabajo se enmarcara dentro del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y la Unión Europea el cual ya se encuentra firmado.

6. Marco Metodológico

- ✓ Se hicieron entrevistas a personas de la alta dirección dentro de estas dos empresas para poder evaluar el objetivo de cómo prever las consecuencias económicas y sociales de la puesta en marcha del tratado de libre comercio con la Unión Europea desde el análisis de variables representativas y la experiencia de los gerentes de las empresas más significativas a nivel nacional como lo son: Alpina y Alquería.

- ✓ El nivel de competitividad dentro de estas dos empresas se determinaron por medio de variables como lo son el precio, los costos, el nivel tecnológico, el volumen de producción y la calidad. Toda esta información se obtendrá por medio de las entrevistas que se realizaran a las altas direcciones de las empresas.

- ✓ Se hizo una matriz MEFI a través de la cual se pueda evaluar el nivel de productividad de las principales empresas procesadoras de leche colombianas (Alpina y Alquería), a través de esta matriz se podría evaluar los factores claves que nos determinarían cuales son los más importantes y los más influyentes dentro de estas empresas

CAPITULO III. ACUERDO COMERCIAL ENTRE COLOMBIA Y LA UNION EUROPEA

1. Aspectos importantes del TLC

En este tratado se establecen las inversiones para ambas partes (Unión Europea – Colombia), además de esto generar una representación de mejoras frente a las condiciones de los mercados, dentro del cual se puede apreciar un sistema generalizado de preferencias y ventajas (SGP-PLUS) que permite el acceso preferencial a un conjunto de productos al país, ya sea colombiano o europeo. Dentro de estas ventajas se puede apreciar la reducción de las barreras arancelarias, temas técnicos que facilitan el comercio como: medidas sanitarias (fitosanitarias), inversiones, asuntos laborales, disposiciones para el medio ambiente, propiedad intelectual entre otros. Dentro de estas inversiones se basa la estabilidad, seguridad jurídica y la predictibilidad.

2. Capítulos del TLC relacionados con el sector agropecuario

2.1 Capítulo de acceso a mercados y agricultura

En este capítulo se establecen las normas que permiten la liberalización de los mercados para los diferentes tipos de bienes; no solamente sobre la eliminación de aranceles sino además del tratamiento que se le darán a los subsidios al igual que los regímenes de exportación e importación. Se encuentra un apartado sobre normas de origen que muestran las condiciones de fabricación que deben cumplir los productos para que puedan disfrutar de los beneficios arancelarios establecidos en el acuerdo.

2.2 Capítulo sobre obstáculos técnicos al comercio

Tiene como finalidad eliminar las barreras técnicas al comercio que no se justifique por un objetivo de la política económica de las partes.

- ✓ Transparencia: es uno de los pilares sobre los que se ha negociado el TLC, ambas partes deben informar sobre sus proyectos de reglamentos técnicos y procedimientos a través de la secretaria de la OMC aquellos adoptados para atender problemas urgentes de seguridad, salud, protección del medio ambiente, o seguridad nacional. en el caso que se establezcan reglamentos técnicos o procedimientos, las partes tendrán por lo menos sesenta días máximo noventa para presentar comentarios sobre estos proyectos; las respuestas a estos comentarios serán publicadas permitiendo así una mayor argumentación al momento de aprobar la norma.

  Cuentan con seis meses para adoptar la normatividad anteriormente plantada.
  Es de vital importancia el acceso a la información teniendo en cuenta que los requisitos técnicos deberán ser publicados en el sitio web oficial, con el fin de tener acceso y sean identificables.

- ✓ Normalización, procedimientos de evaluación de conformidad, etiquetado y marcado:
  Las partes involucradas en el tratado de libre comercio se comprometen a compartir información sobre la forma en como pueden ser usadas las normas en beneficio de la regulación. En el TLC se estableció que hará uso de las normas internacionales como fundamento para la creación de los reglamentos técnicos, a menos que estas normas internacionales no permitan alcanzar los objetivos establecidos.

  El TLC incluye ciertas novedades como lo es el compromiso reciprocidad de la información sobre la vigilancia del mercado y el compromiso que no exista conflicto de intereses entre las organizaciones responsables de este tipo de verificaciones.

  Finalmente se encuentra el artículo de etiquetado y marcado se establece que el primero se debe limitar la información más relevante para el consumidor y no es posible adicionar información que dificulte la comprensión como proceso de etiquetado.

2.3 Medidas Sanitarias y Fitosanitarias

El TLC contempla medidas específicas relacionadas con la salud y están comprometidos con el bienestar animal. Es de vital importancia que cada país busque proteger la salud de sus animales, habitantes y vegetales, y el consumo no debería ir en contra de la seguridad de estas partes; además los países tienen la obligación de evitar la propagación de plagas y enfermedades, hacer lo posible por erradicarlas.

Existen normal internacionales de medida sanitarias y fitosanitarias que sirven como fundamento para las legislaciones y decisiones nacionales e internacionales, como la convención internacional de protección fitosanitaria, el Codex alimentarius y la organización mundial de sanidad animal.

En la Unión Europea la comisión europea es la responsable de velar por la salud de los consumidores, al mismo tiempo busca el acceso al mercado a los exportadores donde se hayan encontrado algún tipo de problema que este por fuera del derecho.

En Colombia el ICA es el ente encargado de ejecutar acciones con el fin de proteger el sector agrícola de plagas y enfermedades que se puedan generar

El INVIMA es el responsable de cuidar la salud de la población teniendo en cuenta los riesgos asociados tanto a la comida como a los medicamentos, entre otros.

2.4 Instrumentos de defensa comercial

Respecto a la defensa comercial se definen las reglas necesarias para proteger los intereses de los productores de una de las partes cuando se dé un aumento espontáneo de las importaciones que produzca un daño sustancial en la otra parte.

Existen tres principales mecanismos de defensa comercial como los son:

- ✓ Medidas antidumping: se entiende como dumping la situación donde una empresa exporta un producto a un precio inferior al precio interno del mercado, o por debajo al precio de producción.

- ✓ Subvención y derechos compensatorios: la utilización de las subvenciones se encuentran prohibidas por parte de la OMC, esta organización reglamenta las medidas que los países pueden adoptar para hacerle frente a sus efectos; los países cuentan con el recurso de la solución de diferencias de la OMC para lograr omitir una subvención prohibida o la eliminación de sus efectos negativos.

- ✓ Medidas de salvaguardia multilaterales: es una prohibición que se da temporalmente por la importación de ciertos productos.; esta medida se da por posibles amenazas a la producción nacional, se da temporal con el fin que los productores locales tengan tiempo de recuperarse. esta medida puede ser provisional (doscientos días) o definitiva (cuatro u ocho años) dependiendo del caso en el que se den.

2.5 Servicios, inversiones y libre movimiento de capitales

La integración de los mercados tanto de Colombia y la Unión Europea es uno de los principales objetivos que se busca alcanzar con el acuerdo comercial, pero este no se limita solamente a una disminución de los aranceles, sino que cuenta con estipulaciones respecto a servicios, inversiones y movimiento de capital con el objetivo final de mejorar las condiciones para que los proveedores de servicios puedan llevar a cabo negocios de forma óptima en ambos mercados.

En el título IV se establecen las disposiciones necesarias para dar paso a la liberación del establecimiento y el comercio de servicios, además de la cooperación en materia de comercio electrónico.

Por otro lado, ambas partes se comprometen a brindar un ambiente atractivo y estable para la inversión recíproca en diversas áreas como la industrial, manufacturero,

industrias de servicios, producción de energía, entre otros. También se busca consolidar o proveer acceso al mercado de los servicios transfronterizos, y en áreas de interés clave como los servicios financieros, profesionales, transporte marítimo, distribución y servicios de telecomunicaciones.

Se facilitará la estadía de personas que se dirijan a realizar negocios de cualquier tipo de tema.

2.6 Competencia

En el TLC se prohíbe cualquier tipo de prácticas anti competitivas al igual que las fusiones que establezcan barreras de forma significativa a la competencia, específicamente las que se generan de la creación o fortalecimiento de una posición dominante (monopolio).

Las partes involucradas se comprometen a no adoptar o eliminar cualquier medida que vaya en contra de la libre competencia y que distorsione el comercio o la inversión. Las empresas públicas y los monopolios no están exentos de la aplicación de las leyes de competencia.

2.7 Contratación Pública

Según el acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea las contrataciones públicas deben seguir unos procedimientos transparentes y garantiza las condiciones adecuadas de competencia para que los proveedores puedan participar en el mercado en igualdad de condiciones y sin discriminación alguna.

Las entidades que se encargan de este tipo de contratación son: entidades a nivel central, subcentral, entes regionales (estados federados), comunidades autónomas, departamentos o distrito capital en Colombia, bancos centrales o empresas públicas de

electricidad. Cada una tiene un papel determinante según su estructura y según el detalle del caso.

El acuerdo también tiene en cuenta la adquisición o arrendamientos de tierras, contratos de empleo público y en general todo el tema de contratación pública (licitaciones, reglas de origen, compensaciones, entre otros).

2.8 Reglas de Origen

Son los criterios necesarios para clarificar la procedencia de un producto, las restricciones varían según el origen del producto.

Las reglas de origen se usan para esto casos: derechos anti dumping, medidas de salvaguardia, determinación del trato de nación, contratación pública y elaboración de estadísticas comerciales. Este es el encargado de determinar si un producto puede beneficiarse o no de los aranceles.

Se debe tener en cuenta que el producto tendrá beneficios de acuerdo al país donde se haya hecho la última transformación.

2.9 Propiedad Intelectual

Según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual "*Cualquier propiedad que de común acuerdo se considere de naturaleza intelectual y merecedora de protección incluidas las invenciones científicas y tecnológica, las producciones literarias o artísticas, las marcas y los identificadores, los dibujos y modelos industriales y las indicaciones geográficas".*

Se divide en dos categorías:

- ✓ La propiedad industrial (inventos, patentes, marcas, entre otros)

Este TLC le da un adecuada y efectiva protección a los derechos de industria y comercial. Esto con el fin de disminuir las barreras del comercio y en cambio aumentar innovación, creatividad para obtener mayores inversiones y desarrollo económico.

Es de vital importancia el acceso de los medicamentos a un precio justo teniendo en cuenta como principales los más esenciales, por lo tanto no se hace énfasis en los patentes de los mismos.

Estos compromisos se aplicarán por medio del acuerdo a todos los titulares de derechos (músicos, escritores, entre otros) podrán hacerlos válidos de manera efectiva; si alguno de estos derechos es vulnerado tendrá consecuencias administrativas, civiles, entre otras). Es importante que se tengan en cuenta regímenes especiales con el fin de proteger las variedades vegetales, conocimientos tradicionales, y derechos de comunidades indígenas.

2.10 Indicaciones Geográficas

Cuando se refiere a una indicación geográfica es determinar el origen específico del producto, cualidades, y se hace relevancia a la reputación que proviene de su origen, los elementos climáticos interviene de igual forma. Cada producto tiene trayectorias importantes que los hacen reconocidos, es necesario que estos productos sean únicamente elaborados en ese origen, porque cumple con las condiciones exigentes necesarias.

Se determinó una protección con el fin de regular la competencia desleal, la protección del consumidor, a través de instrumentos de protección de marcar, también leyes especiales para las indicaciones geográficas.

Existen unos compromisos para los productores, como proporcionar un estándar de calidad que mantenga el vínculo del producto al territorio, otorgando garantía y seguridad al momento de consumirlos.

2. 11 Comercio y desarrollo sostenible

Se busca un desarrollo sostenible donde exista mayor integración de los aspectos laborales y medio ambientales con las políticas de comercio e inversión, con el fin de promover un enfoque global que tenga como interacción componentes sociales, medio ambientales y económicos.

Se tendrán en cuenta en el ámbito laboral las normas laborales de LA Organización Internacional del Trabajo. Este el TLC está en la búsqueda de comprometer a las partes en la aplicación efectiva de sus leyes laborales, con el objetivo de garantizar condicione de comercio equitativas.

En cuanto al medio ambiente se reafirma el compromiso de acuerdos multilaterales con el fin que se apliquen, además cada uno tendrá la potestad de determinar los niveles de producción elevados.

3. Acceso a mercados agrícolas

En este tratado aún no se ha hecho la liberación total del comercio de los productos agrícolas teniendo en cuenta su complejidad.

Una parte importante de los productos agrícolas podrán entrar al mercado europeo con arancel cero a partir de la entrada en vigor del Acuerdo, como las flores, café tostado y preparaciones de café, aceite crudo y refinado de palma, la mayoría de frutas y hortalizas, la mayoría de los productos del cacao y el tabaco. Sin embargo, una serie de productos, más sensibles, serán objeto de una liberalización gradual o por contingente, tales como banano, azúcar, carne de

vacuno, etc. En cuanto a la exportación de la Unión Europea hacia Colombia hay productos en los cuales el arancel seguirá siendo transitorio como en el caso específicos de los lácteos.

Durante el periodo de transición, se acordó una salvaguardia especial de volumen que mantiene contingentes pequeños y cerrados durante un mínimo de 12 años y para la mayoría de productos por un período de 17 años para el resto de los productos lácteos que se liberalizan (leche en polvo descremada, quesos maduros y leche maternizada), quedando otros excluidos de la liberalización o bajo contingentes (leche y nata sin concentrar, mantequilla y otras grasas,

Adicionalmente la Comisión Europea se comprometió a dar una ayuda de 30 millones de euros en un período de 7 años para incrementar la competitividad y apoyar a los pequeños productores del sector. Adicionalmente existe una declaración de las partes del Acuerdo que monitorearán el impacto en este sector para que se puedan adoptar las medidas y ajustes apropiados en caso de ser necesarios.

CAPITULO IV. SUB SECTOR LECHERO EN COLOMBIA

El sector agropecuario colombiano presenta unas perspectivas de crecimiento alentadoras que se sustentan en dos factores fundamentales. En primer lugar, se ha presenciado un aumento en la demanda mundial de alimentos, que junto a las privilegiadas condiciones geo climáticas de Colombia ha permitido un aumento de la oferta agropecuaria. En segundo lugar, este sector ha tenido una evolución significativa, debido a que entre el 2001 y el 2013 el sector creció a una tasa promedio anual de 2,5% mientras que el total de la economía lo hizo a una tasa del 4,5%.

Este sector se caracteriza por ser el principal generador de empleo en las zonas rurales del país. En el año 2013, 3,5 millones de personas laboraron en el sector agropecuario (16,9 % de la población ocupada del país). Para este mismo año se logró que el crecimiento del PIB de este sector fuera el más alto de la última década, superando el crecimiento general del PIB de la economía (FINAGRO, Perspectiva del sector agropecuario Colombiano, 2014).

El sector agropecuario está compuesto por cinco subsectores: agrícola, ganadero, caza, silvicultura y pesca. Dentro del sub-sector ganadero se encuentra el pecuario, que se sub-divide en dos grupos. En primer lugar en la cría y reproducción del ganado bovino y de especies menores. En segundo lugar, la producción de carne y leche, la cría y sacrificio de pollo y la producción de huevos. Respecto a la crianza de bovinos para la sustracción de leche, esta puede ser con el fin de venderla como cruda o para productos lácteos.

El sub sector lechero en Colombia tiene una participación significativa dentro del sector agropecuario y la economía colombiana, sin embrago, por las características del producto que se maneja, es necesario que los procedimientos y los estándares de calidad sean los adecuados a lo largo de la cadena de producción y transporte, pues debido a las falencias en la infraestructura vial del país, al descuido en las cadenas de frio usadas durante la distribución y recolección, entre muchos otros factores hacen que el sub sector lechero requiera de una transformación o adaptación en términos de competitividad, productividad y perdurabilidad.

1. PIB Colombiano y Participación del sector agropecuario

Tabla 1

Histórico PIB y Participación sector agropecuario en valores y porcentaje

Período	Producción pecuaria y caza (millones de USD)	Producción pecuaria y caza (variación % anual)	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca(millones de USD)	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (variación % anual)	PIB (millones de USD)	PIB (variación % anual)
2001	3,56	14	9,39	9	112,83	8
2002	3,87	9	10,43	11	122,55	9
2003	4,04	4	11,33	9	136,05	11
2004	4,57	13	12,16	7	153,74	13
2005	4,96	8	13,13	8	169,93	11
2006	5,17	4	14,12	8	191,78	13
2007	5,65	9	15,33	9	215,34	12
2008	6,10	8	16,47	7	239,83	11
2009	6,21	2	17,30	5	252,10	5
2010	6,11	-2	17,70	2	272,22	8
2011	6,36	4	19,34	9	309,67	14
2012	6,75	6	19,21	-1	331,82	7
2013	6,83	1	19,47	1	354,81	7
2014	7,19	5	21,78	12	377,74	6

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE

Nota: Para las series en dólares se utiliza la tasa de cambio oficial promedio del año 2014

En el año 2014, la economía colombiana tuvo un PIB de 337.74 millones de dólares, que representa un crecimiento del 6% respecto al 2013. En la tabla 1, se puede observar el comportamiento del PIB desde el año 2001 hasta el 2014, mostrándose un crecimiento continuo de este indicador, pero cabe resaltar que este incremento en los últimos tres años se ha dado en un menor porcentaje, teniendo como pico el año 2011 donde se evidenció el mayor crecimiento. Adicionalmente, se puede observar que el sector pecuario ha presentado una variación promedio del 6% aproximadamente año tras año, mostrando así un continuo crecimiento durante el periodo estudiado a excepción del año 2010 donde se presentó una variación negativa del 2%.

Analizando la Figura 1 se puede observar la participación que ha tenido el sector agropecuario en el PIB nacional desde el año 2001 hasta el año 2014, presentando un comportamiento variable que siempre ha tenido una tendencia a disminuir en promedio a un 3% aproximadamente año tras año, una de las razones de dicha disminución se debe al aumento de la participación de otras ramas económicas dentro del PIB.

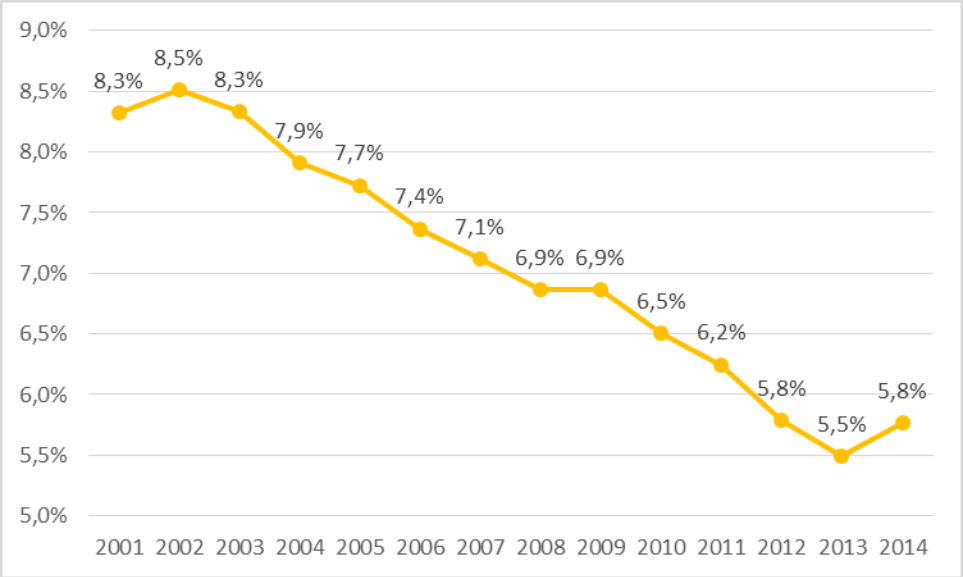

Figura 1: *Participación sector agropecuario en el PIB nacional*

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE

En la figura 2 se puede ver el comportamiento del PIB nacional y del sector agrícola, mostrándose la variación presentada en ambos casos a través del periodo estudiado. Para el PIB se puede observar que a partir del año 2009, tras una fuerte caída en dicho año, se presenta una significativa mejoría llegando a su punto máximo en el año 2011 donde la variación fue del 14%, pero a partir de dicho año la variación comienza a disminuir hasta llegar a un 6% en el año 2014. Cabe resaltar que la mejoría que presento la economía en el periodo 2010-2011 también se vio reflejada en el sector agrícola, aunque posteriormente dicho sector tuvo su mayor caída llegando a una variación negativa del 1% para el 2012, para los siguientes periodos se presenta un realce en la variación, llegando a ser la variación de crecimiento del sector agrícola mayor al crecimiento del PIB nacional.

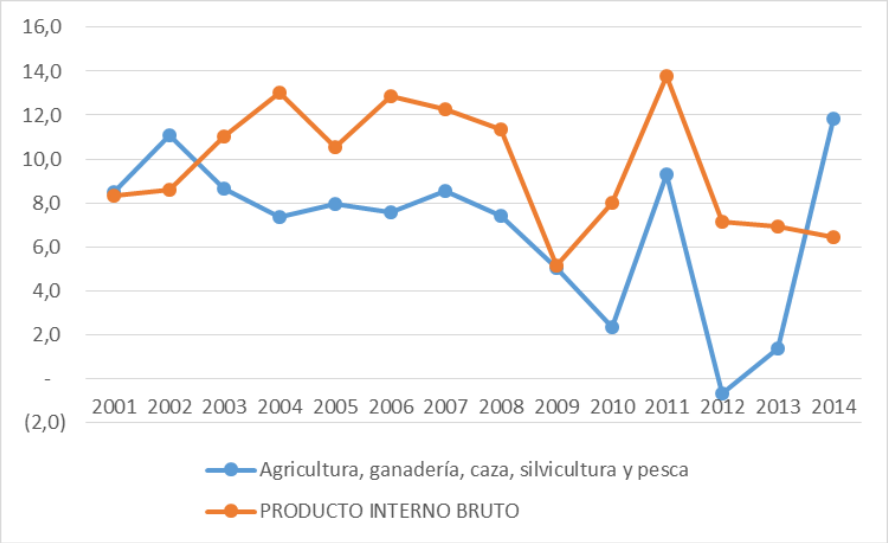

Figura 2*: Histórico PIB y participación sector agrícola en porcentaje*

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE

2. Orientación del Suelo

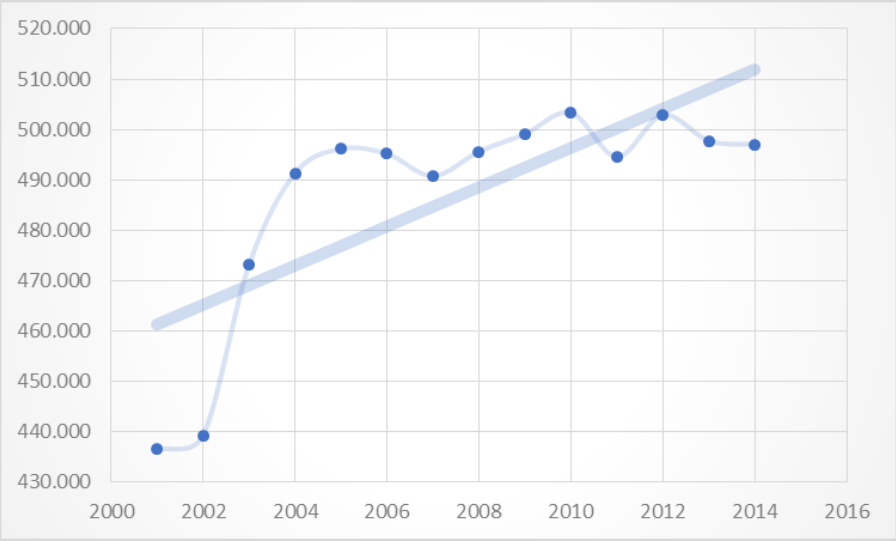

Figura 3: Explotación Histórica Bovina por predio

Fuente: Elaboración propia con datos de FEDEGAN

La orientación del suelo en Colombia destinada a la explotación bovina ha presentado un incremento promedio del 1% aproximadamente año tras año, lo que evidencia una tendencia a que está aumentando el número de predios destinados a la explotación bovina. La Figura 5 muestra como desde el año 2001 al 2005 se da un incremento significativo de los predios destinados a la explotación bovina, mostrando también una conducta volátil año tras año (dentro del periodo de estudio) de las cantidades de terrenos usados, siendo la cifra del 2014 de 497,008 predios.

3. Inventario Bovino en Colombia

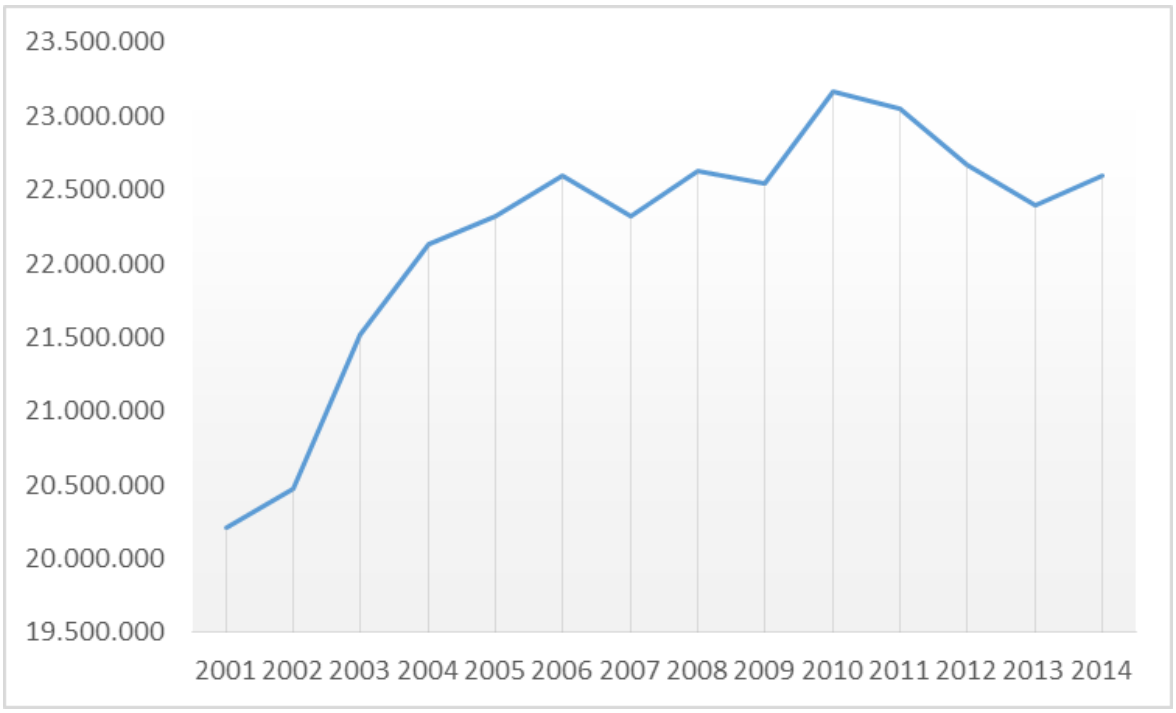

Figura 4: Histórico Inventario Bovino en Colombia

Fuente: Elaboración propia con datos de FEDEGAN

Como se observa en la Figura 3, en el año 2014 el inventario bovino colombiano estuvo compuesto por 22.593.283 de cabezas de ganado, registrando un aumento de 0.9 % respecto al 2013 (193.665 cabezas de más). Dicho incremento se dio de la siguiente manera: el stock bovino aumentó 0,9 % (33.070 cabezas), en hembras 0,6 % (69.712 cabezas) y machos con 1,5 % (90.883 cabezas) (FEDEGAN, 2014).

La principal razón de este aumento generalizado se debió al inicio de la fase de retención del ciclo bovino, momento donde los ganaderos deciden ajustar su producción a la oferta. Durante este año hubo una disminución de las exportaciones hacia Venezuela, esta falta de demanda fue absorbida por el mercado local y no se evidenciaron cambios en los precios.

Otra razón que permitió un aumento en las cabezas de ganado en el 2014 fue la mejora en las condiciones climáticas, a pesar de que los pronósticos del IDEAM apuntaban a que se presentara nuevamente el fenómeno del Niño. Por lo contrario, en gran parte de este año se presentaron condiciones climáticas favorables que contribuyeron en la mejora de los parámetros productivos y reproductivos de los bovinos.

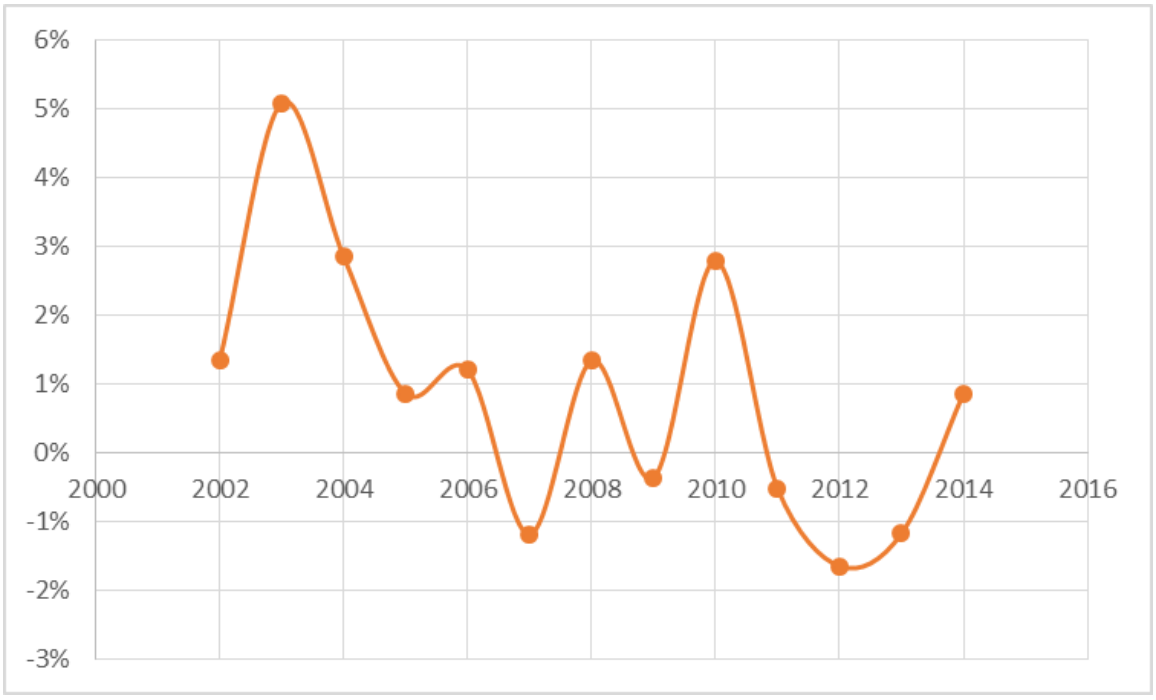

Figura 5: Histórico Variación del Inventario Bovino en Colombia

Fuente: Elaboración propia con datos de FEDEGAN

Como muestra la Figura 4, desde el año 2011 hasta el 2013 se evidenció una reducción del hato ganadero en aproximadamente 770 mil cabezas. Esta reducción obedeció a factores del mercado como el aumento de las exportaciones con destino a Venezuela, además de los factores climáticos como el fenómeno del niño y la niña. Es importante resaltar que en el 2013 hubo una desaceleración del ritmo de disminución del inventario, esto principalmente porque la ganadería se encontraba en una etapa de transición entre la etapa fase de liquidación y retención (FEDEGAN, 2014).

4. Acopio Industrial e Inventarios de leche en Colombia

Durante el año 2013, se presentó un acopio industrial total de 2.930 millones de litros, aumentando 1,6% con respecto al año anterior, durante este año se presentó un descenso significativo en los inventarios de leche en polvo, los cuales pasaron de 23 mil a 12,9 mil toneladas, esto se produjo principalmente por la reducción en las importaciones de productos lácteos debido al incremento de los precios internacionales de la leche, como se muestra en la Figura 6, lo que obligo a la industria local a abastecerse con la producción doméstica (FEDEGAN, 2014).

Respecto al año 2014, el crecimiento del acopio industrial presento un crecimiento del 4,7% gracias al fortalecimiento de la demanda interna por productos lácteos. En cuanto a los inventarios de leche para el año 2014, se presentó un aumento en productos como la leche en polvo, leche UHT y quesos, para diciembre de este año los inventarios reportaron 127,8 millones de litros que se repartieron de la siguiente manera: 89,1 millones de litros de leche en polvo, 25,3 millones de litros en leche UHT y 13,3 millones de litros de quesos maduros. La mejoría en el abastecimiento por parte de la industria láctea se dio gracias a la reducción de los precios internacionales de los commodities lácteos como se muestra en la Figura 6 (FEDEGAN, 2014).

Las predicciones para el año 2015 son que en el primer semestre se presente una reducción como consecuencia del verano, en el caso que se presente un verano fuerte, se produciría una reducción en la oferta lechera en la zona caribe y andina, dicha reducción de la oferta debería ir acompañada de un ajuste en los precios, de lo contrario sería una grave amenaza para los productores ganaderos, quienes no solo tendrían menos ingresos sino que se verían vulnerados sus activos productivos (FEDEGAN, 2014).

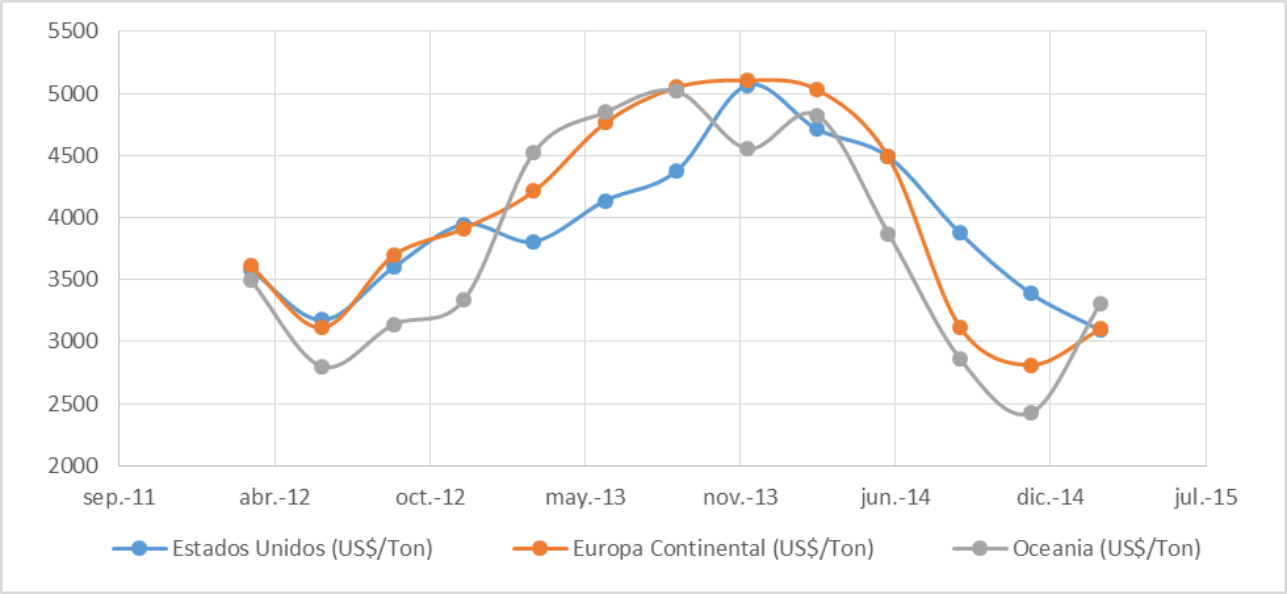

Figura 6: Precio internacional de leche en polvo ($US/Ton)

Fuente: Elaboración propia con datos de Fedegan

5. Producción de Leche

En el año 2012 se presentó un aumento en la producción de leche respecto al año anterior, presentando una producción de 6,518 millones de litros en el año, este incremento de la producción es el resultado de la recuperación de los diferentes hatos destinados a la producción de leche, los cuales se vieron afectados por el fenómeno del Niño que se dio a finales del 2010 y 2011 (FEDEGAN, 2014)

Para el año 2013 se produjo en Colombia alrededor de 6,530 millones de litros de leche aproximadamente, de los cuales el 10% se procesaron en fincas, el 8% se usaron para auto consumo, el 45% en acopio formal y el 37% en sector informal. 2,862 millones de litros se usaron para la lechería especializada y 3,498 millones de litros se usaron para doble propósito.

En el año 2014 se presentó un aumento del 1% en la producción nacional de leche con respecto al año anterior. Como se evidencio anteriormente en el análisis de la Figura 3, esta mayor producción es reflejo del incremento en el inventario bovino así como de la experiencia adquirida

por parte de los campesinos para afrontar los fenómenos climáticos que afecta directamente la producción de leche, como por ejemplo el uso de forrajes y ensilajes para contrarrestar las heladas.

La siguiente figura muestra un histórico de la producción de leche cruda en Colombia desde el año 2000 hasta el año 2014, en donde se puede evidenciar un continuo crecimiento de la producción año tras año.

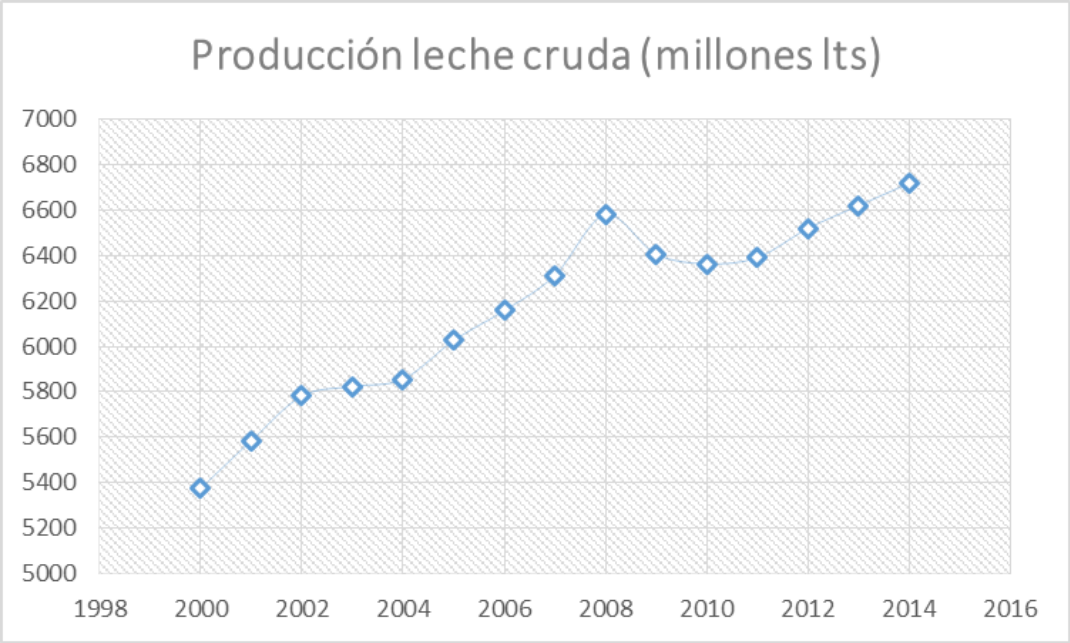

Figura 7: Producción Histórica de leche en Colombia

Fuente: Elaboración propia con datos de FEDEGAN

De acuerdo a la tabla 2, la producción de leche a nivel mundial ha presentado un crecimiento entre el año 2012 y 2014, en este último año reportando una producción de 570.375,72 toneladas. La unión europea se posiciona como el mayor productor mundial de leche aportando 151.450 toneladas de leche en el año 2014, seguido de India con 140.500 toneladas. Colombia se posiciona en el decimosexto puesto con una producción en el 2014 de 6,72 millones de toneladas de leche. Según FEDEGAN, a nivel de Latinoamérica, Colombia se posiciona en el cuarto lugar después de Brasil, Argentina y México

En términos de productividad, en Colombia se producen aproximadamente 4,1 litros de leche por vaca al día; en la Unión Europea, 21,4; y en Estados Unidos, 35,5 litros. La mayor productividad que se presenta en estos países se hace más evidente si se analiza la producción respecto al número de cabezas de ganado destinado a la producción de leche. En Colombia, con 7,4 millones de cabezas de ganado lechero se logra obtener 6.530 litros de leche. En cambio, en Estados Unidos con 9,1 millones de cabezas de ganado, se produce 13 veces de lo que produce Colombia (AKTIVA, 2014).

Tabla 2

Listado de los principales productores de leche

	2012		2013		2014	
	Producción 1000 (Ton)	Participación (%)	Producción 1000 (Ton)	Participación (%)	Producción 1000 (Ton)	Participación (%)
Mundo	544.657,52	100	551.744,62	100	570.375,72	100
EU-27	143.750	26,393	144.850	26,253	151.450	26,553
India	129.000	23,685	134.500	24,377	140.500	24,633
Estados Unidos	91.010	16,71	91.271	16,542	93.531	16,398
China	33.960	6,235	35.750	6,479	37.500	6,575
Brasil	31.490	5,782	32.380	5,869	33.350	5,847
Rusia	31.831	5,844	30.529	5,533	29.900	5,242
Nueva Zelanda	20.567	3,776	20.200	3,661	21.742	3,812
México	11.434	2,099	11.411	2,068	11.599	2,034
Ucrania	11.378	2,089	11.488	2,082	11.510	2,018
Argentina	11.679	2,144	11.519	2,088	11.404	1,999
Australia	9.811	1,801	9.400	1,704	9.700	1,701
Canadá	8.614	1,582	8.443	1,53	8.409	1,474
Japón	7.631	1,401	7.508	1,361	7.315	1,282
Otros	2.132	0,391	2.115	0,383	2.096	0,367
Taiwan	364	0,067	374	0,068	363	0,064
Colombia	6,518	0,001	6,62	0,001	6,72	0,001

Fuente: Elaboración propia con datos de FEDEGAN

6. Características del ganado lechero

Según un informe especial presentado por el portal Contexto Ganadero, en el país entre las razas ganaderas destinado a la producción de leche sobresalen las razas Gyr, Holstein y la Normando. Estas razas se caracterizan por los altos volúmenes de producción de leche permitiendo la elaboración de varios derivados lácteos, además de su fácil adaptación a los climas del trópico bajo o alto, características de la geografía colombiana.

- ✓ **Gyr**: los machos Gyr tienen un peso aproximado de 600 a 800 kilos y las hembras un peso entre 400 y 500 kilos, estas pueden producir de 30 a 35 litros de leche al día y pueden tener entre 12 a 13 partos, esta raza predomina en regiones de la Guajira, Sucre, Córdoba, Magdalena, Atlántico, Bolívar, Cesar, entre muchas otras (Contexto ganadero 2013).

- ✓ **Holstein**: de acuerdo a la asociación Holstein de Colombia, en el país existen aproximadamente un millón quinientas mil cabezas. Esta raza tiene la capacidad de producir entre 20 y 22 litros de leche al día. Los machos tienen un peso promedio de 1000 kilos y las hembras cuentan con un peso promedio de 600 kilos, además pueden tener 5 partos, en el territorio colombiana esta raza se localiza en las cuentas lecheras de Cundinamarca, Boyacá, Antioquia y Nariño (Contexto ganadero 2013).

- ✓ **Jersey**: de esta raza existen en el país veinte mil cabezas, distribuidas en su mayoría en los departamentos de Antioquia y Cundinamarca, aunque también es posible encontrarlas en el Eje Cafetero, los Llanos Orientales, Santander y en el Atlántico. Esta raza se caracteriza por su fácil adaptación a los diferentes pisos térmicos así como a los terrenos inclinados, las vacas Jersey producen entre 15 y 20 litros de leche al día (Contexto ganadero 2013).

- ✓ **Normando**: La raza normando ha logrado posicionarse en el sector lechero colombiano gracias a su buena composición. Esta raza produce en promedio 14,2 litros de leche al día y algunas vacas han logrado producir 22 litros de leche. Este tipo de ganado lechero se localiza en Cundinamarca, Boyacá y Caldas. Los machos pueden llegar a pesar entre

1000 y 1200 kilos y las hembras pueden pesar entre 680 y 800 kilos y pueden tener entre 8 y 10 partos (Contexto ganadero2013).

7. Alimentación del Ganado lechero

En Colombia existen tres grandes categorías de sistemas de alimentación, estos son: el sistema de pastoreo el cual está basado en el uso de la pradera a través del movimiento de los animales; el uso de henos, ensilajes y residuos de cosecha y la compra de alimentos concentrados. Es por esto, que el uso adecuado de los recursos alimenticios garantiza la rentabilidad en una empresa ganadera, para lograr el uso eficiente de estos recursos alimenticios se deben establecer una serie de acciones tales como una programación de temporada de partos, control del pastoreo y uso de comederos (FEDEGAN, 2011).

La ganadería lechera colombiana tiene bajos indicadores de productividad en aspectos tales como la natalidad, la producción promedio de leche, la edad de sacrificio y la capacidad de carga, estos bajos indicadores junto con una estacionalidad en la oferta de forrajes, provoca que este sector no logre alcanzar niveles óptimos de competitividad. Esta situación se debe a la inapropiada alimentación del ganado que en primer lugar no permite explotar el potencial productivo de las reses, sino que en muchas ocasiones debido a la mala alimentación los animales llegan a morir. Existen otros factores que hacen que el proceso de alimentación requiera de grandes esfuerzos, como por ejemplo el constante cambio climático por el que pasa el país, la necesidad de elaborar productos de calidad y la importancia de dar buen uso de los recursos naturales a través del proceso de producción (Fedegan, 2011).

8. Comercio Exterior del sub sector lechero de Colombia

El sector lechero en el año 2013 tuvo una balanza comercial negativa de 18 millones de dólares, logrando reducir el déficit comercial que se presentó en el año 2012 el cual fue de 106 millones de dólares. En principio, este fue un resultado alentador para el sector, pero se debe tener en cuenta que desde el año 2011 el sector lechero ha presentado una balanza comercial negativa, lo que deja ver la susceptibilidad de este sector ante los factores del mercado como los precios

internacionales de la leche en polvo, además de un panorama poco alentador por la falta de políticas públicas que permitan a este sector posicionarse en el mercado internacional.

Con respecto al año 2014 se siguió presentando un déficit comercial de aproximadamente 102 millones de dólares como consecuencia del aumento de las importaciones que en este año fueron de 116 millones de dólares, al igual que una menor cantidad de exportaciones que alcanzó los 14 millones de dólares.

9. Importaciones

Para el año 2013 las importaciones fueron de $53,1 millones de dólares CIF, presentando una disminución respecto al año anterior como consecuencia del incremento mundial del precio de la leche afectando directamente las importaciones de este producto, como se ve en la Figura 8. Las importaciones también se vieron afectadas por la puesta en marcha de la Resolución 650 del 5 de abril del 2013 que establece ciertas restricciones a las importaciones de leche en polvo de origen Argentino. Las importaciones para el año 2014 incrementaron un 69,2 % (US$ 116 millones en importaciones), siendo este el segundo año que se alcanza un record de importaciones en los últimos 20 años. La participación de los principales productos importados fue: leche en polvo (67,1 %), quesos (19,3 %) y lacto sueros (13,1 %) (FEDEGAN, 2014).

El origen de dichas importaciones tiene procedencia de países con los que Colombia tiene acuerdos comerciales, específicamente Estados Unidos que se ha convertido en el mayor proveedor de productos lácteos con una participación en valor de 42,7 %; también sobresalen países como: Argentina, Chile, Uruguay y España que aportan el 16,9 %, 14 %, 9,7 % y 4,5 % de las importaciones Colombianas (FEDEGAN, 2014).

De acuerdo a estudios realizados por FEDEGAN, es alto el riesgo que corre la industria láctea del país por la creciente cantidad de productos lácteos importados de países con los que se tienen acuerdos comerciales debido a la amplia brecha en términos de productividad que Colombia tiene con dichas naciones. Si las importaciones siguen creciendo a ese mismo ritmo es de esperarse que los precios internos se reduzcan significativamente, generando que se reemplace la producción nacional por la oferta mundial (FEDEGAN, 2014).

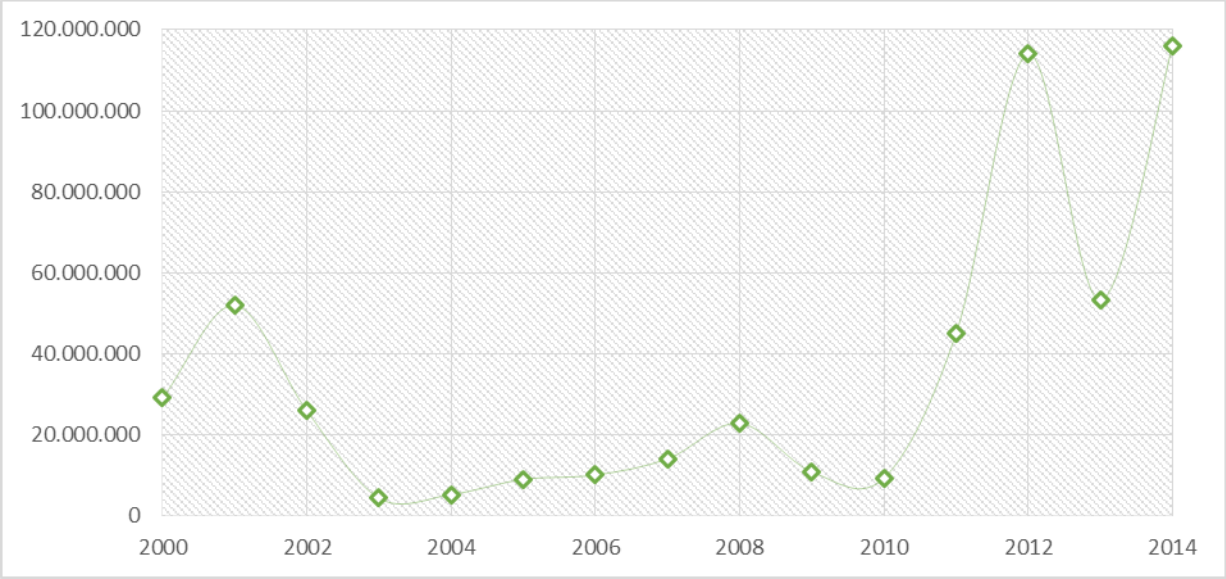

Figura 8: Importaciones Colombianas de productos lácteos
Fuente: Elaboración propia con datos del FEDEGAN

10. Exportaciones

Las exportaciones Colombianas en el año 2013 sumaron un total de US$ 35 millones de dólares, representando un incremento significativo de 660,4 % en comparación al 2012, como se ve en la Figura 9. La principal razón de este aumento es el mayor flujo de productos con destino a Venezuela. En el 2014 las relaciones comerciales con el país vecino se ven afectadas por problemas coyunturales, que influyeron notablemente a las exportaciones a dicho país. Esta situación se ve reflejada notoriamente en las 1,921 toneladas de productos lácteos que se exportaron en el 2014 frente a las 29 mil toneladas exportadas en el 2008. También se evidencio una caída respecto al 2013 de 64,2 %, que representa una reducción de 60,4 % en volumen (2.940 toneladas menos) (FEDEGAN, 2014).

Se debe destacar la buena acogida que han tenido algunos productos lácteos colombianos en mercados internacionales. Las exportaciones de mantequilla con destino a Estados Unidos y Rusia crecieron un 298 %, aumento un 204 % las exportaciones de leche líquida (FEDEGAN, 2014).

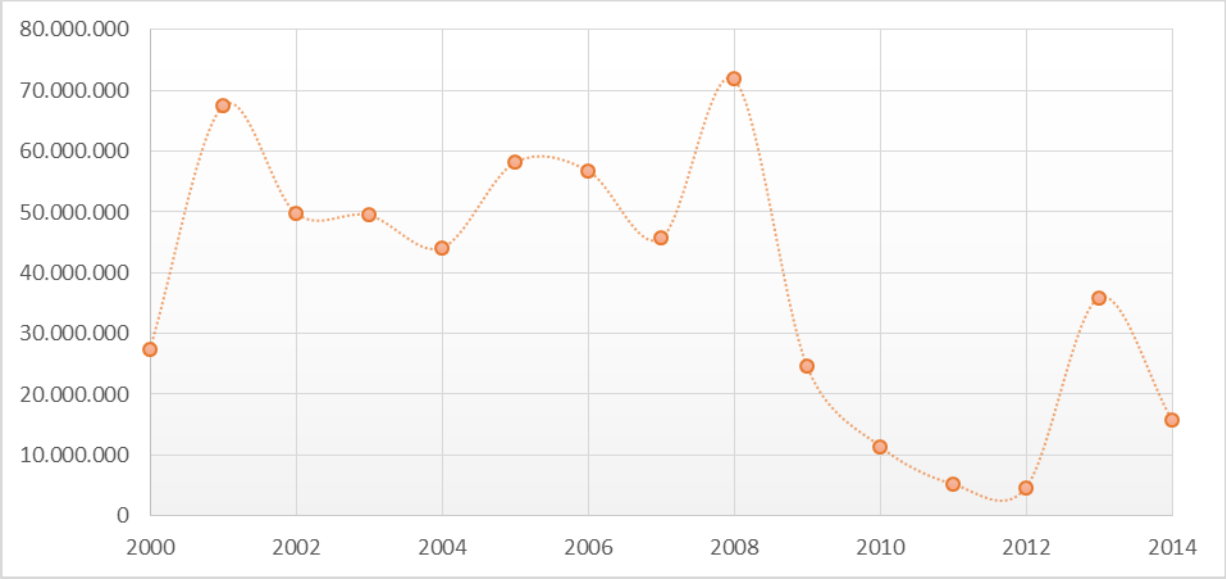

Figura 9: Exportaciones Colombianas de productos lácteos

Fuente: Elaboración propia con datos de FEDEGAN

CAPITULO V. SECTOR LECHERO EN LA UNION EUROPEA

La Unión Europea mantiene su crecimiento económico a través de las inversiones en energía, investigación, transporte y en la disminución en los impactos negativos en el medio ambiente; debido a esto se considera una potencia mundial a nivel de exportaciones de bienes y servicios teniendo en cuenta que tiene un porcentaje de participación del 16,5% de importaciones y exportaciones a nivel mundial. La Unión Europea actualmente se está especializando en bienes de alta calidad y en la firma de tratados de libre comercio con socios estratégicos. Se generaron alrededor de 36 millones de empleos debido al comercio. (European comission, 2014).

Dentro de la Unión Europea existen políticas que apoyan las empresas exportadoras y las asesora con el fin que sean cada vez más competitivas y productivas a nivel internacional; es necesario que los intercambios con diferentes países se traduzcan en ingresos altos para este tipo de empresas y en beneficios en general.

La Unión Europea es el mayor socio comercial de más de 59 países; El PIB de la Unión Europea está compuesto por: servicios 73%, industria 25% y agricultura 2%. El comercio exterior Europeo de bienes y servicios representa el 35% del PIB, dos tercios de las importaciones son representadas por materias primas. El PIB para el año 2014 en la Unión Europea fue de 13.920.541 millones de Euros; debido a la crisis económica mundial el PIB ha disminuido de forma lenta en comparación con otros países que también son potencias en el comercio.

1. **Aporte de los países al PIB de la Unión Europea**

Tabla 3

PIB de la Unión Europea y su Participación por países en millones de Euros

Países	Millones de Euros
Alemania	2.742.130
Francia	2.050.205
Italia	1.560.191
Reino Unido	1.426.581
España	1.022.988
Países Bajos	603.376
Suecia	421.296
Polonia	389.873
Noruega	386.280
Bélgica	382.657
Suiza	366.483

Fuente: Elaboración propia con datos de EUROSTAT (Comission European 2014)

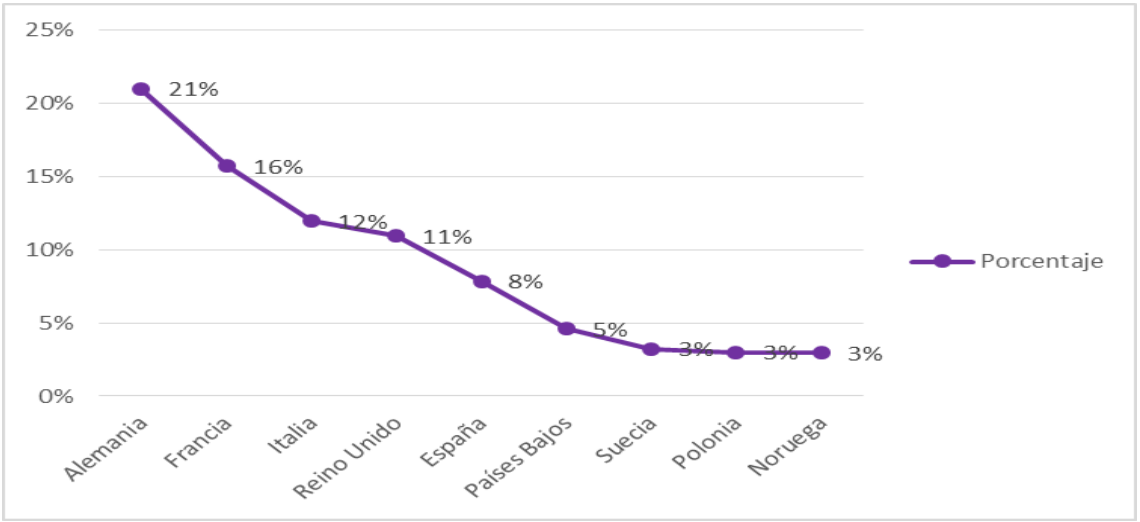

Figura 10*: Principales países que aportan el 80% al PIB de la Unión Europea*

Fuente: Elaboración propia con datos de la Eurostat Comission European 2014

En la Tabla 3 y en la figura 10 se puede observar el aporte que tienen estos diez países a lo largo del año 2013 al PIB de la Unión Europea; Alemania encabeza la lista de los países que más aporta al PIB de la Unión Europea, la fuente de ingresos de Alemania son los servicios que presta a nivel mundial, seguido de la industria y por último la agricultura, la silvicultura y la minería en su respectivo orden de aporte. Francia es el segundo país que más aporta al PIB de la Unión Europea, el ingreso de ellos se da por los servicios, seguido de la industria y las telecomunicaciones y por último el sector agrícola. Italia está como tercer país que mayor aporta al PIB de la Unión Europea, los ingresos de Italia se dividen en dos la industria y la agricultura. Reino Unido es el cuarto país, los ingresos son por servicios, industria y por último la agricultura. Así ha sido a lo largo de los últimos tres años. Se puede observar que estos nueve países aportan el 80% del total del PIB de la Unión Europea; cada uno de estos países se destaca por ser países que prestan servicios, son productores y agricultores como su principal fuente de ingresos.

La UE es la principal fuente de Inversión Extranjera Directa, lo hace a través de la creación de empresas y puestos de trabajo que ayudan al crecimiento económico dentro de un territorio. Los principales socios comerciales de bienes con la Unión Europea son:

- ✓ Estados Unidos con exportaciones de 280.000 millones de Euros e importaciones desde la UE 199.000 millones de euros. El comercio con este país representa 15% del total de los intercambios que realiza la Unión Europea.

- ✓ China con exportaciones de 149.000 millones de euros e importaciones desde la UE 270.000 millones de euros. El comercio con este país representa 14% del total de los intercambios que realiza la Unión Europea.

- ✓ Rusia con exportaciones de 200.000 millones de euros e importaciones desde la UE 201.000 millones de euros. El comercio con este país representa el 8% del total de los intercambios que realiza la Unión Europea.

- ✓ Seguidos de estos se encuentra Suiza, Noruega, Turquía. Los principales productos que se intercambian con sus socios son maquinarias, artículos manufacturados, combustibles, entre otros.

2. El sector agrícola en la Unión Europea

El sector agrícola ha sido altamente protegido por la política de la Unión Europea, a través de esto se ha dado apoyo al agricultor y se ha educado para que se enfrente con los retos que se presentan dada la globalización. Debido a esto se han generado cambios y grandes evoluciones, que se evidencian en las mejoras de la producción. En la actualidad existen aproximadamente 12 millones de agricultores directos, que sus ingresos dependen específicamente de la agricultura, esto representa el 6% del PIB de la Unión Europea, alrededor de 15 millones de empresas y 46 millones de empleos.

Las principales explotaciones agrarias son la agricultura intensiva debido al uso prolongado de los medios de producción como son mano de obra, insumos, entre otros; la convencional que se basa en productos artificiales y la ecológica que se basa en la utilización de los recursos naturales y no tiene en cuenta el uso de productos artificiales.

La política se basa principalmente en la producción de alimentos para la Unión Europea, protege a los agricultores de los cambios repentinos de los precios además de las crisis que se presenten en los mercados, genera inversiones en la maquinaria que se usa para la producción de productos, protección del medio ambiente, entre otros. Debe suplir a los consumidores en calidad, precio, cantidad y seguridad de los alimentos; además de garantizar a los agricultores una buena calidad de vida. Los productos más representativos que producen los agricultores en la Unión Europea son: Cereales (300 millones de toneladas al año), vino (160 millones de toneladas al año), leche (150 millones de toneladas al año). Los principales países agricultores de la Unión Europea en 2014 fueron Polonia, Italia y Rumania, seguidos de Alemania, Francia y España.

Actualmente existe un gasto agrícola que se pactó desde un principio entre los países miembros con el fin de tener un sector fuerte y competitivo, actualmente este gasto dentro del

presupuesto tiene un porcentaje del 38% (Comission European, 2014). La Unión Europea se ha basado en la tecnificación de los productos y en la mejora de la calidad de los mismos; actualmente realiza un etiquetado en los productos ayudando a que el consumidor pueda elegir por ingredientes y el origen geográfico del mismo; esto ha hecho que estos productos ingresen a competir a nivel mundial. Se espera que la producción de alimentos agrícolas se duplique hacia el 2050.

3. Producción de leche a nivel mundial

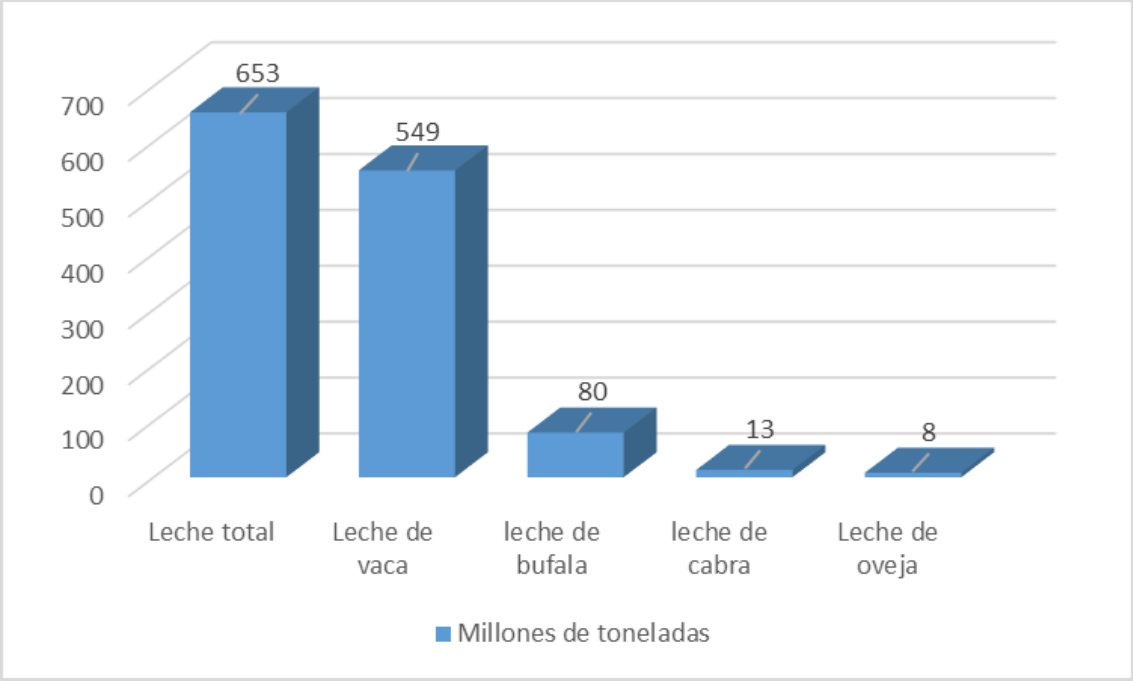

Figura 11*: Producción de leche a nivel mundial y sus clases*

Fuente: Elaboración propia con datos de la Eurostat Comission European 2014

Como se puede observar en la Figura 11 la producción de leche a nivel mundial es de 653 millones de toneladas que se distribuye entre estos países así: Los países que tienen mayor participación en la producción de leche a nivel mundial son la Unión Europea con un 20% del total de la producción mundial, seguido de Estados Unidos con 15%, India 7,1%, Rusia 6,5%, Brasil 4,6% al igual que Nueva Zelanda. En estos países existe la producción de leche de vaca como principal tipo de producción, seguida de la leche de búfala, de cabra y de oveja.

4. Sub-sector lechero en la Unión Europea

Actualmente el sub sector lechero en la Unión Europea se encuentra en un gran auge de ganancias; los precios de los productos lácteos hacia el 2014 cerraron por encima de los históricos; la perspectiva es que este sub sector continúe con la demanda dinámica que tiene actualmente, aunque a nivel mundial se viva una crisis económica esto ha hecho que se consuma más leche, ya que hay muchos hogares que han sustituido otros productos por el aumento en el consumo de leche. La Unión Europea es el mayor exportador de productos lácteos a nivel mundial. La producción de leche en la Unión Europea es directamente proporcional al consumo que se dé tanto a nivel local como a nivel mundial; La leche representa aproximadamente el 18% del valor total de la producción agraria en la Unión Europea.

Los principales países productores de leche en la Unión Europea:

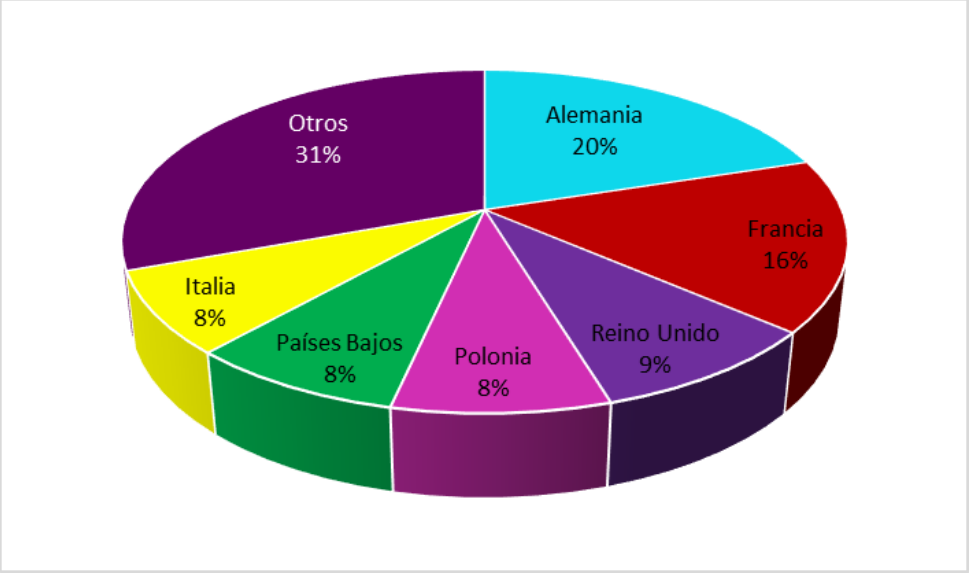

Figura 12*: Principales países productores de leche por porcentaje en la Unión Europea*

Fuente: Elaboración propia con datos de la comission European 2014

Los principales productores de leche en la Unión Europea son: Alemania con un 19,7% del total de la producción, la producción de leche en Alemania se basa en leche de vaca y de cabra,

Francia con un 15, 9% del total de la producción, la producción de leche se basa en leche de vaca, de oveja y de cabra, Reino Unido con un 8,8% del total de la producción, la producción de leche en Reino Unido se basa en leche de vaca, Polonia con un 8% del total de la producción se basa en leche de vaca, los Países bajos con un 8% del total de la producción, se basa en leche de vaca y leche de cabra, Italia con un 7,6% del total de la producción, se basa en leche de vaca, de búfalo y de cabra; estos países representan el 70% del total de la producción de leche en toda la Unión Europea. El tipo de raza de vaca lechera más común en la Unión Europea es Frison- Holstein por la calidad de la leche que da. (European comisión 2013)

Los diez países con mayor producción de leche anual en la Unión Europea:

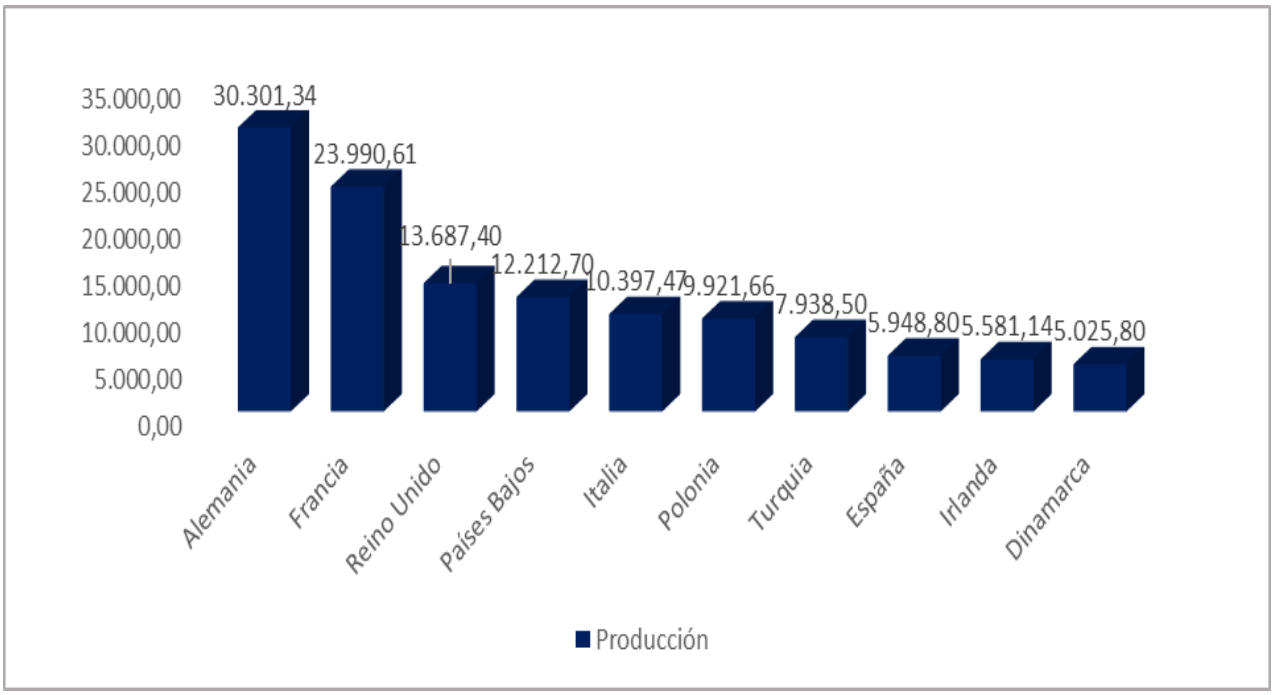

Figura 13*: Diez Principales países productores de leche anual por 1000 toneladas en la Unión Europea*

Fuente: Elaboración propia con datos de la comission European 2013

En la Figura 13 se puede observar que los primeros cinco países productores de leche cruda al año en la Unión Europea son: Alemania que produce 30.301.340 toneladas, seguido de Francia que produce 23.990.610 toneladas, Reino Unido con 13.685.400 toneladas, Países Bajos produce

12.212.700 toneladas e Italia con 10.397.470; estos países tienen grandes desarrollos tecnológicos en la industria, lo cual les permite producir y comercializar leche de alta calidad tanto interna como externamente de la Unión Europea.

Actualmente existen aproximadamente 228 organizaciones productoras de leche de vaca, que están concentrados en Italia y Alemania; estas organizaciones tienen derecho a definir un precio de venta de la leche siempre y cuando cumplan con unos límites que exige el estado. Los productores de leche la venden a los fabricantes de productos lácteos, ellos la transforman, este proceso se lleva dentro de empresas privadas y algunas cooperativas, después de esto la llevan al consumo directo (clientes); existen otros productores de leche que la venden directamente al consumidor y algunas granjas la usan para el consumo dentro de la misma.

5. Inventario Bovino en la Unión Europea

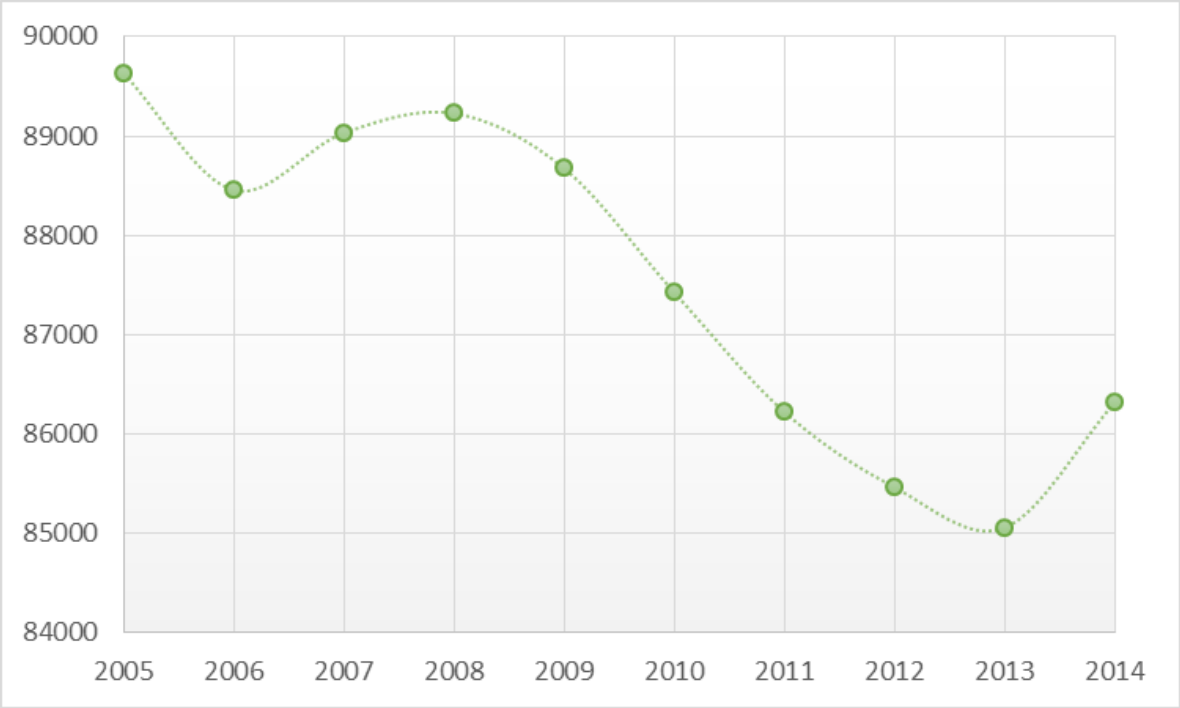

Figura 14*: Inventario Bovino en miles de cabezas en la Unión Europea*

Fuente: Elaboración propia con datos de la Eurostat comission European 2014

Como se puede apreciar en la Figura 14 para los últimos cinco años la cantidad de cabezas Bovino han disminuido de manera porcentual; en el año 2010 las cabezas de bovino eran 87.4 millones, en comparación con el año 2009 tuvo una diferencia porcentual del -1,41%; para el año 2011 eran 86.2 millones de cabezas que al compararlas con el año inmediatamente anterior tienen una diferencia de -1.38%; en el 2012 las cabezas de ganado bovino eran de 85,4 millones que a diferencia del 2011 presento una disminución del -0,88%; en el 2013 la cantidad de cabezas eran de 85 millones que en paralelo con el 2012 presentaba una disminución del -0,48%; en el 2014 la cantidad de cabezas bovinas ascendieron a 86.3 millones, presentando una diferencia positiva respecto al año anterior de 1,48%.

6. Histórico de cabezas sacrificadas ganado Bovino

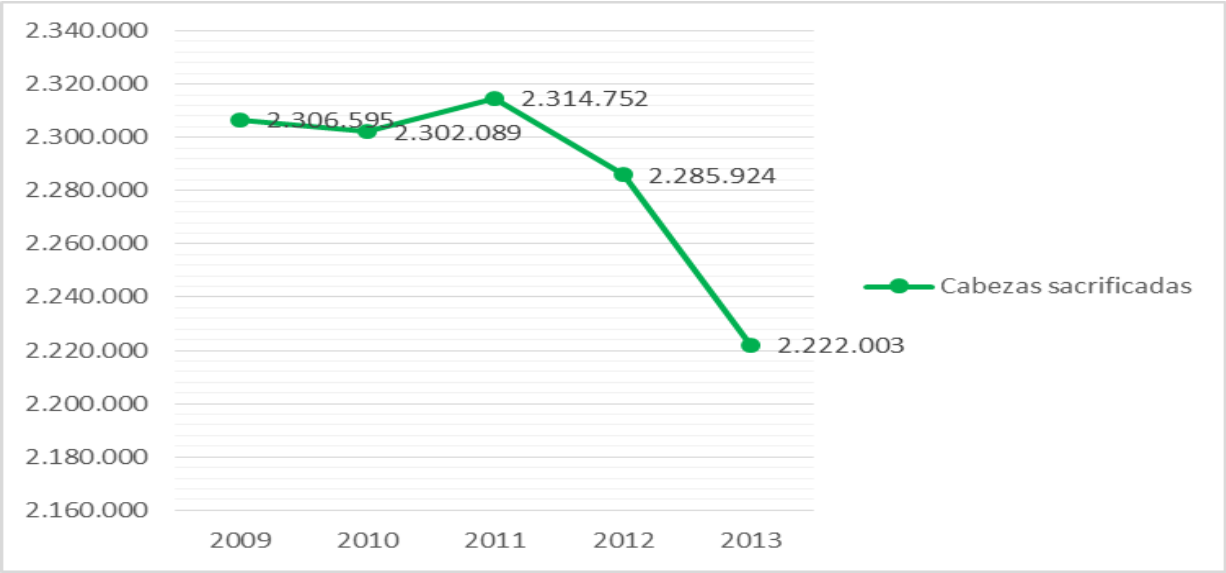

Figura 15*: Inventario Bovino de cabezas sacrificadas en la Unión Europea*

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadísticas 2014

Como se puede observar en la Figura 15 cada vez disminuye de forma acelerada el sacrificio de las cabezas de ganado, puesto que el ganado ahora es más usado para el doble propósito que en este caso es leche y carne; confirmando la figura anterior se puede verificar que debido a la disminución en la cantidad de cabezas de ganado bovino de igual forma disminuye la proporción de sacrificios; algunas de las razones es porque los sustitutos directos como son el pollo y el cerdo han disminuido sus precios y necesitan menor elaboración al momento de su preparación.

Para el año 2009 la variación porcentual con respecto al 2008 fue de -8% se presentó una gran disminución en cuanto al sacrificio de las cabezas de ganado; ha sido la caída más grande históricamente.

7. Uso del suelo en la Unión Europea

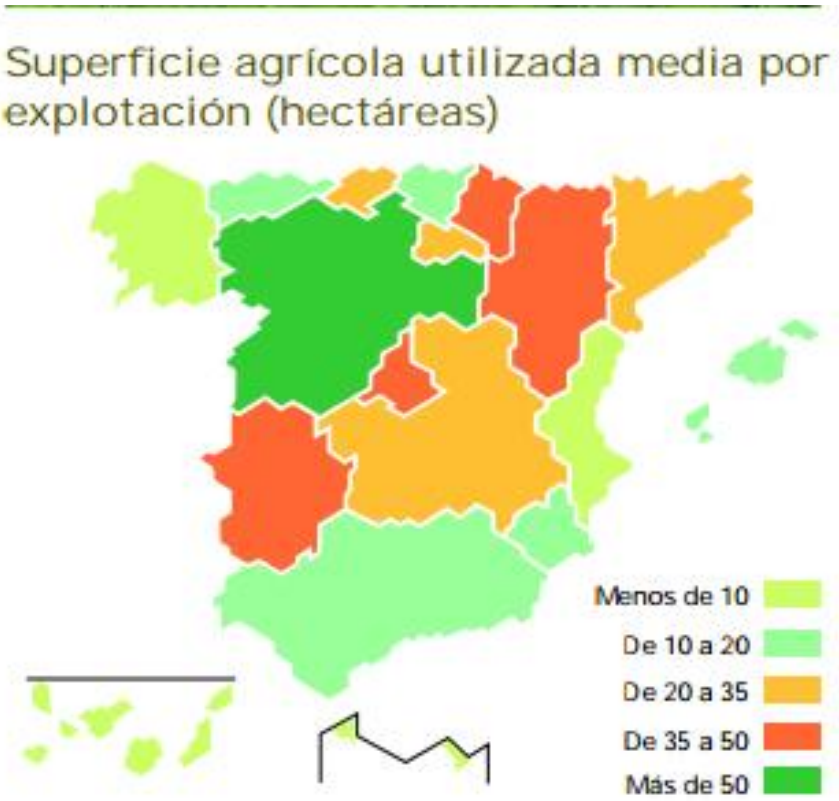

Figura 16*: Superficie agrícola utilizada para explotación agrícola en la Unión Europea*

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas.

En la Figura 16 se puede observar que España, Alemania, Países Bajos y Bélgica son los que tienen mayor cantidad de hectáreas usadas en la explotación agrícola, para el año 2009.

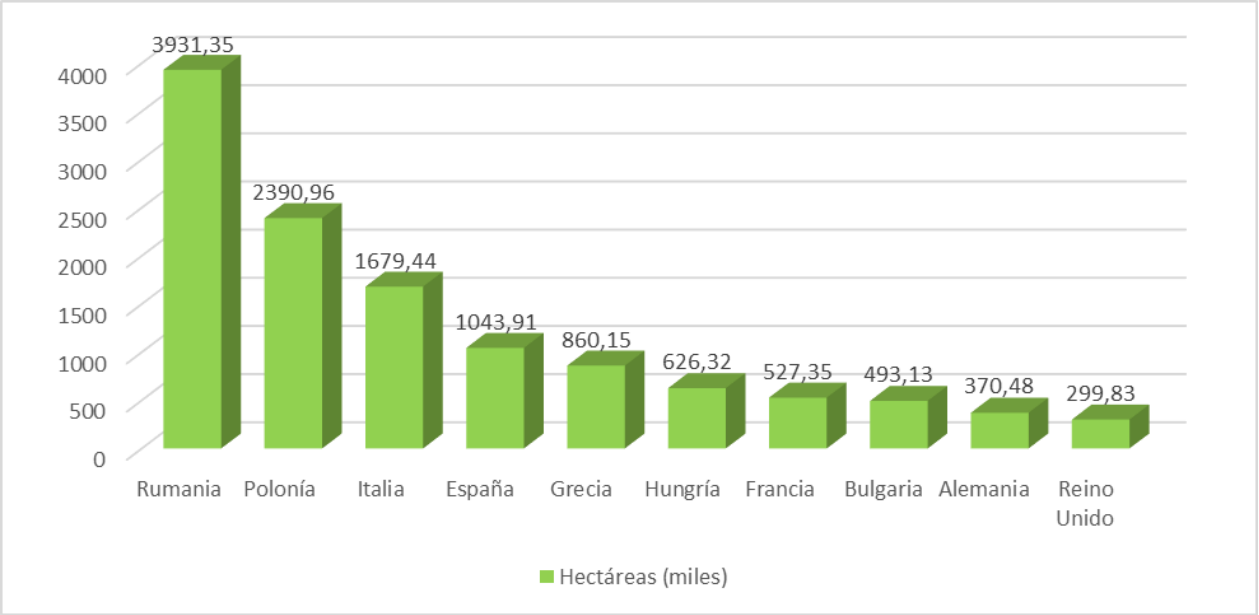

Figura 17*: Diez países con mayor cantidad de hectáreas en la explotación agrícola en la Unión Europea*

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadísticas. (2009)

Como se puede observar en la Figura 17 los 10 países que tienen mayor cantidad de hectáreas para la explotación agrícola al 2009 son: en primer lugar Rumania con 3.931.350 hectáreas, seguido de Polonia con 2.390.960 hectáreas, en tercer lugar esta Italia con 1.679.440 hectáreas, después España con 1.043.910 hectáreas, Grecia en quinto lugar con 860.150 hectáreas, Hungría con 626.320 hectáreas, Francia con 527.350 hectáreas, Bulgaria con 493.130 hectáreas, Alemania con 370.480 hectáreas y por último Reino Unido con 299.830 hectáreas.

8. Distribución de la superficie agrícola en la Unión Europea

El pasto leñoso se caracteriza por el ahorro de agua, además es ecológico, evita los incendios forestales debido a que acumula agua y es una excelente fuente de alimentación para el ganado. El pasto herbáceo se usa principalmente para el cultivo de trigo, maíz, cebada, entre otros; estos pastos tienen un subsidio y protección por parte del gobierno de la Unión Europea, bajo el cual lo que pretende es apoyar más a los agricultores que al producto,

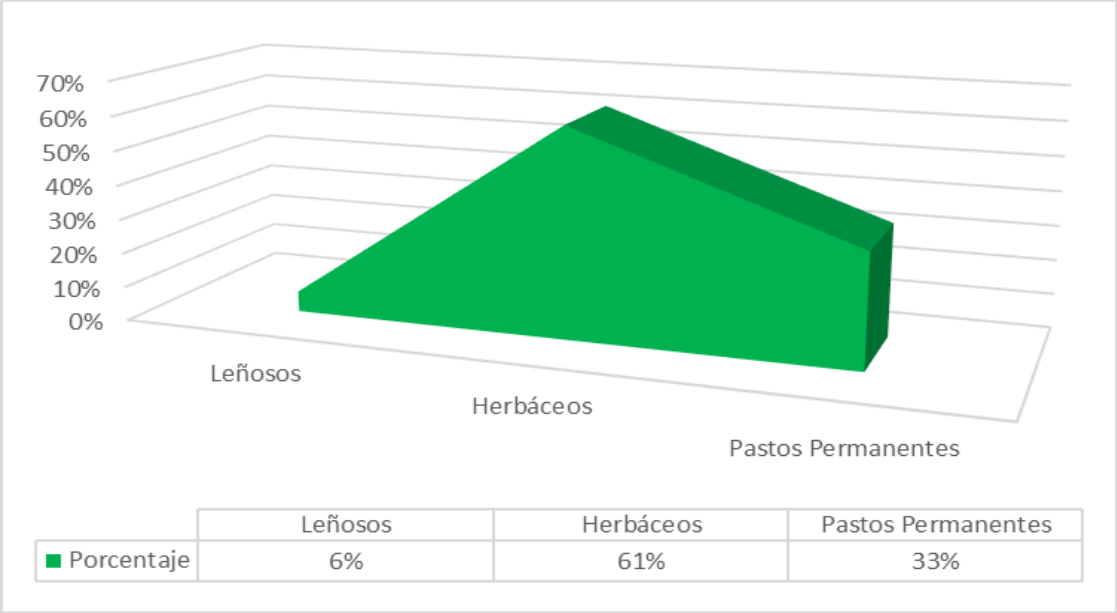

Figura 18*: Distribución de la superficie agrícola en la Unión Europea*

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadísticas. (2009)

Los pastos permanentes se usan para el ganado o para los cultivos; estos pastos crecen en forma de arbusto bajo. Actualmente existen diferentes clases pastos permanentes que son: arbolado, arbustivo, húmedo, de puerto y mediterráneo estos dos son los especializados para el pastoreo de ganado.

10. Importaciones

Las importaciones de leche de la Unión Europea son menores en comparación al nivel de las exportaciones, aunque estas han aumentado a través de los años como se puede observar en la Figura 19. En el año 2009 se presentó una disminución del 10% en las importaciones pero de este año hasta el año 2014 se presentó un incremento en las importaciones del 43%.

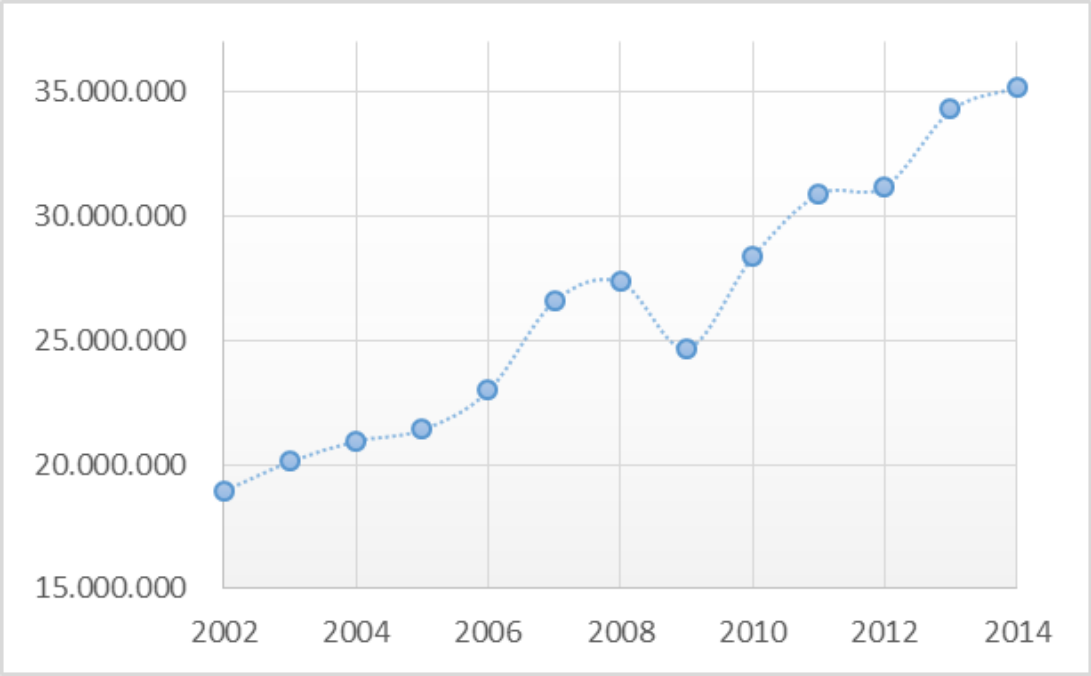

Figura 19*: Importaciones de la Unión Europea de productos lácteos*

Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat

11. Exportaciones

En abril de 2015 se presentó el siguiente comportamiento en las exportaciones de productos lácteos en la Unión Europea:

- ✓ Las exportaciones de leche entera en polvo fueron de 6,200 toneladas menos que las reportadas en abril del 2014.

- ✓ Las exportaciones de leche en polvo descremada se ubicaron en 67,300 toneladas, teniendo un incremento de 1,100 toneladas (1,7 % de más) respecto al año anterior.

- ✓ Las exportaciones de leche en polvo totalizaron 28,900 toneladas, 4,100 toneladas más que en el 2014.

- ✓ Las exportaciones de mantequilla y aceite de mantequilla incrementaron en 2,700 toneladas comparadas con el año anterior.

- ✓ Las exportaciones de queso totalizaron 48,000 toneladas, presentando un decrecimiento del 28 % comparado con el mismo mes del año anterior.

- ✓ Las exportaciones de suero disminuyeron un 4,1 % comparado con el año anterior.

Tabla 4

Exportaciones de productos lácteos de la Unión Europea

Exportaciones de productos lácteos de la Unión Europea (miles de toneladas)						
	Leche en polvo	Leche en polvo descremada	Leche condensada	Mantequilla	Queso	Suero
Abril-14	38.4	66.2	24.8	14.0	66.7	47.8
Abril-15	32.3	67.3	28.9	16.8	48.0	45.8
Variación %	-16.1	1.7	16.6	19.4	-28.0	-4.1
Ene-Abril 14	141.7	213.4	95.9	49.2	254.0	174.0
Ene-Abril 15	126.9	248.8	104.6	56.9	177.0	176.3
Variación %	-10.4	16.6	9.1	15.7	-30.3	1.3

Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat

Exportaciones acumuladas entre enero y abril de 2015

- ✓ Las exportaciones acumuladas de leche entera en polvo fueron 126.900 toneladas desde enero hasta abril del año presente. Esta es una disminución de 10,4 % respecto al año anterior debido a la reducción de las exportaciones a Argelia en un 53 %.

- ✓ Las exportaciones de leche desnatada en polvo ascendieron hasta el final de abril 2015 en 248.800 toneladas. Este es un 16,6% más que en el mismo período del año anterior. Un aumento de las exportaciones a Egipto compensa parcialmente la disminución de los volúmenes de exportación de leche desnatada en polvo a otros mercados importantes.

- ✓ Las exportaciones de leche condensada totalizaron 104.600 toneladas a finales de abril de 2015. Se exportaron 8.700 toneladas más que el mismo periodo de 2014.

- ✓ Las exportaciones de mantequilla y aceite de mantequilla se han incrementado en un 15,7 % en comparación con el mismo periodo de 2014.

- ✓ El volumen total de queso exportado fuera de la UE se ha reducido a un total de 177.000 toneladas, un 30,3 % menos durante los primeros cuatro meses de 2015 en comparación con el mismo período del año anterior.

- ✓ Las exportaciones de suero en polvo totalizaron 176.300 de toneladas, 2.300 toneladas más que los primeros cuatro meses de 2014.

CAPITULO VI. MATRIZ DOFA DEL CONTEXTO COLOMBIANO FRENTE AL MISMO DE LA UNION EUROPEA

La siguiente matriz DOFA se desarrolló para plantear estrategias dirigidas a las grandes empresas procesadoras de productos lácteos. Para efectos del estudio se tomaron como referencia a: Alpina y Alquería, entre otras, por cuanto, son dos de las más grandes del país y por estar ubicadas en zonas estratégicas que facilitaban la obtención de información.

1. Matriz DOFA

Debilidades

1. Altos precios de la leche nacional
2. Baja calidad de la leche nacional
3. Elevados costos de producción
4. Reducidas economías de escala
5. Altos costos de transporte
6. Bajos índices en I+D e innovación
7. Falta de plantas procesadoras en lugares estratégicos.
8. Deficiencias en infraestructura (Puertos, Vías, Zonas Francas, entre otros)
9. Riesgos de contaminación de la leche durante el transporte
10. Reducidas cadenas de frio en las zonas de acopio

Fortalezas

1. Empresas consolidadas y con trayectoria en el mercado nacional
2. Mano de obra barata
3. Sólida institucionalidad gremial
4. Incentivos legales al inversionista
5. Amplios canales de comercialización
6. Sistemas de gestión de calidad implementados
7. Existencia de marco normativo

8. Amplio portafolio de productos
9. Experiencia en el mercado internacional
10. Condiciones geográficas y climáticas favorables para el desarrollo de la actividad ganadera

Oportunidades

1. Acceso a los mercados de la UE gracias al TLC
2. Integración de los productores de leche
3. Alianzas entre empresas nacionales y de la UE para potencializar la industria
4. Desarrollo de economías de escala
5. Transferencia de conocimiento
6. Aumento de la inversión extranjera en Colombia
7. Fortalecimiento de la institucionalidad ganadera
8. Inversión en I+D e innovación
9. Acceso a nuevas tecnologías que mejoren la productividad del sector
10. Regiones potenciales para la instalación de plantas de procesamiento
11. Potencial crecimiento de las grandes empresas procesadoras colombianas

Amenazas

1. Aumento de las importaciones de productos lácteos
2. Entrada de productos europeos de mayor calidad y bajo precio
3. Aumento del contrabando de leche
4. Mayores índices de productividad en el sector lechero europeo
5. Competencia creciente con naciones líderes en ganadería
6. Sector lechero europeo altamente subsidiado
7. Hato ganadero más especializado en la Unión Europea
8. Mayor tecnificación del sector lechero en la Unión Europea
9. Presencia de economías de escala en la Unión Europea
10. Entrada de sólidos competidores europeos al mercado nacional
11. Constante crecimiento de la producción lechera en la Unión Europea

2. Estrategias planteadas a través de la matriz DOFA

Posición (OD)

- ✓ Alianzas entre empresas nacionales y de la UE para potencializar la industria (O3), Desarrollo de economías de escala (O4), Inversión en I+D e innovación (O8), aumento de la inversión extranjera en Colombia (O6) y Acceso a nuevas tecnologías que mejoren la productividad del sector (O9) para afrontar: Altos precios de la leche nacional (D1) Baja calidad de la leche nacional (D2), Elevados costos de producción (D3) y Bajos índices de I+D e innovación (D6).

A través de las alianzas entre empresas nacionales y de la Unión Europea se busca la creación de economías de escala, haciendo del mercado lácteo colombiano más atractivo para la inversión extranjera con lo cual se podría destinar recursos para la tecnificación de las empresas y el aumento de la I&D e innovación. Estas iniciativas permitirían disminuir los costos de producción, que a su vez se vería reflejado en la reducción de los precios de los productos y un aumento de la calidad de los mismos, lo cual se traduciría en excedentes positivos para el consumidor.

- ✓ Integración de los procesadores de leche (O2), Fortalecimiento de la institucionalidad ganadera (O7) y Regiones potenciales para la instalación de plantas de procesamiento (O9), potencial crecimiento de las grandes empresas colombianas (010) para afrontar: falta de plantas procesadoras en lugares estratégicos (D7), riesgos de contaminación de la leche durante el transporte (D9) y Reducidas cadenas de frio en las zonas de acopio (D10).

A través de la integración de los procesadores de leche se busca fortalecer la institucionalidad ganadera para aprovechar el potencial de ciertas regiones para la instalación de plantas de procesamiento, con lo cual aportar al crecimiento de las grandes empresas colombianas. Con todo esto se busca tecnificar las plantas procesadoras de tal manera que tanto estas como las cadenas de frio se puedan ubicar en las zonas donde puedan ser más eficientes, y así disminuir los riesgos de contaminación en el transporte y los costos del mismo.

Posición (FD)

- ✓ Empresas consolidadas y con trayectoria en el mercado nacional (F1), incentivos legales al inversionista (F4) y existencia de un marco normativo (F7) para afrontar: altos precios de la leche nacional (D1), elevados costos de producción (D3) y las reducidas economías de escala (D4).

A través de las grandes empresas procesadoras y aprovechando los incentivos legales a la inversión y la existencia de un marco normativo, es posible la creación de economías de escala que permitan reducciones en los costos de producción y por ende en los altos precios de la leche nacional, logrando así una mayor competitividad y una mejor capacidad de respuesta frente a los mercados internacionales.

- ✓ Sólida institucionalidad gremial (O3), sistemas de gestión de calidad implementados (O6) y la experiencia en el mercado internacional (O10) para afrontar la baja calidad de la leche nacional (D2)

Aprovechando los sistemas de gestión de calidad que ya están implementados y teniendo en cuenta la experiencia adquirida en los mercados internacionales se podrían mejorar los bajos índices de calidad, expandiendo los sistemas de gestión de calidad a través de toda la industria logrando así estandarizar las prácticas.

Posición (OA)

- ✓ Integración de los productores de leche (O2), Alianzas entre empresas nacionales y de la UE para potencializar la industria (O3), desarrollo de economías de escala (O4) y potencial crecimiento de las grandes empresas procesadoras colombianas (O11) para afrontar: Aumento de las importaciones de productos lácteos (A1), competencia creciente con naciones líderes en ganadería (A5), presencia de economías de escala en la Unión Europea (A9) y la entrada de sólidos competidores europeos al mercado nacional (A10).

Teniendo en cuenta el potencial de crecimiento de las grandes procesadoras colombianas es viable la integración de las mismas y así tener mayor capacidad para generar alianzas con empresa europeas y dar paso para la creación de economías de escala, todos estas acciones encaminadas a la reducción de las importaciones de leche a través de la total cobertura del mercado nacional con productos de alta calidad y bajo precio. Además se estaría fortaleciendo la industria ante la posible llegada de empresas europeas al mercado nacional.

- ✓ Aumento de la inversión extranjera en Colombia (O6), inversión en I&D e innovación (O7), y acceso a nuevas tecnologías que potencialicen el sector (O8) para afrontar: Entrada de productos europeos de mayor calidad y bajo precio (A2), mayores índices de productividad en el sector lechero europeo (A4) y la mayor tecnificación del sector lechero en la Unión Europea (A8).

La nueva inversión que llegue al país se puede destinar en la adquisición de nuevas tecnologías y en I&D que permita potencializar la industria lechera, con lo cual se podría mejorar la calidad y precios de los productos a través de procesos más productivos para contrarrestar la entrada de los productos europeos.

Posición (FA)

- ✓ Empresas consolidadas y con trayectoria en el mercado nacional (F1), Solida institucionalidad gremial (F2), incentivos legales al inversionista (F4) y sistemas de calidad implementados (F6) para afrontar: Entrada de productos europeos de mayor calidad y bajo precio (A2), competencia creciente con naciones líderes en ganadería (A5), mayor tecnificación del sector lechero en la Unión Europea (A8), entrada de sólidos competidores europeos al mercado nacional (A10) y constante crecimiento de la producción lechera en la Unión Europea (A11).

La industria lechera nacional está conformada por empresas con una larga trayectoria por lo que han tenido que implementar sistemas de gestión de calidad. Este panorama, sumado con los incentivos que se le brindan a los inversionistas y la sólida institucionalidad gremial generan las

condiciones adecuadas para que el sector alcance los niveles óptimos de competitividad y productividad para hacer frente a la posible llegada de fuertes competidores europeo con productos de primera calidad.

- ✓ Amplios canales de comercialización (F5), existencia de marco normativo (F7), crecimiento constante de la demanda de productos lácteos en Colombia (F8), amplio portafolio de productos (F9) para afrontar: aumento de los importaciones de productos lácteos (A1) y el aumento del contrabando de leche (A3).

Aprovechando la normatividad existente en el país se podría hacer un mayor control de las importaciones de leche al igual que intensificar las acciones para reducir el contrabando y así poder aprovechar la gran cantidad de canales que comercializan, a través de un amplio portafolio de productos satisfaciendo de esta manera el constante crecimiento de la demanda de productos lácteos en el país.

CAPITULO VII. POSTURA DE LAS GRANDES EMPRESAS LECHERAS EN COLOMBIA

Para establecer la postura de las grandes empresas lecheras colombianas frente al TLC con la Unión Europea, se procedió a realizar entrevistas a funcionarios de las empresas Alpina y Alquería, quienes tenían los conocimientos necesarios para contribuir a esta investigación. Las preguntas hechas en dichas entrevistas se enfocaron en la competitividad, en la productividad y en la manera en que cada empresa podría afrontar el TLC con la Unión Europea. A continuación se hará una introducción de cada una de las empresas, con el fin de mostrar el por qué son consideradas como las compañías lecheras más grandes del país.

Alpina

Alpina es una multinacional colombiana, dedicada a la producción de alimentos divididos en seis categorías: bebidas lácteas, quesos, leches, postres, bebidas y alimentos para bebes. La compañía tiene operaciones en Colombia, Ecuador, Venezuela y Estados Unidos y comercializa sus productos en Centro América. La empresa se ha destacado por la calidad de sus productos, tradición y constante innovación, permitiéndole liderar el mercado de alimentos y ser una de las marcas más reconocidas para los consumidores.

Para el año 2014 Alpina tuvo una producción de 459.56 millones de litros de leche, presentando un aumento respecto al año anterior, donde se produjeron 450.9 millones de leche. Por otro lado, la empresa contó con 1.288 proveedores los cuales se han visto beneficiados gracias a las alianzas que estableció Alpina con entidades como FEDEPAPA y FINAGRO, con el objetivo que los proveedores pudieran adquirir abonos y fertilizantes más económicos, así como participar de talleres de capacitación, entre otros. Adicionalmente la compañía acercó los centros de acopio a los de consumo.

En cuanto a la situación financiera, en el año 2014 Alpina tuvo ventas consolidadas de $1,6 billones y una utilidad de $36,097 millones, para el primer trimestre del año 2015 la empresa reportó un aumento del EBITDA del 65%, la utilidad neta fue de $23,855 millones, siendo estos resultados históricos para la empresa en sus 70 años de operación. Esto gracias a un plan de

reestructuración que incluyó cambios en la producción, logística y servicio al cliente, al igual que la reducción en gastos y costos por medio de la eliminación de puestos de trabajo y depuración del portafolio de productos, permitiendo mejoras en la productividad.

Los planes futuros de Alpina incluyen la modernización de las plantas de producción que permita aumentar la capacidad y duplicar el tamaño de las actuales plantas de aquí al año 2019. Para cumplir con este objetivo, se creó un grupo de trabajo que busca alrededor del mundo nuevas tecnologías y prácticas, además de nuevas oportunidades para la empresa. Alpina aprobó un presupuesto de $100.000 millones destinados a la adquisición de esta nueva tecnología en los próximos 12 a 18 meses.

Alquería

Alquería es una empresa con 56 años de presencia en el mercado colombiano, especializándose en la comercialización de productos lácteos, por medio de regionales distribuidas de la siguiente manera: Antioquia, Eje Cafetero, Occidente, Sabana Sur y Norte, Este y Costa. En las regiones nombradas anteriormente, la empresa cuenta con 150 mil puntos de distribución y posee plantas de procesamiento localizadas en Cajicá, Medellín, Plañirá y Santa Marta. Adicionalmente cuenta con certificaciones de calidad como el sello Quality Chekd y el análisis de riesgos y puntos de control crítico (HACCP).

Para el año 2014, Alquería logró ventas de 728,386 millones de pesos, lo cual significó un incremento del 6,9% respecto al año anterior; la utilidad bruta y operacional aumentaron en un 8,1% y 2,7% respectivamente, lo que permitió alcanzar una utilidad neta de 16,420 millones de pesos. Respecto al indicador EBITDA, se generaron 72,890 millones de pesos, un 4% mayor al año 2013. Por otra parte, en el año 2014 se produjeron 323 millones de litros de leche, lo que representó un crecimiento del 5% en volumen frente al año 2013

Para el año 2015 esta compañía tiene planeado alcanzar ingresos de un billón de pesos, para establecerse como el segundo mayor comprador de leche en Colombia y los primeros en facturación de leche líquida. Para hacer esto posible, Alquería adquirió la empresa Freskaleche y así incursionar en una nueva categoría de consumo como lo es la de los derivados lácteos. En

cuanto a las estrategias de crecimiento en el mercado internacional, la empresa planea exportar leche en polvo a países de África y Medio Oriente, lo cual apoyaría la internacionalización de 13 mil productores locales.

1. Conclusiones Entrevista con ALPINA

Los TLC afectan a todos los participantes de la misma manera, por lo que el punto fundamental es quien reacciona mejor frente a las oportunidades o los riesgos que se presentan. La clave es que una vez el TLC se implementa, las empresas deben empezar a acomodarse más rápidamente a las nuevas realidades y esto será el diferencial de la empresa dentro del sector y frente a la competencia. Ventajas y riesgos van a haber muchos, lo importante para la empresa es cuál va a ser la capacidad de respuesta frente a estos, pues el gobierno dicta su política de estado sobre lo que significa un TLC y lo que deben hacer las empresas es acomodarse al concepto de competitividad y productividad que requiere el mismo, así como buscar la forma de generar convenios con las entidades financieras y estatales que les brinde opciones de fortalecer el negocio.

Por otro lado, los pequeños ganaderos están protegidos frente a los eventuales TLC, donde el costo de producción de ellos es muy competitivo, pues no tienen que pagar mano de obra, maquinaria (tecnología), cuentan con buenas tierras las cuales no representan costos significativos, todos estos son factores diferenciadores. Adicionalmente, para los pequeños ganaderos en la medida en que haya una empresa que los soporte sentirán de una menor manera los efectos de los TLC. Quienes realmente se verán afectados son los medianos ganaderos, pues ellos si tienen que pagar mano de obra, tecnología, impuestos, servicios, etc.

Lo que se debe hacer es que las grandes empresas garanticen que a través de la relación que se pueda tener con los ganaderos, factores que los hagan ser competitivos en la compra de ese insumo que es esencial, hay que hacer que el ganadero vea a las grandes empresas como esa fuente permanente que le garantice la compra de la leche y con la cual también desarrolle una serie de programas para que se mejore la productividad, competitividad y la rentabilidad. La empresa grande debe hacer asistencia técnica, capacitación y acompañamiento con el objetivo de mejorar

la calidad del producto. Todo a través de programas dirigidos a un mismo objetivo con lo cual también se pueda llegar a generar fidelización en los proveedores.

La asistencia técnica, está soportada por mucho capital asignado por el Ministerio de Agricultura. Es el camino para que la gente aprenda a hacer las cosas correctamente, esto a través de granjas o escuelas demostrativas. Adicionalmente, las grandes empresas ofrecen asistencia técnica directa con los pequeños y medianos productores, pero con la asistencia técnica no es suficiente, las grandes empresas también tienen que generar inversión. Por otra parte, se debe capacitar tanto técnica como administrativa y financieramente. También se puede guiar al productor para que aplique a créditos con entidades del estado o se puede ayudar a los pequeños y medianos productores a que se asocien para así poder afrontar la volatilidad del mercado pues para las grandes empresas es más eficiente que los pequeños productores se asocien y así centralizar los procesos y los recursos y que haya una sola recolección.

En el país hay ganaderías tan eficientes (desde el punto de vista de indicadores de productividad) como en países potencias en la industria lechera (como Nueva Zelanda, Argentina, Chile, entre otros) es por esto que hay que enfocarse en el productor de grandes volúmenes de leche para que se convierta en el punto de referencia, para que los demás ganaderos aprendan sus prácticas y las apliquen para así mejorar la productividad y la competitividad. También se pueden presentar situaciones en las que algunos ganaderos tendrán que ceder sus tierras a alguien que sea más competitivo y productivo. La gente tiene que entender que un TLC es un proceso complejo en donde hay que aprovechar de la mejor manera las tierras de una forma especializada, teniendo en cuenta que la lechería especializada del país para el modelo que hay no es mala y que el potencial del mismo es grande.

Hay una serie de retos, los cuales el sector debe afrontar para poder alcanzar los niveles de competitividad y productividad requeridos para lograr atender los mercados internacionales, estos son:

- ✓ El precio de la leche, el cual es volátil, lo que hace que sea un factor dinámico. Es necesario que haya un ajuste en el sistema de pago de la leche del país, pues este debe estar alineado

al sistema de pago de la leche en el mundo. Con lo cual se disminuiría el riesgo (costos, vidas útiles).

- ✓ Un factor importante es la movilización eficiente y el manejo de costos del producto con el fin mantener precios competitivos y altos niveles de calidad, pues mover leche es improductivo, por lo que hay que mirar cómo se acercan los centros productivos tanto al consumidor como al lugar donde se capta la leche.

- ✓ Los costos de producción de leche en el país son altos al igual que los de los alimentos balanceados. El gobierno puede ayudar a que los costos de producción bajen atreves del control de los aranceles, los impuestos, los servicios públicos, infraestructura país (transporte), entre otros.

- ✓ El sector lechero en la Unión Europea esta subsidiado, lo que representaría una amenaza para el ganadero colombiano, por tanto, que sus costos de producción son mucho menores, permitiéndoles tener precios más competitivos sin perder mayor rentabilidad, pero frente al TLC esta situación no representa mayor riesgo, toda vez que, el producto hay que traerlo de Europa lo que genera costos adicionales y eso disminuye la brecha del subsidio. Hay que tener en cuenta que en Colombia el producto también está subsidiado, por cuanto, el precio del mismo está regulado (lo cual está basado en tablas de calidad). Esto puede ocultar ineficiencias e improductividades. Una buena opción sería generar una libertad de precios donde se incentive la calidad, la productividad y la competitividad.

La empresa grande tiene la facilidad de decidir dónde comprar, dentro de las múltiples opciones que tenga, teniendo en cuenta la situación mundial en torno al producto, la calidad y el precio. Lo que finalmente deja como proceso diferencial de selección es la negociación (disponibilidad del producto, costos, entrega en planta, entre otros) que concluye en la decisión de si comprar lo nacional o lo extranjero.

Los TLC se podrían usar para atraer inversión extranjera y así aumentar la cantidad de recursos con los que pueda disponer el sector, pero frente a una futura mayor inversión es necesario

que haya mecanismos de control para verificar el buen uso de los recursos, ya que El dinero debe ser invertido en infraestructura (carreteras, puertos), educación, políticas de gobierno, comercio exterior, entre otros, factores que representen oportunidades para los partícipes de los TLC. Es fundamental que el dinero llegue a las zonas productivas, lo que hará de los sectores más competitivos.

El TLC representa más una oportunidad que una amenaza, teniendo en cuenta que el movimiento de la leche dentro y fuera del país no es viable, y que el precio de la leche en polvo estará sujeto a las características del mercado internacional como del mercado nacional, lo que puede ser mucho más manejable. Con todo esto, la oportunidad de las grandes empresas en el proceso es que pueden aprovechar del mercado de la UE en cuanto a materia prima se refiere (envases, empaques, etc.), así mismo el pequeño y mediano productor se verá beneficiado con la oportunidad de traer tecnología, productos industriales, entre otros. En este orden de ideas, frente al abastecimiento de materias primas el TLC se convierte en una ventaja competitiva lo cual se ve compensado con producto terminado que entrara al país. Como última y fundamental conclusión se planteó que es necesario que todo el sector se movilice hacia una mejor productividad y competitividad, no que esta movilización se haga de forma individual.

2. Propuesta ALQUERIA

La estrategia de Alquería para hacerle frente al TLC con la Unión Europea, es crear una mega comercializadora mundial de leche, la cual se llamaría MILCO (Milk of Colombia), esta idea surge del trabajo en conjunto entre Demogán, Nestlé y Alquería. Como pilar básico de esta propuesta, se plantea conformar dicha empresa a partir de los productores de leche y los industriales del sector.

Se estima que esta comercializadora de leche debería exportar en menos de 10 años un billón de dólares, teniendo en cuenta que en la actualidad, Colombia no tiene una participación significativa en el mercado internacional de leche. Para alcanzar esta meta, los productores deben aumentar su producción entre un 30 y 40%, esto representaría una producción promedio de 2,400

millones de litros de leche adicional, todo esto representaría un crecimiento anual promedio del 3,5%.

Según los análisis realizados por las empresas que proponen la creación de MILCO, uno de los principales problemas del sector lechero es la baja productividad la cual se ve reflejada en la producción promedio de dos litros de leche por vaca de las ocho millones de cabezas de ganado que se encuentran en edad productiva, estos índices de producción se dan porque a dicho ganado no se le aprovecha su capacidad máxima de producción, de no ser así, se lograría por medio de la mejora en el desempeño del hato nacional una producción adicional de cuatro millones de litros/día lo que representaría el 60% por encima de la cifra óptima establecida en esta propuesta.

Otra realidad que refleja los bajos índices de productividad en el sector lechero es que de los 6,300 millones de litros de leche producidos en aproximadamente 10 millones de hectáreas destinadas para este fin, se producen 630 litros/hectárea/año, lo cual representa una cifra 20 veces inferior a la productividad promedio por hectárea en Nueva Zelanda. Teniendo en cuenta las realidades expuestas, la comercializadora MILCO empieza a tener un papel de alta relevancia.

De acuerdo al panorama del sector lácteo colombiano planteado anteriormente, queda claro que las estrategias enfocadas en la mejora del mismo deben estar dirigidas a la optimización de la producción de leche por hectárea, lo cual permita una disminución significativa en los costos fijos de las fincas. El papel de la mega comercializadora es garantizar la compra de toda la leche producida en cada una de las fincas del país. De ser así, se lograría aumentar la productividad de la mano de cuatro componentes fundamentales, que son:

1. Educación teórica - práctica al campesino en seis áreas:

    - ✓ Buenas prácticas productivas ganaderas
    - ✓ Estrategias de alimentación y reproducción
    - ✓ Asociatividad
    - ✓ Manejo de indicadores
    - ✓ Entendimiento básico de la economía global

- ✓ Manejo ambiental de la finca

2. Asistencia Técnica

En donde se implementará un programa en cabeza de los industriales que compran dicha leche y en donde se establezcan compromisos de apoyo a los pequeños y medianos ganaderos para aumentar la productividad.

3. Acceso a créditos

Facilitar créditos para que estos puedan llegar a los pequeños productores, quienes necesitarían aproximadamente $10 millones (Cálculos iniciales) para triplicar la producción a través de la inversión en suelos, mejora de pastos, carga animal, infraestructura de fincas y genética.

4. Insumos

Apoyo en la obtención de insumos (semillas, forrajes, drogas y programas de mejoramiento genético).

Con estos cuatro pilares se debería aumentar la productividad de las fincas lecheras en un periodo de tiempo record, logrando importantes ganancias en ingresos netos para los pequeños productores.

CAPITULO VIII. MATRIZ MEFI

Esta matriz se usa para identificar los principales factores internos de una empresa, que influyen directamente con su productividad; esto se hace con el fin de evaluarlos y entender cuáles son los más importantes; al obtener el resultado se puede estudiar la posibilidad de alguna estrategia en la cual estos influyan para mejorar los procesos internos de las empresas.

La matriz MEFI se realiza a través de la clasificación de los factores internos en variables que pueden ser: debilidad o fortaleza; la ponderación se da en un rango de 0 a 0,15, en donde 0 se le asigna a la variable de menor influencia y 0,15 a la variable de mayor influencia; la clasificación se da de 1 a 4, siendo 1 una debilidad importante, 2 si es una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 si es una fortaleza importante. El resultado es la multiplicación entre la ponderación y la clasificación.

1. **Desarrollo de la Matriz MEFI**

Matriz MEFI de Alquería

Tabla 5

Matriz MEFI de Alquería

Factor Interno Clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado
Producto	Fortaleza	0,15	4	0,6
Propiedad, planta y equipo	Fortaleza	0,1	4	0,4
Tecnología	Debilidad	0,1	1	0,1
Materia prima e insumos	Debilidad	0,1	1	0,1
Estructura organizacional y comunicaciones	Fortaleza	0,05	3	0,15
Procesos	Debilidad	0,1	2	0,2
Recursos humanos	Fortaleza	0,05	4	0,2
Clima organizacional	Fortaleza	0,05	3	0,15
Rotación de personal	Debilidad	0,1	1	0,1
Empleados	Fortaleza	0,1	4	0,4
Capacitación	Debilidad	0,1	1	0,1
Total		0,9	28	2,4

Fuente: Elaboración propia

Matriz MEFI de Alpina

Tabla 6

Matriz MEFI de Alpina

Factor Interno Clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado
Producto	Fortaleza	0,14	4	0,56
Propiedad, planta y equipo	Fortaleza	0,1	4	0,4
Tecnología	Debilidad	0,1	1	0,1
Materia prima e insumos	Debilidad	0,1	1	0,1
Estructura organizacional y comunicaciones	Fortaleza	0,09	3	0,27
Procesos	Debilidad	0,1	2	0,2
Recursos humanos	Fortaleza	0,07	3	0,21
Clima organizacional	Fortaleza	0,1	3	0,3
Rotación de personal	Debilidad	0,1	1	0,1
Empleados	Fortaleza	0,1	4	0,4
Capacitación	Fortaleza	0,1	4	0,4
Total		1	30	2,64

Fuente: Elaboración Propia

2. Resultado Matriz MEFI

Según el resultado de esta matriz las empresas procesadoras de productos lácteos deberían enfocarse en aquellos factores internos que se encuentran como una debilidad y realizar los planes de acción necesarios para generar cambios dentro de la organización; cualquier variación que exista en estos factores internos genera un gran impacto en la compañía, este puede ser de tipo positivo o negativo; los factores internos que influyeron altamente en el resultado de la matriz fueron: La tecnología, es un factor vital dentro de las empresas de este sub sector, teniendo en cuenta que a través de esta es posible llevar a cabo el proceso de producción de la compañía; actualmente existen falencias desde el inicio de la cadena de suministro debido a que la leche se contamina si no existe un proceso para la recepción de la misma además no se certifica la calidad.

El siguiente factor interno fue la capacitación, este es primordial para el desarrollo tanto interno como externo de este tipo de procesadoras, de esto depende directamente la producción y ligada a esta los ingresos; la acción de tratamiento es crear programas de educación y fortalecimiento a los trabajadores, además debe estar enfocado en los productores de leche, teniendo en cuenta que ellos son parte esencial de este proceso. El siguiente factor es la materia prima e insumos, este es específicamente la leche, es una debilidad debido a que la calidad es baja en comparación con empresas de la Unión Europea; la leche de Colombia tiene una mala práctica de manejo, un aumento de las bacterias por falta de refrigeración. El último es rotación de personal, este factor es significativo dentro del desarrollo de las empresas debido a que cuando hay alta rotación de personal existe una fuga de conocimiento.

CAPITULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La puesta en marcha del tratado de libre comercio con la Unión Europea representa una amenaza para todas las partes que componen el sub sector lechero colombiano. Este sector presenta una serie de falencias como lo son: el deficiente sistema de alimentación, la baja productividad del ganado y el suelo, los altos costos de los insumos de producción, la poca asistencia técnica y capacitación al ganadero, entre otros. Estos factores hacen vulnerable al sub sector y a la vez surgen nuevos retos que debe afrontar con el fin de convertirse en un sector competitivo a nivel mundial.

Por otro lado, el sub sector lácteo en la Unión Europea cuenta con un porcentaje del presupuesto nacional que lo protege ante el constante dinamismo del mercado; toda vez que, está destinado a generar mejoras en cuanto a tecnología, materia prima, insumos, desarrollo e investigación, entre otros; debido a esto, el sector es altamente competitivo y productivo frente a las diferentes industrias del mercado internacional. Adicionalmente, es un sector que se encuentra altamente tecnificado y el cual está en constante crecimiento, haciendo que este requiera de procesos continuos de innovación con lo cual logran mejorar la calidad del producto así como incrementar el volumen de leche producida sin afectar el costo del mismo.

Estas situaciones planteadas anteriormente y analizadas a lo largo de la investigación, muestran que este sub sector no se encuentra preparado para abordar de manera óptima el acuerdo comercial con este bloque económico. Teniendo en cuenta que entre los índices de productividad de ambas partes existe una gran brecha; haciendo que los costos, la calidad y por ende los precios de los productos lácteos colombianos no logren ser competitivos frente a los de la Unión Europea. Esta deficiencia en la productividad se evidencia a lo largo de toda la cadena productiva, desde el manejo del ganado y el uso del suelo, las prácticas de obtención de la materia prima, la recolección de leche por parte de las grandes procesadores, la cadena de frio, el procesamiento y por último la distribución; adicionalmente en este sub sector se presenta un rezago en cuanto a tecnificación y

recursos para investigación y desarrollo, evitando el crecimiento del sub sector lechero colombiano de forma acelerada como sucede en la Unión Europea.

Adicionalmente hay una serie de factores externos que también afectan la competitividad del sector, tales como la deficiente infraestructura a nivel nacional (vías, puertos, zonas francas, inseguridad, entre otros). Esto hace que los costos de producción aumenten teniendo el mismo efecto en los precios y en consecuencia de esto se disminuye el margen de utilidad lo que hace que las empresas salgan del margen de competitividad a nivel internacional. La dificultad en el acceso al crédito, hace que las empresas no cuenten con los recursos necesarios para la tecnificación, la reinversión, la investigación y el desarrollo, entre otros, todos estos factores pueden contribuir a la productividad de la misma. Finalmente la poca integración que tienen los medianos y grandes productores no permite que exista un direccionamiento hacia un objetivo común.

Del análisis hecho a partir de las entrevistas realizadas, se pueden evidenciar dos posturas diferentes por parte de Alpina y Alquería en cuanto a la opinión de estas procesadoras de leche respecto a los efectos del tratado de libre comercio con la Unión Europea.

Para Alpina, este acuerdo comercial representa una gran oportunidad de crecimiento, sin embargo son conscientes de las problemáticas presentes en el sub sector; motivo por el cual plantean que es de vital importancia emprender medidas que estén enfocadas en el apoyo a los pequeños y medianos productores de leche, siendo estos últimos los más afectados debido a los mayores costos inherentes de la producción que deben asumir. Este apoyo también debe contemplar un plan de acompañamiento para los pequeños y medianos productores, facilitándole la obtención de insumos, tecnología y recursos financieros. Todo lo anterior, necesitaría de la integración efectiva de los pequeños y medianos productores permitiendo hacer más eficiente el proceso de obtención y recolección de leche; además, esta iniciativa optimizaría los procesos de acercamiento entre el gobierno, las entidades gremiales, los voceros de los pequeños, medianos y grandes productores y otros actores representativos dentro del sector.

Para hacer realidad lo mencionado anteriormente es importante que las empresas se adapten a los nuevos cambios que se generan debido a los tratados; tomando de estos las mayores

ventajas como en este caso el producto terminado que se podría importar tales como envases, empaques, etc, con lo cual el pequeño y mediano productor se podría ver beneficiado con la oportunidad de traer tecnología, productos industriales, insumos, entre otros, esto permitiría al productor disminuir tanto sus costos como sus gastos. Además otra forma de controlar los costos es acercar las plantas de procesamiento a las zonas de acopio, producción y consumo, evitando con esto los riesgos en el transporte y por consecuencia de lo anterior menores márgenes de rentabilidad.

En resumidas palabras, es necesario la movilización de todos los participantes en el sub sector lechero para una mayor productividad y competitividad.

Alquería tiene una postura que al igual que Alpina reconoce la importancia de la Asociatividad de empresas productoras pequeñas, medianas y grandes así como de las industriales dentro del sub sector lechero; Alquería plantea que esta asociación debería constituirse dentro de una misma compañía con la cual podrían tener una mayor capacidad de respuesta frente al TLC. Alquería plantea que se deben cumplir cinco factores para que la Asociatividad funcione, estos son: garantizar la compra de toda la leche producida, educación teórico práctica de los ganaderos colombianos, implementar programas de asistencia técnica enfocada a los ganaderos, acceso al crédito para los pequeños productores y apoyo en la obtención de insumos, al igual que todo lo anterior, es importante que el gobierno tenga una mayor participación dentro de estos proyectos con lo cual se aseguraría un marco normativo acorde a los lineamientos necesarios para el éxito del proyecto.

Recomendaciones

Inicialmente se recomienda que exista un enfoque y especial atención en los problemas que se han identificado a lo largo de la investigación, debido a que a través de esto se podría abordar de una manera satisfactoria el TLC con la Unión Europea haciendo del sub sector lechero colombiano mucho más competitivo y productivo frente al mismo de dicho bloque económico.

Como primera medida fundamental se recomienda que dentro de la planeación del presupuesto nacional se destine parte de este al mejoramiento de la infraestructura a nivel nacional, con lo cual se pueden reducir tanto riesgos como costos, estabilizando así los precios y mejorando los márgenes de rentabilidad de las empresas. Adicionalmente es fundamental que exista una mayor inyección de capital por parte de entidades del estado para el sector agrícola en general, teniendo en cuenta el potencial de crecimiento de este mercado a nivel internacional.

Como segunda recomendación, es necesaria la intervención de instituciones de educación en temas de capacitación y asistencia técnica efectiva, con el fin que los ganaderos tengan las bases para poder cambiar ágilmente en un momento de volatilidad en el mercado. Con esto también se busca que los ganaderos manejen más eficientemente los recursos naturales, sus terrenos, el ganado con el objetivo que mejoren la productividad por hectárea y por cabeza de ganado; deben hacer especial énfasis en el destino que se le da al ganado, ya sea de producción de leche o de carne.

Se necesita apoyo directo del gobierno y de las grandes empresas tanto económicamente como en capacitación y asistencia técnica, con el fin que los procesos actuales se tecnifiquen y mejoren, esto se puede hacer a través de gestión del cambio enfocado en las personas, en su pensamiento y en su cultura, lo cual ayudará a que los programas que realiza el gobierno actualmente de enseñanza se divulguen y sean usados entre los ganaderos, generando con esto que sean ellos quienes tomen decisiones asertivas para impulsar la producción; es necesario que ellos tengan la iniciativa de buscar nuevos y mejores caminos que los lleven a mejores resultados.

Como tercera recomendación, las principales entidades financieras del país deberían crear programas a través de los cuales se les dé acceso al crédito a los pequeños productores, con el fin que ellos puedan invertir en materia prima, tecnología, desarrollo e innovación, entre otros factores necesarios para su labor y en consecuencia de esto mejorar sus ganancias y su capacidad productiva.

La cuarta recomendación es que exista una mayor asociación de los diferentes actores del sub sector lechero (Pequeños, medianos, grandes, federaciones, entre otros), a través de la generación de un mayor direccionamiento en los objetivos lo que permita que se movilice el sector

hacia una mayor competitividad y productividad, preparando al país para futuros acuerdos comerciales; con esto también se buscaría afrontar los altos índices de informalidad que se presentan en el sub sector a través de la integración los mismos, así tener la información completa de lo que este segmento podría aportar al subsector.

La última recomendación es que aunque los TLC representan una amenaza también puede presentar oportunidades, por lo cual es necesario que cada uno de los involucrados cambie de percepción en el concepto y se enfoque en lo que debería hacer, con el fin de aprovechar al máximo los beneficios y ventajas que pueda tener este tratado.

BIBLIOGRAFIA

Aktiva Servicios Financieros (2013). *El Sector Productor de Leche y Productos Lácteos en Colombia.* Recuperado el 15 de junio de 2015, de http://aktiva.com.co/app/webroot/blog/Estudios%20sectoriales/2013/Lacteos_2013.pdf

AHDB Dairy (2015). EU Dairy Trade Balance. Recuperado el 5 de julio de 2015, de http://dairy.ahdb.org.uk/market-information/processing-trade/imports-exports/eu-dairy-trade-balance/

Comisión Europea. (Noviembre de 2014). Agricultura. Recuperado el 24 de Mayo de 2015, de Política Agrícola Común de la UE: por nuestra alimentación, nuestro campo y nuestro medio ambiente.

Comisión Europea. (2015). La Unión Europea y sus socios comerciales. Recuperado el 31 de Mayo 2015, de Comisión Europea Sitio web: http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/es/FTU_6.2.1.pdf

Comisión Europea. (Junio 16 de 2013). La política agrícola común (PAC) y la agricultura europea. Recuperado el 11 de Junio de 2015, de Comisión Europea Sitio web: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-631_es.htm

Comisión Europea. (2014). Comercio. Recuperado el 28 de Mayo de 2015, de Comisión Europea Sitio web: http://europa.eu/pol/comm/index_es.htm

Comisión Europea. (2015). Economía. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de Comisión Europea Sitio web: http://europa.eu/about-eu/facts-figures/economy/index_es.htm

Delegación de la UE para Colombia. (2012). *Acuerdo Comercial Colombia - UE*. Recuperado el 27 Noviembre de 2014, de

http://eeas.europa.eu/delegations/colombia/documents/page_content/colombia_unio_n_europea_acuerdo_comercial_jul_11_heavy_es.pdf

Eurostat. (2015). Precios de venta de leche cruda de vaca. Recuperado el 7 de Junio de 2015, de Comisión Europea Sitio web: http://ec.europa.eu/eurostat/web/agriculture/data/main-tables

Eurostat. (Diciembre de 2014). Cuentas nacionales y el PIB. Recuperado el 9 de Junio de 2015, de Comisión Europea Sitio web: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP/es

Eurostat. (2015). Estadísticas de la mano de obra Agrícola. Recuperado el 9 de Junio de 2015, de Comisión Europea Sitio web: http://ec.europa.eu/eurostat/web/agriculture/statistics-illustrated

FEDEGAN-FNG (Octubre de 2014). *Informe de Coyuntura Ganadera.* Recuperado el 15 de junio de 2015, de http://64.64.23.54/DOC/download.jsp?pRealName=Informe_Coyuntura_Ganadera_Octubre_2014.pdf&iIdFiles=475

FEDEGAN-FNG (2014). *Análisis del Inventario Ganadero Colombiano – 2014.* Recuperado el 1 de junio de 2015, de http://64.64.23.54/DOC/download.jsp?pRealName=DocumentoInventarioGanadero2014.pdf&iIdFiles=535

FEDEGAN-FNG (Marzo de 2014). *Coyuntura del Comercio Internacional del Sector Ganadero Colombiano 2013.* Recuperado el 15 de junio de 2015, de http://64.64.23.54/DOC/download.jsp?pRealName=CarpetaInformeComercioExterior.pdf&iIdFiles=365

FEDEGAN-FNG (Marzo de 2015). *Balance y perspectivas del sector ganadero colombiano.* Recuperado el 8 de mayo de 2015, de http://64.64.23.54/DOC/download.jsp?pRealName=Documento_balance_y_perspectivas_2015_final.pdf&iIdFiles=502

Instituto Nacional de Estadística. (2009). Censo Agrario, agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Recuperado el 25 de Junio de 2015, de Instituto Nacional de Estadística Sitio Web: http://www.ine.es/inebmenu/mnu_agricultura.htm

Instituto Nacional de Estadística. (2009). Censo Agrario, agricultura y ganadería, en España y Europa. Recuperado el 18 de Junio de 2015, de Instituto Nacional de Estadística Sitio Web: http://www.ine.es/censoagrario/censoag_folleto.pdf

Palacio Salazar, Ivarth. (2010). Colombia Frente a la Globalización. Bogotá: Universidad del Rosario.

Proexport Colombia (Enero de 2011). *Sector Lácteo en Colombia.* Recuperado el 15 de junio de 2015, de http://portugalcolombia.com/media/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf.

Propais (s.f). Sobre el Sector Lácteo Colombiano. Recuperado el 10 de junio de 2015, de http://propais.org.co/biblioteca/inteligencia/sobre-el-sector-lacteo-colombiano.pdf.

Mankiw, N. Gregory (2013). Principios de Economía. Mexico: Cengage Learning.

Restrepo, Luis Fernando. (2004). Gestión Estratégica y competitividad. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Superintendencia de Industria y Comercio (2012*). Análisis del Mercado de la Leche y Derivados Lácteos en Colombia (2008 – 2012).* Recuperado el 15 de junio de 2015, de http://www.sic.gov.co/drupal/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf