

## CAPÍTULO V

# CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO DE LÁCTEOS DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE Y OPORTUNIDADES COMERCIALES EN EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE COLOMBIA CON PAÍSES DE TRIÁNGULO NORTE DE CENTROAMÉRICA (TNC)

*Laura F. Aguas Guerra*<sup>8</sup>  
*Raúl Ernesto Acosta Mesa*<sup>9</sup>

---

8 Magíster en Negocios Internacionales e Integración, Universidad Tecnológica de Bolívar. Becaria de la convocatoria departamental Año 2015-2016 del Programa de Formación de Alto Nivel Gobernación de Sucre-CECAR..

9 Facultad de Economía y Negocios, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia. Director de Núcleo Problema del Programa de Formación de Capacidades en CT+I Gobernación de Sucre-CECAR. e-mail: racosta@utb.edu.co



## **5.1 Introducción**

La producción de lácteos es una actividad de gran importancia para la economía del departamento de Sucre, aunque sigue desarrollándose en condiciones poco tecnificada y diversificada. Entre las potencialidades de transformación productiva y generación de negocios, con posibilidades de ampliar la participación en el mercado nacional y mercados internacionales para los productores del departamento, se ha identificado por varios estudios a la producción de leche y derivados lácteos, como uno de los segmentos a dinamizar y desarrollar en forma amplia.

En el propósito de obtener mayor conocimiento sobre las condiciones de las actividades de los productores de lácteos en el departamento, se abordó en esta investigación el estudio de las características de producción, comercialización, diversificación, gestión y manejo de la información de los negocios de producción lechera y derivados, en la perspectiva del aprovechamiento de oportunidades de mercado resultantes de los acuerdos comerciales internacionales que ha firmado Colombia y en particular, con el triángulo norte de Centroamérica.

El contenido del capítulo se divide en cinco secciones principales, que incluyen esta introducción, una sección de aspectos teóricos, una metodología, otra de resultados, con sus respectivos apartes referentes a los aspectos del acuerdo comercial de Colombia con el triángulo norte centroamericano y la dinámica comercial reciente del país con esta subregión centroamericana, oportunidades de negocios para el sector lácteo, condiciones de producción nacional del sector lácteo, características de producción, comercialización e inversión del sector en Sucre y las propuestas de estrategias para ampliar la participación en los mercados nacionales e incursionar en los mercados internacionales. La quinta sección son las conclusiones.

## 5.2. Aspectos Teóricos

El Departamento Nacional de Planeación (DNP), consideró en el documento de agenda interna para la competitividad regional, a la industria alimentaria como una industria estratégica, no sólo por su riqueza en el tejido empresarial y el peso de su volumen de negocio agregado, sino también por otros factores claves para la economía de un país como son: su mayor sostenibilidad a largo plazo, y el componente de proximidad necesaria al mercado que facilita realizar una parte de producción de forma más cercana que en otras industrias. (DNP, 2007).

Además la industria agroalimentaria, tiene como uno de sus principales puntos fuertes la existencia de empresas y agentes a lo largo de toda su cadena de valor, desde los sectores primarios, la industria transformadora, pasando por la industria auxiliar de envasado, maquinaria o ingredientes y materias primas, incluyendo también empresas de gran distribución, referentes en el sector del gran consumo, por lo que es esencial potencializar los productos en donde la actividad agrícola del departamento es destacada. (Cámara de Comercio de Sincelejo & MINCIT, 2014)

Colombia asumió el desafío de insertarse en las grandes corrientes comerciales que caracterizan el nuevo orden económico mundial. El Tratado de Libre Comercio (TLC) con el Triángulo Norte de Centroamérica (TNC), junto con otros acuerdos comerciales que se han firmado con otros países y regiones, ofrecen al departamento un horizonte de oportunidades de negocios y exigencias para mejorar su competitividad; entre éstas se pueden mencionar las de eliminar las barreras arancelarias para mejorar las condiciones de acceso a la oferta láctea colombiana, y segundo, la liberación de las condiciones de acceso para incrementar y diversificar las exportaciones de nuevos productos derivados de lácteos, donde el departamento de Sucre pueda desarrollar ventajas comparativas.

El Tratado de Libre Comercio entre el TNC y Colombia, se cerró en seis rondas y dos reuniones de negociación, entre junio de 2006 y marzo de 2008. El 75% del sector industrial está cobijado en este tratado, el cual concede el acceso para productos intermedios y materias primas industriales de origen colombiano a los países centroamericanos.

La negociación del Tratado de Libre Comercio con Guatemala, El Salvador y Honduras responde a la estrategia de internacionalización de la

economía colombiana y su objetivo de diversificación de mercados, abriendo nuevas oportunidades para las empresas colombianas, particularmente pequeñas y medianas, tanto en materia de comercio como de inversión. Con el inicio de negociaciones, en mayo de 2006, se concretó la vieja ambición de profundizar la relación existente y de ampliarla a nuevos ámbitos.

Según Krugman (1988), la idea básica tradicional, es que el patrón del comercio internacional se determina sólo por los recursos, gustos y tecnologías de los países, sin embargo, aunque estos factores si determinan importantes características del comercio internacional, no determinan todos sus detalles. Las economías de escalas también se reflejan en el patrón completo de comercio internacional, que implican aspectos aleatorios e históricos en la especialización productiva de la participación de los países.

Para los países menos desarrollados estos elementos de economías escala juegan cierto papel importante para el comercio internacional, tanto con los países del norte más desarrollados, como con los países del sur de menor desarrollo, en cuanto a favorecer en el primer caso, escalas de explotación de recursos o condiciones de producción más amplias, con relación al comercio internacional interindustrial o tradicional, y para lograr ampliar el tamaño de mercados entre países de menor desarrollo y con ello lograr generar condiciones de especialización y reducción de costos, vía economías de escala y comercio intraindustrial.

Desde la óptica de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la mayor liberalización económica internacional e interdependencia entre países, que han acompañado los procesos de globalización socioeconómica desde los años ochenta y los rasgos culturales y políticos comunes entre países de una misma región del mundo, junto con políticas de acuerdos preferenciales de comercio, son favorables para desarrollar un “regionalismo abierto”, lo cual implica afianzar la integración de hecho y la impulsada por políticas, de modo tal que aumente la competitividad de los países de la región y constituya, en lo posible, el cimiento que favorezca una economía internacional más abierta y transparente (Fuentes, 1994).

La ampliación de la dinámica comercial de Colombia con las regiones de Centroamérica y el Caribe Insular, son una oportunidad para disponer una mayor amplitud de mercados que permitan aprovechar economías de escala de nuestras agroindustrias y manufacturas, a partir del acceso a estos mercados; y dinamizar los procesos de diversificación de nuestras exportaciones, dado a las mayores posibilidades de capacidad de

industrialización y crecimiento de volúmenes de exportación de bienes de agro producción desde las subregiones del país.

### **5.3. Metodología**

El objetivo principal del estudio fue establecer condiciones de producción y comercialización de los productos lácteos en el departamento de Sucre y visualizar oportunidades comerciales para el aprovechamiento del acuerdo comercial de Colombia con los países del triángulo norte centroamericano y proponer estrategias empresariales.

El carácter del estudio es descriptivo analítico exploratorio, aplicando un enfoque cuantitativo y cualitativo basado en encuestas y entrevistas a líderes de productores y gremios del sector.

La población objetivo estuvo constituida por las empresas naturales o jurídicas, que desarrollan actividades económicas relacionadas con la producción y aprovechamiento de productos lácteos en el departamento de Sucre; a partir de registros de la Cámara de Comercio de Sincelejo y el INVIMA, con las cuales se identificaron 105 empresas registradas, en las distintas subregiones.

La metodología usada consistió en la aplicación de encuestas, para lo cual se visitaron 37 empresas en todo el departamento después de determinar un tamaño de muestra utilizando el muestreo aleatorio estratificado, con un nivel de confianza del 95%. Para la determinación del tamaño muestral de cada uno de los estratos, se distribuye el total de unidades muestrales en forma proporcional al número de empresas de cada uno de ellos.

Con lo anterior, se obtuvo el tamaño de la muestra dentro de cada estrato (lácteos, además de las subregiones donde están ubicadas las empresas) en forma proporcional al tamaño del estrato dentro de la población.

Los resultados de la información obtenida se presentan identificando la participación de la subregión correspondiente en las respuestas logradas, de acuerdo a los municipios integrantes de las subregiones donde están localizadas las empresas, que corresponde a los siguientes: Subregión Mojana (Guaranda, Majagual, Sucre), Montes de María (Chalán, Colosó,

Morroa, Ovejas, Sincelejo), Sabanas (Buenavista, Corozal, El roble, Galeras, Los Palmitos, Sampués, San Juan de Betulia, San Pedro, Sincé), Morrosquillo (Coveñas, Palmitos, Tolú, Tolú viejo y San Onofre) y San Jorge (San Marcos, San Benito Abad, La Unión y Caimito).

## **5.4. Resultados**

### **5.4.1. Aspectos generales del acuerdo comercial y los flujos de comercio entre Colombia y las economías de Triángulo Norte Centroamericano (TNC).**

Las economías del Triángulo Norte Centroamericano (TNC), corresponden a los países de El Salvador, Honduras y Guatemala. Son economías de tamaño pequeño, pero con un importante poder adquisitivo. El Producto Interno Bruto (PIB) de El Salvador en el año 2015 fue de unos \$25.850,0 millones de dólares corrientes y registraba un PIB per cápita de \$8.619,6 dólares ese año medido con base en la paridad de poder adquisitivo (PPA) internacional, para una población aproximada de 6,5 millones de habitantes (MINCIT, 2016).

Guatemala es una economía con un PIB de \$63.794,0 millones de dólares corrientes del año 2015 y un PIB per cápita de \$7.758,0 ese mismo año, con una población de 16,2 millones habitantes. En Honduras el valor del PIB corriente obtenido en el 2015 fue alrededor de \$20.450,0 millones de dólares equivaliendo a un PIB per cápita de \$5.091,0 dólares para una población aproximada de 8,7 millones de habitantes (MINCIT, 2016).

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) el tema más sensible tratado en las seis rondas de negociación fue el agro, en este aspecto el 72% de los productos agrícolas como: flores, frutas y hortalizas, nueces, almendras, té, pimienta, cebada, avena, semillas, confites, cacao, chocolates, pastas y galletas, entre otros, tienen acceso preferencial a los países del triángulo norte según los periodos de desgravación acordados para cada caso. Para los productos finales como: sal de mesa, medicamentos, cueros, productos de la marroquinería, papel, algunos productos de la metalmecánica, electrodomésticos y productos del sector automotor se acordó el acceso pleno en menos de 10 años.

La negociación del Tratado de Libre Comercio con Guatemala, El Salvador y Honduras (TNC), responde a la estrategia de internacionalización de la economía colombiana y su objetivo de diversificación de mercados, abriendo nuevas oportunidades para las empresas colombianas, particularmente pequeñas y medianas, tanto en materia de comercio como de inversión. Con el inicio de negociaciones, en mayo de 2006, se concretó la vieja ambición de profundizar la relación existente y de ampliarla a nuevos ámbitos.

En efecto, los objetivos de esta negociación consistían, no solamente en profundizar las disciplinas existentes en los Acuerdos de Alcance Parcial referidos a bienes, en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), sino en incluir disposiciones que contribuyeran a facilitar e incrementar el intercambio en materia de inversión y servicios, incorporando también mercados tan importantes como el de compras públicas.

Este TLC entró en vigor con Guatemala el 12 de noviembre de 2009, con El Salvador el 01 de febrero de 2010 y con Honduras el 27 de marzo de 2010. Colombia ha tenido suscritos acuerdos de alcance parcial con estos tres países desde 1984 en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

El Tratado de Libre Comercio con el TNC, es fundamental para Colombia, puesto que fortalece las relaciones económicas y comerciales con este bloque, permite un acceso preferencial a una parte de la producción y promueve el empleo y la inversión en un marco jurídico confiable.

El bloque de países que conforman el Triángulo Norte Centroamericano, tiene una población aproximada de 30,48 millones de habitantes y un PIB estimado de USD \$110.094,0 millones, soportado tradicionalmente en el sector agrícola y en la industria, y más recientemente en el sector servicios.

El Salvador, Guatemala y Honduras, concentran cerca del 60% del PIB centroamericano, 70% de la población regional y alrededor del 52% del total exportado por Centroamérica, conforman junto con Nicaragua y Costa Rica, un mercado de libre comercio que beneficia al 95% de los productos originarios de la región centroamericana, lo cual convierte a estos tres países en mercados atractivos para avanzar en el establecimiento de relaciones comerciales más estrechas con la totalidad de países centroamericanos.



El Triángulo del Norte busca profundizar la integración regional y vincularse progresivamente a la economía mundial, para así convertirse en un escenario comercial atractivo que a corto y mediano plazo podrían generar oportunidades de negocios y fortalecer las existentes, lo cual conviene a países como Colombia en temas industriales y comerciales.

Colombia ha tendido a presentar una balanza comercial superavitaria con cada uno de los países de la región centroamericana y en particular con los participantes del denominado triángulo del norte. Durante el año 2014, la balanza comercial entre Colombia y El Salvador, presentó un superávit en valor FOB de USD \$69,81 millones, tendencia que se mantiene respecto al año 2016, en donde se registró un superávit de USD \$ 69,9 millones.

Los principales productos de importación de El Salvador fueron: Petróleo refinado (9,6%), Medicamentos dosificados (3,0%), Teléfonos (2,4%), demás tejidos de punto (2,3%), Automóviles de turismo (1,9%), y Maíz (1,5%). Los países de origen de estas importaciones fueron Estados Unidos de América (37,3%), Guatemala (10,0%), China (8,7%), México (7,5%), Honduras, (6,2%) y Colombia (1,3%). (MINCIT, 2016)

Como se puede observar en la Figura 5. 1 el valor de las exportaciones colombianas a El Salvador del 2014 al 2016, han registrado valores por encima de los USD \$80 millones, alcanzando el mayor valor en 2014 bastante cercano a los USD\$90 millones de dólares.

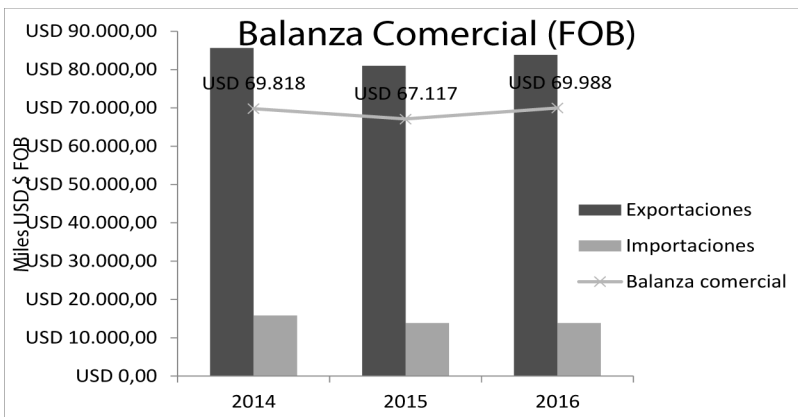


Figura 5. 1 Balanza comercial Colombia-El Salvador.

Fuente: Elaboración propia con base en MINCIT - perfiles de países- 2017

También la balanza comercial que presenta Colombia con Guatemala, durante los últimos tres años ha sido superavitaria, para el año 2016 la balanza comercial tuvo un valor de alrededor de USD\$ 242,4 millones, valores semejantes vienen desde el 2014, cuando el superávit alcanzó la cifra de USD\$ 221,9 millones (Figura 5. 2).

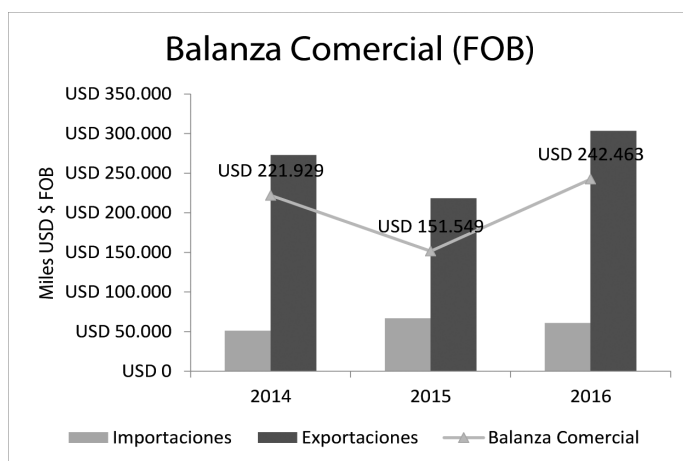


Figura 5. 2 Balanza Comercial Colombia – Guatemala.

Fuente: Elaboración propia. Datos MINCIT - perfiles de países- 2017

Los principales productos de importación fueron Petróleo refinado (22,9%), Medicamentos dosificados (6,5%), Teléfonos (6,2%), automóviles de turismo (6,2%), Vehículos para mercancías (3,5%), Gas de petróleo (2,7%). Los Países de origen fueron EEUU (74,3%), México (23,1%), China (21,2%), El Salvador (10,2%), Panamá (6,8%), Colombia (4,3%).

Con relación a la balanza comercial entre Colombia y Honduras, también presentó superávit en el período 2014-2016, registrando valores en promedio mayores a los USD\$50,0 millones de dólares. (Figura 5. 3).

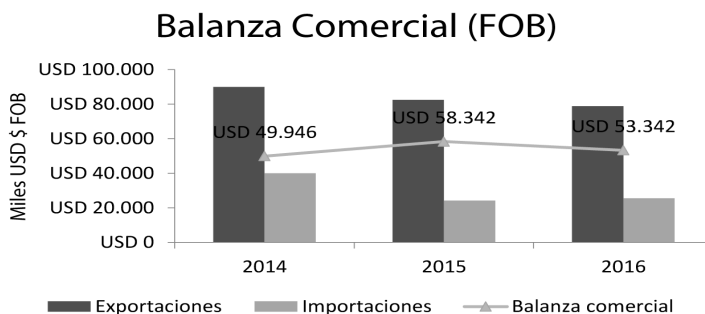


Figura 5. 3 Balanza Comercial Colombia – Honduras.

Fuente: Elaboración propia. Datos MINCIT - perfiles de países- 2017

Los principales productos exportados desde este mercado fueron café (21,9%), crustáceos (7,4%), hilos, cables coaxiales (7,2%), bananas (6,3%), aceite de palma (5,3%), sellos de correo (4,1%). Los países destinos fueron EEUU (43,3%), Alemania (7,9%), El Salvador (6,7%), Guatemala (5,5%), Nicaragua (4,8%), Colombia (0,3%).

Los principales productos de importación fueron petróleo refinado (15,3%), medicamentos dosificados (4,3%), dispositivos semiconductores (3,3%), teléfonos (2,4%), vehículos para mercancías (1,9%), automóviles de turismo (1,7%). Los Países de origen fueron Estados Unidos de América (34,9%), China (15,4%), Guatemala (8,0%), México (7,3%), El Salvador (4,4%), Colombia (1,4%).

Las exportaciones totales de Colombia hacia Triángulo del Norte en el año 2015 alcanzaron un valor de USD \$381,7 millones, aunque fueron menores un 15% respecto al 2014. Las importaciones totales en el año 2015 entre Triángulo del Norte y Colombia alcanzaron un valor de USD \$ 104,7 millones manteniéndose casi estable solo por una diferencia del 1,98% respecto al 2014, cuando totalizaron USD\$106,8 millones (MINCIT,2016).

Durante el período de 2013 a 2015, la Balanza comercial entre Colombia y el Triángulo del Norte Centroamericano, presentó un superávit en valor FOB de USD\$888,5 millones de dólares en el año 2013, sin embargo ya en 2015 el valor de superávit se redujo a USD \$277,0 millones (Figura 5. 4)

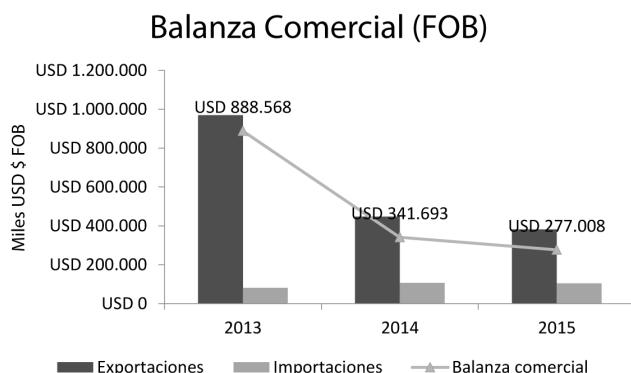


Figura 5. 4 Balanza Comercial Colombia – Triángulo del Norte.

Fuente: Elaboración propia. Datos MINCIT - perfiles de países- 2017.

Desde un primer análisis se puede deducir, que en principio el sector más beneficiado con este tratado puede ser el de manufacturas, debido a las altas exportaciones por parte de Colombia a estos países, de combustibles, aceites minerales, materiales plásticos y sus manufacturas, productos químicos, prendas de vestir y máquinas y aparatos eléctricos y nucleares. Sin embargo, los productos agroalimentarios también podrían tener un potencial importante de beneficio basado en actividades y sectores de procesamiento de bienes de origen agrícola y pecuario.

De igual forma, se puede indicar que este TLC puede beneficiar principalmente a las PYMES debido a la posibilidad que les brinda de diversificar sus mercados e introducir sus productos en economías con características similares en cuanto a cultura, prácticas industriales, clima de negocios y geografía.

#### 5.4.2. Oportunidades de negocios para los productores de lácteos del departamento de Sucre.

A pesar de las fallas que presenta el sector lácteo en el país más exactamente en el departamento de Sucre, se puede identificar en general algunos factores que hacen a este departamento una zona potencial para el desarrollo de la industria láctea, dado que su principal actividad económica es la ganadería, de donde se obtiene la materia prima, al igual que los beneficios de su ubicación geoestratégica, ya que el departamento de Sucre destaca por su conectividad con zonas costeras y con ámbitos interiores,

así como también cuenta con aeropuerto de carga y pasajeros en la ciudad de Corozal, y tiene el puerto más cercano a Panamá, ubicado en el golfo de Morrosquillo.

Al incrementarse los flujos comerciales entre estos países comienza un nuevo reto, el de realizar inversiones y apuntar a la innovación, para diversificar la oferta, mejorando la calidad y de esa manera aumentar las posibilidades de competir, como también encontrar mecanismos que faciliten la introducción de estos productos al mercado internacional, aprovechando los tratados de libre comercio, con el triángulo del norte y otros, que abren las puertas al desarrollo del sector.

La composición inicial de la oferta exportable de productos lácteos del departamento hacia mercados internacionales, está relacionada con la producción y distribución de productos como queso costeño, queso doble crema, arequipe, yogurt, suero costeño, que son los principales productos lácteos de exportación en la región sucreña, con requerimientos importantes de mejoramientos de calidad y competitividad de las actividades productivas correspondientes.

Los acuerdos de TLC entre Colombia y los países de Centro América permiten generar nuevas posibilidades para el crecimiento económico del sector lácteo, al igual que el desarrollo de las alternativas para la comercialización de productos lácteos de la región.

Las relaciones comerciales de Colombia con Guatemala, El Salvador y Honduras han estado enmarcadas en Acuerdos de Alcance Parcial suscritos desde 1984 en el marco de la ALADI. Dichos acuerdos cubren un grupo reducido de productos mediante preferencias arancelarias fijas.

Con la puesta en marcha del tratado comercial entre Colombia y los países que conforman el Triángulo Norte de Centroamérica, se favorecen condiciones para fortalecer la integración económica regional como instrumento esencial para el avance del desarrollo socioeconómico de estos países latinoamericanos, en esa perspectiva las opciones sobre la ampliación del comercio entre estos países que potencializa el acuerdo se refieren a aspectos importantes tales como:

La posibilidad de ampliar y diversificar el mercado hacia estos países, pues cuentan con una similitud cultural y de prácticas industriales. En estas economías menos desarrolladas, se encuentran sectores con alto potencial

de crecimiento, lo cual puede resultar beneficioso para incursionar con productos con valor añadido.

Las medidas de facilitación del comercio crean procedimientos simplificados para importar mercancías de manera ágil y eficiente, sin descuidar el control aduanero. Además con el manejo de las medidas sanitarias y normas técnicas, se precisan las condiciones para evitar que se impongan barreras injustificadas al comercio argumentando razones sanitarias y normas técnicas, proponiéndose armonizar medidas sanitarias y fitosanitarias a través de un comité para estar encargado al respecto.

En cuanto a la inversión, se promueven mecanismos para incentivar y proteger la inversión bilateral, otorgando la adecuada protección a los inversionistas de Colombia y del Triángulo Norte en el territorio de la otra parte, según estándares internacionales. En este aspecto se acordó la posibilidad de acudir al arbitraje internacional en caso de que surjan controversias.

Además en caso de prácticas comerciales desleales (dumping o subsidios), los países que firmaron este Tratado conservan los derechos y las obligaciones para proteger el mercado nacional de este tipo de competencia desleal, de conformidad con la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Así mismo se acuerda regular el ingreso de personas de negocios entre los países que firmaron este acuerdo tanto para el comercio de bienes como de servicios y para las inversiones.

Aunque la idea inicial de los países que firmaron el acuerdo era que todo el universo arancelario fuera negociado, Guatemala, Honduras y El Salvador expresaron la necesidad de apartar algunas posiciones arancelarias, puesto que a pesar de la cercanía que tienen con Colombia, no tenían un conocimiento del aparato productivo y por lo tanto veían una amenaza a sus probabilidades de crecimiento (MINCIT, 2010).

Entre los mercados con más potencial y demanda para incursión de derivados lácteos en este grupo de países, se encuentra Guatemala, donde el consumo per cápita de leche alcanza los 62 litros al año, cifra que se ha mantenido en los pasados años, a pesar de la competencia que tiene esta industria con las bebidas no alcohólicas en el mercado nacional en el cual 1 de cada 15 habitantes tiene acceso a estos productos, siendo el 65 por ciento importado teniendo preferencia de compra en Colombia

aunado a los programas con los cuales cuenta el gobierno guatemalteco para incrementar el consumo de leche y sus derivados.

De los USD \$25.189,9 millones que importó en el 2015 el Triángulo Norte, solo el 1,9% corresponden a productos comprados a Colombia, por lo que en términos potenciales es una oportunidad que ofrece esta zona para ser aprovechada por los empresarios del país. Actualmente, Colombia exporta pocos productos lácteos hacia el Triángulo Norte, de allí que se presenta como una opción interesante debido a que por ejemplo Guatemala y El Salvador no alcanzan a satisfacer la demanda local de lácteos con su producción nacional.

Los productos lácteos son los principales elementos de la canasta de alimentos, que constituyen el segundo mayor gasto en El Salvador (18%) país miembro del TNC (Encuesta de Ingresos y Gastos de Hogares del país). Lo principal es entender que es un mercado bastante heterogéneo y para que más empresas lleguen a esa zona hay que enfocarse mucho en darle un valor agregado al producto. El producto colombiano tiene reconocimiento por su buena calidad y una estrategia de penetración a esos mercados, es tener una estructura de precios que se acomode al segmento.

Hay una tendencia en Centroamérica y el Caribe por los nuevos productos y los canales de venta están avanzando. El producto colombiano tiene mucho aprecio, en particular los dulces y la confitería, si otros empresarios son exitosos, los sucreños también pueden serlo, mucho más con la variedad de cultura, capacidad y seriedad para hacer los negocios.

Colombia se ha posicionado como el cuarto productor de leche en Latinoamérica con un volumen aproximado de 6.550 millones de litros por año, el total de la producción de leche nacional proviene de en un 48% de razas bovinas de doble propósito (leche y carne) como pardo suizo, normando y cebú, a las que pertenece el 95% de la población de bovinos en Colombia, en Sucre predomina el ganado cebú, que ha sido cruzado con razas Taurus. Los cruces entre las razas Gyr, Guzerá, Brahman con Pardo Suizo, Simmental y Holstein han ayudado a los predios del trópico bajo a sostener las producciones de leche por encima de los estándares tradicionales.

Pedro Felipe Lora, profesional en Atlántico de Gestión de Proyectos Estratégicos del FNG, administrado por la Federación Colombiana de

Ganaderos, FEDEGAN, dice que el ganado cebú produce entre 2,5 y 3,5 litros diarios de leche y en ganaderías con manejos eficientes la producción puede llegar a los 5 litros.

Considerando lo anterior y aprovechando el nuevo tratado, los inversionistas pueden visualizar al departamento de Sucre como una opción de inversión importante, pues en la actualidad tiene condiciones propicias para el desarrollo de la actividad ganadera sin explotar en gran medida, generándole oportunidades a los empresarios sucreños desarrollar productos lácteos con un acceso sencillo y al mismo tiempo posibilitando la diversificación de productos y logrando un alza en la productividad de las empresas, a continuación se mencionan algunos de estos posibles productos.

Lactosuero: el suero de quesería puede definirse como el líquido resultante de la coagulación de la leche en la fabricación del queso, tras la separación de la mayor parte de la caseína y de la grasa. Su composición varía con la de la leche utilizada y con el tipo de queso fabricado. A su vez, dependiendo de que la cuajada se consiga por acidificación (suero ácido) o por la adición de cuajo (suero dulce) habrá una variación importante en el contenido cálcico y de otras sustancias minerales.

Aproximadamente 90 % del total de la leche utilizada en la industria quesera es eliminada como lactosuero el cual retiene cerca de 55 % del total de ingredientes de la leche como la lactosa, proteínas solubles, lípidos y sales minerales.

Este producto es usado para muchos productos como: bebidas en polvo, leche en polvo, panes, postres, confitería, helados, bebidas, mantequillas, y alimento para ganado.

Variedad en producción de leche: El departamento de Sucre cuenta con diferentes subregiones que proveen leches de diferentes características y composiciones, las cuales pueden ser utilizadas para el procesamiento de una alta gama de productos lácteos. Acceso a mercados internacionales a través de productos procesados como yogures, quesos y productos lácteos que obtengan admisibilidad sanitaria.

Elaboración de derivados de lácteos con valor agregado: Colombia es un país tropical con una gran variedad de ecosistemas donde cerca de 95 tipos de frutas son propias del país y otras son traídas de otras zonas



ecuatoriales. Esta es una oportunidad para la producción de lácteos como yogures, leches saborizadas y otra variedad de productos lácteos. Colombia ofrece una alta variedad de frutas procesadas congeladas (IQF). Dentro de la oferta colombiana de frutas procesadas sobresalen frutas como la piña, mango, papaya, fresa, melón, uchuva y banano.

En 2013 Colombia produjo más de 200 mil toneladas de alimentos elaborados a partir de frutas y verduras, los principales productos procesados fueron, salsa de tomate, pulpa de frutas, patatas y salsas para las tablas. (DANE, 2013)

El departamento de Sucre cuenta con importantes empresas dedicadas al sector y a la producción de bienes similares, los cuales buscan los mismos objetivos, aunque en ocasiones no cuentan con la capacidad suficiente para abastecer el mercado objetivo, y al mismo tiempo carecen de desarrollo tecnológico para crear un producto con la calidad suficiente para competir con nuevos mercados, por lo que invertir en plantas industriales a través de desarrollo tecnológico e innovación en procesos y productos con el respaldo y acompañamiento de otras empresas que cumplen el mismo oficio, sería un camino acertado para la búsqueda de crecimiento empresarial y económico.

Con el objetivo de posicionar la leche que se produce en el departamento de Sucre en el mercado nacional e internacional e incrementar la competencia, colaboración y vínculo informal entre las empresas y las instituciones, el gremio ganadero, en asocio con la Gobernación, el Sena y empresarios sucreños podrían conformar un clúster lácteo, donde también podrían participar compañías transformadoras, acopiadoras y comercializadoras, apoyadas por la Gobernación de Sucre, la Cámara de Comercio de Sincelejo y FEDEGÁN.

En las diferentes subregiones del departamento, existe un potencial de socios estratégicos, compañías enfocadas en la producción, transformación y comercialización de productos lácteos con conocimiento en patrones de consumo y distribución nacional.

La innovación en productos orgánicos y amigables con el ambiente tienen cada vez una mayor importancia tanto en el mercado colombiano como en el mundo. Existe una gran variedad de productos lácteos en el departamento, que por su tradición se fabrican de manera muy artesanal

y natural aportando pocos productos químicos para su mantenimiento y convirtiéndose así en productos saludables para el consumo humano y para el medio ambiente debido a su modo de elaboración.

Para incrementar la capacidad de producción, se pueden promover Joint venture con socios comerciales. Según reportes estadísticos del DANE en 2015, los principales productos lácteos exportados por Colombia fueron leches y natas, quesos, requesones, leche condensada, y mantequilla, La producción de derivados lácteos en Sucre, está liderada por los quesos, se producen en importantes variedades por lo que sería fácil la formación Joint Ventures con socios del mismo gremio o sector para unificar objetivos y alcanzarlos.

Otro de los productos derivados de lácteos es el Arequipe en Bolitas de leche-panelitas, los generadores de dicho producto están incursionando y apostando a la innovación por su singularidad y con base a su fabricación artesanal en la mayoría de municipios de las subregiones el departamento de Sucre, en forma destacada en el municipio de Sincé, subregión de la Sabana, donde este producto es conocido como parte de la gastronomía y dulcería representante de la región.

Muchas familias del municipio ya nombrado tienen como sustento la elaboración y comercialización de bolitas de leche, entre ellas existe la empresa BOLILECHE S.A.S., una empresa constituida legalmente la cual cuenta con certificación INVIMA, código de barras, y demás normas sanitarias necesarias para la fabricación y comercialización del producto, al igual que maquinaria única en el municipio entre las demás empresas. El empaque también es la innovación con la que cuenta la empresa y la diferencia del resto.

Actualmente cuenta con puntos de venta en todos los aeropuertos de la costa donde ha presentado una gran acogida, distribuidores tienda a tienda, y tiene planes de incursionar en grandes superficies principalmente nacionales y de esta manera crear relaciones que le sirvan de puente para penetrar en mercados internacionales en expansión.

Esta empresa, BOLILECHE S.A.S., puede convertirse en una clara oportunidad para incursionar en el mercado centroamericano de Triángulo del Norte con el cual se comparte cultura y también demanda arequipe,

por lo que sería fácil posicionar este producto con valor agregado y único en la región.

Todas las opciones anteriores podrían considerar los distintos programas de fomento e incentivos gubernamentales que existen en Colombia para el desarrollo de negocios y exportaciones, tales como el régimen especial para productos lácteos que se ofrece en las zonas francas, el programa de transformación productiva que promueve desarrollar sectores de clase mundial, con base en la formulación y ejecución de planes de negocios sectoriales y alianzas productivas pública-privada, los incentivos de formalización de negocios y creación de empleo, junto con toda la labor de asesoría y divulgación de oportunidades de negocios internacionales que realiza PROCOLOMBIA, así como los programas de acompañamiento gremial.

En todos los sectores hay oportunidades. Todos los productos son competitivos en la medida en que se busquen nichos o se mejore el artículo o servicio. Hay mucho potencial en productos de consumo masivo a base de lácteos, el reto, es no dejar caer el mercado, tratar de disminuir la intermediación y llegar directamente al consumidor final.

### **5.4.3. Condiciones de producción y comercialización de los productos lácteos en Colombia.**

Colombia es conocida a nivel internacional por su tradicional fortaleza en el sector agrícola y sus esfuerzos por mantener una cultura agro; mundialmente la producción cafetera del país ha sido la más destacada, siendo acreedora décadas atrás de múltiples galardones en distintos escenarios extranjeros debido a su calidad y singularidad.

También cabe destacar la extensa variedad de frutas exóticas que solo se producen en la región y que cada vez son más utilizadas, además como valor agregado existen productos comunes que poco a poco son los protagonistas de nuevas ofertas para mercados internacionales, contribuyendo así al crecimiento de la economía nacional en cuanto a cifras monetarias, generación de empleos y nuevas o mejoradas industrias.

En el sector lácteo, el mercado es cada vez más exigente y competitivo, obligando a los productores de todo tipo a reinventar sus productos basándose en una continua innovación de acuerdo a las tendencias de

producción y consumo, lo que conlleva a las industrias a desarrollar una gama de variedades a partir de una materia prima como la leche y sus derivados.

Lastimosamente el desarrollo económico, político y social del país se ha visto obstaculizado debido a las dificultades que se han vivido en diferentes tiempos, concerniente a conflictos internos, crisis económicas y problemas de orden público, los causantes de restar importancia entre otros, a temas como la seguridad y acompañamiento del gremio campesino para el fortalecimiento de su labor, rendimiento, capacidad y aprovechamiento de oportunidades resultantes de esta actividad.

Además, careciendo en un gran porcentaje de las herramientas necesarias para la seguridad alimentaria de los consumidores y la calidad a ofrecer, por ser esta una práctica en su mayoría artesanal, la producción en el campo no cumple con requisitos mínimos de sanidad, infraestructura apta, personal especializado, asesoría empresarial, canales de distribución a lo que se suma las deterioradas vías para su transporte, reduciendo así el nivel competitivo necesario para afrontar los retos de la economía nacional, regional y mundial.

Desde el año 1999 existe “*el acuerdo de competitividad de la cadena láctea*”, cuyo objetivo principal ha sido el desarrollo competitivo de los productos lácteos del país tanto en los mercados nacionales como en los internacionales, de manera que contribuyan al desarrollo de las regiones productoras por medio de la generación de empleo, oportunidades de mejores ingresos para los pequeños, medianos y grandes productores y el crecimiento del sector de la mano de progreso, esto en busca de preparar al sector para enfrentar la competencia mundial y aprovechar la apertura de mercados más competitivos (Consejo Nacional Lácteo,2010).

De igual manera, el sector lácteo cuenta con agremiaciones, asociaciones y comités regionales que tienen como objetivo fundamental defender los intereses de todos los productores lecheros del país, en un sector que se ha caracterizado por las asimetrías existentes a lo largo de los eslabones de la cadena, las cuales afectan profundamente el negocio de la leche en Colombia.

Asimismo, existe un espacio de concertación gremial donde las diferentes organizaciones gremiales ganaderas exponen los problemas,

necesidades y sugerencias de los ganaderos de cada una de las regiones y tipos de razas que representan. Igualmente, es la instancia para elevar en una sola voz ante las instancias pertinentes para que las solicitudes, proyectos y demás pronunciamientos tengan mayor legitimidad. Este espacio es llamado Cámara Gremial de la Leche (CGL) fue creada exclusivamente por productores y para productores.

Según la Cámara Gremial, promueven y se interesan en llevar a cabo actividades para fortalecer la implementación de políticas de desarrollo para el sector lácteo colombiano, fomentar el cumplimiento de la normatividad vigente y las relaciones de transparencia entre los eslabones de la cadena láctea. Establecer posiciones concertadas frente a los temas de análisis y emitir comunicados a las entidades correspondientes, asesorar al gobierno nacional, a FEDEGÁN y a las entidades que así lo requieran, en temas que tengan injerencia en el sector tales como: normatividad vigente, negociación de acuerdos comerciales, proyectos de desarrollo productivo, entre otros.

Es pertinente señalar que a pesar de la existencia de acuerdos, leyes, resoluciones o decretos con el objetivo en común de promover el desarrollo del sector lácteo, los resultados obtenidos no han mostrado gran avance, puesto que la intervención del estado no muestra soluciones de fondo, lo que ha llevado a los entes privados a intervenir con iniciativas que no abarcan la problemática en general del sector, por lo que se busca que pronto en compañía de las asociaciones y gremios antes mencionados se logren crear acercamientos con el gobierno y nuevos acuerdos que aporten al crecimiento económico y expansión del sector.

Entre otros, el costo de producción es el principal problema para los campesinos, que sienten que no se les paga lo suficiente y tampoco reciben la capacitación necesaria para mejorar sus estándares y sacarles mayor provecho a sus productos. En 2015, según ANALAC, la producción de leche nacional fue de 18 millones de litros por día, pero sólo el 50 % tuvo una comercialización formal, es decir la que puede distribuirse a cadenas reconocidas como Parmalat, Alpina y Colanta, gracias a que cumplen con los estándares de calidad. La otra mitad se quedó en el escenario informal, por lo que no es apta para competir con otros mercados.

El gobierno nacional, con el apoyo de la Unión Europea, busca fortalecer el sector lácteo con programas de asistencia técnica, laboratorios

de alta calidad y financiamiento para que los productores nacionales mejoren su competitividad y logren alcanzar mercados internacionales.

A pesar de las disparidades a lo largo de los años, por los inconvenientes antes mencionados, en la actualidad Colombia se ha posicionado como el cuarto productor de leche en Latinoamérica con un volumen aproximado de 6.500 millones de litros por año, superado sólo por Brasil, México y Argentina. A nivel mundial, Colombia ocupa una posición privilegiada al ubicarse en el lugar número 15 dentro del ranking total de productores.

En la Figura 5. 5, puede observarse el comportamiento del consumo y la producción de leche para el período entre 1990 y 2014, durante el cual se registra una tendencia creciente tanto en consumo como en producción, aunque la cantidad de esta última se ha mantenido por debajo de la cantidad consumida. Sin embargo se ha ido reduciendo la brecha, que ha pasado de representar en 1990, una diferencia de 2000 millones de litros anuales más de consumo sobre producción, a solo aproximadamente 200 millones en 2014.

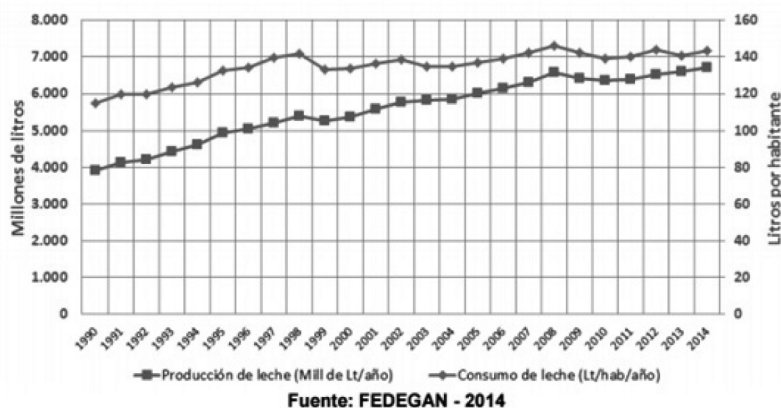


Figura 5. 5 Consumo de Leche vs Producción de Leche 1990-2014.

Fuente: Fedegán – Oficina De Planeación, 2014.

Entre los factores que ha contribuido con esta dinámica de incremento en producción pueden ser la innovación en los sistemas de alimentación y manejo del ganado, mejoramientos genéticos de los hatos, principalmente por compras y renovación de especies altamente productivas, pues el volumen total de producción en el país pasó de 2,000 millones de litros en 1979 a 6,500 millones en 2010 con una tasa de crecimiento promedio

de 3.5%, teniendo en cuenta que el crecimiento vegetativo de la población colombiana es inferior al 2% anual siendo entonces un crecimiento importante. El consumo por habitante en Colombia pasó de alrededor de 80 litros en 1990 a 140 litros por persona en 2014, cercanos a los 170 litros recomendados por la FAO. (Contexto ganadero. 2015)

Según la superintendencia de industria y comercio (SIC), el sector lácteo representa 2,3% del PIB nacional y el 24,3% del PIB pecuario del país y genera 717.434 empleos directos, sin contar los demás empleos vinculados a actividades correspondientes a la cadena de valor.

Las ventas del sector lácteo al exterior en el año 2015 tuvieron como destino a Venezuela en un 80,2%, por un valor aproximado de \$18,7 millones de dólares, seguido de Estados Unidos que registra un porcentaje de 13,6% con \$3,2 millones, otros destinos fueron México y Ecuador, aunque en cantidades apenas por encima del medio millón de dólares (DANE, 2015). Los principales productos lácteos exportados por Colombia fueron leches y natas, quesos, requesones, leche condensada y mantequilla. Las exportaciones de leche y derivados lácteos en 2015 alcanzaron las 7.000 toneladas, y en el año 2016 hasta el mes de septiembre fueron 631 toneladas, principalmente a EE.UU 48%, Aruba 17%, Perú 12%, Chile 6,45%, Panamá 6,35%. (DANE, 2016)

Los procesadores lácteos en Colombia, cuentan con diversos tipos de leche según las distintas regiones, que por sus variadas características y calidades composicionales garantizan un mayor rendimiento y pueden ser utilizados en la fabricación de una amplia gama de productos derivados, según las exigencias del mercado objetivo.

La cadena láctea en Colombia está compuesta por dos eslabones principales, de acuerdo con el estudio de lácteos desarrollado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. El primer eslabón comprende la producción de leche cruda bien sea bajo un sistema especializado o de doble propósito. El segundo eslabón es el industrial, en el cual se produce una amplia gama de productos lácteos o derivados de la leche como leche pasteurizada, leche ultrapasteurizada, leche evaporada, leche condensada, leche en polvo, leche maternizada, leche instantánea, leches ácidas o fermentadas, crema acidificada, leches saborizadas, dulces de leche, mantequilla, y quesos, (SUPERINDUSTRIA, 2011 )

Según la Confederación Empresarial del Campo de Colombia (Confecampo), las regiones productoras de leche en Colombia están clasificadas así:

- Región Atlántica: Cesar, Magdalena, Córdoba, Atlántico, Guajira, Sucre y Bolívar.
- Región occidental: Antioquia, Caquetá, Huila, Quindío, Caldas y Risaralda.
- Región Central: Cundinamarca (Sabana de Bogotá), Boyacá, Meta y Santanderes.
- Región pacífica: Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Alto Putumayo.

Según cifras suministradas por FEDEGAN la Costa Atlántica o Caribe colombiana aporta el 40% de la leche producida en Colombia, seguida por la región Central con el 34% y la región occidental con el 17% (Figura 5.6).

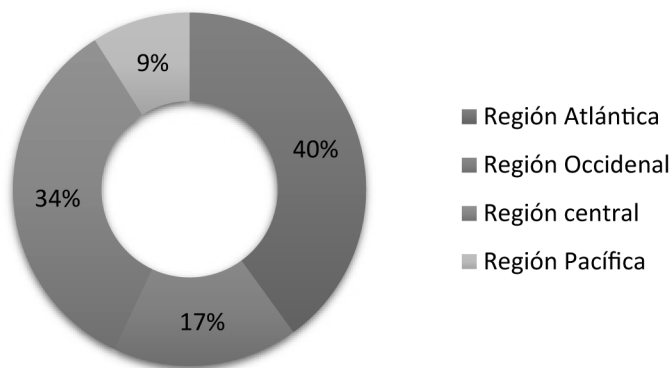


Figura 5.6 Participación porcentual por Regiones productoras de leche en Colombia.

Fuente: Elaboración propia. FEDEGAN (2011)

Según la Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA), la productividad, varía según la zona del país; en las lecherías especializadas de trópico alto (Cundinamarca, Boyacá, Nariño, Antioquia, Caldas) se reportan producciones de 7 a 15 L/vaca/día, mientras que en el trópico bajo (Costa Atlántica) la producción es de solo 3 a 5 L/vaca/día. Solo la gran cantidad de animales que se ordeñan en las zonas de trópico bajo (Costa Atlántica)



explican por qué esta zona es líder en producción nacional de leche no obstante su baja productividad (MADR 2007).

El sector es vulnerable pues depende de su entorno y cualquier cambio tiene potencial para afectar la actividad económica de la empresa. Además, sigue siendo este un sector dependiente de las materia primas, cualquier cambio en el clima de las zonas de producción que afecte el pastoreo y por ende, la composición de leche, está ligado a variaciones de rentabilidad y productividad de las empresas (Taboada et. al. 2014).

En Colombia los principales centros de acopio del producto lechero y que lo procesan son los siguientes: COLANTA, ALQUERIA, ALPINA, PARMALAT Y FRESKA LECHE. Dichas empresas operan en las regiones que por ley está dividida la producción de leche. Las industrias ya mencionadas dedican su potencial y uso de la tecnología para procesarla y producir diferentes tipos y presentaciones del lácteo, como lo es leche pasteurizada, leche ultra pasteurizada, leche evaporada, leche condensada, leche en polvo, leche maternizada, leche instantánea, leches acidas o fermentadas, crema acidificada, leches saborizadas, dulces de leche, mantequilla, y quesos. En tal sentido es amplio el campo de acción en el que se desenvuelven los grandes industriales hablando de los centros de acopio a diferencia de los pequeños productores que no cuentan con los medios necesarios para una elaboración de los derivados de la leche.

#### **5.4.4. Condiciones de producción, comerciales y de inversión de los productores de lácteos en Sucre**

Se puede manifestar que en el departamento de Sucre, el sector lácteo es una de las líneas básicas de su economía, con un aporte lechero en el mercado nacional de 472.374 litros diarios aproximadamente, disponibles especialmente para las plantas procesadoras y centros de acopio (URPA, 2004). Sin embargo, el departamento muestra un visible retraso en cuanto al desarrollo industrial para la creación de productos manufacturados, dificultándose así la oportunidad de consolidarse como una región apta para competir en mercados con mayor diversidad de productos y servicios a nivel local, nacional e internacional, el mayor porcentaje se limita a producir y comercializar la materia prima para abastecer la demanda local, reduciendo todos los beneficios que puede aportar la producción, comercialización y manufactura de derivados de lácteos principalmente

en el mercado exterior al cual le importamos estos productos después de exportar nuestra materia prima.

Para el departamento de Sucre la producción de leche en el período de 2010-2015 mostró una variación significativa, teniendo su producción máxima el año 2011 con una cantidad de 341.467.618 litros y una producción mínima en el año 2013 con 272.162.031 litros, registrando en el 2015, 13.697.039 litros menos con respecto al año 2010 como lo muestra la Figura 5. 7.

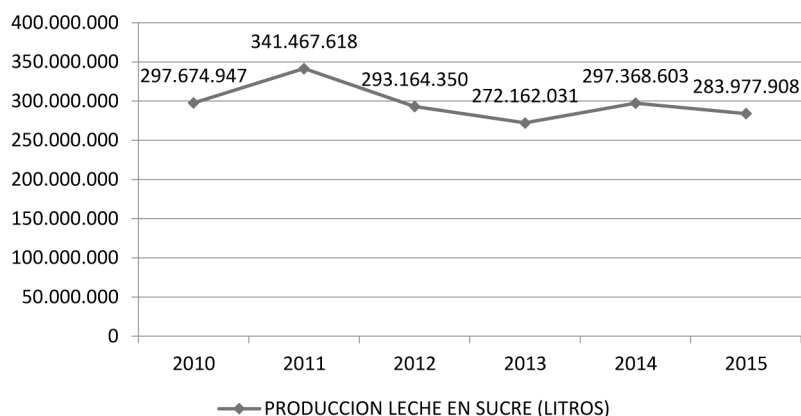


Figura 5. 7 Evolución producción total de leche, Sucre período 2010-2015.

Fuente: Elaboración propia, UMATAS-SDEMA-CONSENSOS MUNICIPALES (2016)

Con respecto a la producción por municipios, se puede observar en la Figura 5. 8 que el año de mayor producción correspondió al 2011, generándose la máxima producción en el municipio de Sincé con 26.805.600 litros producidos; entre los municipios que muestran mayor producción durante el período 2010-2015 fueron los municipios de San Onofre, Sincé y Sincelejo, y los municipios con menor producción son Coloso, Coveñas y Chalán.

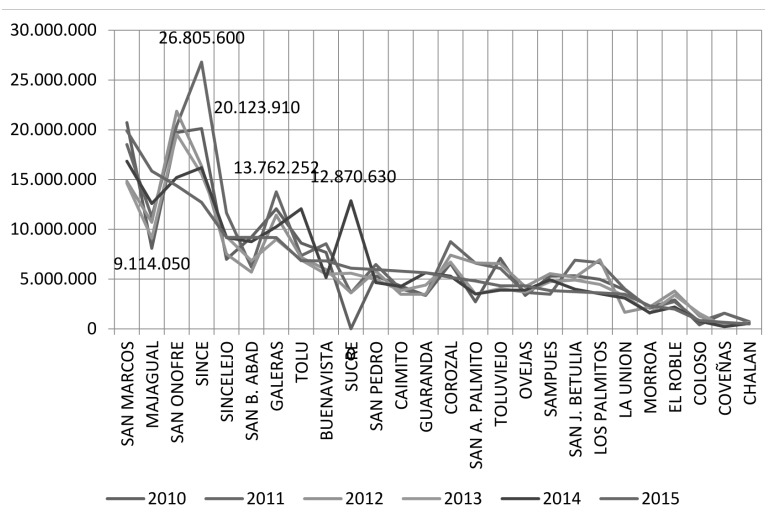


Figura 5. 8 Histórico de Producción anual de Leche en Sucre por municipios.

Fuente: Elaboración propia. UMATAS-SDEMA-CONSENSOS MUNICIPALES (2016)

La situación en general que se presenta en la producción de lácteos en el departamento, refleja deficiente desarrollo tecnológico en las empresas productoras de lácteos y sus derivados, ya que la mayoría de estas son PYMES, el grado de innovación y tecnología es limitado, porque al parecer en estas empresas la inversión en tecnología y modernización es considerado más un gasto que una inversión a mediano plazo.

Un ejemplo de estas situaciones se presenta en el transporte especializado y el mantenimiento de una red de frío; las pequeñas y medianas industrias no manejan su propio sistema de captación y distribución por lo que no tienen control adecuado sobre el acondicionamiento de los vehículos encargados de la distribución ni de la temperatura reglamentaria para la conservación del producto.

La falta de estructura tecnológica en las empresas también tiene un efecto negativo en la calidad final del producto, sus tiempos de elaboración y capacidad de producción. De igual forma, temas como el nivel educativo de los empleados, asesoría empresarial, uso de TIC, miden el estado en que se encuentran las empresas que se dedican al oficio de los lácteos en el departamento de Sucre.

A continuación, se describen y analizan los resultados obtenidos en las diferentes subregiones del departamento donde se encuentran

localizadas empresas productoras de lácteos, lo cual permite un panorama de sus situaciones de producción, comercialización y disponibilidad de capital humano, medios tecnológicos y participación en los mercados.

Consultando sobre los productos generados por cada empresa, las respuestas de los encuestados indican que el producto más manejado en las empresas es el queso alcanzando un 51,6% de participación, seguido por “Otros” con el 37,5% en los que se encuentran productos como bolitas de leche, panelitas y suero entre los más sobresalientes. Manifiestan además que es poca la variedad de productos generados, debido a la escasa tecnología en las empresas y falta de acompañamiento por parte del gobierno o entes encargados de velar por el bienestar del gremio empresarial del departamento, pues expresan sentirse solos al momento de tomar decisiones de ciertos riesgos o querer incursionar en nuevos proyectos o mercados.

Se puede observar en la Figura 5. 9, que la mayor cantidad de respuestas se obtuvo de la subregión sabanas. Sin embargo en cuanto a las tecnologías usadas en las empresas, se aprecia que la tecnología más utilizada en todas las subregiones, son herramientas manuales con el 54% de participación, seguido de máquinas - herramientas con un 28,1%, lo que revela que son empresas con una muy limitada capacidad de producción y poca diversificación en cuanto a la variedad en los productos que ofrecen, ya que no cuentan con los medios necesarios para la fabricación de los mismos. Sin embargo en la región de la sabana, se registra el mayor porcentaje de utilización de máquinas herramientas con el 21% y uso de equipos electrónicos con el 10,5%.

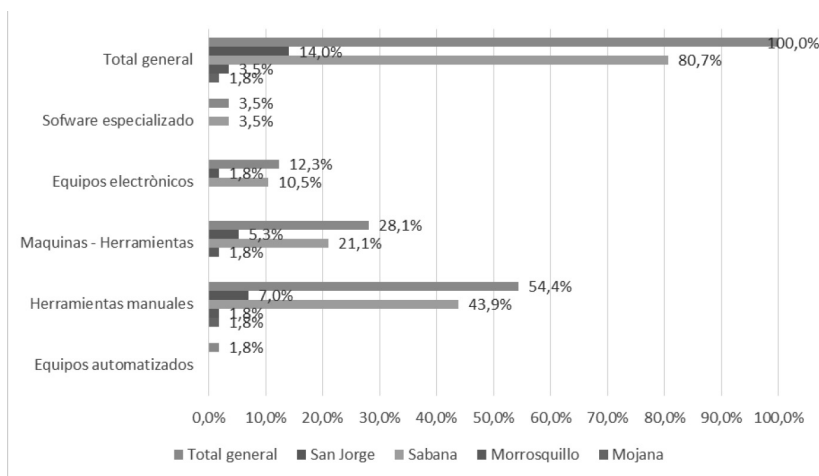


Figura 5. 9 Tecnologías utilizadas en la empresa para los procesos de producción.

Fuente: Elaboración propia. Encuesta productores, comercializadores de lácteos de Sucre

Las condiciones de comercialización en el departamento dependen de muchos factores, entre los cuales se encuentran el precio, la distribución, el transporte y la negociación (intermediarios comerciantes).

La producción de leche en el país se caracteriza por contar con precios estacionales, los cuales se distribuyen dependiendo del régimen de lluvias y sequía que afecta la disponibilidad de pastos y por tanto la leche producida. Es importante señalar que estos regímenes varían entre las mismas regiones del país, siendo mayor la estacionalidad en la Costa Atlántica, mientras que en las regiones Occidental y Central es media y menor, respectivamente.

A lo anterior hay que sumarle el hecho de que, en cada región, las magnitudes y variaciones de precipitaciones también difieren en el transcurso del año. Así, por ejemplo, la estacionalidad en la regiones Atlántica y Occidental es opuesta, siendo en el primer semestre del año en la Región Occidental mayor (DNP-CONPES, 2010).

En lo referente a la distribución y transporte, las condiciones en el departamento son limitadas; el hecho de no contar con la infraestructura vial ni las condiciones de refrigeración adecuadas puede ocasionar retrasos y detrimentos en la calidad de la leche y sus derivados al igual que posibles incumplimientos con comerciantes.

Se reconocen seis eslabones en la cadena láctea a saber: proveedores de insumos, sistemas productivos, centros de acopio, plantas procesadoras, comercializadores y consumidores (DNP-CONPES, 2010).

En el eslabón de comercializadores se realizan todas las actividades tendientes a concretar el encuentro entre la oferta de los productos lácteos y su demanda. Está constituido por intermediarios comerciantes mayoristas y minoristas que reciben el título de propiedad de los productos y los revenden. La distribución de los productos se dirige hacia tres niveles de comercialización: i) nivel cero o directo, en el que la industria procesadora llega directamente al consumidor; ii) nivel indirecto corto, en el cual aparece un distribuidor minorista entre la industria procesadora y el consumidor final; y iii) nivel indirecto largo, constituido por industria procesadora – mayorista – minorista – consumidor final.

El canal directo es utilizado principalmente por pequeños procesadores e informales, lo que les da un mayor control en la comercialización, mayor efectividad en los esfuerzos promocionales y más flexibilidad a los cambios del mercado. Los canales indirectos caracterizan a las medianas y grandes compañías procesadoras ya que les facilitan una amplia cobertura de mercados con una menor inversión. Para estas últimas se debilita el control en la comercialización y conservación de los productos.

El traslado de los productos lácteos entre los diferentes eslabones de la cadena requiere de un transporte especializado para su distribución en condiciones de refrigeración. Para aquellas empresas procesadoras que no manejan su propio canal de distribución y transporte esta actividad queda por fuera de su control.

El mantenimiento de la cadena de frío es la principal limitación tecnológica en este eslabón, ya que afecta la inocuidad y la calidad de la leche y sus derivados. De otro parte, la informalidad en la comercialización de la leche cruda es una limitación clara para todo el sector (MADR, 2010).

Desafortunadamente en el departamento las condiciones de transporte y distribución no son las mejores, la mayoría de las familias dedicadas a la producción de lácteos y sus derivados obtienen su sustento de la comercialización de estos bienes para satisfacer la demanda de las poblaciones que la usan para consumo directo como leche cruda o para la elaboración de derivados de lácteos, por lo que en el departamento surge

la necesidad de evaluar las condiciones de comercialización, distribución y transporte.

La oferta actual está limitada a mercados locales y el nacional como se muestra en Figura 5. 10, las respuestas de las empresas encuestadas con respecto a que mercado dirigen sus productos, reflejan que para todas las subregiones el mercado nacional tiene bastante importancia, destacándose la subregión de Sabanas con la mayor participación en mercado nacional con un porcentaje de 36.1%, siendo Medellín el destino más frecuente de las ventas según las personas encuestadas. También las subregiones de Montes de María y San Jorge destinan una importante cantidad de la producción al mercado nacional con un porcentaje de 11,1% para ambas subregiones. Debe comentarse que se presenta una alta comercialización informal de la leche cruda que es producida en gran parte del departamento y el consumo de derivados de lácteos provenientes de otros departamentos.

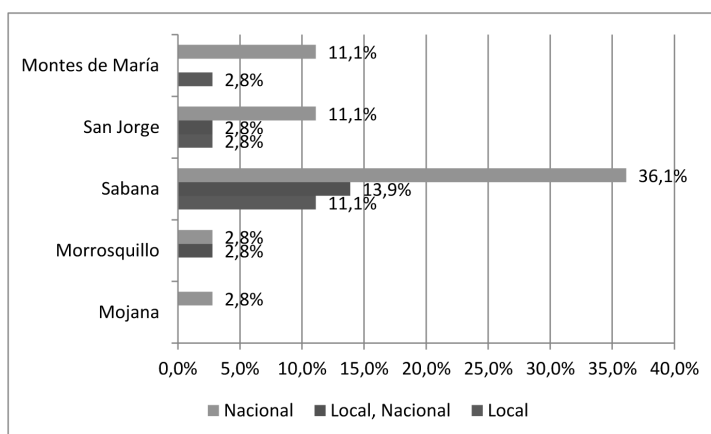


Figura 5. 10. Mercados a los cuales van dirigidos los productos desarrollados por las empresas de Sucre.

Fuente: Elaboración propia. Encuesta productores, comercializadores de lácteos de Sucre.

Lo anterior, despierta una preocupación por el nivel de competitividad y comercialización en que se encuentran los productores lácteos del departamento, pues están desaprovechando la oportunidad que tienen de expandirse, de convertirse en un centro de producción no solo del bien primario sino de sus derivados creando oportunidades de empleo, construcción de fábricas, crecimiento de la industria, mano de obra, y desarrollo, para ser así un mercado apto para competir inicialmente con los principales departamentos productores del país los cuales tienen décadas

de evolución, y poco a poco hacer de Sucre un departamento reconocido nacional e internacionalmente.

En la Figura 5. 11 se indican los canales de comercialización utilizados por los productores de lácteos del departamento de Sucre, se registra que la venta directa es el canal más usado a nivel de productores y comercializadores departamentales con un porcentaje de 38,8%, seguido por distribuidores mayoristas con 32,7% a los cuales los encuestados revelaron eran a quienes le vendían los productos para comercializarlo principalmente a la ciudad de Medellín; también en una menor proporción se usan puntos de venta propios.

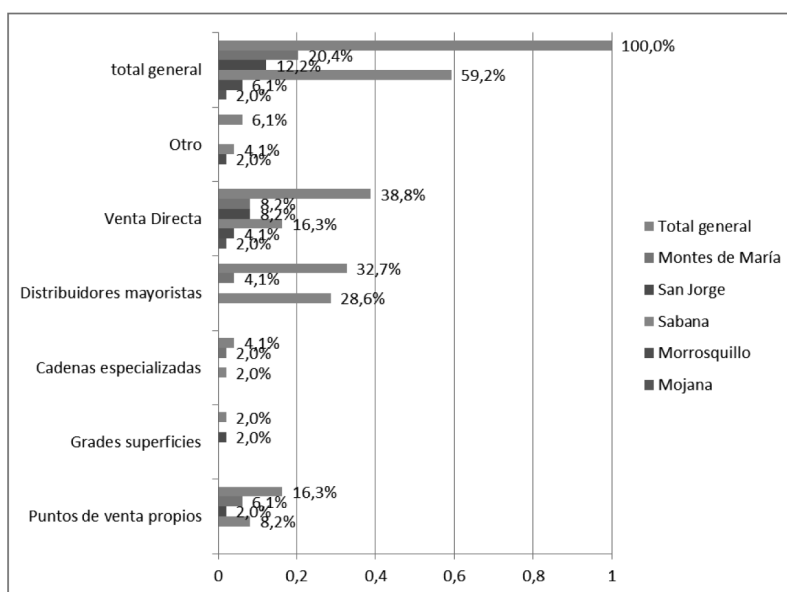


Figura 5. 11 Canales de distribución.

Fuente: Elaboración propia. Encuesta productores, comercializadores de lácteos de Sucre

Los canales de distribución generalmente usados por las empresas modernas de cualquier sector para colocar sus productos en el mercado son puntos de venta propios, grandes superficies, cadenas especializadas, distribuidores mayoristas, comercializadores internacionales, venta directa, comercio electrónico y otros como redes sociales.

Las empresas lácteas en Sucre están ubicadas a lo largo y ancho del departamento debido a las características agroecológicas y a las



posibilidades de explotación pecuaria (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2012). En el año 2012, a nivel departamental, el rendimiento de leche por vaca fue de 2,6 L/Vaca, nivel bajo comparado a la media nacional que es de 4,82L/vaca (DANE 2012), este valor coloca al departamento de Sucre con uno de los más bajos valores de producción de leche a nivel nacional. Por consiguiente, cumplir con los requerimientos de la Resolución 2341 de 2007 –buenas prácticas ganaderas, bioseguridad, bienestar animal, trazabilidad, sostenibilidad ambiental y protección de los trabajadores- plantea un reto, no solo con fines de exportación sino para sostenerse en el mercado nacional. Es un reto que involucra asistencia técnica y capacitación, pero también investigación y desarrollo tecnológico para apropiarse de prácticas adecuadas a las diferentes subregiones de Sucre (Gobernación de Sucre, 2013).

Taboada et al. (2014), publicó un trabajo cuyo objetivo fue evaluar el grado de competitividad de cinco empresas lecheras de Sincelejo, este estudio indagó por elementos en las categorías: producción, mercadeo, finanzas y administración-talento humano. Las conclusiones del trabajo muestran que el nivel de competitividad de las empresas es bajo, con un resultado de 1.7, lo que indica que la realización de las actividades de manera idónea, que propendan por mejorar la competencia de los diferentes componentes y factores, se encuentra entre el 31 y 63% de ejecución, por lo que el principal objetivo a cumplir para estas compañías es incrementar el nivel de competitividad a través de la gestión por procesos en las áreas funcionales de la empresa.

En las empresas las divisiones jerárquicas son primordiales para que éstas tengan un buen funcionamiento, si exploramos las distintas tareas que se realizan en una empresa y las diferenciamos según la responsabilidad que soportan, se notará que están estructuradas en tres grados o niveles: el directivo, el ejecutivo y el operativo, para lo cual se necesita personal competente para cada labor. Con el fin de conocer la preparación de los empleados de las empresas sucreñas se procedió a preguntar el nivel educativo de estos.

Según las respuestas de las empresas encuestadas, el nivel de formación de los empleados más frecuente es el de bachiller con un 73,2%, con formación profesional el 7,3% y el mismo porcentaje para los empleados con formación técnica profesional, lo anterior se requiere mejorar porque

con las condiciones que se registran es limitada la capacidad de afrontar problemas y asumir riesgos referentes a la calidad, competitividad e innovación por depender de un personal poco capacitado. Las empresas ubicadas en la subregión de la sabanas, son las que reflejan mayores porcentajes de trabajadores con formación de bachiller y profesional 39% y 7,3% respectivamente, seguidas por las subregiones de San Jorge y Montes de María (Figura 5. 12).

En parte la situación descrita, puede deberse al reducido número de empleados de las empresas encuestadas por lo que la contratación de personas capacitadas, según ellos manifiestan, “sería un gasto mayor a las ganancias que obtienen en su oficio”.

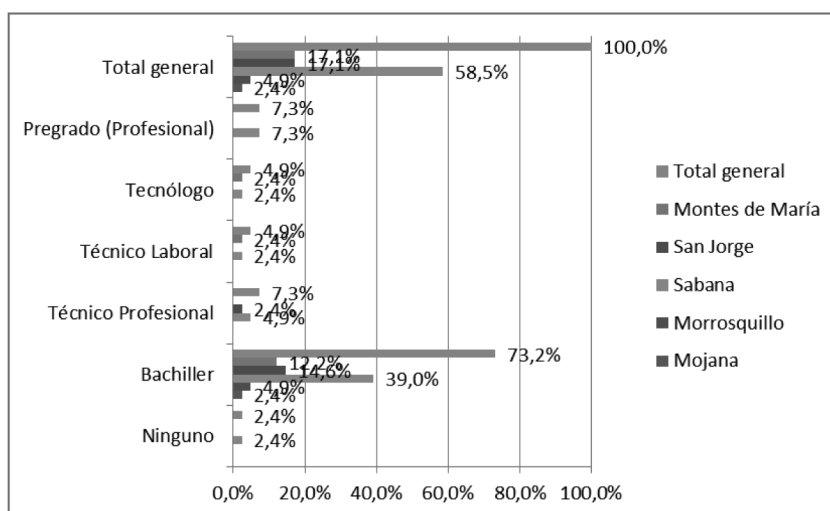


Figura 5. 12 Nivel educativo de trabajadores.

Fuente: Elaboración propia. Encuesta productores, comercializadores de lácteos de Sucre

A la hora de elegir un producto o servicio, los clientes y consumidores se preocupan por estudiar y comparar las opciones que existen, teniendo en cuenta la experiencia y calidad de la marca o empresa, por lo que las empresas actualmente se preocupan por cumplir con los estándares de calidad para darle la credibilidad y seguridad a sus clientes además de optimizar su funcionamiento. Una forma de hacer esto es obteniendo certificados de calidad, así como hacer inversiones en asesoría empresarial

o actividades de investigación y desarrollo tecnológico que aporten al crecimiento de las empresas y así mismo a ser cada vez más competitivas.

Al indagar entre las empresas productoras de lácteos en el departamento de Sucre sobre sistemas de aseguramiento de calidad y certificaciones, se encontró que el 58,4% de las empresas consultadas no están certificados. Sin embargo, al describir la situación por subregiones se encuentra que en la subregión de la Sabanas el 33,3% de las empresas si tendrían certificación de calidad, aunque en las otras subregiones este registro apenas alcanzaría un 2,8%. (Figura 5. 13).

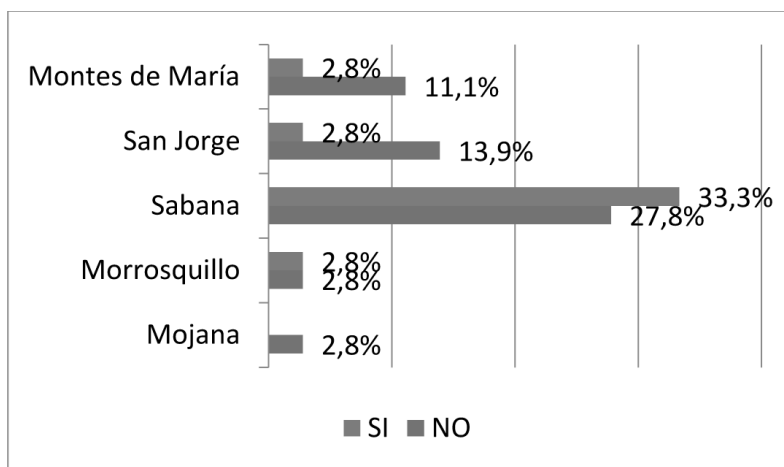


Figura 5. 13 Empresas certificadas por SGC.

Fuente: Elaboración propia. Encuesta productores, comercializadores de lácteos de Sucre

Con relación a llevar a cabo actividades de investigación y desarrollo, el 77.8% del total encuestado manifiesta no realizar actividades de este tipo, lo cual reduce sus posibilidades de competitividad y mejoras permanentes. No obstante lo anterior, debe destacarse que las empresas localizadas en la subregión Sabanas, un 22,2% expresa realizar actividades de investigación y desarrollo.

Al consultar, a través de quién se comercializa el producto, las empresas indican a nivel general de las subregiones, que el canal más utilizado son las comercializadoras nacionales con el 61,2% de la producción total del departamento; lidera la utilización de este canal, la subregión de la Sabanas con el 38,8%, siguiendo la subregión del San Jorge y Montes de María con el 12,2% y el 6% respectivamente. Es importante destacar que

también se comercializa a través de empresas de servicios con un 12% de lo comercializado y la industria manufacturera que representa el 8%. Sin embargo, los otros canales tienen importante representatividad porque a través de ellos se puede comercializar el 18,4% de la producción, Figura 5. 14.

Lo anterior, sugiere la importancia de acciones de apoyo de los distintos niveles de gobierno y el impulso de procesos asociativos, que permitan lograr más formalización de la producción y la ampliación y diversificación de canales de comercialización, para promover una amplia dinámica de las actividades de los productores de lácteos y por tanto su contribución a la generación de empleo y mejores oportunidades de desarrollo.

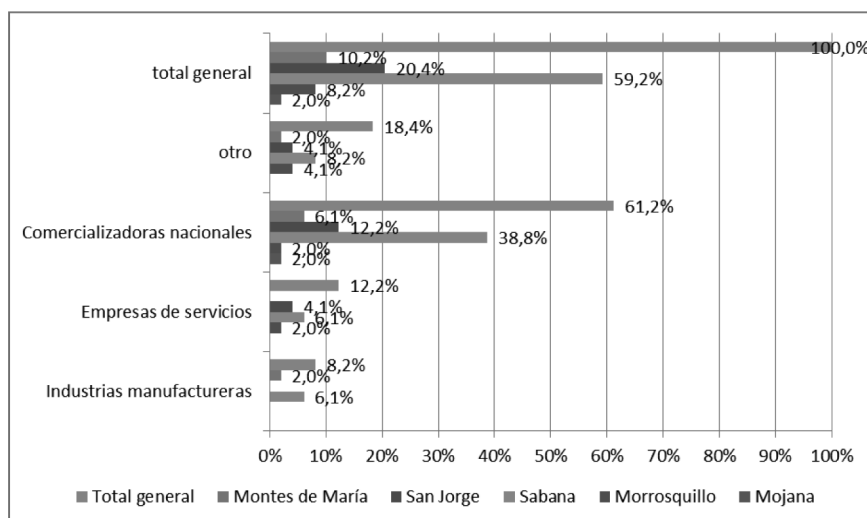


Figura 5. 14 Clientes que adquieren los productos de las empresas encuestadas.

Fuente: Elaboración propia. Encuesta productores, comercializadores de lácteos de Sucre

El sector lácteo es uno de los mayores aportantes al porcentaje del PIB sucreño, sin embargo la poca tecnificación derivada de la falta de inversión, factor necesario para el desarrollo de este sector ha generado su declive; el gobierno por su parte propicia proyectos encaminados a incentivar las micro y medianas empresas del departamento apoyadas en los lácteos, siendo este aporte escaso para el potencial que se puede obtener de la principal actividad económica de departamento como lo es la ganadería.

La producción artesanal de la leche y sus derivados influye directamente en la comercialización siendo un limitante para competir a nivel nacional e incursionar al mercado internacional, debido a la insuficiente capacidad de producción y la poca calidad del producto, aunado a la poca capacitación e incentivos en cuanto a emprendimiento y crecimiento empresarial, también factores externos influyentes como lo son el aumento en las tarifas de los impuestos y fletes, repercuten directamente en los sobrecostos de la producción.

La Gobernación de Sucre de la mano con el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo e instituciones gubernamentales como el SENA deben implementar planes de mejoramiento e innovación para empresas existentes, y facilitar la creación de nuevas; al mismo tiempo, ejecutar programas con base en los análisis disponibles y prioridades definidas de manera concertada, para realizar acciones de fortalecimiento empresarial que mitiguen las deficiencias y debilidades de producción y comercialización a través de asesorías y capacitaciones avanzadas, con esquemas de seguimiento permanente del avance y resultados que evidencien mejoras y posicionamiento del sector. Desde luego, todo lo anterior acompañado de herramientas que promuevan la inversión pública y privada con base en proyectos específicos y sistemas de apoyo, como subsidios asociados al incremento de la producción y eficiencia en todos los eslabones de la cadena de producción de lácteos.

#### **5.4.5. Propuestas de estrategias para participar en mercados nacionales e internacionales de lácteos.**

Las propuestas están dirigidas a desarrollar orientaciones sobre las prioridades estratégicas que los productores lácteos, gremios y autoridades deberían considerar para generar condiciones que permitan superar las dificultades para aprovechar las nuevas condiciones de participación en los mercados externos que se presentan, con la entrada en vigencia de los acuerdos comerciales entre Colombia y varios países, entre ellos los del triángulo norte centroamericano.

#### **5.4.5.1. Mejoramiento de la infraestructura, cobertura y sostenibilidad de microempresas lácteas de Sucre.**

Hacer mejoras permanentes en la Infraestructura, los equipos de refrigeración, empaque, sellado, cavas y cestillos que permitan almacenar y conservar la materia prima: leche, azúcar, esencias y los inventarios de productos terminados con el propósito de optimizar los ambientes locativos y productivos de las empresas familiares y microempresas lácteas de Sucre.

Financiamiento y asesorías permanentes a los proyectos microempresariales y de desarrollo económico del orden local, departamental, nacional e internacional de carácter prioritarios para el desarrollo competitivo de los productos lácteos de las subregiones de Sucre con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Cámara de Comercio, el SENA y las Universidades públicas y privadas de la región y el país.

Diseño de planes de formación en desarrollo empresarial dirigidos a fortalecer las capacidades de personas y microempresarios de las subregiones del departamento de Sucre, así como promover centros de emprendimiento agroindustrial.

Establecer mecanismos para obtener apoyos de los programas de INNPULSA y PROCOLOMBIA para buscar relaciones comerciales entre empresarios y microempresarios de Sucre y los mercados de lácteos de los países del Triángulo Norte, así como con los empresarios, a través de encuentros e intercambio de experiencias innovadoras en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

Hacer Mejoras en la calidad de los productos lácteos mediante la introducción de variedades, actividades nuevas, diseños y empaques, al igual que la realización de eventos y certámenes periódicos de innovación, intercambios productivos y tecnológicos.

#### **5.4.5.2. Estrategias de crecimiento y comercialización de los productos lácteos de las subregiones de Sucre.**

Las estrategias de crecimiento y comercialización de la producción láctea en Sucre, son factores importantes para los negocios de los medianos y pequeños productores de los derivados de la leche, deben proporcionarles

pautas para mejorar y elevar su producción, su economía, su rentabilidad y alcanzar preferencias arancelarias, a través de convenios y alianzas comerciales donde puedan tener una ventaja competitiva.

En razón a lo anterior, pueden plantearse las siguientes estrategias básicas, que permitan ampliar y crecer de manera sostenida la participación en los mercados nacionales e internacionales.

Estrategia de penetración en el mercado propio. Reside en el aumento de la participación en los mercados en los que opera y con el mismo formato comercial, pudiendo existir tres caminos para desarrollar esta estrategia (Kotler et al, 2000), en primer lugar, que los clientes actuales consuman más productos y servicios; en segundo lugar, atraer clientes de los competidores; y en tercer lugar, atraer a clientes potenciales que no compran en la actualidad en este formato comercial. Esta estrategia puede desarrollarse a través de un crecimiento interno por ejemplo, aumentando el número de tiendas propias o a través de un crecimiento externo por ejemplo, la compra o fusión o alianza de empresas competidoras.

Otras de las estrategias, se refieren a desarrollar acciones dirigidas a la internacionalización, entre estas se proponen la exportación a través de empresas comercializadoras internacionales ya establecidas y con contactos y vinculaciones en los mercados centroamericanos.

Además puede utilizarse el esquema de empresa de distribución comercial para las productoras de tamaño mediano o grande para participar de manera directa en los mercados centroamericanos con similar formato al disponible en el mercado nacional. Esta estrategia presenta mayores niveles de riesgo cuanto mayor es la diferencia del mercado objetivo con los mercados de origen en cuando a estilos de vida, lenguaje, entorno cultural, requerimientos legales, renta per cápita, etc. Con los mercados centroamericanos se presenta una afinidad sociocultural y económica bastante elevada, que puede favorecer la aplicación de estrategias de este tipo y concretarse en alianzas con empresas locales de dichos mercados, para conseguir el conocimiento del mercado y si es posible lograr la exportación del formato comercial a través de la fórmula de la franquicia.

También los productores de bienes lácteos del departamento, podría explorar las oportunidades de hacer parte de estrategia de integración vertical que puede estar desarrollando una gran empresa productora

o comercializadora de lácteos en la región y el país, para articularse de manera coordinada con mayoristas, procesadores y fabricantes, con el fin de obtener mejores precios y estabilidad de ingresos y llegar a mayores clientes.

Estrategia de diversificación comercial. Es la estrategia de crecimiento más arriesgada y más compleja, ya que conduce a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella tanto en mercados como en productos, por lo que esta estrategia se justifica si el sector en el que se encuentra la empresa no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte, ya sea porque el mercado de referencia está en declive (Lambin, 1995).

#### **5.4.5.3. Estrategias de asesoría para mejorar la comercialización de los productos lácteos.**

Aprovechamiento de la asesoría de los productores lácteos nacionales y extranjeros de mayor prestigio y tradición que les permitan mejorar la producción, el almacenamiento, conservación, el empaque y distribución de sus productos que les facilite acelerar las ventas y alcanzar un mayor margen porcentual de rentabilidad.

Mejorar las normas y procedimientos de almacenamiento y rotación de los productos derivados de la leche en comercialización y distribución.

Establecer las reglas básicas para la exhibición rentable de los productos y procedimientos para ejercer controles internos y externos de la producción.

Obtener información de sus proveedores a cerca de las tendencias del mercado de la leche y sus derivados a nivel local, departamental, nacional e internacional.

Conocer el comportamiento periódico de las ventas de su negocio y aprovechar el potencial de crecimiento de su empresa.

Recibir asesoría para el almacenamiento, clasificación y distribución de los productos lácteos listos para la exportación. Mantener a los microempresarios e inversionistas de sucre y Centroamérica informados sobre los cambios en los hábitos de compra por parte de los consumidores.



Recibir apoyo y orientación para mejorar la comunicación con los consumidores a través promociones, y publicidad agresiva por medio de la prensa hablada y escrita como también la Internet, las redes sociales y otros medios masivos de comunicación y publicidad.

## **5.5. Conclusiones**

El tratado de libre comercio firmado por Colombia y el Triángulo Norte de Centroamérica, puede ser una oportunidad importante para el acceso a los mercados centroamericanos de los productos lácteos y agrícolas de las PYMES colombianas y en especial para las empresas familiares y pequeñas de las subregiones de Sucre. Las cuales deben, desde la actual situación y en perspectiva, prepararse para superar las limitaciones de desarrollo y convertir dicha oportunidad en una realidad cada vez más amplia, estrechando los lazos comerciales e inversiones mutuas con el propósito de alcanzar apreciables condiciones de internacionalización.

Estos tratados comerciales internacionales permiten a la producción nacional tener un acceso preferencial y permanente de los productos lácteos con reglas claras y estables que incentiven la producción, la inversión, y el empleo.

Las Pymes y empresas familiares de productos lácteos de Sucre pueden aprovechar cierta experiencia de participación en los mercados nacionales y regionales a través de mayoristas y comercializadores, para obtener información y precisión de las distintas formas específicas en que se puede incursionar en los mercados centroamericanos y a partir de ello, definir la ruta de internacionalización en esos mercados.

Un prerrequisito importante es adoptar acciones y proyectos que permitan estandarizar los productos en sus características, especificaciones y cumplimientos de normas sanitarias al igual que modernizar los procesos productivos en la escala básica, según tamaño empresarial, como condición de garantía de calidad, inocuidad y trazabilidad para los clientes.

Las empresas de familia y los microempresarios de las subregiones de Sucre deben considerar y tener presente las estrategias a corto y mediano plazo de los servicios tecnológicos para responder acertadamente a los

desafíos técnicos y sofisticados de la industria lechera y láctea colombiana y de Centroamérica.

Se destaca que las empresas de familia y microempresas de las subregiones de Sucre, tienen condiciones favorables y potencial importante en la producción de lácteos como el queso, yogurt, suero, mantequillas, bolitas y dulces de leche, que han tenido aceptación en el mercado nacional y algunos nichos de mercados internacionales. Por lo cual, es urgente apoyarse en esta situación para adoptar planes de mayor disposición para la exportación, en forma permanente y organizada, cumpliendo las normas sanitarias y fitosanitarias y las recomendaciones dadas por el Ministerio de Salud y Protección Social, y las Secretarías de Salud Departamental y Municipal.

Se debe además señalar, que es crucial el fortalecimiento de la formación del capital humano, a partir de la formación de bachiller que muchos empleados ya tienen, lo cual es una buena base para la formación técnica y tecnológica, al igual que la actualización laboral, como medio acelerado de transformación productiva.

## 5.6. Referencias

- Cámara de Comercio de Sincelejo & MINCIT. (2014). Hoja de Ruta del Departamento de Sucre. Bogotá.
- Contexto ganadero. (Marzo, 2015). Consumo de leche en 2014. <https://www.contextoganadero.com/economia/consumo-de-leche-aumento-en-colombia-durante-2014>.
- Consejo Nacional Lácteo. (2010). Acuerdo de competitividad de la cadena láctea colombiana. Bogotá.
- DANE. (2013). Encuesta Nacional Agropecuaria, ENA – Sucre, 2012. Dirección de Metodología y Producción Estadística, DIMPE
- Departamento Nacional de Planeación. DNP. (2007). Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad Documento regional, Sucre, Bogotá. 2007
- Fuentes, J. (1994). El regionalismo abierto y la integración económica. Revista de la CEPAL 53. Agosto.
- Gobernación de Sucre. (2013). Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación de Sucre. PEDCTI. Sincelejo.

- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. & Cruz, I, (2000). Dirección de Marketing, Edición del Milenio (10ª edición). Madrid. Prentice Hall.
- Krugman, P.(1988). La nueva teoría del comercio internacional y los países menos desarrollados. *El Trimestre Económico*.55 ( 217). pp. 41-66.
- Lambin, Jean-Jacques (1995): Marketing Estratégico, 3ª edición. Madrid. McGraw-Hill.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2010).CONPES-3675.Política nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano. <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Documents/d.angie/conpes%203675.pdf>.
- Ministerio de industria, comercio y turismo-MINCIT. (2010). Resumen TLC Colombia triángulo del Norte. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co>
- Ministerio de industria, comercio y turismo. (2016). Perfil económico El Salvador. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co>
- Ministerio de Industria, comercio y turismo. (2016).Perfil económico Honduras. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co>
- Ministerio de industria, comercio y turismo. (2016). Perfil económico Guatemala. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co>
- Ministerio de industria, comercio y turismo. (2016). Perfil económico Colombia. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co>
- Ministerio de industria, comercio y turismo. (2016). Perfil económico Triángulo del Norte. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2011). Cadena productiva de la leche en Colombia: diagnóstico de libre competencia (2009-2011)- <http://www.sic.gov.co/documentos-2011-ee>
- Taboada, D. Zapata, F, & Pérez, A. (2014). Evaluación del grado de competitividad de cinco empresas del sector lechero de Sincelejo, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 5(1), 8-19.