

**ACUERDO DE COMPETITIVIDAD DE LA  
CADENA LÁCTEA COLOMBIANA**



**BOGOTÁ D.C., DICIEMBRE 2010.**

## **CONTENIDO**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1. DIAGNÓSTICO**

- 1.1. Entorno mundial
- 1.2. Importancia Económica y Social
- 1.3. Caracterización de la Cadena Láctea colombiana
- 1.4. Núcleos regionales identificados
- 1.5. Diagnostico Estratégico y Análisis DOFA de la Cadena Láctea

#### **2. VISIÓN DE FUTURO**

#### **3. EJES ESTRATEGICOS**

- 3.1. Modernización Tecnológica e Integración
- 3.2. Formalización de la Cadena Láctea
- 3.3. Sistema de Precios, Calidad y Funcionamiento de los Mercados Lácteos
- 3.4. Desarrollo de Conglomerados
- 3.5. Promoción del Consumo
- 3.6. Desarrollo de Mercados Externos
- 3.7. Fortalecimiento Institucional

#### **4. PLAN ESTRATEGICO**

#### **5. CUMPLIMIENTO OBJETIVOS DE LEY 811 DE 2003**

## **INTRODUCCION**

El sector lácteo colombiano firmó en el año 1999 el primer Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea, en el cual participaron por el sector público el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministerio de Comercio Exterior, el Ministerio de Desarrollo Económico, y el Ministerio de Salud, y por el sector privado, los gremios; ACOLECHE, ANALAC, la Asociación de Procesadores Independientes de la Leche, ANDI – Cámara de la Industria de Alimentos, FEDECOOLECHE y FEDEGAN.

El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ha planteado la necesidad de revisar los Acuerdos de Competitividad de las Cadenas agro-productivas, a fin de actualizarlos teniendo como marco la Ley 811 de 2003, que da origen a las organizaciones de cadena del sector agropecuario.

Adicionalmente y con el propósito de que la cadena láctea pueda afrontar los retos derivados de la firma de tratados de libre comercio con grandes exportadores de productos lácteos como Mercosur, Estados Unidos y la Unión Europea, y la importancia de aprovechar de manera efectiva los instrumentos de política del documento CONPES 3675 de 2010, por medio del cual se busca mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano, es de vital importancia formular un nuevo Acuerdo de Competitividad para la cadena

En desarrollo de dicha iniciativa, el Consejo Nacional Lácteo convocó a sus actuales miembros, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio de la Protección Social, ANALAC, ASOLECHE, ANDI – Cámara de la Industria de Alimentos, FEDECOOLECHE y FEDEGAN, a participar en el proceso de revisión del Acuerdo de Competitividad firmado en 1999, con el fin de identificar los avances alcanzados en su implementación, evaluar la vigencia de sus objetivos, estrategias y acciones, y ajustarlos a las nuevas realidades jurídicas, económicas y sociales del contexto nacional e internacional.

De tal manera que el Consejo Nacional Lácteo desarrolló un ejercicio de planeación estratégica, realizado a partir de un proceso de reflexión sobre el futuro del sector lácteo y la revisión de las estrategias contenidas en el Acuerdo inicial y los documentos CONPES 3675 Y 3676 de 2010, con el fin de validarlas y formular las nuevas estrategias de desarrollo para la cadena láctea.

El presente documento hace entonces un diagnóstico de la cadena, empezando por revisar el entorno mundial, luego señalando su importancia económica y social, y realizando un diagnóstico estratégico que nos permite identificar sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

Con base en lo anterior se formulan siete ejes estratégicos para el desarrollo del sector, los cuales conforman un plan estratégico a cinco años, que plantea acciones conjuntas en los nueve objetivos estratégicos definidos en la ley 811 de 2003.

## 1. DIAGNOSTICO

### 1.1. Entorno mundial

Los principales productores de leche según la FAO, son Estados Unidos, La Unión Europea, China y la Federación Rusa, el comportamiento de los últimos diez años ha mostrado un crecimiento bastante significativo de la producción en países como India, Pakistán, Nueva Zelanda, Turquía y Brasil, pero sobretodo en China, que paso de una producción de 7 millones de toneladas de leche fresca en 1999 a 36 millones en 2009, existen otros países como Rusia, Italia, Argentina y Canadá que han mantenido estable su producción y otros como Reino Unido, Japón y Ucrania que traen un comportamiento decreciente.

**TABLA 1. PRODUCCION MUNDIAL DE LECHE**

<b>País</b>	<b>1999</b>	<b>2009</b>	<b>Variación 1999 - 2009</b>
Estados Unidos de América	73.804.000	85.859.410	16%
India	32.636.000	45.140.000	38%
China	7.514.185	36.115.665	381%
Federación de Rusia	32.000.592	32.325.809	1%
Brasil	19.661.220	28.501.088	45%
Alemania	28.334.212	28.430.464	0%
Francia	24.892.000	23.340.980	-6%
Nueva Zelanda	10.881.408	16.544.707	52%
Reino Unido	15.014.000	13.236.500	-12%
Polonia	12.284.365	12.447.173	1%
Italia	11.895.300	12.000.000	1%
Pakistán	7.890.000	11.985.000	52%
Turquía	8.966.000	11.583.313	29%
Países Bajos	11.174.000	11.468.570	3%
Ucrania	13.140.000	11.363.500	-14%
México	8.877.314	10.737.988	21%
Argentina	10.649.200	10.500.000	-1%
Australia	10.178.000	9.388.000	-8%
Canadá	8.164.000	8.213.300	1%
Japón	8.459.694	7.909.488	-7%
Colombia	5.733.840	7.545.142	32%
Irán (República Islámica del)	4.403.000	6.850.504	56%
Belarús	4.740.800	6.549.100	38%
España	6.300.000	6.293.342	0%

Fuente: FAO

Con base en el informe del sector lácteo para el 2010, de IFCN (International Farm Comparison Network), los principales excedentes de producción de leche a nivel mundial se originan en regiones como el oeste y norte de Estados Unidos, el norte de Europa, Nueva Zelanda, sur de Australia, zona central de Argentina, Uruguay, Sur de Brasil y Norte de China.

El déficit de producción se presenta en regiones como el este de Estados Unidos, el Sur de Europa, y el sur de China, también en los países del norte de África, Medio Oriente y Sudeste Asiático, y para el caso de América Latina en México y Venezuela principalmente.

La estructura de los hatos muestra que en Estados Unidos, Argentina, Uruguay, Reino Unido, Dinamarca, Nueva Zelanda y Australia, el número promedio de animales por hato es mayor a 100, Francia y Alemania tiene tamaños promedio de hato menores a 50 animales, países como Brasil, Italia, España y Chile tienen promedios de menos de 30 animales, y China, Rusia, India y Europa Occidental tienen promedios de menos de 10 animales por predio.

En cuanto a los costos de producción se puede establecer que los costos más bajos de producción se presentan en Argentina, Chile e India, donde el costo promedio del litro está por debajo de los 30 centavos de dólar, seguidos por Nueva Zelanda, Australia, China, Rusia y Brasil, donde el costo promedio se encuentra entre 30 y 40 centavos de dólar por litro, Estados Unidos, Reino Unido y México se encuentran entre 40 y 50 centavos de dólar, y por encima de los 60 centavos de dólar están Canadá y la mayoría de países de la Unión Europea.

- Dinámica de comercio internacional de productos lácteos

En el comercio internacional, Nueva Zelanda se destaca como primer exportador mundial leche en polvo y mantequilla, la Unión Europea es el primer exportador de quesos, otros destacados exportadores de productos lácteos son Australia, Estados Unidos y Argentina.

Con respecto a las importaciones Rusia se ubica en el primer lugar para el caso de la mantequilla y el queso, mientras que India es el primero para leche en polvo descremada, y Argelia para leche en polvo entera, en cuanto a importaciones de queso también se destaca Japón, y para leche en polvo México y Venezuela.

- Precios internacionales

Los precios internacionales de leche en polvo en los últimos 8 años, han tenido un comportamiento creciente, pasando de US\$ 1.342 por tonelada en 2002, a US\$ 4.347 en 2007, en 2009 bajo a US\$2.660, pero en el primer semestre de 2010 el precio por tonelada promedia un valor de más de 3.400 dólares por tonelada.

Región	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	*2010
USA	2.592	2.465	2.990	2.988	2.761	4.169	3.650	2.714	3.363
OCEANIA	1.373	1.761	2.005	2.256	2.193	4.206	3.868	2.427	3.511
EUROPA	1.403	1.785	2.151	2.269	2.351	4.665	3.959	2.839	3.535
PROMEDIO	1.789	2.004	2.382	2.504	2.435	4.347	3.826	2.660	3.469

\* Precio promedio período enero-julio 2010  
Fuente : USDA

## 1.2. Importancia económica y social

- Participación de la leche en el PIB

La producción de leche en Colombia es de gran importancia para la economía del país con una participación del 10% en el PIB Agropecuario y del 24% en el PIB Pecuario

**TABLA 3. PARTICIPACION DE LA PRODUCCION DE LECHE EN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO, 2000 - 2010**

PIB	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*	2008*	2009*	2010*
<b>PIB - Nacional</b>	1,15%	1,11%	1,11%	1,10%	1,06%	1,02%	0,97%	0,91%	0,93%	0,92%	0,90%
<b>PIB - Agropecuario</b>	11,1%	10,8%	10,6%	10,6%	10,4%	10,4%	10,1%	9,8%	10,0%	9,8%	9,7%
<b>PIB - Pecuario</b>	28,7%	28,3%	28,8%	28,2%	27,6%	27,5%	26,2%	25,5%	25,1%	24,7%	24,3%

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

\* Datos provisionales

- Producción de leche

El sector lácteo ha venido incrementando su producción de leche sostenidamente, pasando de 6.357 millones de litros en 2002, a 7.436 millones en 2009, es decir un crecimiento promedio anual de 2.4%. De acuerdo a las cifras del MADR, la producción de leche en el año 2010 superara los 7.500 millones de litros, lo que expresado en su equivalente a toneladas de leche en polvo corresponde a 939.410 toneladas.

**TABLA 4. PRODUCCION NACIONAL DE LECHE**

PRODUCCION DE LECHE	2002	2003	2004	2005	2006 <sub>(p)</sub>	2007 <sub>(p)</sub>	2008 <sub>(prel)</sub>	Preliminar 2009	Proyección 2010
PRODUCCION ANUAL (millones de litros)	6.357	6.452	6.646	6.684	6.817	6.725	7.431	7.436	7.515
PRODUCCION ANUAL (expresada en su equivalente a toneladas de leche en polvo)	794.595	806.518	830.710	835.452	852.159	840.680	928.935	929.557	939.410

Fuente: MADR

- Generación de empleo

Según Fedegán la producción de leche genera 618.000 empleos en el país, de los cuales 520.000 corresponden a sistemas de doble propósito y 98.000 a sistemas de lechería especializada.

Por otra parte según datos del DANE, la industria procesadora de leche genera 15.647 empleos.

- Consumo per. cápita de leche

Aunque la producción ha mostrado una curva de crecimiento sostenido, el consumo se comporta de manera diferente. En 1998 los colombianos consumían 148 kilogramos de leche por año. La cifra decayó en los años siguientes, pero repuntó en 2004, alcanzando los 144 kg. per cápita. En 2007, sin embargo, bajó hasta 139 kilogramos de leche por habitante / año

Según cálculos de la Oficina de Investigaciones Económicas de Fedegan – FNG, el consumo per cápita en Colombia oscila entre los 166 litros/anuales en estratos altos y los 35 litros/anuales en estratos bajos.

Sin embargo los indicadores de penetración en el mercado de la industria láctea, facilitados por Nielsen para el año 2009, no son negativos. De hecho la cifra de penetración es del 98% promedio en todos los niveles socio-económicos.

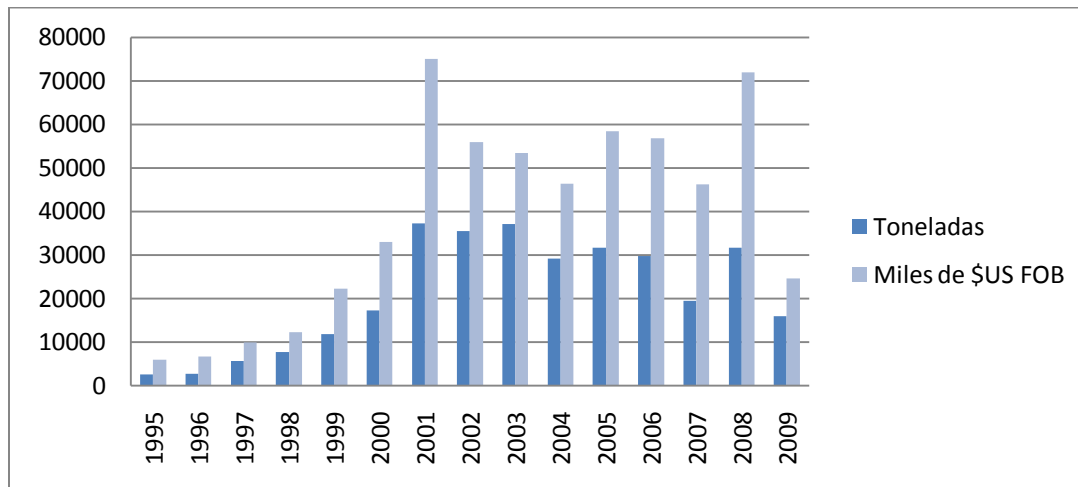
La industria láctea manifiesta que más del 65% de la leche pasteurizada, larga vida y en polvo que se consume en el país, va a los niveles bajos y medios, e incluso las cifras Nielsen muestran que más del 82% de los establecimientos comerciales del canal tradicional (tiendas) en estratos bajos en Colombia, comercializan leche higienizada.

El consumo per cápita de leche en Colombia es el segundo en América Latina después del de Costa Rica. Pero la tendencia en consumo de productos derivados con mayor valor agregado es adversa. Mientras un hogar promedio en Colombia compra leche líquida (pasteurizada o larga vida) cada 2 días, llevando 1,4 litros por acto de compra; adquiere bebidas lácteas (yogurt líquido y cremoso, refrescos lácteos, avenas, kumis y funcionales) cada 13 días, comprando en promedio 600 gramos por acto de compra (calculando, esta frecuencia y volumen de compra promedio nacional es equivalente a un consumo de menos de un ¼ de vaso de yogurt de 200 gramos al día).

- Exportaciones de productos lácteos

Desde finales de los 90 el sector lácteo comenzó a exportar, para 2002 ya había alcanzado ventas en el exterior por más de 50 millones de dólares, y en 2008 realizó exportaciones por valor de más de 70 millones de dólares, en el 2009 con el cierre del mercado venezolano las exportaciones cayeron drásticamente, lo que ha obligado a los empresarios a buscar nuevos mercados en el Caribe y el Norte de África.

**GRAFICO 1. EXPORTACIONES COLOMBIANAS DE PRODUCTOS LACTEOS**



FUENTE: AGRONET – DANE

### 1.3. Caracterización de la cadena láctea

La cadena láctea se puede definir como “las relaciones que se dan entre ganaderos, acopiadores, cooperativas y empresas industriales procesadoras. Con dos eslabones principales, el primero de ellos corresponde a la leche cruda, que se produce bajo el sistema especializado o bajo el sistema del doble propósito. En el segundo, el industrial, se encuentra toda la variedad de productos lácteos derivados de la leche”<sup>1</sup>.

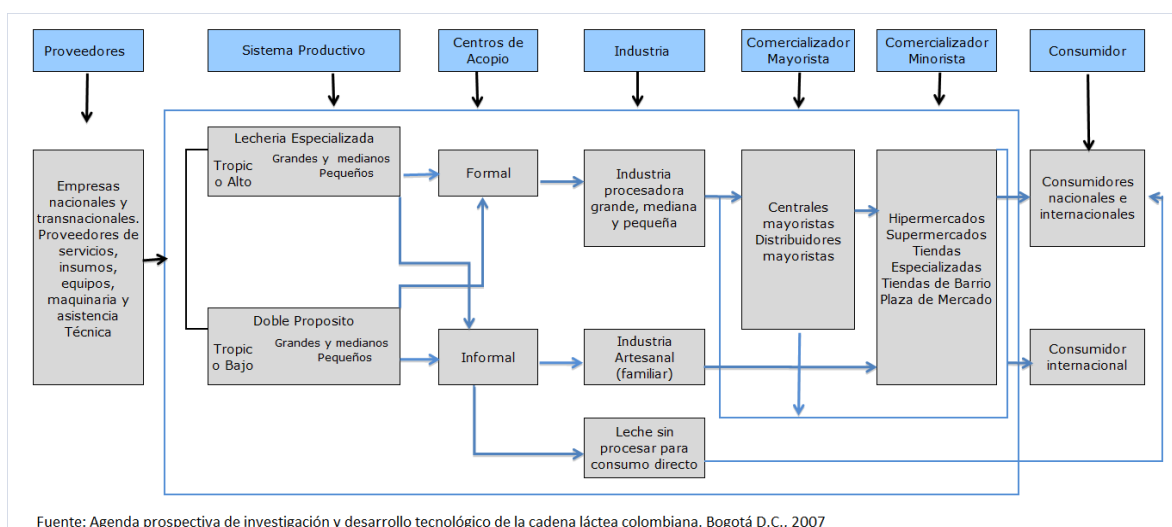
Hoy se reconoce como un sistema más complejo compuesto por seis eslabones, donde interactúan y se interrelacionan hasta llegar al consumidor final, a saber: proveedores, unidades productivas,

<sup>1</sup> Roldan y otros 2003, En Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico de la cadena láctea colombiana. Bogotá D.C., 2007

acopio, industriales, comercialización y consumidores finales, en donde la producción de leche es el producto básico. Su enfoque está dado en la producción de leche proveniente del ganado bovino ya sea bajo sistemas especializados o de doble propósito. Dentro de los productos derivados se encuentran entre otros, mantequilla, queso, yogurt, y preparados a base de leche como postres, dulces, etc.<sup>2</sup>

En el diagrama 1 se presentan los diferentes eslabones de la cadena a partir de los proveedores de insumos, servicios de sanidad, alimentos, incluyendo la industria transformadora, la cadena de comercialización y los consumidores, articulados con las dimensiones institucional y normativa.

**DIAGRAMA 1. ESLABONES DE LA CADENA LACTEA COLOMBIANA**



- Inventario ganadero

De acuerdo con la información de la Encuesta Nacional Agropecuaria – ENA 2009, el inventario ganadero nacional es de 28,1 millones de animales, de los cuales el 38% está orientado a la actividad de doble propósito, el 54% a la producción de carne y el 7% restante únicamente a la producción de leche, es decir que existen 1,9 millones de animales en los sistemas de producción de lechería especializada y 10.7 millones en doble propósito.

TABLA 5. INVENTARIO BOVINO SEGÚN ORIENTACION DEL HATO	
Orientación del Hato	Numero de animales
Leche	1.993.998
Carne	15.447.374
Doble propósito	10.754.047
<b>TOTAL</b>	<b>28.195.419</b>

Fuente: ENA 2009, MADR - CCI

<sup>2</sup> La Cadena de Lácteos en Colombia, una mirada global a su estructura, y dinámica (1991-2005), Diciembre 2005, documento de trabajo Espinel C y Co). En Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico de la cadena láctea colombiana. Bogotá D.C., 2007

Por otra parte es importante señalar, que de acuerdo a las cifras del censo de vacunación, reportadas por Fedegan – FNG, la población bovina del país es de 22.5 millones de animales, distribuidos en 499.000 predios del territorio nacional. De acuerdo a esto los departamentos con una mayor población bovina son, Antioquia con 2,5 millones, Córdoba con 2 millones, Casanare y Cesar cada uno con 1,6 millones, y Meta con 1,5 millones.

- Caracterización de la producción

La ENA 2009, calcula que el país cuenta con 3.2 millones de vacas en ordeño, responsables por una producción diaria de 15.7 millones de litros de leche, y distribuidas en 395.215 unidades productoras.

Es importante señalar que del total de unidades productoras el 66% poseen menos de 8 vacas en producción, y que el 33% de la producción proviene de los hatos con más de 50 vacas en producción.

**TABLA 6. DISTRIBUCION DE LAS UNIDADES PRODUCTORAS Y LA PRODUCCION SEGÚN EL TAMAÑO DE LOS HATOS**

Rangos de tamaño del hato según vacas en producción	Unidades Productoras	Vacas en ordeño	Producción (lt)
Menores a 8	264.334	807.040	3.664.410
De 8 a 15	54.772	447.654	2.175.751
De 15 a 30	36.450	552.156	2.657.115
De 30 a 50	16.550	392.037	1.979.705
Mayores de 50	23.109	1.085.196	5.276.091
<b>Nacional</b>	<b>395.215</b>	<b>3.284.083</b>	<b>15.753.073</b>

Fuente: ENA 2009, MADR-CCI

La productividad promedio nacional, en litros / vaca / día, calculada por la ENA 2009, es de 4.8 lts, cifra que no está discriminando entre sistemas de producción.

En cuanto al destino de la producción la ENA, calculo que el 41.3% es comprado directamente por la industria, que un 35% es comprado por intermediarios y que un poco más de un 20% es consumida y/o procesada en la finca.

**TABLA 7. DESTINO DE LA PRODUCCION DE LECHE Y PRODUCTIVIDAD**

Vacas en ordeño	Produccion	Destino de la producción					Productividad (lts/vaca/día)
		Procesada en finca	Consumida en finca	Vendida			
				Industria	Intermediarios	otros	
3.284.018	15.752.509	1.465.184	1.554.301	6.509.751	5.339.088	584.186	4,8
	100%	9%	10%	41%	36%	4%	

FUENTE: ENA 2009, MADR - CCI

Con respecto a la distribución departamental de la producción, Cundinamarca se ubica en el primer lugar con una participación del 20% de la producción nacional, seguido por Antioquia y Boyacá con un 12% y 10 % respectivamente, y en cuarto lugar se encuentra Cesar con un 8.5%.

- Acopio de leche cruda nacional y departamental

En base a las cifras reportadas por los agentes compradores de leche a la Unidad de Seguimiento de Precios del MADR, en el 2008 las compras formales de leche sumaron 2.673 millones de litros que equivalen a un promedio diario de 7,3 millones de litros, para el 2009 el acopio cayó en un 5% con respecto al 2008, y la variación entre enero y octubre de 2010 con respecto al año anterior es positiva en un 3 %.

**TABLA 8. ACOPIO FORMAL DE LECHE, 2008 - 2009 - 2010**

Mes	Año			Variación	
	2008	2009	2010	Var % 2008-2009	Var % 2009-2010
Enero	245.835.529	218.321.914	206.059.967	-11,19%	-5,62%
Febrero	214.366.872	197.288.473	183.584.351	-7,97%	-6,95%
Marzo	217.554.072	206.453.006	204.701.818	-5,10%	-0,85%
Abril	222.484.264	226.946.543	220.991.272	2,01%	-2,62%
Mayo	238.384.131	222.695.500	231.350.480	-6,58%	3,89%
Junio	241.011.381	217.034.510	232.271.925	-9,95%	7,02%
Julio	243.776.413	233.263.526	252.524.542	-4,31%	8,26%
Agosto	254.491.631	218.091.602	233.409.755	-14,30%	7,02%
Septiembre	230.114.328	212.757.097	242.715.333	-7,54%	14,08%
Octubre	230.007.595	225.851.635	236.352.817	-1,81%	4,65%
Noviembre	213.698.405	203.641.611	-	-4,71%	-
Diciembre	211.617.398	220.118.690	-	4,02%	-
<b>Total</b>	<b>2.763.342.019</b>	<b>2.602.464.107</b>	<b>2.243.962.260</b>	<b>-5,82%</b>	<b>3,00%</b>

Fuente: Agronet, MADR - USP

- Costos de Producción

Al igual que como acontece con la mayoría de sistemas de producción de los diferentes *commodities* básicos de las cadenas agro-productivas en Colombia, las estructuras de costos para la producción de leche están asociadas a sus sistemas y prácticas adoptados, la escasez relativa de los insumos y factores en cada región o zona y la implementación de componentes tecnológicos, entre otros.

Dada la heterogeneidad de las unidades de producción que se evidencia en el país, existen tantas estructuras de costos como fincas ganaderas. Sin embargo, es posible identificar rasgos similares por sistema de producción.

En el “*Estudio sobre la Competitividad y la Productividad de la Cadena de Lácteos en Colombia,*” realizado por la firma PBEST Asesores, en el año de 1997 se concluye que los gastos en mano de obra son los más significativos dentro de las estructuras de los sistemas de doble propósito y lechería especializada.

En doble propósito es más importante la mano de obra en los departamentos de Cesar, Magdalena y La Guajira, donde representan alrededor del 70% de los costos totales.

La productividad de la mano de obra es muy baja, sin embargo, la participación del rubro es similar a la registrada por los grandes países productores que cuentan con ganaderías intensivas en capital. Esto obedece a que, si bien la mano de obra es más barata en Colombia, se contrata un

mayor número de trabajadores. Dentro del rubro de mano de obra se destacan los salarios pagados a mayordomos, ordeñadores y servicios profesionales.

Los gastos en insumos son los que siguen en importancia en la estructura de costos, con una participación similar para ambos sistemas. Los insumos corresponden a alimentos concentrados, vacunas, drogas y sales necesarios para la salud de las ganaderías. El rubro de insumos es de gran importancia en los departamentos de Nariño (más importante que la mano de obra) y Cundinamarca, departamentos de trópico alto y clima frío. Lo anterior se debe a que en estas zonas el factor tierra es escaso, y por tanto de pastos.

Por el contrario en las zonas de trópico bajo, donde hay relativa abundancia de tierras, las ganaderías son de doble propósito y su alimentación depende de pastos, con menores costos para los productores.

En términos generales los precios nacionales de las materias primas e insumos como los concentrados, la urea, las sales mineralizadas, el fosfato diamónico, han sido superiores a los precios internacionales.

En el estudio del IICA-FINCA (2003) se observa que los rubros con mayor peso en la estructura de costos corresponden a la remuneración del trabajo y la alimentación, los cuales representan más del 50% del costo total.

Sin embargo, ese porcentaje varía de acuerdo al sistema de producción y de la zona de localización de la unidad productiva, ya que otros factores como la tierra presentan mayor peso dependiendo de su valorización comercial.

En términos de competitividad, hay que anotar que las materias primas con las cuales se produce el alimento balanceado en Colombia son en su mayoría semillas oleaginosas y cereales importados, las cuales se encuentran mediadas por las franjas de precios.

Gracias a su ubicación en el trópico, Colombia cuenta con ventajas sobre los países con estaciones en cuanto al uso de maquinaria y equipos. Los altos costos en estos rubros en los países de zona templada, tienen que ver con los elevados niveles de mecanización, que generan altos costos de depreciación y uso intensivo de combustibles en las épocas de invierno.

- Precios al productor

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.

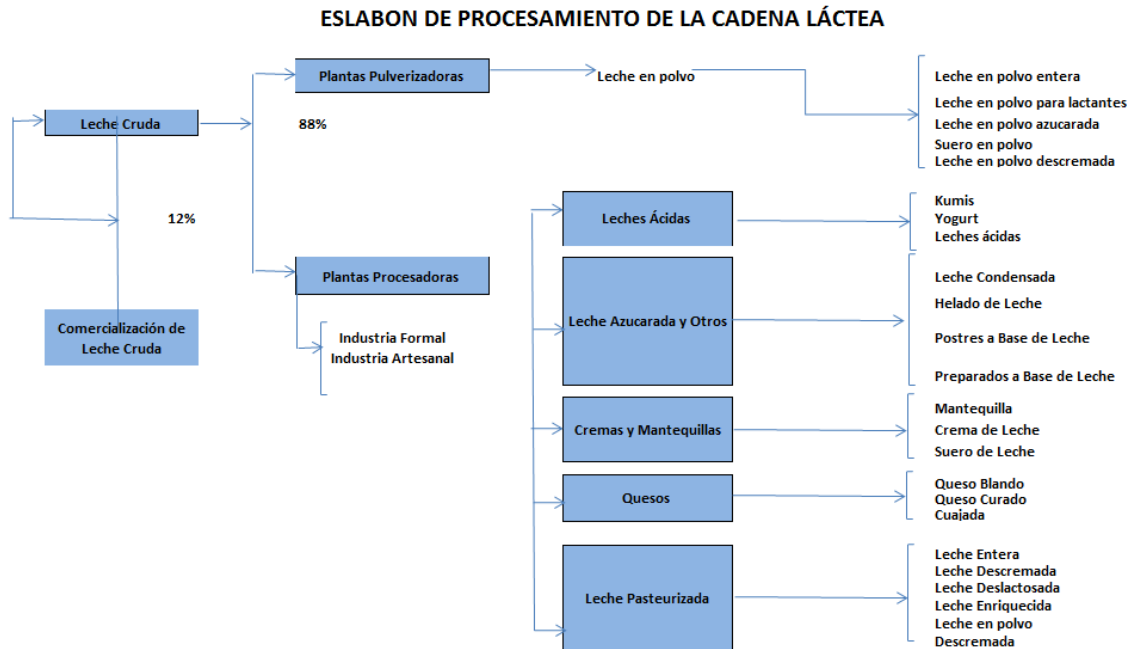
A lo anterior hay que sumarle el hecho de que en cada región, las magnitudes y variaciones de precipitaciones también difieren en el transcurso del año. Así por ejemplo, la estacionalidad en la regiones Atlántica y Occidental es opuesta, siendo en el primer semestre del año en la Región Occidental mayor y menor en la costa Atlántica. Situación contraria se presenta en el segundo semestre.

- Eslabón de Procesamiento

El eslabón de procesamiento está constituido por las empresas agroindustriales higienizadoras de la leche y transformadoras de la misma en derivados.

Dentro de estos últimos están las fabricaciones de leche pasteurizada, leche ultrapasteurizada, leche descremada, quesos, leche en polvo, leches azucaradas para helados y postres, leches ácidas y fermentadas, entre otros.

**DIAGRAMA 2. ESLABON DE PROCESAMIENTO DE LA CADENA LACTEA**



Aproximadamente un 88% de la producción nacional de leche cruda es absorbida por los sub-eslabones dedicados a la pulverización y procesamiento de leche, mientras el 12% restante se dirige al sostenimiento de novillos en sistemas de producción de doble propósito (carne y leche) o es comercializada en cantinas en zonas rurales, poblaciones de menor tamaño o en los estratos 1 y 2 de las principales ciudades del país.

En otros términos, cerca del 88% de la producción sirvió como insumo para la elaboración de derivados. En segunda instancia, se encontró la producción de leche pasteurizada con el 28% del volumen total de leche y en 5% y 12% en la fabricación de leche ultra-pasteurizada y para pulverización (leche en polvo), respectivamente.

De acuerdo con Fedegan, en el país existen entre 650 empresas lácteas. Esa cifra abarca a las grandes, medianas y pequeñas compañías dedicadas a la pasteurización, producción de derivados, queseras y fábricas de dulces.

En total, las 10 más grandes empresas del sector lácteo registraron en 2007 ventas consolidadas por 3,33 billones de pesos. Con ingredientes como la fuerte expansión y ajuste de precios, alcanzaron ése crecimiento que representa un 19% con respecto al 2006, cuando totalizaron ventas por 2,8 billones de pesos.

En relación con la producción industrial, la mayor parte del costo de fabricación corresponde al consumo de materia prima. La leche fresca representa aproximadamente el 80% del total. Los gastos en manos de obra alcanzan el 5%, y el 15% restante se destina a otros rubros, entre ellos los empaques, siendo éstos muy importantes en la comercialización de yogures y leche larga vida.

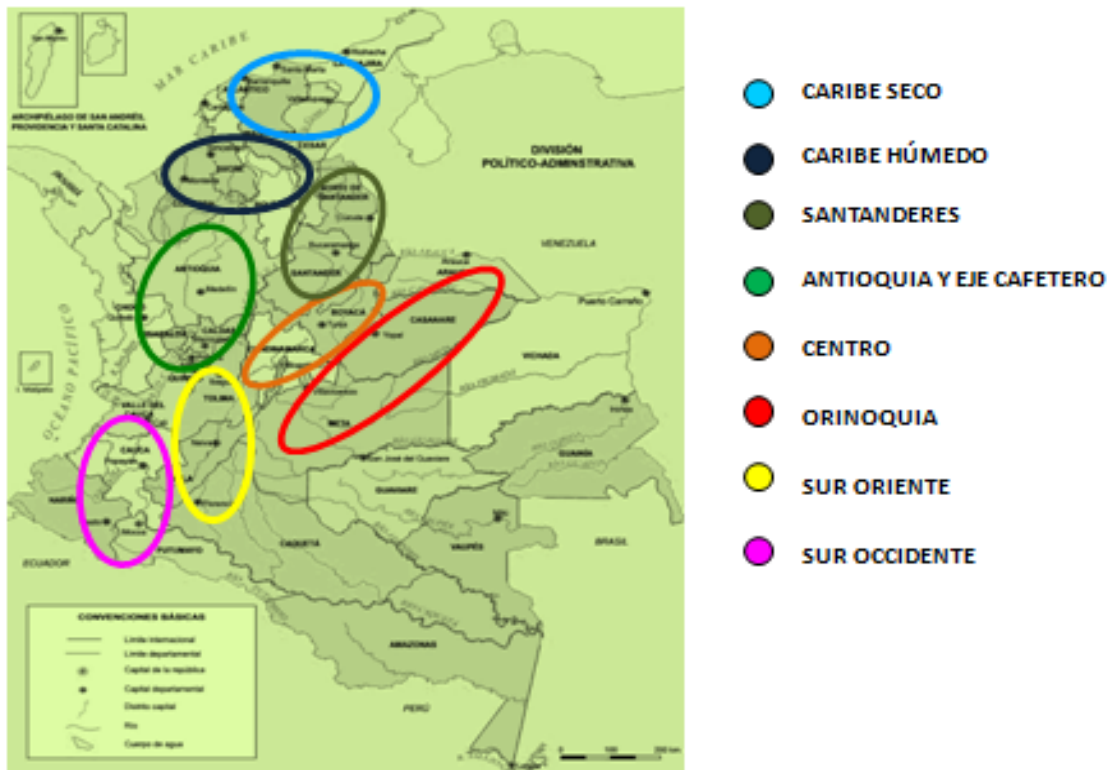
#### 1.4. Núcleos regionales identificados

La Cadena Láctea simultáneamente al ejercicio de actualización del Acuerdo de Competitividad, adelantó un ejercicio de priorización de las regiones productoras de leche, el cual actualiza la definición de macro-cuencas del Acuerdo de 1999.

Actualmente la cadena láctea reconoce las siguientes 8 macro-cuencas o regiones productoras de leche en el país:

- Centro (Cundinamarca y Boyacá)
- Antioquia – Eje Cafetero - Chocó
- Caribe Seco (Cesar, La Guajira, Magdalena, Atlántico)
- Caribe Húmedo (Córdoba, Sucre y Bolívar)
- Santanderes (Santander y Norte de Santander)
- Suroccidente (Nariño, Cauca, Putumayo)
- Suroriente (Tolima, Huila, Caquetá)
- Orinoquía (Meta, Casanare, Arauca y Vichada)

### MACROCUENCAS LECHERAS



## 1.5. Diagnóstico Estratégico y Análisis DOFA de la Cadena Láctea

- Diagnóstico del entorno

El diagnóstico del entorno incluye la visión macro y la visión micro, la visión macro comprende las fuerzas inducidas por los aspectos político, legal, económico, tecnológico y social, en su estado actual y futuro

### Fuerzas Político-Legales

Dentro de las fuerzas políticas legales los estímulos a la producción de leche en la Unión Europea y Estados Unidos que consisten en subsidios a la producción, a las exportaciones, y financiamiento de la investigación y el desarrollo tecnológico, se convierten en una amenaza grande por la distorsión de los precios internacionales. A nivel nacional existen instrumentos transversales para apoyar la producción, como líneas especiales de créditos, incentivo a la capitalización rural, fondo agropecuario de garantías, incentivo a la asistencia técnica y ocasionalmente incentivos al almacenamiento de leche, pero no hay una política de estímulos específicos para la producción de leche, ya que los apoyos existentes son transversales para todo el sector agropecuario y no incluyen la investigación y desarrollo tecnológico.

Desde el punto de vista arancelario aunque a nivel nacional se mantendrán las protecciones arancelarias a productos como leche en polvo y lactosuero, existe una gran amenaza por que la tendencia es que a través de acuerdos bilaterales se perforará esta protección, de manera que con el tiempo desaparecerá.

A nivel mundial las protecciones arancelarias tienden a disminuirse, lo cual es positivo para la producción colombiana, pero se han venido reemplazando con ayudas internas, de igual manera los mercados objetivos o naturales de Colombia mantienen unos altos aranceles, y los intentos de abrir mercados no nos han dado un balance positivo.

De todas maneras no se puede desconocer que luego de las negociaciones internacionales, Colombia ha obtenido contingentes con preferencias arancelarias para ingresar a los mercados de Estados Unidos, México y la Unión Europea.

Se presumen grandes oportunidades para el sector lácteo en el contexto internacional por el incremento de la demanda en algunos países de oriente y la posibilidad de desmonte gradual de subsidios, pero la manera como se ha negociado es una amenaza, ya que el sector lácteo perdió el sistema andino de franjas de precios con Europa y Estados Unidos, y se firmo una clausula de preferencia con Estados Unidos, la cual le quita márgenes de negociación a Colombia frente a otros países.

De todas maneras existe la voluntad del gobierno para buscar mercados para los productos lácteos, y de establecer futuras negociaciones con países deficitarios en leche.

En cuanto al tema sanitario y de inocuidad, a pesar de los logros de Colombia en cuanto al estatus sanitario de la ganadería y la inocuidad de los productos lácteos, la situación no es favorable, ya que las exigencias de los mercados internacionales son cada vez son mayores y la tendencia mundial es a vincular cada vez nuevos elementos y certificaciones para permitir el comercio.

Uno de esos requisitos que cada vez es más exigido es el de la trazabilidad de los productos lácteos, frente a lo cual Colombia no tiene todavía un sistema que le permita cumplir con este requisito y tampoco lo exige para los productos lácteos importados.

En materia ambiental uno de los factores adversos de la ganadería bovina es su aporte de metano a la contaminación atmosférica, aspecto en el cual Colombia cuenta con una oportunidad, ya que tiene la capacidad de demostrar la reducción del impacto mediante programas de captura de carbono, lo que es apreciado en el contexto internacional.

El sector lácteo ha sido identificado en los diferentes planes de desarrollo nacionales como de muy alta potencialidad de crecimiento y capacidad exportadora.

Finalmente es importante mencionar que los gobiernos nacional, departamental y algunos municipales involucran el suministro de productos lácteos en los programas de mejoramiento nutricional de la población vulnerable, lo cual incrementa la demanda en el corto plazo y genera hábitos de consumo para el largo plazo.

### Fuerzas Económicas

Está previsto que el PIB Nacional crecerá a tasas superiores al 5%, pero el PIB Agropecuario tendrá un crecimiento modesto, ya que el mayor crecimiento será en el sector minero y energético. Esa situación permite prever una relativa estabilidad en el costo de los factores de producción para los próximos años

Los niveles de empleo y subempleo no se prevé que mejoren sustancialmente en el corto plazo. Tampoco se prevén importantes mejoras en el ingreso per capita y la distribución del ingreso entre la población. En esta condición no es de esperarse que se mejore la capacidad de compra de productos lácteos y por ese factor se dinamice la demanda.

En materia de inflación se prevé que el IPP y el IPC serán inferiores al 5% anual para los próximos años, lo cual permite pronosticar que el precio de venta de los productos lácteos no sufrirá grandes incrementos, ni tampoco los costos de producción.

Como consecuencia de lo anterior las tasas de interés de corto y largo plazo, estarán en niveles relativamente bajos, lo que se convierte en una gran oportunidad para la ampliación de la producción, la dotación de infraestructura, maquinaria y equipos, y la adquisición de tecnología.

Según las previsiones nacionales e internacionales, la tasa de cambio continuara la tendencia revaluacionista, lo cual facilita la importación de insumos, equipos y maquinaria, pero encarece y dificulta las exportaciones.

La situación económica de países productores y exportadores de leche, que subsidian la producción y exportación de leche se prevé que continuará siendo difícil y en consecuencia inducirá a cambios de política que recorten el monto de los subsidios, reduzcan la producción y posiblemente lleguen a convertirse en importadores.

Por otra parte en algunos países del cono sur, existe una clara tendencia a reducir las áreas de pastoreo y de producción lechera, para dedicarlas a la producción agrícola con lo cual se puede disminuir la oferta mundial de lácteos.

Además de lo anterior existe una demanda de productos lácteos por parte de China, India y otros países de oriente que viene creciendo, y que podría ser una gran oportunidad para abrir nuevos mercados.

### Fuerzas Tecnológicas

A nivel mundial los países desarrollados como Nueva Zelanda, Estados Unidos, Holanda, Francia, etc. cuentan con entidades especializadas en la investigación y desarrollo tecnológico, y con recursos públicos y privados para estos fines.

En Colombia se ha avanzado en el diseño de líneas estratégicas de investigación a través de convocatorias abiertas para ciencia y tecnología, y en la utilización de recursos parafiscales para investigación, pero todavía no se cuenta con un presupuesto permanente ni con una entidad específica para la investigación sectorial.

Igualmente en los países desarrollados existen sistemas muy eficientes de transferencia de tecnología y asistencia técnica, servicios que en Colombia son deficientes por falta de instituciones y recursos dedicados permanentemente a esta actividad.

### Fuerzas Sociales

En Colombia existe una fuerte tendencia a la migración del campo a la ciudad, y el tamaño de la familia rural se ha reducido, lo cual produce escasez y encarecimiento de la mano de obra.

También se observa que la edad promedio de los productores agropecuarios es cada vez más alta, y que no hay un relevo generacional, aspectos que dificultan la modernización y desarrollo tecnológico.

Otro efecto negativo de la rotación de personal es la dificultad de transferencia de tecnología, lo que deteriora la oferta y la rentabilidad de la actividad

A pesar de lo crítico que ha sido ese desplazamiento para el sector agropecuario, el orden público en la mayoría de regiones del país se ha recuperado y la tendencia es a que siga mejorando.

Dentro de las fuerzas sociales también se debe tener en cuenta la cultura de consumo, en Colombia si hay una cultura de consumo, hay diversificación de la oferta, desde el consumo de leche cruda hasta productos lácteos funcionales.

Tendencia internacional de mejorar la calidad de la alimentación, lo que implica el incremento de consumo de proteína animal dentro de lo cual están los productos lácteos

**TABLA 9. ANALISIS DEL ENTORNO**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia mundial al incremento del consumo de productos lácteos especialmente en países con alta población como India y China, y algunos otros países de oriente</li> <li>• Venta de productos lácteos con valor agregado por programas de captura de carbono</li> <li>• Potencial de Colombia para incrementar su producción y capacidad exportadora</li> <li>• Vinculación de productos lácteos en programas de atención a población vulnerable para incrementar la demanda y crear hábitos de consumo</li> <li>• Bajas tasas de interés proyectadas que facilitan la inversión y el crecimiento de la cadena</li> <li>• Baja tasa de cambio proyectada que facilita la importación de insumos y maquinaria</li> <li>• Situación económica de países grandes productores y exportadores inducirá al desmonte de los subsidios y a la reducción de la producción</li> <li>• Cambio del uso del suelo en algunos países del cono sur lo que puede disminuir la oferta mundial de leche</li> <li>• El mejoramiento del orden publico facilita el desarrollo de la actividad lechera</li> <li>• Innovación de productos; industrialización productos artesanales, productos funcionales y con denominación de origen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distorsiones del mercado originadas por los subsidios y apoyos de países grandes productores y exportadores</li> <li>• Renuencia de los países potencialmente importadores de leche colombiana a desmontar sus sistemas de protección arancelaria</li> <li>• Restricciones sanitarias, de inocuidad y de trazabilidad son cada vez más exigentes, sofisticadas y restrictivas del comercio</li> <li>• No se esperan importantes crecimientos de la demanda nacional en razón del comportamiento del empleo y los ingresos</li> <li>• Baja tasa de cambio proyectada facilitará la importación de productos lácteos y dificultará las exportaciones</li> <li>• Brecha tecnológica entre Colombia y los países altamente desarrollados tiende a crecer por la inexistencia de entidades especializadas y recursos para investigación y desarrollo</li> </ul>

- Diagnostico del entorno micro

#### Amenaza de nuevos competidores.

La amenaza de entrada de nuevos competidores en el eslabón primario es alta, porque no existen economías de escala significativas, no hay diferenciación de los productos, los requerimientos de capital para ingresar al negocio no son demasiado cuantiosos, además no existe segmentación del mercados por marcas ni publicidad, no se requiere el manejo de altos inventarios, no existen costos implícitos por cambio de proveedores o de compradores, es fácil acceder a los canales de comercialización, y la curva de aprendizaje no presenta mayores dificultades.

Estas mismas características y debilidades se presentan en el eslabón de procesamiento artesanal de quesos.

Por el contrario el eslabón industrial formal presenta fortalezas frente a esta amenaza porque existen economías de escala, tiene mercados diferenciados por marca e invierte importantes recursos en publicidad, adicionalmente porque entrar en la actividad requiere importantes montos de capital, existen secretos industriales de difícil acceso, se requiere de manejo de altos inventarios, especialmente para la pulverización, y porque el acceso a los canales de comercialización como grandes superficies y la red de tenderos es relativamente difícil.

La capacidad de contragolpe de la cadena en general es baja, ya que aunque en la industria formal puede darse, por su capacidad de mitigar la entrada de nuevos competidores en mercados segmentados y canales de comercialización estructurados, no tiene capacidad de contragolpe frente a la oferta de los procesadores informales.

#### Amenaza de rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre agentes económicos de la cadena es alta en todos los eslabones y se incrementa por las condiciones de estacionalidad del consumo y de la producción. En periodos de baja oferta de la producción primaria es mayor la competencia por la materia prima entre distribuidores, procesadores e industriales, y en periodos de abundancia la competencia es muy fuerte en la comercialización de los productos finales y entre los ganaderos para vender su producción.

La rivalidad entre competidores y la amenaza de nuevos agentes incrementan la debilidad competitiva de la cadena en razón del bajo crecimiento del consumo y la caída de las exportaciones que se ha presentado en el último año.

Los productos de la cadena no están diferenciados excepto por las marcas de los bienes finales, en consecuencia se comportan como commodities, lo cual incrementa la competencia entre agentes existentes y facilita la entrada de nuevos productores.

Existen altas barreras de salida del negocio para la industria formal y los sistemas productivos de alta tecnología, por el monto de las inversiones y por la especificidad de las instalaciones, equipos y conocimiento.

#### Amenaza por presión de productos sustitutos

Aunque existen productos como la leche y quesos de soya y quesos análogos, estos no se consideran una amenaza porque realmente no están reemplazando el consumo de leche o sus derivados, sino que van dirigidos a un nicho de mercado muy específico.

### Amenaza por poder de negociación de los compradores

En Colombia se estima que el número de productores de leche es de más de 400.000, los cuales producen alrededor de 16 millones de litros diarios, de este volumen, 7 millones son adquiridos por agentes compradores formales.

De los 7 millones comprados por agentes compradores formales, 5 millones son comprados por las 5 empresas más grandes del país, lo que sin duda genera una gran concentración de la demanda, así mismo de esos 5 millones, un poco más de 2 millones son comprados por cooperativas y organizaciones de productores y el resto por otro tipo de empresas.

Sin embargo es importante señalar que el peso de la materia prima dentro de los costos de producción del comprador es bastante alto de manera que según la estacionalidad de la oferta el proveedor puede cobrar una mayor importancia.

Existe una labor de estandarización de los procesos de la cadena, por medio de normatividad como el sistema de pago al productor y los reglamentos técnicos para la obtención y procesamiento de la leche y la elaboración de derivados lácteos, lo que atenúa el poder de negociación de los compradores.

En las principales zonas productoras es relativamente fácil cambiar de comprador y sin costos implícitos, porque existen varios compradores, sin embargo en algunas zonas la posibilidad de cambio de comprador es poco viable, lo que le da mayor poder de negociación al comprador

Los márgenes de utilidad de los eslabones superiores de la cadena son bajos, es un negocio de grandes volúmenes y en consecuencia la flexibilidad de la negociación es mínima.

Finalmente no existe un sistema de información de precios, mercados y costos para la cadena, y la cantidad de información que manejan los procesadores es mucho mayor que la de los productores primarios, lo cual les da mayor poder de negociación.

No hay integración hacia atrás por parte de los compradores y la materia prima leche es de gran importancia para su negocio, lo cual atenúa su poder de negociación y es una fortaleza de la cadena

### Amenaza por poder de negociación de los abastecedores

No hay concentración de la oferta primaria de leche y existe una baja asociatividad entre ganaderos lo que impide ejercer poder por parte de los abastecedores.

La dependencia de los compradores de leche es alta por no tener sustitutos y ser el insumo principal de varias industrias, pero varía según la época del año de acuerdo con la estacionalidad de la producción, el proveedor puede mejorar su poder de negociación de acuerdo con la calidad higiénica y composicional que pueda garantizar a su comprador.

Existe integración hacia adelante por parte de los productores para acopiar, procesar y comercializar productos lácteos, lo cual incrementa el poder de negociación de los abastecedores.

- **Diagnostico Interno**

El diagnóstico interno de la cadena busca evaluar el estado competitivo actual y futuro probable de las empresas, respecto de los recursos que intervienen en la producción. Cubre diferentes aspectos tales como:

#### Recurso Humano

En todos los niveles de la cadena, existe personal con mucha experiencia y conocimiento del negocio, lo que es una fortaleza de la cadena.

En el eslabón primario la escolaridad y preparación es baja, al igual que la capacidad para tomar decisiones adecuadas. Por el contrario la industria formal tiene un buen nivel de escolaridad, capacitación y conocimientos para toma de decisiones.

En el eslabón primario el nivel de motivación y compromiso de los trabajadores es bajo por la incertidumbre de los precios y mercados y de los resultados de las negociaciones internacionales, por otra parte los industriales están motivados, le apuestan a un futuro crecimiento del negocio y sus trabajadores están comprometidos con sus empresas.

En el eslabón primario las condiciones de vivienda, salud y recreación no son adecuadas, mientras que en el sector industrial se considera que la situación es mucho mejor.

#### Recurso Organizacional

El sector lácteo cuenta desde hace más de 10 años con el Consejo Nacional Lácteo – CNL, como organismo asesor del gobierno en materia de política lechera, Consejo que a su vez tiene comisiones temáticas en las que se tratan temas fundamentales para el desarrollo del sector lácteo colombiano. El CNL no solo ha jugado un papel importante como organismo asesor del gobierno, sino que se ha consolidado como la mesa de discusión para la política y desarrollo del sector

La cadena láctea tiene gremios fuertes, aunque su representatividad es baja en cuanto a número de productores y procesadores de leche, representan un volumen significativo de la producción y procesamiento de leche a nivel nacional.

Existen industrias reconocidas que han generado gran liderazgo en procesos de mejoramiento de calidad y en diversificación de productos

También existen varias cooperativas de productores que además de liderar procesos de mejoramiento de la calidad, han demostrado las bondades de la asociatividad para el sector lácteo.

Se han mejorado los mecanismos de comunicación y la captura de información, pero sigue siendo una debilidad la falta de un sistema de información y medios de comunicación para la cadena.

#### Recursos Físicos

Es una fortaleza la disponibilidad de recursos naturales con que cuenta el país, y las condiciones agroecológicas de algunas zonas que representan ventajas comparativas para la producción de leche.

Es muy deficiente la prestación de servicios públicos y de salud en las áreas rurales del país, y aunque la oferta educativa se ha mejorado, todavía es deficiente.

Es baja la disponibilidad de instalaciones de enfriamiento, riego, ordeño, sin embargo la industria nacional tiene una capacidad instalada que no utiliza completamente.

Es deficiente la condición de vías terciarias, por las que se transporta leche cruda y algunas vías principales.

Aunque son altos los costos de concentrados, semen, medicamentos, están disponibles en la mayor parte del territorio nacional

La cadena cuenta con una amplia red de distribución de productos finales, que garantizan el acceso de los consumidores.

Existe una relativa fortaleza económica de la cadena para resistir condiciones adversas y problemas coyunturales.

La cadena en su conjunto tiene una buena capacidad de crecimiento

La capacidad de los productores de responder a retos tecnológicos, es baja por dificultad de acceso al crédito.

**TABLA 10. ANALISIS INTERNO**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil entrada de nuevos competidores tanto en el eslabón primario como en el de procesamiento artesanal</li> <li>• La cadena en general tiene baja capacidad de contragolpe contra la entrada de nuevos competidores, especialmente por la entrada de distribuidores y procesadores informales.</li> <li>• Existe alta rivalidad entre los diferentes agentes de la cadena que se incrementa por razón de la estacionalidad de la oferta y el consumo</li> <li>• Bajo crecimiento del consumo interno y de las exportaciones</li> <li>• Poca Información sobre los costos de producción de leche y de fabricación de productos lácteos</li> <li>• No existe un sistema de información de precios y mercados para la cadena</li> <li>• Gremios con baja representatividad en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altas barreras de entrada al negocio de la producción industrial de lácteos</li> <li>• Alta participación de los costos de la leche dentro de los costos totales de producción de la industria</li> <li>• La leche y sus derivados no tiene sustitutos directos.</li> <li>• No hay integración hacia atrás por parte de los compradores</li> <li>• Existe una labor de estandarización de los procesos de la cadena, por medio de normatividad, como el sistema de pago de leche cruda al productor y los reglamentos técnicos para la obtención y procesamiento de la leche y la elaboración de derivados lácteos</li> <li>• Gremios fuertes con liderazgo, representativos en términos de volumen de producción o procesamiento</li> <li>• El CNL como mesa de discusión de la política y desarrollo del sector</li> </ul>

<p>términos del número de agentes dedicados a la producción o el procesamiento de leche</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja escala de producción poca asociatividad y alta resistencia al cambio en la producción primaria</li> <li>• Problemas de escolaridad, capacitación y formación para la toma adecuada de decisiones en el eslabón primario, de agentes compradores informales y de pequeños procesadores.</li> <li>• Poca motivación del ganadero y bajo compromiso de los trabajadores, para seguir en el negocio por la incertidumbre del mercado y las negociaciones internacionales con la Unión Europea y Estados Unidos.</li> <li>• Deficiente dotación de vivienda, servicios públicos, y servicios de salud en zonas rurales</li> <li>• Baja disponibilidad de agua potable en el sector rural</li> <li>• Es baja la disponibilidad de instalaciones de enfriamiento, riego, ordeño,</li> <li>• Altos costos de concentrados, semen, medicamentos, transporte,</li> <li>• Es baja capacidad de los productores para responder a retos tecnológicos por dificultad de acceso al crédito,</li> <li>• No se cuenta con un sistema efectivo de transferencia de tecnología</li> <li>• Reducción de la oferta de mano de obra y bajo relevo generacional encarecen la mano de obra y dificultan el cambio tecnológico en el eslabón primario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cadena productiva cuenta con trabajadores de alta experiencia en todos sus eslabones</li> <li>• La industria formal tiene un buen nivel de capacitación para la labor y aplica mecanismos selección de personal</li> <li>• El sector industrial está motivado, le apuesta a crecer en el negocio y está comprometido en el desarrollo del país</li> <li>• Disponibilidad de recursos naturales y zonas con ventajas agroecológicas para la producción de leche</li> </ul>
---	---

## 2. VISION DE FUTURO

La visión de futuro de la cadena se fundamentó en el análisis de la situación nacional e internacional de tal manera que el escenario deseable en un término de 5 años comprenda metas realistas y alcanzables para la cadena

En ese sentido el Acuerdo de Competitividad se convierte en el gran referente estratégico del sector, que tiene en el Consejo Nacional Lácteo el nodo líder del trabajo en red de los actores clave de la cadena láctea.

Con las anteriores premisas y como producto de una reflexión colectiva sobre el “Sector lácteo en el 2015”, se formularon las siguientes características para la cadena láctea del futuro:

- Fundamentada en esquemas asociativos que contribuyan a mejorar el valor agregado de la cadena.
- Aumento del consumo per cápita de productos lácteos en un 15%.
- Sector exportador permanente, apertura de nuevos mercados, y que en el año 2015 supere las 30.000 toneladas de productos lácteos exportados.
- Con una productividad nacional de 6 litros/vaca/día.
- Con un incremento del 25% de la producción nacional.
- Con 25% de los productores proveedores de leche a plantas higienizadoras certificados en BPG.
- Con un 65% de la producción nacional higienizada.
- Producción amigable con el medio ambiente y socialmente responsable.
- Clara identificación de las microcuencas lecheras, su problemática y potencialidad, y contar con por lo menos dos conglomerados lácteos de talla mundial a nivel nacional.
- Con estabilidad en las normas y reglas de juego claras y estables, y con el respaldo de políticas de fomento por parte del Estado.
- Contar con una entidad especializada en la investigación para el sector lácteo y recursos permanentes para la investigación y la transferencia de tecnología.
- Una cadena fuerte con representación y capacidad de orientación hacia el sector que incluya todos los actores.
- Con un sistema de precios equitativo que garantice la justa retribución de los ingresos, que promueva el mejoramiento de los parámetros actuales de calidad con el objetivo de alcanzar unos estándares internacionales, y que cuente con el respaldo de una red nacional de laboratorios de referencia para medir y liquidar el precio de la leche.
- Incremento de la escolaridad de los productores de leche y de los trabajadores de la cadena láctea.
- Con un sistema eficiente de Inspección Vigilancia y Control sanitario y de inocuidad.
- Aumento de la oferta de productos lácteos funcionales.
- Desarrollo de la industria artesanal de productos lácteos y reconocimiento de denominación de origen para productos lácteos regionales.

### **3. EJES ESTRATEGICOS**

Con base en los avances obtenidos en los últimos 10 años a través de las grandes estrategias fijadas por el Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea firmado en 1999, teniendo en cuenta lo establecido en el documento CONPES 3675 de 2010, el cual fija un plan de acción con el objetivo de incrementar la productividad, profundizar y diversificar los mercados interno y externo y aprovechar las oportunidades y ventajas comparativas que tiene el sector, y finalmente con lo establecido en el documento CONPES 3676 de 2010, el cual fija un plan de acción con metas a 5 años para consolidar la política sanitaria y de inocuidad de la cadena láctea, por medio de este nuevo acuerdo de competitividad se establecen los siguientes ejes estratégicos para el desarrollo de la Cadena Láctea Colombiana:

- Modernización Tecnológica e Integración
- Formalización de la Cadena Láctea
- Sistema de Precios, Calidad y Funcionamiento de los Mercados Lácteos
- Desarrollo de Conglomerados
- Promoción del Consumo
- Desarrollo de Mercados Externos
- Fortalecimiento Institucional

#### **3.1. Modernización Tecnológica e Integración**

##### Objetivo

Mejorar la productividad, competitividad y la escala de producción de la cadena láctea en las principales microcuencas lecheras del país, a través de la investigación y transferencia de tecnología, la disminución de los costos de producción, el fortalecimiento empresarial, la inversión en infraestructura de acopio y procesamiento, y la integración horizontal y vertical de la cadena.

##### Líneas de Acción

- Identificar y priorizar las demandas tecnológicas de la cadena para orientar de manera eficiente los recursos de investigación y transferencia de tecnología a que pueda acceder el sector.
- Seguimiento y difusión de instrumentos de política del gobierno nacional por medio de los cuales se impulse la integración horizontal y vertical de la cadena y la inversión en infraestructura de acopio y procesamiento de leche.
- Acompañar la labor del Sena y el Ministerio de Educación para el mejoramiento de la oferta educativa en el sector y el nivel de escolaridad de los trabajadores de la cadena láctea.
- Evaluar e impulsar estrategias para disminuir los costos de producción, transporte y procesamiento de leche y sus derivados.
- Evaluar la factibilidad de consolidar una red nacional de acopio y distribución de leche y sus derivados.

### **3.2. Formalización de la Cadena Láctea**

#### Objetivo

Promover la formalización de los agentes de la cadena láctea que no cumplen con la normatividad establecida para su respectiva actividad, y analizar el funcionamiento y cumplimiento de la normatividad sanitaria y de inocuidad de la cadena láctea, con el fin de asesorar al gobierno en la modificación o expedición de nuevas normas sanitarias y de regulación del mercado interno de la leche y los productos lácteos.

#### Líneas de Acción

- Evaluación de estrategias para impulsar la formalización, desarrollo y fortalecimiento de la industria artesanal.
- Actualización de la legislación sanitaria y de inocuidad para la cadena láctea.
- Seguimiento a la gestión de las entidades de Inspección, Vigilancia y Control.

### **3.3. Sistema de Precios, Calidad y Funcionamiento de los Mercados Lácteos**

#### Objetivo

Lograr que el mercado de la leche cruda funcione de manera transparente y equitativa, impulsando el mejoramiento de la calidad de la leche y la reducción de la estacionalidad en la producción nacional.

#### Líneas de acción

- Diseño de un sistema de pago al productor que cuente con los mecanismos que garanticen su cumplimiento, y sea competitivo internacionalmente.
- Socialización del sistema de pago y sus modificaciones a nivel nacional.
- Análisis de instrumentos para optimizar la comercialización de leche y sus derivados.

### **3.4. Desarrollo de Conglomerados**

#### Objetivos

Impulsar el desarrollo de conglomerados productivos, definiendo zonas con ventajas competitivas para la producción y procesamiento de leche y generando las condiciones óptimas para aprovechar sus ventajas comparativas.

#### Líneas de acción

- Definir el perfil y caracterizar las microcuencas lecheras del país evaluando su potencial y ventajas competitivas.
- Formular programas de desarrollo y planes de acción para que la microcuencas lecheras seleccionadas se conviertan en conglomerados lácteos de talla mundial.

- Asesorar al gobierno en el diseño y socialización de instrumentos de política y de programas que promuevan la competitividad y la inversión en los conglomerados lácteos.
- Mantener la competitividad de los conglomerados lácteos a través de la promoción de la investigación, transferencia de tecnología e innovación en cada una de las zonas priorizadas.

### **3.5. Promoción del consumo**

#### Objetivo

Incrementar el consumo per cápita de leche y derivados lácteos, y educar al consumidor en los riesgos del consumo de leche cruda.

#### Líneas de Acción

- Diseño de una campaña educativa sobre los riesgos del consumo de leche cruda y sus derivados no higienizados.
- Diseño de una campaña genérica de promoción del consumo de productos lácteos.
- Impulsar las compras de productos lácteos en los mercados institucionales y programas sociales.
- Analizar las tendencias mundiales del consumo y promover el desarrollo de nuevos productos.

### **3.6. Desarrollo de Mercados Externos**

#### Objetivo

Consolidar la capacidad exportadora de la cadena láctea, diversificando sus mercados de destino y productos de exportación.

#### Líneas de Acción

- Identificar y priorizar los mercados objetivo para los productos lácteos colombianos de acuerdo a la demanda y condiciones de acceso arancelarias y no arancelarias.
- Formular un Plan Estratégico Exportador para la cadena láctea.
- Hacer seguimiento a las negociaciones internacionales que adelante el gobierno y defender los intereses del sector lácteo.
- Hacer seguimiento a la política comercial del gobierno y de control de contrabando.

### **3.7. Fortalecimiento Institucional**

#### Objetivo

Hacer un seguimiento permanente al estado competitivo de la cadena y al desarrollo de las estrategias planteadas en este acuerdo, así como participar en el diseño y socialización de indicadores, normatividad y de instrumentos de política relacionados con el sector lácteo.

#### Líneas de Acción

- Participar en la política nacional de competitividad del gobierno en su calidad de Organización de Cadena del sector lácteo colombiano.
- Seguimiento al estado competitivo de la cadena y del desarrollo de las estrategias del presente acuerdo y de los documentos Conpes 3675 y 3676 de 2010.
- Diseño y montaje de un sistema de información para la cadena láctea.
- Socialización de la normatividad e instrumentos de política relacionados con el sector lácteo.

#### 4. PLAN ESTRATÉGICO CADENA LÁCTEA 2011 – 2015

##### PLAN ESTRATEGICO CADENA LÁCTEA 2011 - 2015

EJES ESTRATEGICOS	OBJETIVO	LINEA DE ACCION	METAS
<b>1. Modernización Tecnológica e Integración</b>	Mejorar la productividad, competitividad y la escala de producción de la cadena láctea en las principales microcuencas lecheras del país, a través de la investigación y transferencia de tecnología, la disminución de los costos de producción, el fortalecimiento empresarial, la inversión en infraestructura de acopio y procesamiento, y la integración horizontal y vertical de la cadena.	Identificar y priorizar las demandas tecnológicas de la cadena para orientar de manera eficiente los recursos de investigación y transferencia de tecnología a que pueda acceder el sector	Recursos permanentes para la investigación en la cadena láctea, tanto públicos como privados Centro especializado para la investigación en la cadena productiva
		Seguimiento y difusión de instrumento de política del gobierno nacional por medio de los cuales se impulse la asociatividad y la inversión en infraestructura de acopio	Incremento de la red de frío y capacidad de higienización
		Evaluar la factibilidad de consolidar una red nacional de acopio y distribución de leche y sus derivados.	
		Evaluar e impulsar estrategias para disminuir los costos de producción, transporte y procesamiento de leche y sus derivados.	Lograr costos de producción competitivos internacionalmente
		Acompañar la labor del Sena y el Ministerio de Educación para el mejoramiento de la oferta educativa en el sector y el nivel de escolaridad de los trabajadores de la cadena láctea.	Incrementar la oferta y nivel educativo de los trabajadores de la cadena
<b>1.1. Formalización de la Cadena Láctea</b>	Promover la formalización de los agentes de la cadena láctea que no cumplen con la normatividad establecida para su respectiva actividad, y analizar el funcionamiento y cumplimiento de la normatividad sanitaria y de inocuidad de la cadena láctea, con el fin de asesorar al gobierno en la modificación o expedición de nuevas normas sanitarias y de regulación del mercado interno de la leche y los productos lácteos.	Actualización de la legislación sanitaria y de inocuidad para la cadena láctea	Higienización de un 65% de la producción nacional de leche Certificación en BPG del 25% de los productores proveedores de plantas higienizadoras
		Evaluación de estrategias para impulsar la formalización, desarrollo y fortalecimiento de la industria artesanal	Obtención de la denominación de origen para productos lácteos regionales
		Seguimiento a la gestión de las entidades de Inspección, Vigilancia y Control - IVC	Mejoramiento de la cobertura y capacidad operativa de las entidades de IVC
<b>3. Sistema de Precios, Calidad y Funcionamiento de los Mercados Lácteos</b>	Lograr que el mercado de la leche cruda funcione de manera transparente y equitativa, impulsando el mejoramiento de la calidad de la leche y la reducción de la estacionalidad en la producción nacional.	Diseño de un sistema de pago al productor que cuente con los mecanismos que garanticen su cumplimiento, y que sea competitivo internacionalmente	Sistema de pago por sólidos útiles de la leche con una red nacional de laboratorios que verifiquen el pago por calidad
		Socialización del sistema de pago y sus modificaciones a nivel nacional	
		Análisis de instrumentos para optimizar la comercialización de leche y sus derivados	
<b>4. Desarrollo de Conglomerados</b>	Impulsar el desarrollo de conglomerados productivos, definiendo	Definir el perfil y caracterizar las microcuencas lecheras del país evaluando su potencial y ventajas competitiva	Contar con por lo menos dos conglomerados lácteos de talla mundial,

	zonas con ventajas competitivas para la producción y procesamiento de leche y generando las condiciones óptimas para aprovechar sus ventajas comparativas	<p>Formular programas de desarrollo y planes de acción para que la microcuencas lecheras seleccionadas se conviertan en conglomerados lácteos de talla mundial.</p> <p>Asesorar al gobierno en el diseño y socialización de instrumentos de política y de programas que promuevan la competitividad y la inversión en los conglomerados lácteos</p> <p>Mantener la competitividad de de los conglomerados lácteos a través de la promoción de la investigación, transferencia de tecnología e innovación en cada una de las zonas priorizadas</p>	de acuerdo a indicadores de productividad, calidad de leche, costos de producción, costos de transacción, etc.
<b>5. Promoción del consumo</b>	Incrementar el consumo per cápita de leche y derivados lácteos, y educar al consumidor en los riesgos del consumo de leche cruda.	<p>Diseño de una campaña educativa sobre los riesgos del consumo de leche cruda y sus derivados no higienizados</p> <p>Diseño de una campaña genérica de promoción del consumo de productos lácteos</p> <p>Impulsar las compras de productos lácteos en los mercados institucionales y programas sociales</p> <p>Analizar las tendencias mundiales del consumo y promover el desarrollo de nuevos productos</p>	Incrementar el consumo per cápita nacional de productos en un 15%
<b>6. Desarrollo de Mercados Externos</b>	Consolidar la capacidad exportadora de la cadena láctea, diversificando sus mercados de destino y productos de exportación.	<p>Identificar y priorizar los mercados objetivo para los productos lácteos colombianos de acuerdo a la demanda y condiciones de acceso arancelarias y no arancelarias</p> <p>Formular un Plan Estratégico Exportador para la cadena láctea</p> <p>Hacer seguimiento a las negociaciones internacionales que adelante el gobierno y defender los intereses del sector lácteo</p> <p>Hacer seguimiento a la política comercial del gobierno y de control de contrabando</p>	Lograr la apertura de nuevos mercados para exportación, superando para el 2015 las 30.000 toneladas de productos lácteos exportados
<b>7. Fortalecimiento Institucional</b>	Hacer un seguimiento permanente al estado competitivo de la cadena y al desarrollo de las estrategias planteadas en este acuerdo, así como participar en el diseño y socialización de indicadores, normatividad y de instrumentos de política relacionados con el sector lácteo.	<p>Participar en la política nacional de competitividad del gobierno como Organización de Cadena del sector lácteo colombiano</p> <p>Seguimiento al estado competitivo de la cadena, del cumplimiento de los CONPES 3675 y 3676 de 2010, y del desarrollo de las estrategias del presente acuerdo</p> <p>Diseño y montaje de un sistema de información para la cadena láctea</p> <p>Socialización de la normatividad e instrumentos de política relacionados con el sector lácteo</p>	<p>Resolución del MADR Reconociendo al CNL como Organización de Cadena</p> <p>Integración a la política nacional de competitividad</p> <p>Indicadores de cumplimiento del Acuerdo y del Conpes 3675 de 2010</p> <p>Página web del CNL, con la normatividad e información estadística de la cadena</p>

## **5. CUMPLIMIENTO OBJETIVOS DE LA LEY 811 DE 2003**

Tal como la establece en el artículo 101, la Ley 811 de 2003, *“Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones”*, las organización de cadena deben suscribir acuerdos en como mínimo diez aspectos, que comprenden los objetivos estratégicos de la mencionada Ley, de tal manera que a continuación se explica cómo cada uno de esos diez objetivos está contemplado en el Plan Estratégico de la Cadena Láctea 2011 – 2015.

- **Mejora de la productividad y competitividad.**

La mejora de la productividad es un objetivo que se planea lograr principalmente a través del eje estratégico de modernización tecnológica e integración, aunque las líneas de acción de los ejes estratégicos de formalización de la cadena láctea y el desarrollo de conglomerados también contribuirán significativamente con este propósito.

- **Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena.**

Este objetivo se perseguirá con la puesta en marcha de acciones enmarcadas en los ejes estratégicos de promoción del consumo, desarrollo de mercados externos, y sistema de precios, calidad y funcionamiento de los mercados lácteos.

- **Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena.**

La disminución de costos esta prevista como un resultado de las acciones del eje estratégico de modernización tecnológica e integración, específicamente con la difusión y promoción de instrumentos que promuevan la asociatividad entre productores.

De igual manera el eje estratégico del sistema de precios, calidad y funcionamiento de los mercados lácteos, y el de desarrollo de conglomerados son piezas claves para el logro de este objetivo, el primero a través de la formulación de un esquema de pago competitivo internacionalmente, y el segundo aprovechando ventajas agroecológicas, de infraestructura y comerciales entre otras para la producción y procesamiento de leche.

- **Desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo.**

Para el logro de este objetivo los ejes estratégicos de desarrollo de conglomerados y modernización tecnológica e integración, promoverán a los diferentes eslabones de la cadena llevar a cabo alianzas verticales y horizontales que mejoren la competitividad de la cadena productiva.

- **Mejora de la información entre los agentes de la cadena.**

Este objetivo está contemplado en la estrategia de fortalecimiento institucional por medio de la cual se desarrollara un sistema de información para la cadena láctea que aprovechando las tecnologías de la información le permita a todos los agentes de la cadena acceder a información precisa y confiable.

- **Vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena.**

Por medio de todas las estrategias se harán acciones que permitan el logro de este objetivo, especialmente a través de los ejes estratégicos de formalización de la cadena láctea, y de modernización tecnológica e integración que se encargarán de promover diferentes instrumentos de política dirigidos a asociaciones de productores y procesadores de leche.

- **Manejo de recursos naturales y medio ambiente**

Este objetivo está contemplado en los ejes estratégicos de desarrollo de conglomerados, de modernización tecnológica y de formalización de la cadena láctea con acciones que permitirán promover sistemas de producción con tecnologías de bajos insumos y ambientalmente sostenibles.

- **Formación de recursos humanos.**

La formación de recursos humanos esta específicamente contemplada en el eje estratégico de modernización tecnológica e integración, por medio del cual se evaluará y mejorara la oferta de programas técnicos y profesionales necesarios para lograr una mayor competitividad en los diferentes eslabones de la cadena.

- **Investigación y desarrollo tecnológico.**

La investigación y desarrollo tecnológico están contemplados en los ejes estratégicos de modernización tecnológica y desarrollo de conglomerados, la primera identificará las demandas de investigación y centralizará la información para hacer accesible a los productores y procesadores, y la segunda buscará mantener las ventajas competitivas de las microcuencas lecheras identificadas.