



*DIAGNOSTICO DE EMPRESAS DE LÁCTEOS EN EL DEPARTAMENTO DEL
CESAR – COLOMBIA*

CÁMARA DE COMERCIO DE VALLEDUPAR

JOSE LUIS URÓN MARQUEZ

PRESIDENTE EJECUTIVO

2018



I. GEOGRAFIA DEL DEPARTAMENTO DEL CESAR

“El Cesar es uno de los 32 departamentos de Colombia. Está situado en la zona noreste del país, posee una extensión de 22.905 km² y una población de 1.041.203 habitantes.

Situado en la parte nororiental del país, Cesar limita al norte con los departamentos de La Guajira y Magdalena; por el sur, con Bolívar, Santander y Norte de Santander; y por el este, con Norte de Santander y la República Bolivariana de Venezuela. Sus coordenadas son 07°41'16" y 10°52'14" de latitud norte y 72°53'27" y 74°08'28" de longitud oeste.

Su capital es Valledupar.

El Departamento del Cesar se encuentra dividido en seis regiones naturales, que representan igual número de zonas ecológicas:

Imagen 1 Departamento del Cesar





SIERRA NEVADA DE SANTA MARTA

Ocupa la porción noroccidental del Departamento y es compartida con los Departamentos del Magdalena y La Guajira. Es un sistema montañoso antiguo de edad superior a la de los Andes, por lo que no hay vestigios de vulcanismo y está compuesta por rocas metamórficas con afloramientos ígneos del terciario. Las máximas altitudes de esta zona en territorio cesarense son los picos La Reina y Ojeda con altitudes superiores a los 5300 m.s.n.m. En este sistema se encuentra asentada la cabecera Municipal de Pueblo Bello a 1210 m.s.n.

SERRANÍA DEL PERIJÁ

Recorre la totalidad del Departamento en su zona oriental, siendo el dorso de esta cordillera el límite natural con el Estado del Zulia perteneciente a la República Bolivariana de Venezuela. Nace en el Nudo de Santurbán junto con la Cordillera de Mérida y sigue su recorrido por el norte hasta los límites con La Guajira donde se convierte en los Montes de Oca. Su altitud máxima lo constituye el Cerro Pintado con 3660 m.s.n.m. en jurisdicción del Municipio de Manaure Balcón del Cesar, sobre esta serranía se encuentran emplazados los Municipios de Manaure Balcón del Cesar (775 m.s.n.m.), González (1342 m.s.n.m.) y Río de Oro (1178 m.s.n.m.).

COMPLEJO CENAGOSO DE ZAPATOZA

Se ubica en el Centro del Departamento, y hace parte de la Depresión Momposina. En este sector el río Cesar anega un vasto territorio formando un complejo lagunar de agua dulce con espejos de agua de más de 300 km². En este sector se halla asentada la cabecera municipal de Chimichagua.

VALLE DEL RÍO CESAR

Ocupa la parte central del Departamento y hace parte de la Llanura del Caribe, son tierras planas u onduladas con altitudes entre los 50 y 200 m.s.n.m. cubiertas de pastizales y bosque claro. En este sector se encuentran las cabeceras Municipales de



Valledupar, Agustín Codazzi, La Paz, San Diego, Curumaní, Chiriguaná, entre otros.

VALLE DEL RÍO ARIGUANÍ

A esta región pertenecen los términos municipales de El Copey y Astrea, es de características fisiográficas similares al Valle del Cesar pero pertenecientes a la Cuenca del Río Ariguani.

VALLE DEL MAGDALENA

Se localiza al sur del Departamento, y está constituida por zonas bajas y planas cubiertas de bosque denso que en gran parte ha sido transformado en pastizales para dar sustento a una importante cabaña bovina y a una de las comarcas agrícolas más productivas del país. En este sector se halla la segunda ciudad del Departamento, Aguachica.

HIDROGRAFÍA

Los ríos Magdalena y Cesar, junto con sus afluentes, conforman la red hidrográfica del departamento. El Magdalena recorre este departamento aproximadamente 100 kilómetros y sirve de drenaje de las corrientes de la mitad sur departamental, que se originan en la Serranía de los Motilones como el Buturama, el San Alberto del Espíritu Santo y el Lebrija. Las ciénagas son abundantes en las zonas cercanas al Magdalena y sus formaciones tienen que ver con las fluctuaciones del río durante la época de las crecidas; en ese tiempo las tierras bajas que rodean su cauce se anegan por el desbordamiento del río, originando una gran serie de ciénagas entre las que destaca por su magnitud la de Zapatosa, que se forma en la unión de los ríos Magdalena y Cesar. Entre las numerosas ciénagas situadas en su jurisdicción destacan otras como las de Cascajo, Combú, Chimichagua, Doña María, Guamalito, Mata de Palma, Morales, Panchuiche, Pital Sahaya, Saloa y Santo Domingo.



CLIMA

El departamento del Cesar posee un clima netamente tropical; sin embargo, dada la elevación de amplios sectores de terreno desde casi el nivel del mar hasta más de 5000 metros de altitud, presenta una gran variedad climática, con todos los pisos térmicos en sus versiones secas y húmedas.

Las zonas más húmedas se localizan en las zonas montañosas del Perijá y la Sierra Nevada de Santa Marta además de la zona sur del Departamento con precipitaciones superiores a los 3000 mm anuales; menos húmedas resultan las planicies de Aguachica y el centro del Departamento (1500-2000 mm); Sectores secos con precipitaciones en torno a los 1000 mm se encuentran en el Valle del Cesar, Codazzi, El Copey, Bosconia y el resto del Departamento; Hay algunos semi desiertos o estepas de corta extensión y de forma aislada en los sectores como Guacoche (Corregimiento de Valledupar) y Las Pitillas (Corregimiento de San Diego).

A nivel térmico se presentan fajas de terreno que dan lugar a diversos tipos climáticos; por debajo de los 800 m.s.n.m se encuentra la "Tierra Caliente" donde se asientan los principales centros urbanos como Valledupar, Aguachica, Codazzi y Bosconia, con temperaturas superiores a los 28 °C de media anual, además de la mayoría de la población y las actividades económicas; entre los 800 y 2000 metros de altura se encuentra la "Tierra Templada" donde se encuentran cuatro cabeceras municipales, Pueblo Bello en la Sierra Nevada de Santa Marta con 20 °C de temperatura media, y Manaure, González y Río De Oro con 24 °C, 20 °C y 21 °C respectivamente. En este sector es importante la agricultura en donde además de algunos productos hortícolas como frijol, cebolla y cilantro, se ubican grandes fincas cafeteras, dando al departamento un puesto importante en la producción del grano a nivel Nacional y el primero en la Región Caribe Colombiana. El Piso térmico frío ubicado entre 1800 y 2900 m.s.n.m presenta temperaturas medias anuales entre 17 y 10 °C, encontrándose poco poblado y sin mayor explotación agrícola salvo por algunos poblados como Guatapurí, Nabusímake y Sabana Rubia donde se encuentran plantaciones de papa y mora; por encima se ubican los páramos con



temperaturas medias inferiores a 10 °C. La zona de nieves perpetuas se alza a partir de los 4800 m.s.n.m siendo las temperaturas medias inferiores a 0 °C.

DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

Cesar tiene 25 territorios distribuidos en cuatro subregiones. El área metropolitana de Valledupar fue creada en 2005 y la conforman los municipios de Valledupar, Agustín Codazzi, La Paz, Manaure Balcón del Cesar, San Diego. Está en estudio integrar al área metropolitana los dos municipios sureños de La Guajira” (Cesar, 2017).

Imagen 2 División Política Administrativa





POBLACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL CESAR

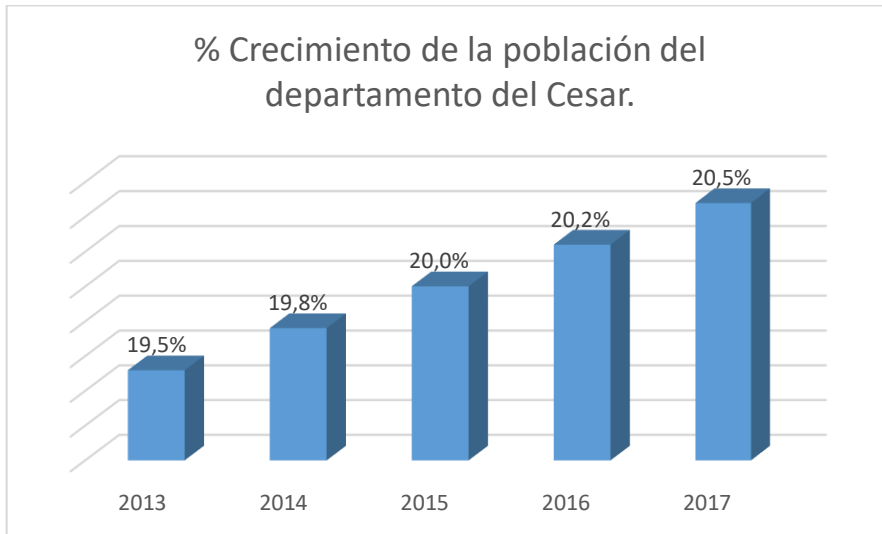
El departamento del Cesar cuenta con una población de 1.053.475 habitantes para el año 2017, con una densidad poblacional de 40 hab/km²; que sin embargo dista mucho de repartirse de forma homogénea pues la mayor parte se ubica en los extremos norte y sur del Departamento.

Donde se desprende una población de mezcla con las etnias que se encuentran en el departamento del Cesar, entre las que están “Mestizos y Blancos (82,7%), Afrocolombianos y Mulatos (12,1%), Indígenas o Amerindios (8,2%)” (Cesar G. d., s.f.).

Tabla 1 Crecimiento de la población del Cesar Fuente: DANE

AÑOS	POBLACIÓN	CRECIMIENTO
2013	1004058	19.5%
2014	1016533	19.8%
2015	1028890	20.0%
2016	1041204	20.2%
2017	1053475	20.5%

Grafico 1 Crecimiento de la Población Departamento del Cesar 2017 fuente: DANE

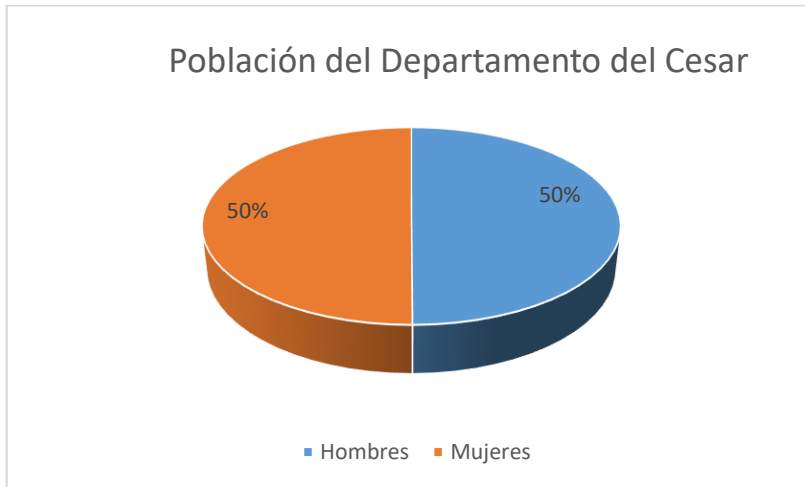


La distribución de la población tiene un porcentaje de 50% de hombres y 50% de mujeres:

Tabla 2 Población del Departamento del Cesar fuente: DANE

POBLACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL CESAR		
Sexo	Población	%
Hombres	526;053	50%
Mujeres	527;422	50%
Total	1;053;475	

Grafico 2 Porcentaje de Población fuente: DANE



Actualmente en el departamento del Cesar, de la Población en Edad de Trabajar (PET), el 55% (424.879) se considera Población Económicamente Activa (PEA): es decir las personas que quieren y pueden trabajar, mientras que el resto se considera Población Económicamente Inactiva (PEI) - es decir aquellas personas que pueden, pero no desean trabajar.

II. INFORMACIÓN GENERAL DEL SECTOR LÁCTEO

Las principales cuencas lecheras en Colombia se dividen en las especializadas y en las de doble propósito. En primer lugar, la ganadería doble propósito (elaboración de lácteos y productos cárnicos) se localiza en las regiones de trópico bajo, seco y húmedo, la cual comprende la Costa Caribe, la Orinoquía y los Santanderes. Y la lechería especializada (Producción de derivados lácteos) en Boyacá, Cundinamarca, Eje Cafetero, Nariño y Antioquia, zonas en las que la producción del lácteo es la base del negocio ganadero.

A continuación, se describen las principales variables del sector:



VARIABLES	2017
Participación Sector lácteo en el PIB nacional	0,83%
Participación de la ganadería en PIB agropecuario	9,1%
Participación de la ganadería en PIB pecuario	24,3%
Productores a nivel nacional	400.000
Productividad láctea (litros/vaca/día)	4,8
Producción total de leche año (millones de litros)	7.100
Acopio formal de leche (millones de litros)	3.217
Promedio diario de producción (millones de litros de leche)	19,6
Precio promedio de leche año (\$/litro)	\$1.047
Empleos generados	717.434

Fuente: Ministerio de Agricultura, 2017.

Para el año 2012, cuando se realizó el estudio por parte de la consultoría especializado competitivness, el clúster lácteo del departamento del cesar estaba conformado por 7.900 agentes, entre productores y empresas lácteas, y registradas con diferentes actividades económicas, relacionadas al sector lácteo.

Para el ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, desde el año 2017 el sector lácteo tiene una participación del 20% de empleos directos sector agropecuario del



país, con 717.434 empleos, solo por debajo del café 800.000 empleos y por encima de la avicultura (300.000), panela (278.000) y banano (120.000), entre otros, que se distribuyen en alrededor de 400.000 unidades productivas de lácteos.

Actualmente, el departamento del Cesar cuenta con un total de 1.513.149 cabezas de ganado, distribuidos en un total de 12.449 fincas de Bovinos. Cerca del 65% de la población bovina son hembras, es decir 882.195 “reses” y de ellas se tienen unas 423.435 destinadas para actividades relacionadas con el sector lácteo; es uno de los hatos ganaderos más importantes de Colombia, según el fondo ganadero, en condiciones normales se produce 1.100 litros diarios de leche, lo que corresponde a un volumen llamativo para otras regiones del país; la ganadería en el departamento es más que una actividad económica, es una cultura, donde la transformación de la leche tiene gran importancia, la mayoría del hato está dedicado al doble propósito, es decir, a la producción conjunta de ganado para leche y carne. Fuente: DANE.

En la actualidad se han desarrollado importantes proyectos que mejoran la competitividad en el sector ganadero, especialmente a las empresas de transformación de leche; el gobierno departamental, ha generado espacios que mejoran la genética bovina para mejores rendimientos lecheros y cárnicos, como es el caso del CDT - Centro de Desarrollo Tecnológico, donde se están clonando bovinos para mejoramiento de la raza, desde 2013, bajo el liderazgo de la Gobernación, cuenta con laboratorios de fertilización in vitro, clonación animal y referencia lechera, dando un valor agregado a la transformación de la leche.

En cuanto a las empresas que están registradas en la Cámara de Comercio de Valledupar a través del código CIU 1040, Elaboración de productos lácteos), se han registrado un total de 128 empresas, con una participación porcentual de establecimientos abiertos al público y personas naturales (86%), S.A.S. (10%), Sociedades limitadas y anónimas (3%) y empresas de economía solidaria (1%); con respecto al crecimiento empresarial de este tipo de actividad económica, en el 2011 el total de empresas llegaban a tener una participación de 75% para el año 2011, en el 2016 aumenta el registro de la matriculas de esta actividad a 92%.



Por otra parte, históricamente el precio por litro de leche fresca en la región ha estado por debajo del promedio nacional en un 11%, aproximadamente, solo en el 2012 alcanzó el nivel más alto de los últimos cuatro años, acercándose a los \$900; Para el 2017, el precio promedio estuvo en 1.047 pesos. En el departamento del Cesar, como en algunas regiones del país, que durante el cambio del periodo verano a invierno sufren con la especulación de precios, mientras en una temporada seca tiende a aumentar por los escasos, en temporada invernal bajan los precios por la sobre oferta.

Se estima que la producción mensual se encuentra en el orden de los 9.160 millones, unos 5 millones de dólares americanos. Así mismo, La elaboración de productos lácteos, segundo renglón de la producción agroindustrial del Departamento, cuenta con una participación del 21.27%. Este renglón está relativamente concentrado alrededor de la producción de leche líquida procesada (pasteurizada, esterilizada, homogeneizada o peptonizada), sin concentrar, azucarar, ni edulcorar, con una participación del 52.99% de la cadena; el resto lo conforman el queso y la cuajada, y la leche, en estado sólido (polvo, gránulos u otras formas). (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Procolombia, 2015).

El problema del departamento del Cesar, radica en que gran parte de la leche producida y acopiada es absorbida por multinacionales y las marcas más representativas a nivel nacional. A través de un diagnóstico a 96 empresas de la región, se denota que solo dos empresas son representativas en la región, mientras el resto de las empresas transformadoras lácteas cuentan con deficiencias en sus procesos de producción, dificultades en el gerenciamiento empresarial y poco éxito en el ámbito comercial. Gran parte de este problema se debe a que las empresas no cuentan con los requerimientos exigidos como el registro sanitario INVIMA, algunas de ellas no cuentan con empaques adecuados para la comercialización del producto, solo cuentan con marca comercial, pero sin registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio, no cuentan con código de barra, mucho menos cuentan con asistencia técnica la cual es necesaria para el desarrollo de productos de óptima calidad.



Igualmente se pudo observar que los operarios vinculados con el procesamiento de la leche poseen vestimentas e indumentarias básicas cumpliendo lo exigido en la Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y protección social. Por otra parte, los productos de estas empresas son destinados al abastecimiento del mercado local, muchos de ellos se dedican a la comercialización con clientes fijos de comidas rápidas, hay muy pocas relaciones con aliados comerciales estables.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS

A continuación, una descripción de los productos por categorías:

A continuación una descripción de los productos por categorías		Etapa en el ciclo de vida del producto
1 Leches líquidas.	a. Leche UHT (larga vida)	MADUREZ
	b. Pasteurizada Entera	MADUREZ
	c. Ultra Pasteurizada Entera	MADUREZ
	d. Deslactosada	MADUREZ
	e. Descremada	CRECIMIENTO
2 Leches Ácidas.	a. Kumis.	CRECIMIENTO
	b. Yogurt.	MADUREZ
	c. Bebidas lácteas.	INTRODUCCION
3 Leches Azucaradas y Otros.	a. Leche condensada.	MADUREZ
	b. Helados de leche.	MADUREZ
	c. Postres a base de leche.	CRECIMIENTO
	d. Preparados a base de leche.	CRECIMIENTO
4 Quesos.	a. Queso fresco (blando).	MADUREZ
	b. Hilado (Doble Crema).	MADUREZ
	c. Cuajada.	INTRODUCCION
	d. Quesos madurados.	INTRODUCCION
5 Leche en Polvo.	a. Leche en polvo entera.	MADUREZ



b. Leche en polvo descremada.	MADUREZ
c. Leche en polvo azucarada.	INTRODUCCION
d. Leche en polvo para lactantes.	INTRODUCCION
e. Suero en Polvo.	INTRODUCCION

Fuente: Elaboración Propia

IV. DEMANDA GLOBAL DE LA LECHE

El consumo de leche y sus derivados por países está directamente relacionado con el nivel de ingreso, es decir, los países que cuentan con mejor calidad de vida son los que cuentan con un mayor consumo per cápita de leche. Es así como los países de la Unión Europea encabezados por Finlandia quien es el país que cuenta con el mayor consumo por habitante y Estados Unidos están por encima de los 280 kg/hab. Mientras que los países asiáticos como China e India que son unos de los mayores productores a nivel mundial, no superan los 50 kg/hab.

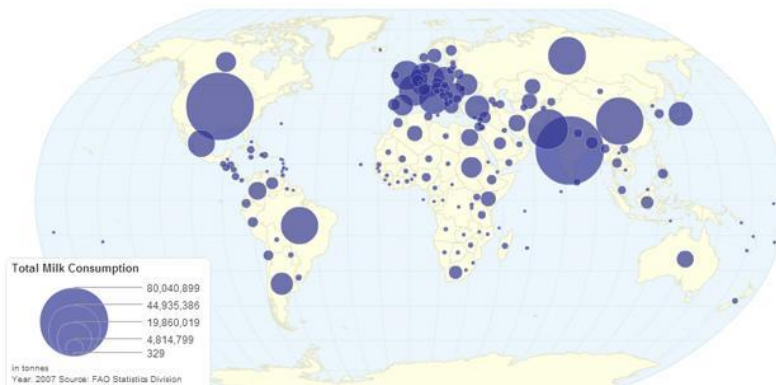
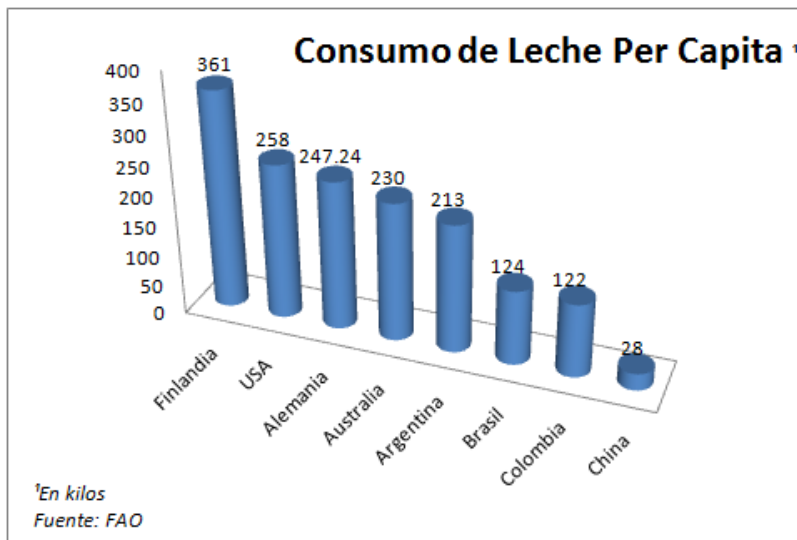


Fig. No. 2: Consumo mundial de leche 2007. Fuente FAO Statistics Division.
<http://chartsbin.com/view/1490>

En términos generales se encuentra influido por las grandes tendencias del mercado. “el consumo de productos lácteos está determinado por la creciente participación de la clase media. Alrededor del mundo el porcentaje de personas de este segmento de



ingresos va en aumento y goza de un poder adquisitivo significativo. Así, en India y China la dieta de los consumidores ha cambiado a medida que los ingresos de los hogares aumentan, tal es el caso de la leche y sus derivados, los cuales no formaban parte de la dieta tradicional asiática.” Es importante destacar que el crecimiento de la población asiática permite concluir que es un nicho de mercado importante toda vez que en los próximos años impulsarán la demanda del producto.



Graf. No. 2: Consumo per capita de leche por país 2007. Fuente FAO Statistics Division

Los niveles de consumo per cápita en los países desarrollados están llegando a su máximo nivel y en algunos casos saturados, debido a factores como el aumento de la población mundial, el aumento de la expectativa de vida, y el creciente aumento en las tendencias del cuidado de salud, mientras que en los países asiáticos y Latinoamérica existe un número de consumidores potenciales mucho más interesante por explorar.

Otro factor influyente es el aumento de la esperanza de vida como ya se dijo, la población del mundo superior a los 65 años va en aumento lo que hace que aumenten los hábitos de consumo de lácteos.



En consecuencia, los mercados tienden a satisfacer las necesidades de productos diferenciados que surtan necesidades específicas, y además a menor costo para que la población de bajos ingresos tenga mayor acceso.

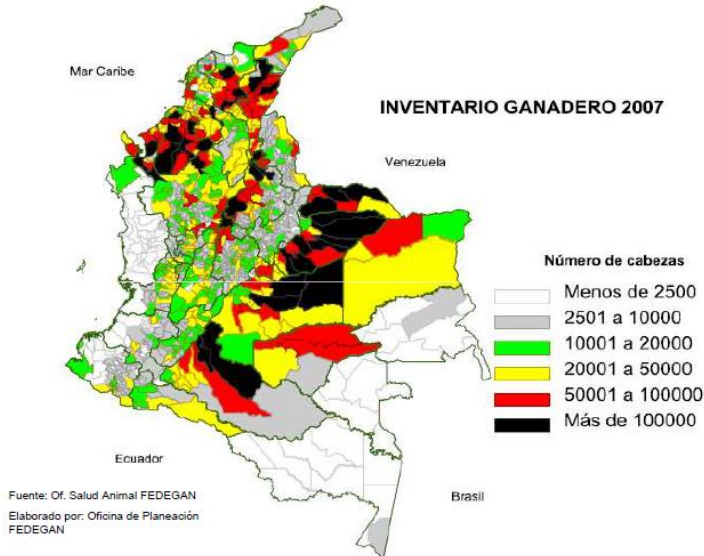
Actualmente en el mercado se encuentran gran variedad de productos orientados a satisfacer las necesidades específicas de cada grupo de consumidores sin embargo los precios de acceso siguen determinando el consumo de leche en un grupo promedio excluyendo a quienes poseen bajos ingresos.

La estructura tradicional de la cadena de valor de la leche no tiene cambios significativos, Las empresas líderes en el mercado se dirigen al emergente mercado Chino, toda vez que Europa está llegando a su nivel de saturación en cuanto a consumo La industria ofrece gran variedad de productos y hay la constante necesidad de conseguir la leche cruda como materia prima a menor costo. “La mayoría de los mercados emergentes del mundo los productores de lácteos pueden contar con el crecimiento de la población, el aumento de las rentas y la novedad de los productos lácteos líquidos como un nuevo añadido a la dieta.

No obstante, los productores en países desarrollados, que representan el 32% del consumo global de productos lácteos líquidos, se enfrentan ya a altos niveles de consumo, muchas otras opciones de bebidas y mercados altamente competitivos en los que marcas ya asentadas compiten con potenciales marcas por la atención de los consumidores. Sin duda, los mercados emergentes, tales como China, India y Pakistán, que hoy suponen el 68% del total del consumo de productos lácteos líquidos, se espera que sean los impulsores del crecimiento global de los productos lácteos líquidos, esperándose que el consumo global total aumente con una CAGR del 2,2% del 2009 al 2012”.¹

V. PRODUCCIÓN NACIONAL

¹http://www.tetrapak.com/es/SiteCollectionDocuments/Indice_Lacteo_de_Tetra_Pak/Indice_Lacteo_TP_2.pdf



Colombia cuenta con 114,2 millones de hectáreas potenciales para usos de Agricultura, Ganadería, Forestal entre otros, de los cuales 19.3 millones son para la ganadería. Según el Instituto Geográfico Agustín Codazzi y fedegan, en la realidad esta ha sido superada en un 100%, es decir, que actualmente más de 38.3 millones de hectáreas están siendo utilizadas para hatos ganaderos.

Diferencias del uso potencial y real de la tierra (Millones de hectáreas)

Aptitud de la tierra	Uso potencial	Uso actual	Diferencia de uso
Para Agricultura	14,4	5,3	-9,0
Para Ganadería	19,3	38,3	19,0
Para uso forestal	78,3	57,7	-20,6
Para otros usos	2,3	12,8	10,6
Total territorio	114,2	114,2	0,0

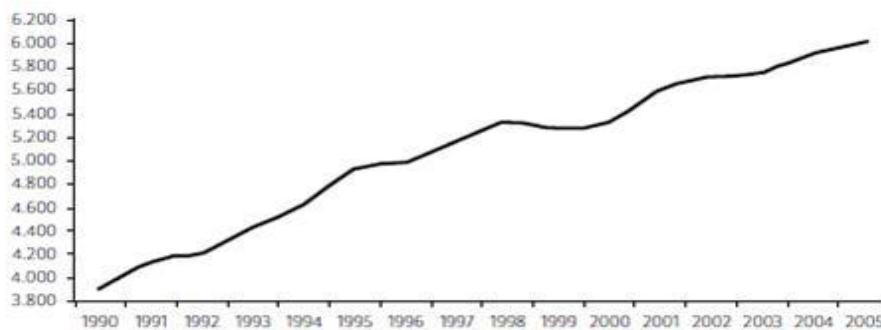
Fuente: Fedegan 2005

La producción nacional de leche ha experimentado una tendencia al alza desde que se impulsaron varios mecanismos, programas y entidades de apoyo agrario. El sector representa actualmente una fracción importante dentro de la sostenibilidad de la economía del país ya que su posicionamiento en el mercado interno ha



aumentado notoriamente en la última década y ha abierto las puertas con éxito para la internacionalización; El país ha pasado de producir alrededor de 4.000 millones de litros en los 90s a producir unos de 6.000 millones de litros en el 2010. Para el año 2014, se convirtió en el cuarto productor de leche en América Latina, con un volumen aproximado de 6.500 millones de litros, superado sólo por Brasil, México y Argentina. En la actualidad, después de un crecimiento de la producción de leche cruda para 2017, que se estima en un 8 %, la producción equivale a 7.000 millones de litros; hasta marzo de 2018 ya ha alcanzado una producción total de 3.174 millones de litros.

Producción Nacional de Leche 1990 – 2005 (miles de litros)

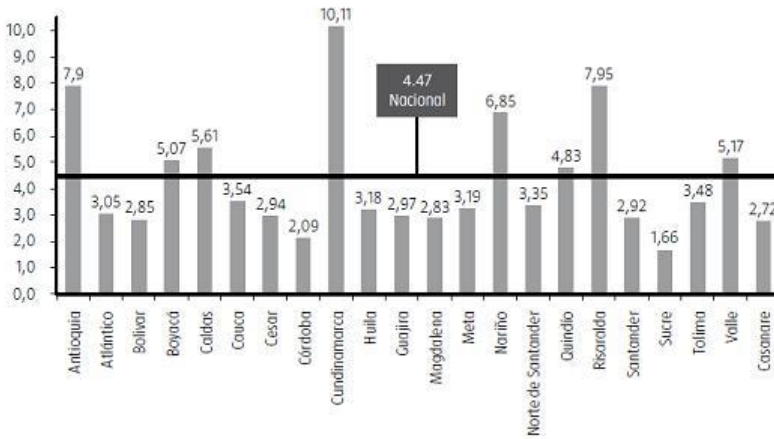


Fuente: Fedegan 2005

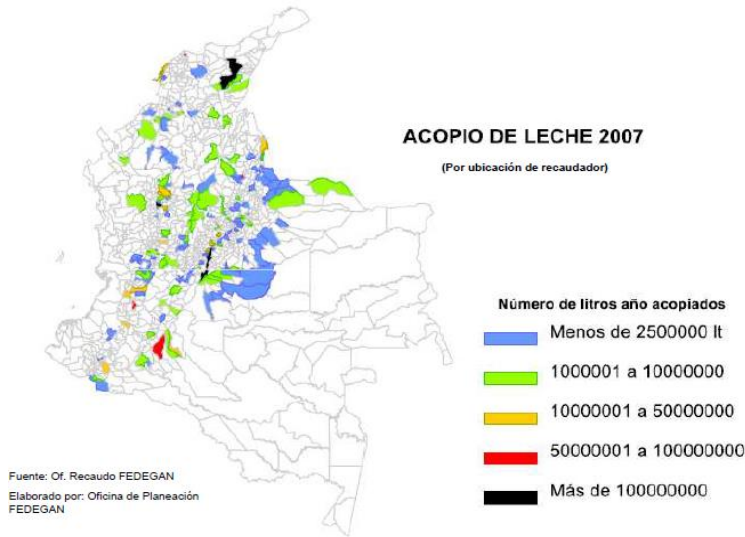
En Colombia la producción promedio diaria por vaca es de 4.47 litros, siendo la zona andina la de mayor producción teniendo factores como el clima y la inversión en genética, tierras y tecnologías de ordeño que son fundamentales para el mejor desempeño del hato ganadero.

Producción de Leche por Departamento (litros/vaca/día)²

² PLAN ESTRATEGICO DE LA GANADERIA COLOMBIANA 2019; Capitulo 1. La Gandería Colombiana pag 49



Fuente: Fedegan 2005



Las principales empresas transformadoras, productoras y comercializadoras del país son ALPINA S.A. ,COLANTA , LA ALQUERIA - DANONE , D.P.A-DAIRY PARTNERS AMERICAS que se encuentra ubicada en Valledupar, con una producción de 1 millón de litros de leche diario, es la empresa que compra la mayor cantidad de la producción de leche de la región, además se encuentran en el país PARMALAT - COLOMBIA LTDA, PROLECHE S.A/PROCE.LECHES S.A INDUCOLSA-IND.COL.vDE ALIMENTOS ,NESTLE DE COLOMBIA



S.A.CAQUETA, ALGARRA S.A ,PRODUCTOS LACTEOS ANDINA LTDA , FRESKA-LECHE , estas empresas procesan el 55% de la producción del país.

Respecto a infraestructura, Colombia solo tiene el 8,5% de las vías pavimentadas, y de éstas, sólo el 13% están en buen estado, el 51% regular estado y en 36% mal estado. Esto significa que la infraestructura vial y de transporte tiene un retraso que esta siendo Suerado con la implementación de las vías 4G. A esta gran limitante de competitividad se une el hecho de que los índices de inversión en innovación e Investigación y Desarrollo solo alcanzan en Colombia al 0,6% del PIB.

En estudios realizados en el país para ganadería doble propósito que es la predominante en la región se logró concluir que “existe un costo medio anual de US\$ 0,11 por litro de leche producida (48,38% costos fijos y 51,62% costos variables). Existió una relación de inversa proporcionalidad entre los costos y el volumen de producción y venta de leche, se concluyó que La actividad lechera resultó rentable, ya que el 47,36% del precio de venta de la leche equivalió al costo de producirla. El punto de equilibrio en unidades producidas e ingresos fue de 29,47% (60 litros/día), respecto a la producción diaria de leche”.³

Indicadores de Productividad - Situación Actual

Capacidad de Carga (U.G.G./Ha.)	Natalidad	Ganancia de Peso (grs./día)	Mortalidad		Producción Leche (Its/vaca/año)	
			Crías	Adultos	Doble Propósito	Lechería Especializada
0.6	53%	350	6.13%	2%	931	3,008

Fuente: FEFEGAN

La ganadería especializada genera la mayor producción de leche y es complementada por los sistemas de doble propósito que aportan aproximadamente el 30%.

³ http://www.portalechero.com/innovaportal/v/1246/1/innova.front/tendencias_en_el_consumo_de_leche.html



En lo institucional, los gremios y asociaciones representan a los actores de la cadena de valor. FEDEGAN representa a los productores de leche y carne. ANALAC representa a los productores especializados de leche y sus asociaciones de razas especializadas como: ASOSIMMENTAL, ASODOBLE, ASOCEBÚ, UNAGA (Unión de Asociaciones Ganaderas Colombianas), ASOHOLSTEIN, ASOROMOSINUANO, ASOJERSEY, ASOARSHIRE, ASONORMANDO y ASOPARDO SUIZO. FEDECOLECHE afilia a cooperativas como CILEDCO, COOLECHERA, COAHUILA, COLANTA, COOLESAR y COLACTEOS.

La gran industria está agrupada en la Cámara Colombiana de Alimentos de la ANDI, mientras que la pequeña y mediana industria está representada por la ASOCIACIÓN DE PROCESADORES INDEPENDIENTES y la Asociación de Industriales de la Leche, ASOLECHE.

Consumo Nacional

Evolución de los Índices de Consumo Interno de Carne y Leche 2004 - 2019

Año	2.004	2.005	2.006	2.010	2.015	2.019
PIB per cápita (US\$/hab)	2.156	2.207	2.261	2.553	3.160	3.810
Consumo aparente carne de res (kg/hab/año)	18	18	18	20	22	24
Consumo aparente leche (l/hab/año)			142	153	169	182

El consumo de leche en Colombia viene se ha incrementado en la última década llegando a un promedio de más de 140 litros per cápita al año, este incremento se debe en medida al incremento en los ingresos de los colombianos. Como se observa en la tabla anterior a medida que el ingreso per cápita aumenta el consumo de carne y leche es mayor.



Exportaciones e importaciones

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el sector se ha visto influenciado por los TLC firmados; para el 2017 se exportaron 2.941 Toneladas con un valor FOB en miles de dólares de 11.130. Los principales productos exportados fueron: Mantequilla (8%) Leche en polvo entera. (44%) Los demás quesos. (10%), Queso fresco (8%), Leche condensada (7%), Leche en polvo descremada (3%), Yogur (4%) Las demás leches fermentadas o acidificadas (1%) entre otros productos (15%).

Las importaciones se han visto favorecidas en gran medida por las zonas francas, con 26 mil toneladas y un valor CIF de 68 mil dólares. La balanza no favorable, se tiene por cuenta de un solo producto, ya que el 73% del volumen importado lo representa la leche en polvo (entero y descremado), la cual tiene una baja participación en producción y exportación.

VI. PRODUCCIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL CESAR

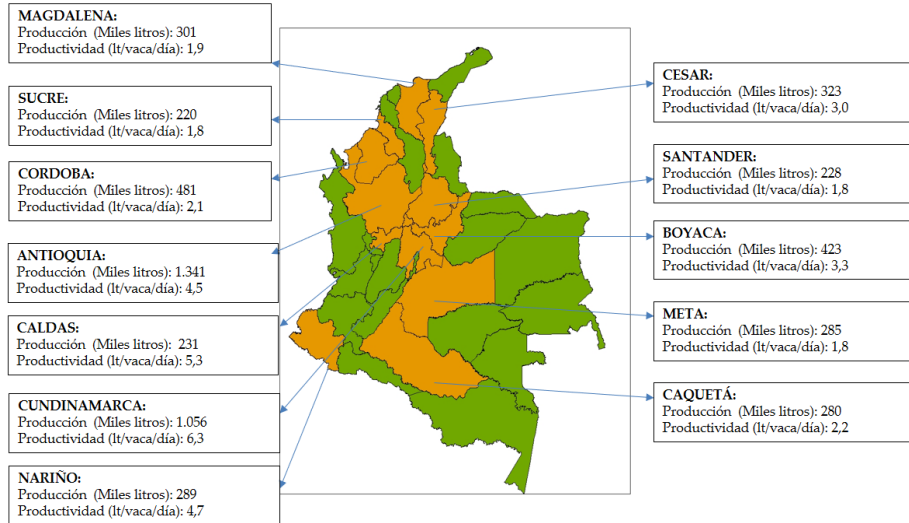
El departamento del Cesar es el quinto (5) productor del país con cerca de 10,3 millones litros de leche cruda mensual y una participación del 41,7% de Región Atlántica y del 4,3% del total nacional. Aunque históricamente el precio por litro de la región ha estado por debajo del promedio nacional en un 11%, aproximadamente, este ha experimentado en el 2010 el nivel más bajo de los últimos cuatro años acercándose a los \$809. Pero a partir de ahí se ha recuperado de forma exponencial, llegando hasta los \$1.000 después del año 2016; En el año 2016, el mercado de lácteos movió \$10,6 billones de ventas, que en volumen de consumo representan más de dos millones de toneladas, es decir, 41,6 kilogramos por persona.

La comercialización para el año 2017, movió un mercado total 11,5 billones en ventas y 44,6 kilogramos por persona. Actualmente, se encuentra en el orden de los 9.160 millones, unos 5 millones de USD⁴.

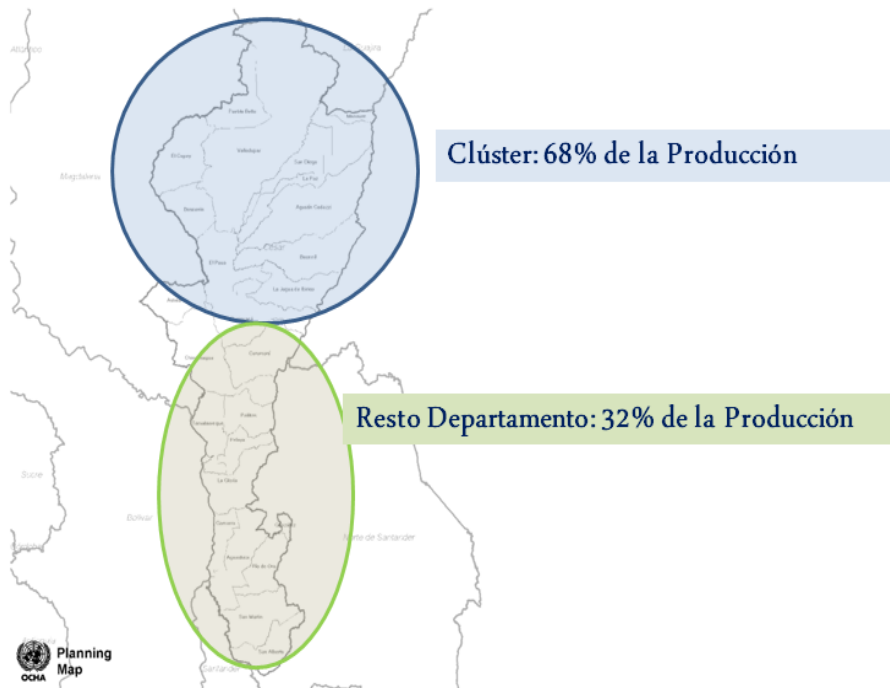
⁴ http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-02682006000200005&lng=es&nrm=



Comparativo productividad y producción nacional



Comparativo producción local



Para el Ministerio de agricultura de Colombia, el Departamento del Cesar aparece en el puesto 5 del total de productores lácteos de Colombia, con un Total de 423.435 Vacas en Ordeño, que aportan en Total 764.034 litros de leche producida y que su Productividad es de 3,14 litros (vaca/día).



VII. DESARROLLO DE DIAGNOSTICO DE 96 EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DEL CESAR

RELACION EMPRESAS			
No.	NOMBRE DE LA MIPYME	Rubro o sector de actividad económica	Ciudad y departamento
1	La estancia	Productor lechero	El Copey-Cesar
2	Puerto Amor	Productor lechero	El Copey-Cesar
3	La Unión	Productor lechero	El Copey-Cesar
4	La Espinita	Productor lechero	El Copey-Cesar
5	Los Placeres	Productor lechero	Valledupar-Cesar
6	Montecarlo	Productor lechero	Valledupar-Cesar
7	El Besito	Productor lechero	El Copey-Cesar
8	Casa gnecco SAS	Productor lechero y Transformador	Valledupar-Cesar
9	Parcela Manantiales	Productor lechero y Transformador	Agustín Codazzi-Cesar
10	Comersano S.A.S.	Productor lechero y Transformador	Valledupar-Cesar
11	Compra y venta de Quesos RP	productor lechero	Valledupar-Cesar
12	Lácteos Everest E.A.T.	Productor lechero y Transformador	Valledupar-Cesar
13	Súper Quesos del Valle	productor lechero	Valledupar-Cesar
14	Scalea S.A.S.	Productor lechero y Transformador	Chiriguaná-Cesar



15	Comercializadora Delicatessen Sabor	productor lechero	Valledupar-Cesar
16	Compra Venta de Queso María José	productor lechero	Patillal - Cesar
17	Agropecuaria y Lácteos Doña Lety	productor lechero	La Jagua de Ibirico-Cesar
18	Delirios Quesera	productor lechero	La Jagua de Ibirico-Cesar
19	Granja Agua de Dios	productor lechero	La Jagua de Ibirico-Cesar
20	Lácteos la esperanza	Productor lechero y Transformador	La Jagua de Ibirico-Cesar
21	La Fuente del Queso	productor lechero	Valledupar-Cesar
22	Quesera Mariló	productor lechero	Astrea-Cesar
23	La Bendición de Dios M.D.	productor lechero	Valledupar-Cesar
24	Lácteos Tía Bertha	Productor lechero y Transformador	El Copey-Cesar
25	Lácteos Dicfres	Transformador	Valledupar-Cesar
26	Lácteos Yuri	Transformador	Valledupar-Cesar
27	Eder Molina	productor lechero	Valledupar-Cesar
28	La Granja del Valle S.A.S.	Productor lechero y Transformador	Valledupar-Cesar
29	Quesera El Mercadito	Productor lechero	Valledupar-Cesar
30	Bedys Mercedes Coronado	Productor lechero	Valledupar-Cesar
31	Dios Veral	Productor lechero	Valledupar-Cesar
32	santa Teresa	Productor lechero	Valledupar-Cesar
33	Finca Los Deseos	Productor lechero	Valledupar-Cesar
34	Miraflores	Productor lechero	Urumita -La Guajira
35	María Camila	Productor lechero	Valledupar-Cesar
36	Finca El Tolima	Productor lechero	Valledupar-Cesar



37	Bella Martha	Productor lechero	Valledupar-Cesar
38	Finca Sabanita	Productor lechero	Valledupar-Cesar
39	El Campamento	Productor lechero	Valledupar-Cesar
40	La Mochila	Productor lechero	Valledupar-Cesar
41	Luisa María	Productor lechero	Valledupar-Cesar
42	San Joaquín	Productor lechero	Valledupar-Cesar
43	La Esperanza	Productor lechero	Valledupar-Cesar
44	Villa Nare	Productor lechero	Valledupar-Cesar
45	Lácteos Kasandra	Transformador	Valledupar-Cesar
46	Finca La Prosperidad	Productor lechero	Valledupar-Cesar
47	Luisa María	Productor lechero	Valledupar-Cesar
48	La Bendición Parcela	Productor lechero	Agustín Codazzi-Cesar
49	Villalaine	Productor lechero	Valledupar-Cesar
50	Parcela Rancho Luisca	Productor lechero	Agustín Codazzi-Cesar
51	Monte Rosa Parcela	Productor lechero	Agustín Codazzi-Cesar
52	La Bendición 2	Productor lechero	Agustín Codazzi-Cesar
53	Guayabal Parcela	Productor lechero	Agustín Codazzi-Cesar
54	La Reina Parcela	Productor lechero	Agustín Codazzi-Cesar
55	Jombra Parcela	Productor lechero	Agustín Codazzi-Cesar
56	Parcela Nápoles	Productor lechero	Agustín Codazzi-Cesar
57	El Capricho Parcela	Productor lechero	Agustín Codazzi-Cesar
58	Los Carlos Parcela # 2	Productor lechero	Agustín Codazzi-Cesar
59	Don Tato	Productor lechero	Valledupar-Cesar
60	Finca El Callao	Productor lechero	El Copey-Cesar
61	Parcela 15 Las Brisas la Dellanira	Productor lechero	El Copey-Cesar



62	Santo Domingo	Productor lechero	El Copey-Cesar
63	Parcela # 11	Productor lechero	El Copey-Cesar
64	El Progreso	Productor lechero	El Copey-Cesar
65	La Esperanza	Productor lechero	El Copey-Cesar
66	Tierra Santa	Productor lechero	El Copey-Cesar
67	Finca las Margaritas	Productor lechero	El Copey-Cesar
68	Las Vegas	Productor lechero	El Copey-Cesar
69	La Gaviota	Productor lechero	El Copey-Cesar
70	Calzón de Oro	Productor lechero	El Copey-Cesar
71	Finca La Paz	Productor lechero	El Copey-Cesar
72	Parcela No 15 La Esperanza	Productor lechero	Agustín Codazzi-Cesar
73	La Mapora Parcela	Productor lechero	Agustín Codazzi-Cesar
74	Las Viñas	Productor lechero	Agustín Codazzi-Cesar
75	La Nueva Esperanza	Productor lechero	El Copey-Cesar
76	Villa de Leiva	Productor lechero	El Copey-Cesar
77	Villa Claudia	Productor lechero	El Copey-Cesar
78	Finca La Pola	Productor lechero	El Copey-Cesar
79	Rodolfo Halbland	Productor lechero	El Copey-Cesar
80	La Esperanza	Productor lechero	Valledupar-Cesar
81	San Francisco	Productor lechero	San Diego-Cesar
82	Santa Cecilia	Productor lechero	Valledupar-Cesar
83	Villa Marta	Productor lechero	Valledupar-Cesar
84	Lácteos Villa Sol	Transformador	San Diego-Cesar
85	Juan Carlos Morón Oñate	Productor lechero	La Paz-Cesar
86	Industria mi Valle	Transformador	Valledupar-Cesar



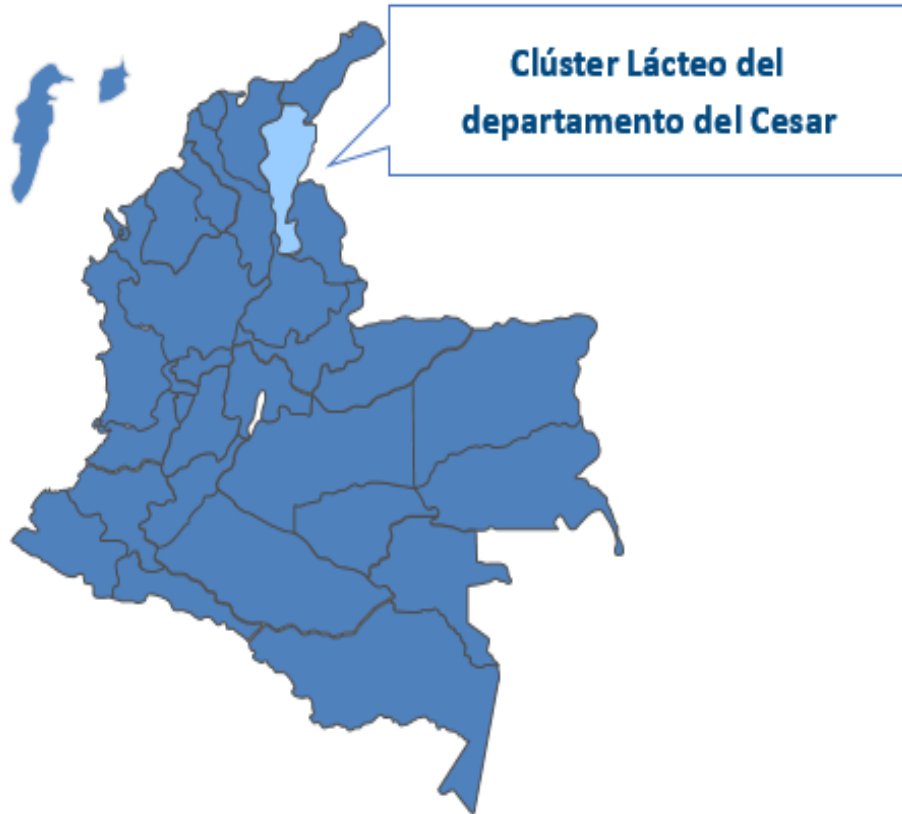
87	Gómez Bacci S.A.S.	Productor lechero y Transformador	Valledupar-Cesar
88	Lácteos San Luis	Transformador	Valledupar-Cesar
89	Parcela San Martín	Productor lechero	Agustín Codazzi-Cesar
90	Lácteos EL Mirador	Productor lechero y Transformador	La Jagua de Ibirico-Cesar
91	Lácteos Doña Isabel	Productor lechero y Transformador	La Jagua de Ibirico-Cesar
92	Pica Pasto Pasa Tiempo	Productor lechero	La Jagua de Ibirico-Cesar
93	Alfonso Castro Quintero	Productor lechero	La Jagua de Ibirico-Cesar
94	Distribuidora Lukkar	Productor lechero	La Jagua de Ibirico-Cesar
95	Finca la Pola No. 2	Productor lechero	El Copey-Cesar
96	Parcela La Lucha	Productor lechero	Agustín Codazzi-Cesar

VIII. DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO UP DATE DIAGNÓSTICO

CLÚSTER LÁCTEO DEL DEPARTAMENTO DEL CESAR

A través de la encuesta Up Date Diagnóstico, se pretende conocer la realidad local del clúster lácteo del departamento del cesar, conformado por productores lecheros, transformadores, comercializadores, distribuidores, clientes finales y consumidores. Mediante la aplicación de un instrumento proporcionado por la Unioncamere Emilia –Romagna para el proyecto Focal Al-Invest 5.0, se evalúan 4 componentes esenciales de un clúster a nivel mundial, en primera instancia el grado de asociación, seguidamente se cuestiona el nivel de los productos, continua estableciendo la realidad de las empresas y finalmente consulta a cerca la relación territorial. Para este propósito se realizaron 96 encuestas a igual número de propietarios de unidades productivas del clúster

-Ubicación del clúster



Es de resaltar que el clúster lácteo del departamento del Cesar, está ubicado una región de fortalezas competitivas, con un fuerte crecimiento empresarial, demográfico y socioeconómico; es el núcleo del diamante caribe colombiano, punto de encuentro de distintos nodos de transporte a nivel nacional, el optimismo y el empoderamiento de sus habitantes y empresarios, hace que el departamento cesarense, sea una tierra de constantes oportunidades.

DIVISIÓN DEL DIAGNÓSTICO

COMPONENTE 1

Asociación

COMPONENTE 2

Productos

COMPONENTE 3

Empresas

COMPONENTE 4

Relación Territorial

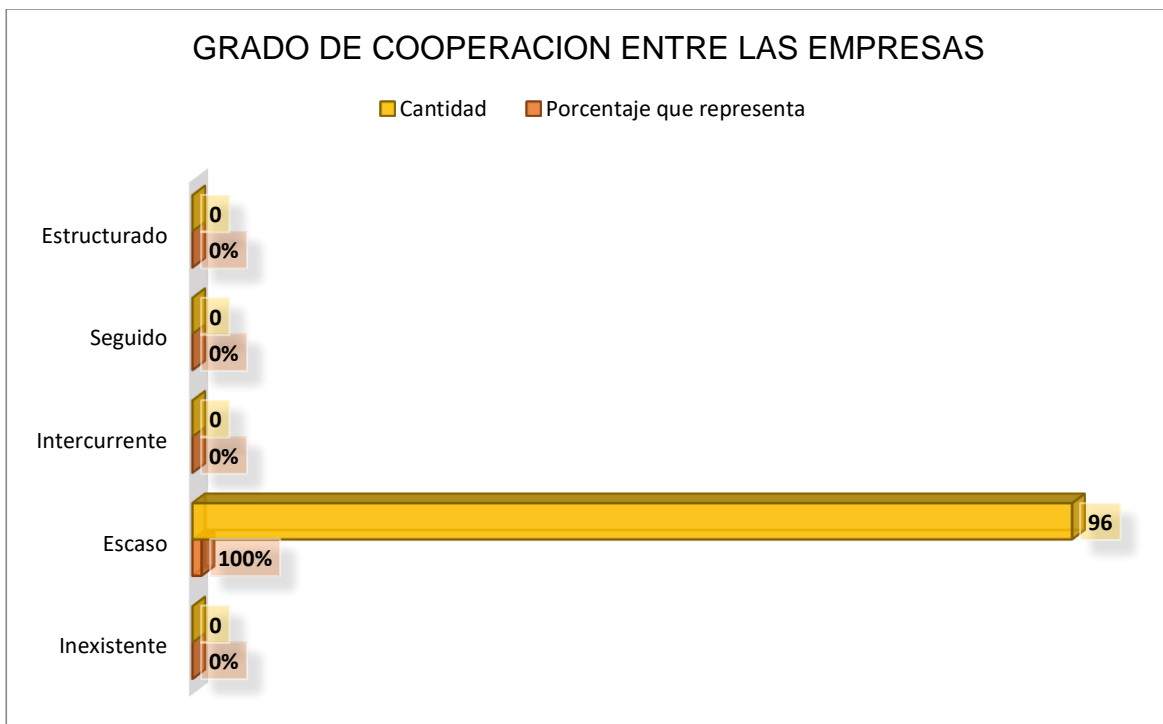
CONCLUSIONES



1. COMPONENTE 1. ASOCIACIÓN

Este apartado busca de evaluar el nivel de colaboración empresarial para aumentar o mejorar su productividad y competitividad de los negocios y el mercado.

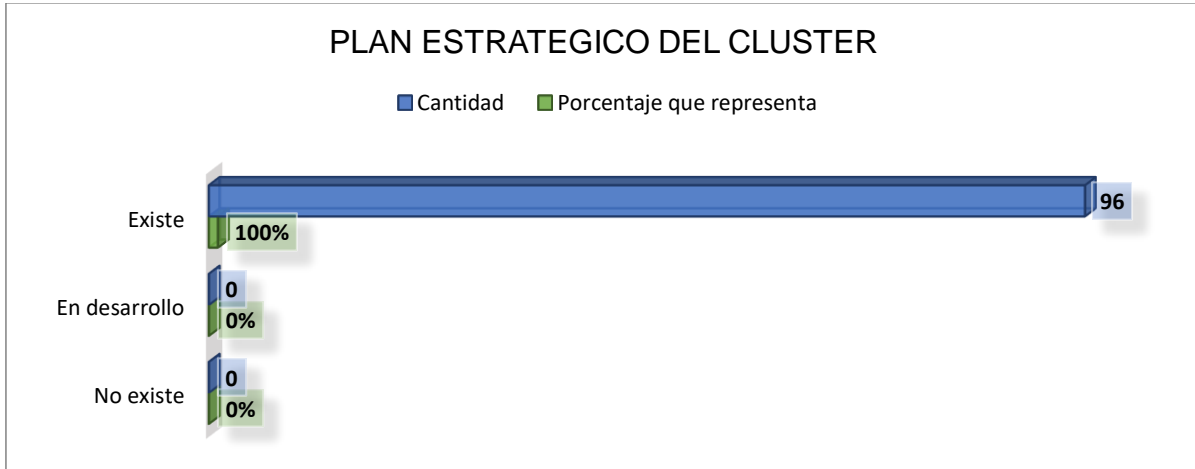
1.1. Grado de Cooperación entre las empresas:



El grado de cooperación entre las empresas es calificado como escaso (100%) por los mismos miembros del clúster lácteo; es decir que a pesar de que están conformados tradicionalmente como un sector agremiado y con amplio poder económico y político, coinciden en que persisten sendas diferencias entre sus integrantes, lo que impide la integración y hasta la asociación. Así mismo se puede evidenciar la diferente visión entre los actores del clúster, como productores lecheros, los transformadores, distribuidores y consumidores, quienes cada uno tiene marcados intereses individuales, sumado a esto la gran disimilitud entre sus unidades productivas y el dispar peso económico en el mercado que cada uno representa.

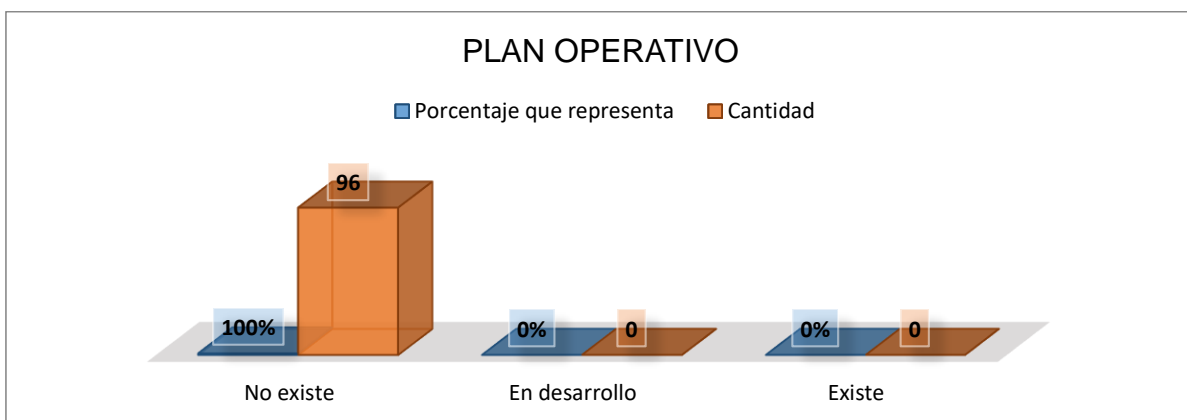


1.2 Plan Estratégico del Clúster



El 100% reconoce la existencia del plan estratégico para el sector. Para el año 2012 y 2013 se realizaron una serie de estudios liderados por la Cámara de Comercio de Valledupar, que a través de una metodología basada en la competitividad, analizó y caracterizó el sector lácteo, sus integrantes y todos los actores vinculados de forma directa e indirecta a su cadena de valor. Después del estudio se estableció, aunque no de forma jurídica, pero si con reconocimiento del gobierno nacional, el clúster lácteo del departamento del cesar, a través de la iniciativa "Lácteos Competitivos", el cual requirió para ese propósito, el establecimiento, socialización y vinculación de toda la comunidad clúster, de su plan estratégico.

1.2.1 Plan Operativo

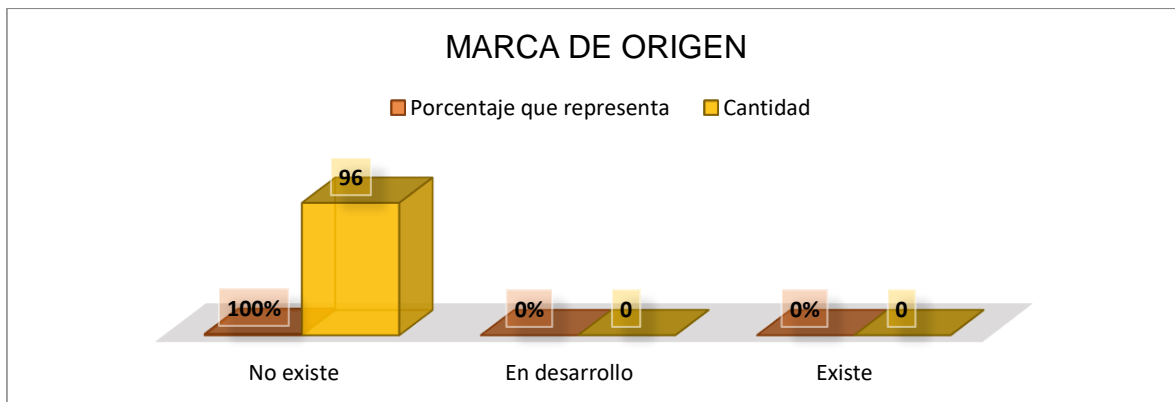


La totalidad de los empresarios (100%) revela que el plan operativo no existe. Después de la fase de estudio y puesta en marcha del establecimiento del Clúster



Lácteos Competitivos, hacia el año 2014, por falta de apoyo público-privado, la iniciativa clúster se desacelera justo durante el desarrollo de sus líneas de acción, las cuales son las bases para el establecimiento de su plan operativo. En ese sentido solo se realizan actividades esporádicas y de bajo impacto dentro de los actores de la cadena de valor del clúster.

1.3 Existencia de marca de origen o algo similar



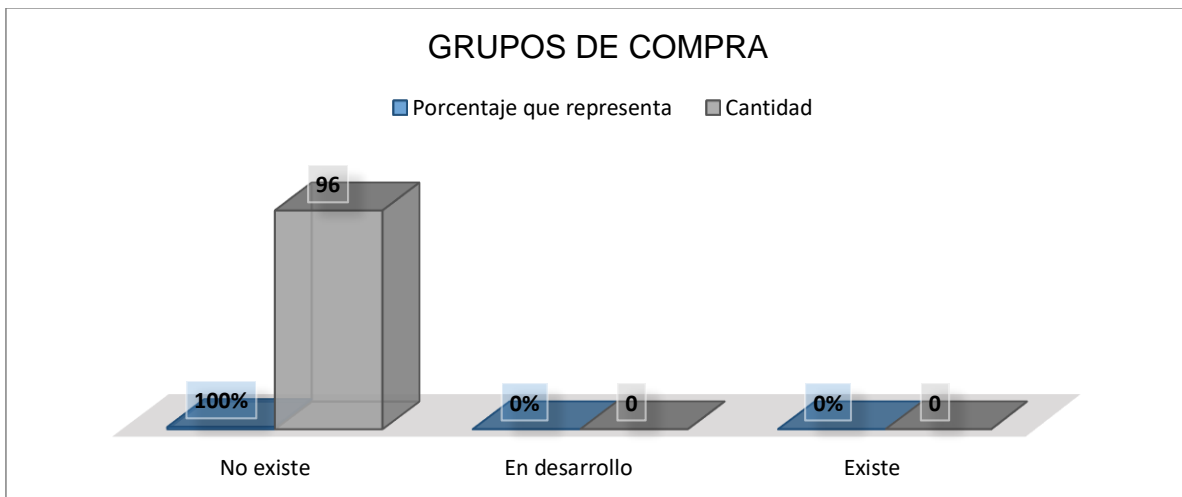
Dentro de los derivados lácteos elaborados y comercializados por las empresas del clúster, aun no existe una denominación de marca de origen establecida (100% lo reconoce). Las variedades regionales y /o locales, (Queso Costeño, Suero Costeño, Queso vallenato, Queso campesino, entre otras.) a pesar de que comparten tradicionalmente los mismos procesos productivos, aun no es posible transformar con los mismos parámetros y estándares en todas las empresas, donde basados en los procedimientos productivos empleados en la consecución del derivado lácteo deseado, se demuestre el cumplimiento del Criterio de Origen del producto.

1.4 Existencia de plataforma web de venta



Todos los empresarios vinculados a la cadena de valor del sector lácteo, pueden disponer de una plataforma web similar a un portal de promoción de casos de éxitos, programas y proyectos, artículos académicos, cifras e información de interés, el cual pueden consultar a través del link, <http://www.clusterlacteodelcesar.com/> de forma gratuita y en tiempo real, desde cualquier dispositivo o medio con acceso a red de conexión internet de internet o datos móviles.

1.5 Existencia de un grupo de compra o algo similar

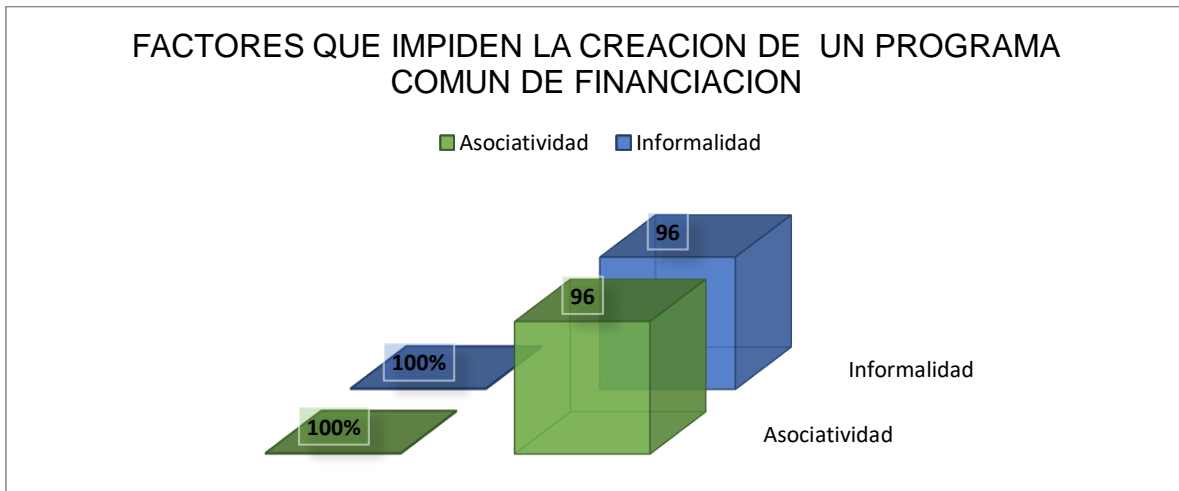


Dentro del clúster lácteo no existe la presencia de "Grupos de Compras"; es un modelo de negocio no explotado en la región, conformado por la unión temporal de empresas con objetivos individuales para tener más peso en el mercado; Supondría una opción como estrategia a la hora de la planificación, ejecución y control de



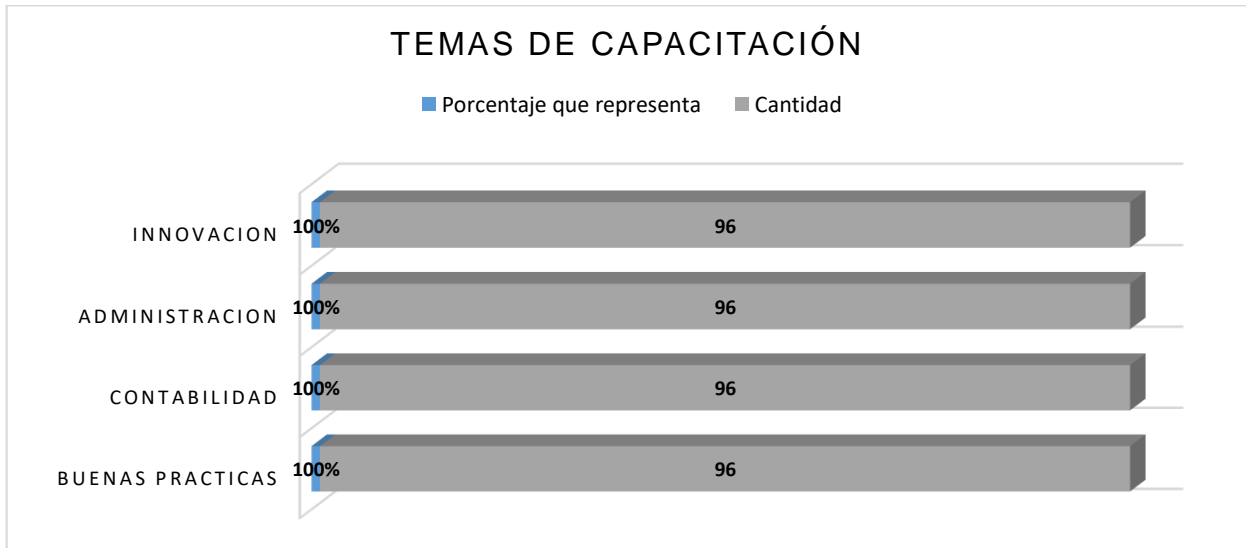
operaciones de aprovisionamiento de materiales y servicios por grandes volúmenes, de las empresas que lo conformen.

1.6 Asuntos que impiden la creación de un programa común de financiación



Para los empresarios, los dos principales problemas que impiden la creación de un programa común de financiación que les permita solventar sus negocios o hacer mejoras competitivas, son la escasa asociatividad y la elevada informalidad, presentes en el sector; La falta de cohesión asociativa entre el gremio de productores y transformadores, sumada a la alta tasa de empresas del sector que no son formales, impiden que puedan ser competitivas, desarrollar un mercado y por ende no ser aptas para participar de un programa común de financiamiento.

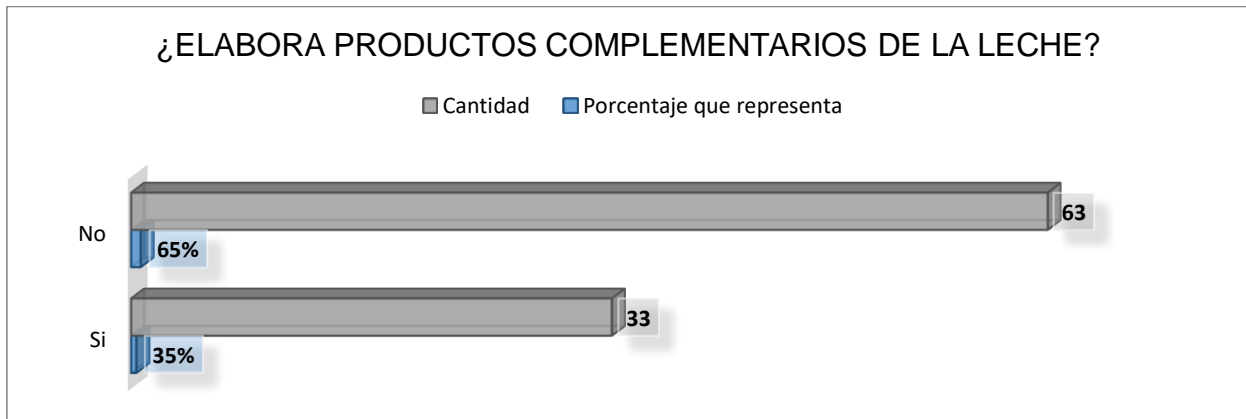
1.7 Programa Común de Capacitación



2. COMPONENTE 2. PRODUCTOS

Se analizan las clases y cantidades de producto que elaboran las empresas en relación a cantidad de leche y el entorno del mercado al que estos están destinados.

2.1. Productos complementarios a la leche

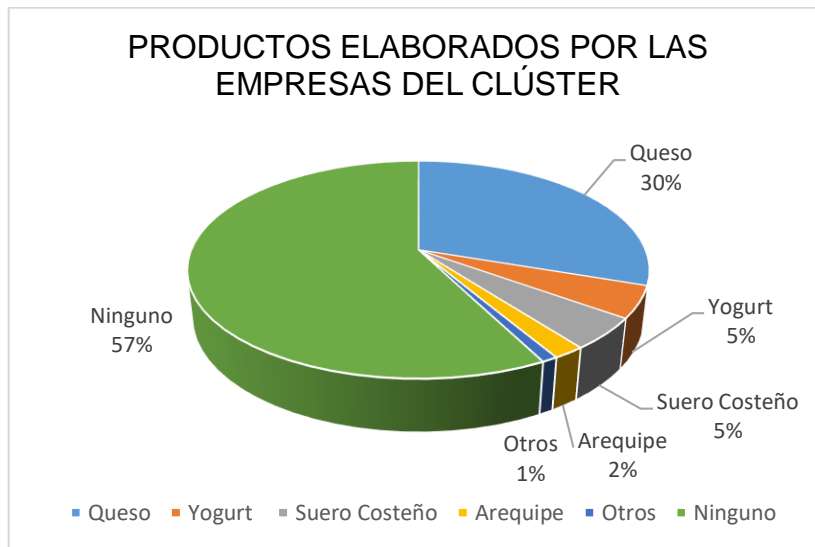


La mayoría de los empresarios (67%) no tiene como objetivo comercial la producción y comercialización de un producto derivado de la leche; aún persiste en el grueso de productores, la venta de leche de la forma tradicional, sin ningún valor agregado. Menos de la mitad (33%) de los empresarios del clúster ven oportunidades en la transformación de la leche en algún derivado lácteo. Dentro de las razones que existen para esta situación, es que muchos ganaderos no tienen ni los conocimientos ni la



capacidad de adecuar sus hatos en plantas lácteas, también se dificultaría el transporte de ese producto final desde las fincas hasta los puntos de distribución o clientes; también está el posible incremento de costos, ya que transformar la leche les acarrearía un costo adicional tanto en tiempo como en recursos.

2.1.1 En caso afirmativo, cuales productos



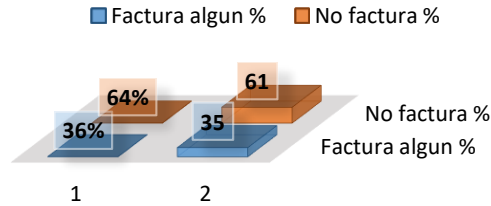
PRODUCTO	CIFRA
Queso	32
Yogurt	5
Suero costeño	5
Arequipe	2
Otros	1
Ninguno	61

Los empresarios que se dedican a producir un derivado lácteo, se enfocan principalmente en el mercado para el queso fresco (30%). El yogurt en distintos sabores tradicionales, el suero costeño o crema acida y el arequipe figuran entre los productos más ofertados (12%) en el mercado. Existen segmentos poco explorados pero que están siendo penetrados poco a poco la búsqueda de clientes, como las bebidas lácteas. Falta mayor investigación para la producción de derivados poco tradicionales como el yogurt griego, el requesón, queso crema y los quesos madurados. Finalmente el 57% de los negocios se dedican únicamente a la producción lechera, sin ninguna transformación, ni agregación de valor.

2.1.2 % de la facturación total de productos complementarios.



FACTURACION POR CONCEPTO DE ALGUN DERIVADO



La actividad que de la cual se genera más ingresos (64%) en el clúster es la producción y venta de leche cruda, por debajo de la transformación de ésta (36%), sencillamente porque hay mayor cantidad de productores lecheros, que de transformadores lácteos. No hay un cifras de hatos con el doble propósito de producción de leche y elaboración de lácteos, que a su vez también distribuyan leche para otros transformadores, puesto que en estos casos, esos productores, por considerarlos su competencia directa, no abastecen a los demás, por lo que emplean toda la producción leche para su propia elaboración láctea.

2.2. Comercialización de leche.

1. porcentaje de comercialización de leche destinada para nutrición y porcentaje de comercialización de leche destinada para procesos

a. Porcentaje comercialización de leche destinada para nutrición		%	Cifra
¿Posee un % o cantidad de leche destinado para la nutrición?	Si	0%	0
	No	100%	96
Canales de comercialización	Detalle de los canales		
	Directamente	0%	0
	A través de grupos de compra	0%	0

b. Porcentaje de comercialización de leche destinada para procesos		%	Cifra
¿Posee un % o cantidad de leche destinado para procesar?	Si	100%	96
	No	0%	0
Canales de comercialización	Detalles de los canales		
	Directamente	99%	95



	A través de grupos de compra	1%	1
--	------------------------------	----	---

Ningún empresario destina la comercialización de leche para nutrición; Por lo tanto no se utilizan canales de comercialización para ese rubro, ni directos, ni tampoco a través de grupos de compra. La totalidad de la leche que se produce y comercializa en la región geográfica donde se ubica el clúster lácteo del departamento del Cesar, está destinada para su transformación en algún derivado lácteo. Para la comercialización de la leche para su procesamiento, el 99% los empresarios realizan todo el proceso comercial de forma directa, sin valerse de terceras personas. Es decir que el contacto, la negociación, la venta y hasta la distribución, se realizan de forma directa, sin valerse de intermediarios para realizar estas transacciones.

Uno de los rasgos principales que se presentan en la ausencia de contratos a la hora de negociar, comprar, vender y distribuir la leche. Es decir, todo el proceso se realiza de forma verbal, no se realiza ningún tipo de documentos donde se obliguen a las partes a cumplir o no con algún compromiso; Esto ocurre por la fuerte informalidad en el sector. Las empresas grandes buscan la forma de asociar a ellas a los productores lecheros, por lo que en ese sentido tienen asegurada su provisión de materia prima para la elaboración de sus productos. Las más pequeñas no poseen la forma de fidelizar a su proveedor, por lo que contantemente están en la búsqueda de ganaderos quienes los surtan de leche para cumplir su ciclo de producción.

2.3 Comercialización de queso.

Porcentaje comercialización de algún tipo de queso		%	Cifra
¿Posee un % o cantidad de queso dentro de sus productos?	Si	32%	30
	No	68%	66
Canales de comercialización	Detalle de los canales		
	Directamente desde el lugar de producción	55%	20
	A través de sus propia red de venta	24%	9
	Ventas a otras empresas para su comercialización	21%	8

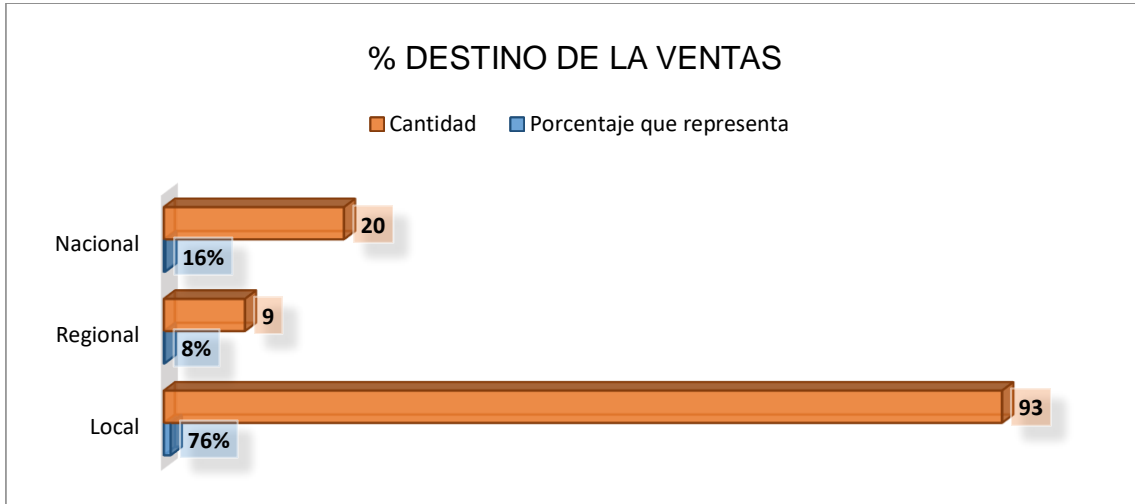


El 32% de los empresarios que tienen dentro de sus productos lácteos algún tipo de queso fresco, producen este derivado con muy poco valor agregado; dentro de las distintas presentaciones de queso, se destacan el queso costeño, queso campesino, queso vallenato y quesillo. El 68% de los productores lecheros no tienen interés comercial en ningún tipo de queso.

Los productores de queso están dentro del gremio más tradicional y extendido de la región, por lo cual aún persiste mayoritariamente (55%) la costumbre de comercializar el queso directamente en el lugar de producción (se vende a otras queseras o comercializadores en la finca o hatos). Así mismo siguen con el 24% los que tienen su propia red estructurada de venta y finalmente están quienes comercializan a través de terceros (21%). La forma de pago es usualmente a 15 días o semanal, dependiendo de las cantidades de producto que los comercializadores reciban. Es de resaltar que no se contratan las producciones, solo se realizan los pedidos y las negociaciones de forma verbal.

Una de las formas más extendidas para comercializar quesos es la quesería o quesera en los mercados públicos. Usualmente el queso fresco llega desde el hatos o finca de los corregimientos y zonas rurales donde tienen la producción, al día siguiente que se elabora, en diferentes medios de transporte, generalmente pequeños camiones o camionetas, acondicionadas artesanalmente y sin ninguna cadena de frío, hasta los puestos de ventas donde tenga convenido o pactado su llegada. En esas condiciones y como la mayoría de los casos no se genera soporte alguno, las autoridades encargadas del control y vigilancia del tráfico de mercancías y alimentos, como la Policía Nacional de Colombia, el Ejercicio Nacional, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y las Secretarías de Salud Locales, en ejercicio de sus facultades, proceden a decomisar y destruir cualquier cantidad de productos, que no cumplan con los requisitos mínimos legales y sanitarios.

2.4 Mercado de referencia



MERCADO DE REFERENCIA

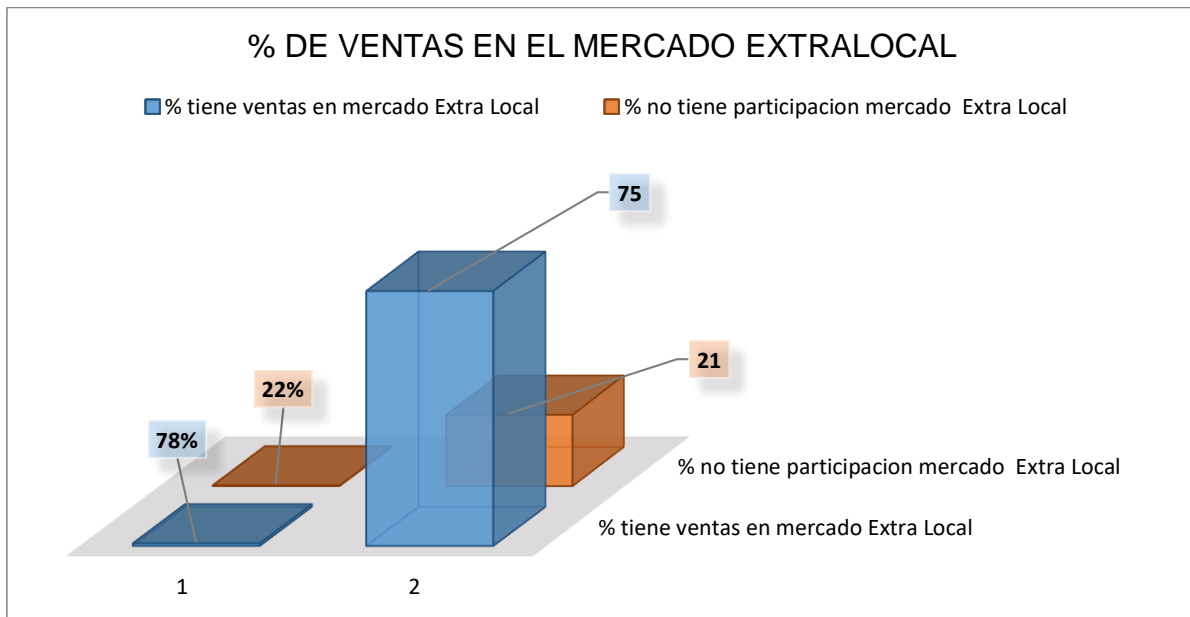
Actualmente, a nivel local los productos elaborados por las empresas del clúster lácteo del departamento del Cesar, tienen mayor presencia en Valledupar, así mismo en la parte centro del departamento, donde están municipios como Bosconia, Chiriguaná, El Paso, El Copey, entre otros; A nivel regional en ciudades importantes del Caribe como lo son Barranquilla, Santa Marta y Riohacha. A nivel nacional se tiene presencia en las ciudades de Bogotá D.C., Medellín, Bucaramanga.

Los productos derivados lácteos comercializados por la mayoría de las empresas se limitan en su mayoría al mercado local (76%), es decir los cascos urbanos y cabeceras municipales, donde se encuentran principalmente los comercios, centros de acopios y plazas de mercado. En menor proporción se comercializa a nivel nacional (16%) y regional (8%), ya que los costos logísticos no compensan la inversión o no se encuentra un mercado real como destino de las ventas. Los empresarios son conscientes de los desafíos que deben superar a la hora de ser competitivos para poder penetrar o ganar mercados regionales y nacionales. En otras ciudades la



producción está en niveles más altos de estandarización, los productos compiten por factores diferentes al precio, es decir por agregación de valor, funcionalidad, propiedades, estrategia de promoción y alianzas comerciales.

2.4.1 % de venta en el mercado extra local.



Es por esta razón que el mercado a nivel extra local, es decir, el que está conformado por fuera de la zona geográfica de ubicación de la empresa, en este caso, es el mercado en el que hay una menor proporción de presencia comercial de las empresas del clúster lácteo; Solo el 22% de los empresarios tiene algún porcentaje de ventas en el mercado extra local, el 78% restante de las empresas productoras tiene como destino el mercado netamente local. Ambos entornos tienen diferentes particularidades, tanto demográficas, como culturales, geográficas, ambientales, socio económicas y territoriales.

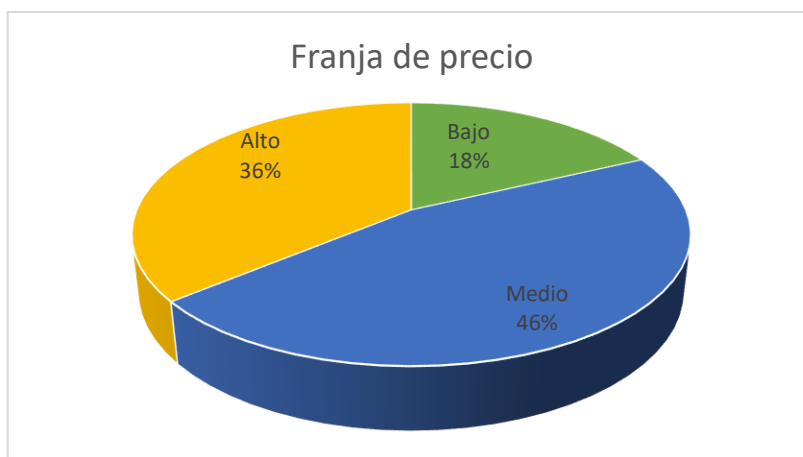
Una característica del mercado extra local es su sofisticación. Los consumidores de otras regiones nacionales, prefieren los productos con valor agregado, con atributos diferenciales; igualmente las empresas de ese sector, poseen una mayor productividad, además de adaptarse mucho mejor a la problemática de los cambios de las fluctuaciones y especulaciones de los precios, que afectan en mayor medida a los empresarios del Cesar. En cambio el mercado local, es mayoritariamente



tradicionalista, resistente al cambio, es decir, gusta de los productos derivados lácteos sin mayor variación y de esa manera se enfocan en la producción láctea.

Adicional a esto, para lograr competir por mercados diferentes al entorno local, las empresas del clúster lácteo del departamento del cesar, deben superar una serie de inconvenientes a nivel logístico. Luego de resolver todas las debilidades técnico productivas, administrativas y de competencia empresarial, que les impiden llegar a un mayor nivel de expansión, la estrategia comercial debe ser enfocada en aumentar sus cuotas de mercado en los mercados extra locales, donde hay un mayor porcentaje demográfico, con un alto nivel de poder adquisitivo.

2.4.2 Franja de precio en la que se coloca el producto en comparación con los competidores.



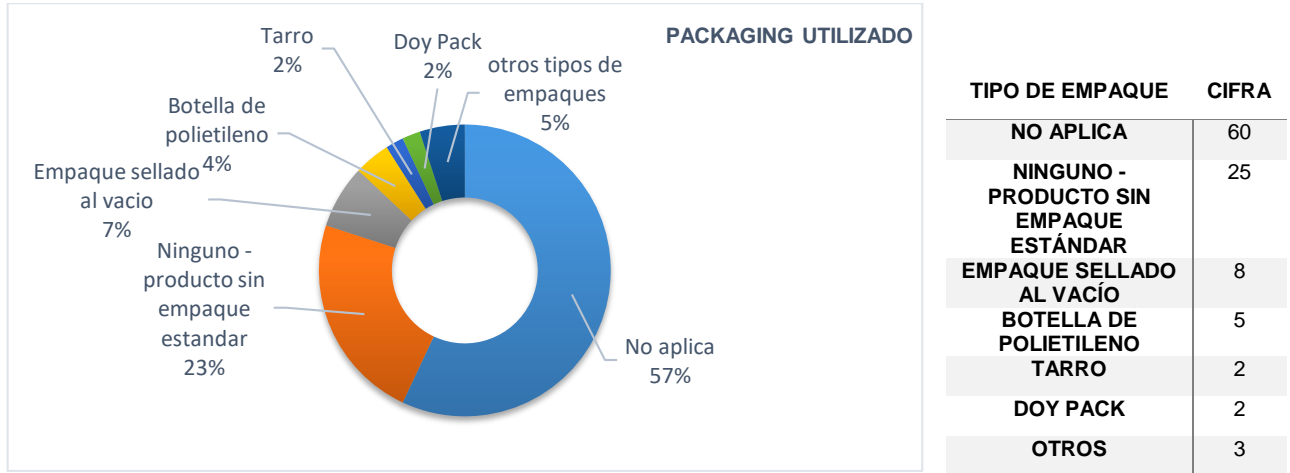
FRANJA DE PRECIO	CIFRA
BAJO	17
MEDIO	44
ALTO	35

Las empresas tienen fuertes competidores en los mercados más tradicionales. Compiten en su mayoría, contra precios bajos de los productos lácteos en la temporada invernal, donde la abundancia de leche dispara la producción de derivados; al contrario, al comenzar la temporada más seca, comienzan las subidas de precios de verano, puesto que la cantidad de leche se disminuye hasta puntos críticos; adicional a esto, los productores de lácteos tienen que competir fuertemente contra productos con mayor valor agregado (empaquete, características, funcionalidad, etc.) La comercialización se realiza en su mayoría con una franja de precio medio (46%) o alto (36%), por sus elevados costos de producción, la dificultad de conseguir un proveedor lechero de confianza y la baja productividad; se le suma



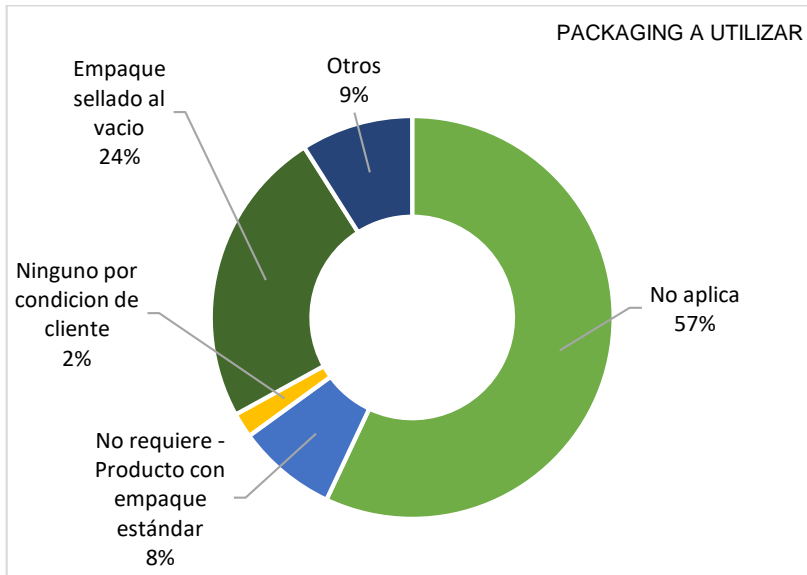
a este aspecto la escasa tecnificación en la infraestructura productiva, que tiene en efecto la existencia de una franja baja de precios (18%), la cual es donde están los productores más artesanales y de baja productividad.

2.5 Tipología de packaging que utiliza



La mayoría de los empresarios (57%) enfoca su negocio a la producción, venta y distribución de leche cruda (muchas veces en condiciones no adecuadas de transporte, sin climatización, ni almacenamiento en tanques fríos previos.), por lo tanto ésta no necesita un empaque o embalaje como tal. Así mismo otro gran porcentaje (23%) no utiliza ningún empaque o embalaje estandarizado para sus productos, es decir o no están tienen la capacidad técnica para un usar un adecuado medio de protección e identificación del producto o también sucede un margen pequeño de empresas, tiene convenido enviar sus productos sin ningún empaque o embalaje distintivo, un tipo de maquila, eso con el objeto de la comercialización en otras plazas, mediante otro nombre o empresa de estos productos. Los productos como quesos (7%) que están debidamente empacados, utilizan un tipo de empaque sellado al vacío; Productos como el yogurt (4%), se comercializa en envases tipo botellas con tapa plástica. El arequipe (2%) se envasa en tarros de tamaño mediano y pequeños con sellado foil. El suero costeño o crema acida (2%) se comercializa en bolsas tipo Doy Pack y los derivados restantes (5%) se envasan en otros tipos de empaques como garrafas de polietileno, Envases tipo sachet, vasos con sellado foil y Bolsas plásticas.

2.5.1 Tipología de packaging a utilizar



TIPO DE EMPAQUE	CIFRA
NO APLICA	60
NO REQUIERE - PRODUCTO CON EMPAQUE ESTÁNDAR.	7
NINGUNO POR CONDICIÓN DE CLIENTE	2
EMPAQUE SELLADO AL VACÍO	23
OTROS	3

Como se evidencia en el apartado anterior, para el transporte de leche cruda no se hace necesario un tipo de empaque o embalaje, por lo tanto la mayoría de los empresarios al ser productores (57%), responden que distribuyen y comercializan sin necesidad de esos requerimientos. Así mismo, las empresas que tienen un empaque estandarizado (8%), por la cultura de la resistencia al cambio, no desean cambiar, ni realizar modificaciones al actual empaque, o sucede, que algunos empresarios (2%) que le maquilan sus productos a otras empresas, no pueden disponer de un empaque o embalaje propio, o en cierto caso, empaclar sus productos (como ocurre con los maquiladores de quesos frescos) puesto que esa es una exigencia de sus clientes. El grueso de los productores (24%) de algún tipo de queso fresco, siguiendo las normas técnicas, desea cambiarse a un tipo de empaque sellado al vacío. Los productores de otros derivados lácteos (9%), utilizarían otros tipos de Empaques siguiendo las tendencias del mercado actual, como lo son los envases tipo botella, empaques tipo bolsa Doy Pack, Envase tipo garrafa de polietileno, Envase tipo sachet.

3. COMPONENTE 3. EMPRESAS

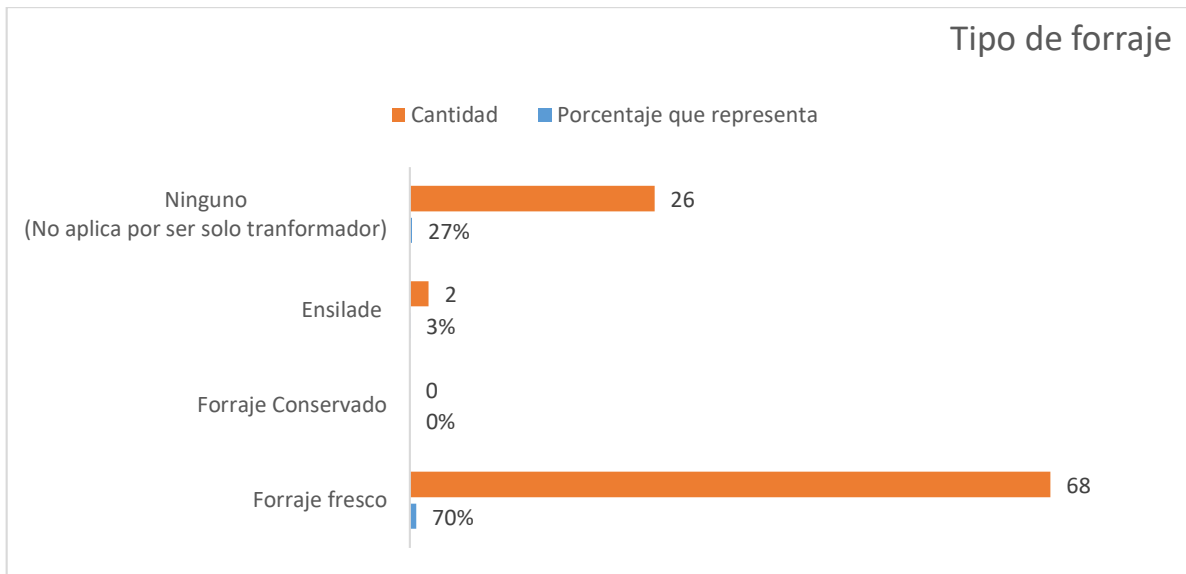
Se cuestionan las debilidades técnico productivas, comerciales y de falta de competencia que consideran que deben fortalecer las empresas, para lograr una calidad y productividad que los conduzca a ser competitivos en el mercado.



3.1 Productos

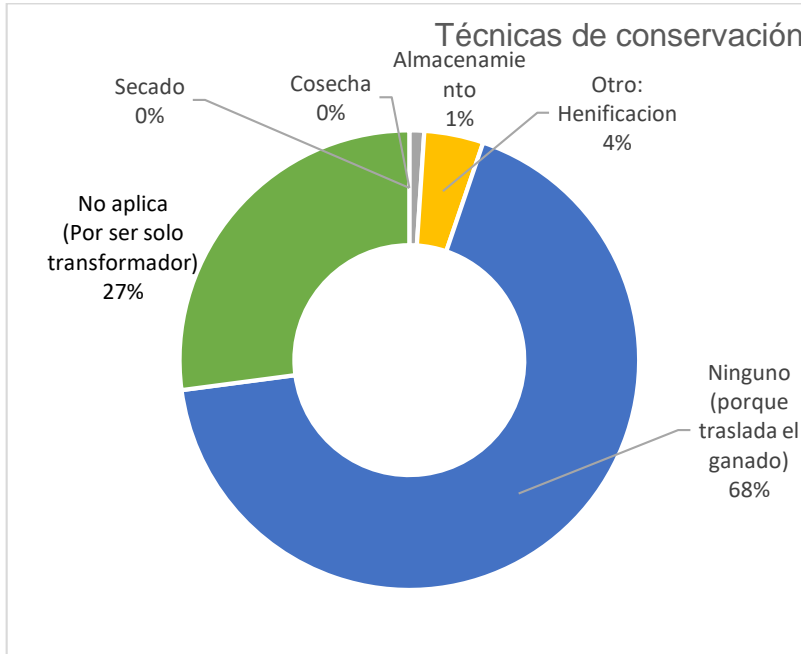
1. Calidad y rendimiento del forraje

- Tipo de forraje que utiliza



La práctica más extendida que los ganaderos y productores lecheros utilizan para alimentar su ganado con calidad y un óptimo rendimiento, es a través del forraje fresco (70%), puesto que existen extensas llanuras, en la cuenca hidrográfica del río Cesar y el complejo de la Ciénaga del Zapato, que permite el regadío de zonas ganaderas y la obtención de forraje fresco. Un porcentaje más reducido de empresarios realizan el ensilaje (3%) o fermentación láctica del pasto (Disminuir el PH a valores por debajo de 5), lo cual genera un efecto físico-químico, reteniendo sus cualidades por mayor tiempo. Los demás empresarios son transformadores de algún derivado que compran la leche, al no tener un hato ganadero propio, por lo que para ellos no aplica ninguna de las opciones anteriores de tipo de forraje.

-Técnicas de conservación que más se utilizan



TÉCNICA DE CONSERVACIÓN	CIFRA
COSECHA	0
SECADO	0
ALMACENAMIENTO	2
OTRO: HENIFICACIÓN	5
NINGUNO (PORQUE TRASLADA EL GANADO)	64
NO APLICA (POR SER SOLO TRANSFORMADOR)	25

En el clúster lácteo del departamento del Cesar, la distribución de la tierra dedicada a la actividad lechera es un tanto desigual, puesto que en menor número, existen grandes extensiones de tierra dedicada a la ganadería y numerosos pero pequeños hatos con menor número de animales por hectárea. Debido a la escasa capacidad de almacenamiento que gran parte de las fincas, un pequeño porcentaje de empresas del sector dispone como técnica de conservación del pasto, el Almacenaje el forraje fresco y el enrollado del forraje a través de la henificación del pasto. La mayoría de los ganaderos y productores se ven obligados a trasladar sus reses dependiendo de la zona donde haya mejores forrajes. Los demás empresarios son transformadores de algún derivado, quienes compran la leche al no tener un hato ganadero propio.

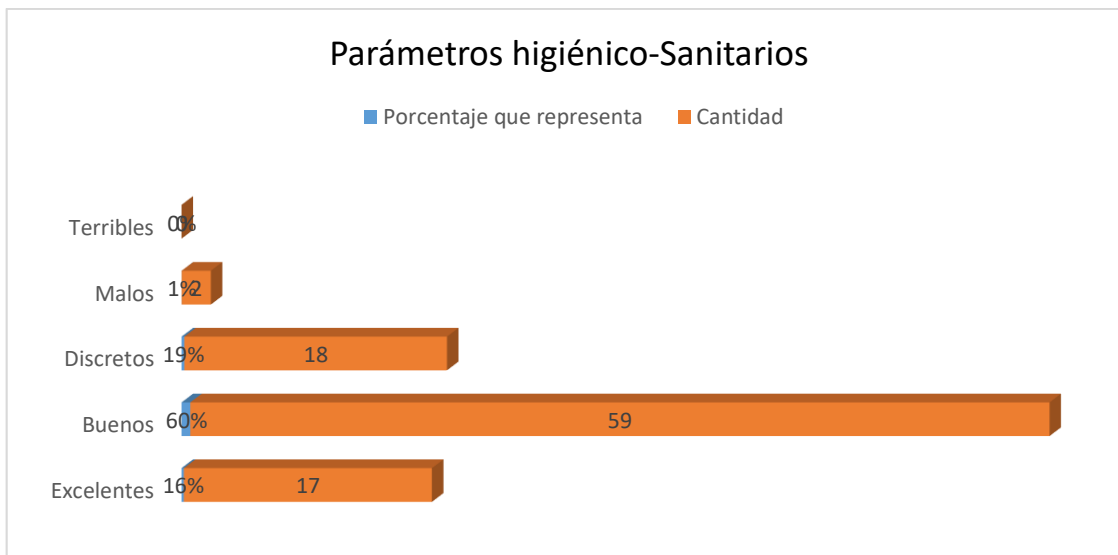
2. Calidad de la leche

-Parámetros higiénico-sanitarios

La calidad higiénica de la leche tiene una importancia fundamental para la elaboración de productos lácteos que sean inocuos e idóneos para los usos previstos. Para lograr esta calidad, se han de aplicar buenas prácticas de higiene a lo largo de toda la cadena láctea. Los productores de leche a pequeña escala encuentran dificultades para producir productos higiénicos por causas como la comercialización, manipulación y procesamiento informal y no reglamentada de los



productos lácteos; la falta de recursos financieros para introducir mejoras en la calidad, y el nivel insuficiente de conocimientos y competencias en materia de prácticas de higiene. Esta visión es compartida por la organización de las naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.



Debido al débil seguimiento de buenas prácticas ganaderas y a la escasa tecnificación que existe dentro de las empresas del clúster lácteo del departamento del cesar, tanto en los hatos ganaderos, así como en las empresas transformadoras, no es posible realizar un control riguroso y constante de los Parámetros higiénico - sanitarios de la leche para verificar su calidad e inocuidad como materia prima. En ese sentido la mayoría de los empresarios confían en las características de las cantidades de leche que decepcionan de los diferentes proveedores a través de los diferentes medios y modos de transporte de los que estos dispongan, ya que consideran como buena (60%) su calidad nutricional y microbiológica. Un margen menor confía plenamente en sus condiciones al calificarlas de excelente (16%). De igual forma algunos empresarios les preocupan las precarias prácticas productivas de algunas ganaderías y de algunos hatos por su calificación como discreta (19%) y mala (1%).

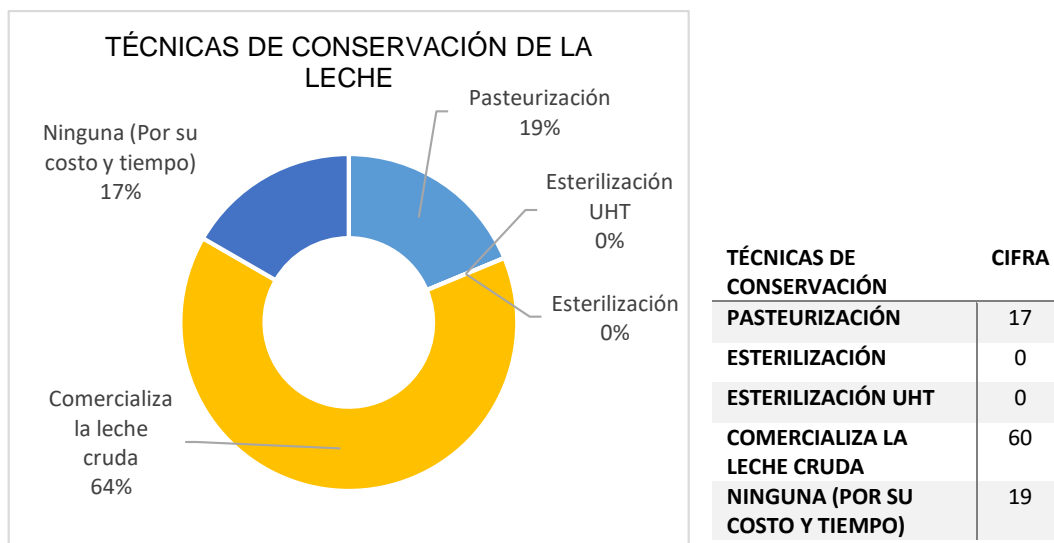
-Técnicas de conservación de la leche

La leche en mediante una adecuada técnica de conservación, debe presentar principalmente las siguientes características:



- Libre de contener residuos o sedimentos.
- No debe ser insípida, ni tener color y olor anormales
- Poseer un contenido de bacterias bajo
- No debe contener sustancias químicas (por ejemplo, antibióticos y detergentes), y debe tener una composición y acidez normales.

La inocuidad de la leche cruda es el principal factor determinante de la calidad de los productos lácteos. No es posible obtener productos lácteos con seguridad alimentaria, si no se garantiza una materia prima leche cruda de buena calidad. De ahí la importancia de unas adecuadas técnicas de conservación, las cuales principalmente se da graduando o someténdola a diferentes niveles de temperatura, su casi evaporación o hasta mediante la reacción de ciertas bacterias.



Dentro del clúster lácteo del departamento del cesar, al no existir una estricta política de control lechero, es común que la mayoría de los ganaderos (64%) comercialicen la leche cruda por medios rudimentarios y artesanales, en la mayoría de los casos sin cadena de frio, o sin la medición frecuente de sus niveles de calidad y conservación. En ese sentido los transformadores de derivados lácteos incurren en segunda instancia, en la producción principalmente de quesos frescos, utilizando leche sin ninguna técnica de conservación (17%), aduciendo que esto acarrea unos costos adicionales que por la situación tan inestable del mercado, no les permite ser competitivos de esa forma. Los empresarios que producen otro tipo de derivados, como queso hilado, arequipe, yogurt o bebidas lácteas, pasteurizan (19%) de forma



obligatoria la leche durante su elaboración, como parte natural del procesamiento. Así mismo ninguna de las empresas lleva procesos de esterilización de la leche.

3. Producción de leche

Producción de leche	Porcentaje Que Representa	Valor
Producción Cantidad de litros/Año	75%	\$3.565.490
Compra Cantidad de litros/Año	25%	\$3.522.250

Las empresas del clúster lácteo negocian en el mercado alrededor de unos 7.087.740 de litros de leche al año. Dentro del mercado, las empresas que se dedican únicamente a comprar la leche para su posterior transformación en algún derivado lácteo, conforman solo el 25%, ya que adquieren de los productores unos 3.522.250 litros de leche al año. así mismo, el otro 75% está representando en gran cantidad por pequeños, medianos y grandes productores lecheros, que en mayor medida solo se dedican al ordeño y comercialización, sin ningún valor agregado ni transformación de unos 3.565.490 litros de leche cruda anuales.

4. Producción de quesos.

Producción de quesos		Porcentaje que representa	Cantidad
¿La empresa produce quesos?	Si	33%	32
	No (otros derivados o solo es productor)	67%	64
Cantidad de quesos	Cantidad de quesos/Año (kg)	-	638.054

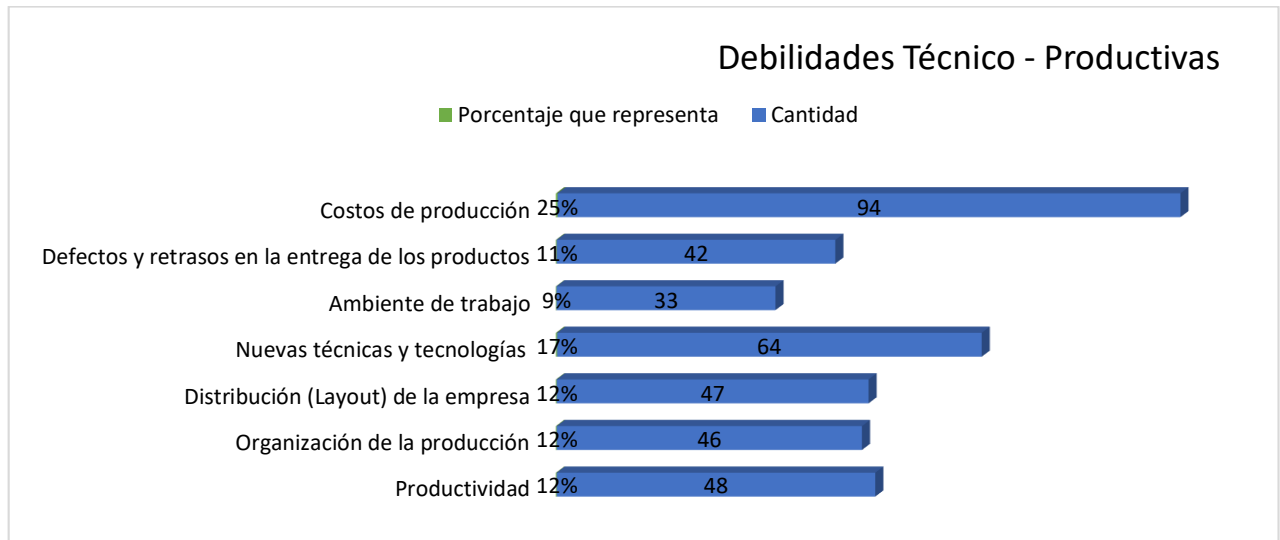
Las empresas del clúster lácteo tienen como principal objeto la producción de leche para su venta a los transformadores de derivados lácteos. En ese sentido, solo el 33 % de esas empresas tiene como negocio o parte de él, la producción y comercialización de alguna variedad de queso fresco (Costeño, campesino, vallenato, quesillo), sumando entre la elaboración de todas su variedades, la cantidad en promedio de 638.054 kilogramos de quesos al año; El 67% restante se dedica exclusivamente, al negocio lechero o a la producción de otro derivado (Yogurt, Suero, Arequipe, bebidas lácteas, etc.), dando a entender que existe una



oportunidad para que más empresas ingresen al clúster lácteo en el negocio de los derivados, principalmente quesos madurados y productos funcionales.

3.2 debilidades

3.2.1 debilidades técnico productivas

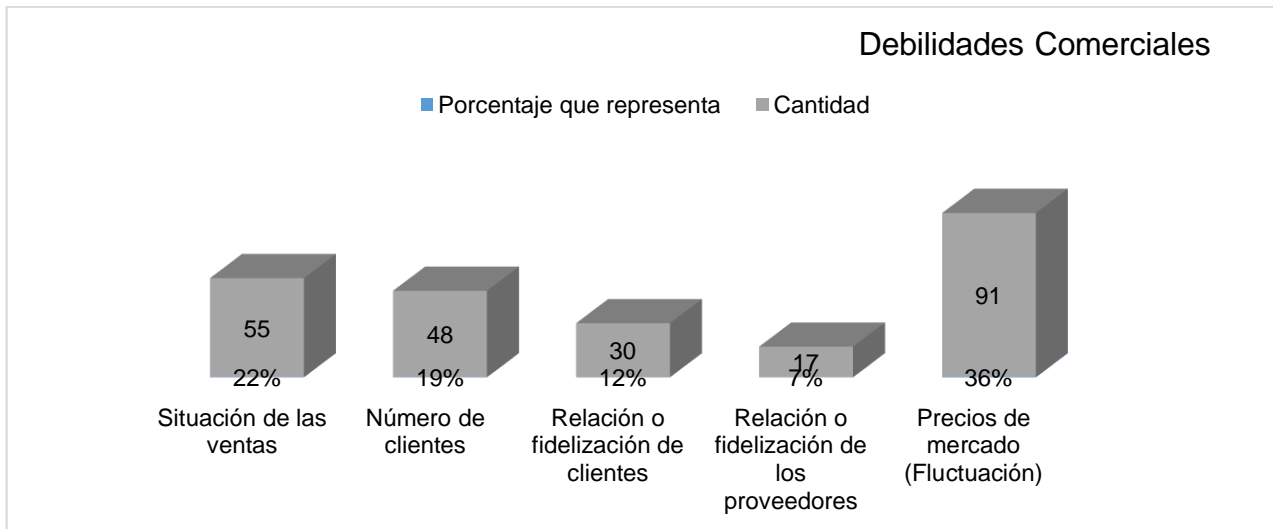


La principal falencia técnico-productiva que advierten las empresas del clúster lácteo es el hecho de asumir elevados costos de producción (25%), ya que por si solas no tienen la capacidad de bajar estos, sin que afecten la calidad del producto. Esto a causa la dificultad de encontrar un proveedor lechero de forma segura y sin elevada especulación o fluctuación de los precios, así como de los demás insumos. En segunda instancia, el 17 % revelan que se hace necesario la aplicación de nuevas técnicas y tecnologías productivas, ya que el mercado mueve demasiados productos elaborados de manera informal, sin estandarización de procesos y esto detiene la competitividad del sector. Igualmente sumando un 36% están otros factores de debilidad como lo son la poca capacidad de producción a nivel industrial (productividad), la organización de la producción y la distribución interna de sus plantas (layout), factores limitantes que a su vez son determinados por el espacio físico de la empresa (Pequeño, no propio, no posee recursos para adecuación); en menor medida, el 9% los empresarios manifiestan que las condiciones de ambiente de trabajo no son las adecuadas (Por causa ambientales, salobres, fisicoquímicas, entre otras); finalmente el 11% revelan que presenta algunos defectos y retrasos en



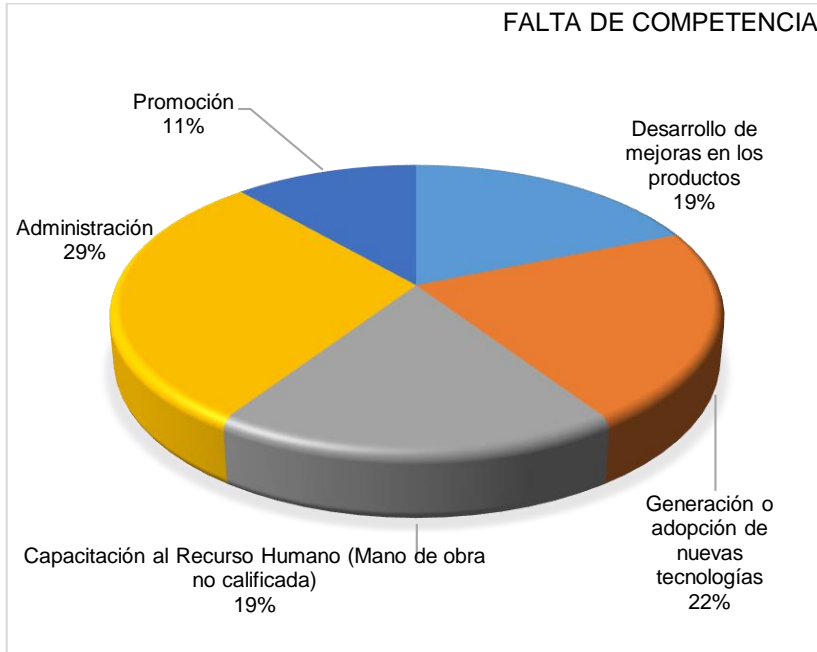
la distribución de sus productos, principalmente por la escasa logística para el negocio (Modos de transporte, cadena en frío, empresas especializadas, etc.).

3.2.2. Debilidades comerciales



A la hora de hablar de debilidades comerciales, es de resaltar que el 36% de las empresas manifiesta su afectación por la fluctuación y especulación de los precios de mercado. Esto se debe a que en verano, donde la producción escasea, los precios por litro de leche tienden a ser más altos y los productores lecheros venden su producción al mejor postor o empieza la especulación a causa de la fuerte demanda. En invierno sucede que a mayor producción, los precios caen fuertemente, hasta el punto que no es posible compensar la oferta de leche con su demanda. El 22% revela que posee dificultades para conseguir mercado por lo que presenta una crítica situación de sus ventas. Sumados entre sí, el 31 % reconoce tener inconvenientes a la hora de conseguir mayor número de clientes y de fidelizarlos, puesto que no hay una estrategia de marketing establecida, ni un plan comercial claro. Finalmente el 7% reconoce que su debilidad es que no cuenta con herramientas de fidelización o relacionamiento del proveedor, por lo que a la hora de conseguir insumos y materias primas, incurren de costos y gastos demasiado variables y generalmente no previstos.

3.2.3 Falta de competencia



FALTA DE COMPETENCIA	CIFRA
DESARROLLO DE MEJORAS EN LOS PRODUCTOS	53
GENERACIÓN O ADOPCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS	61
CAPACITACIÓN AL RECURSO HUMANO (NO CALIFICADA)	53
ADMINISTRACIÓN	80
PROMOCIÓN	32

3.3 Organización ambiental

ORGANIZACIÓN AMBIENTAL – COMO SE ELIMINAN LOS RESIDUOS			
TIPO DE RESIDUO AMBIENTAL	TIPO DE ELIMINACIÓN	PORCENTAJE QUE REPRESENTA	CANTIDAD
Eliminación de residuos no peligrosos	Directamente	63%	61
	Servicio de recolección autorizado	37%	35
Eliminación de residuos reciclables	Directamente	63%	61
	Servicio de recolección autorizado	37%	35
Eliminación de residuos peligrosos de origen animal	Directamente	63%	61
	Servicio de recolección autorizado	37%	35
Eliminación de residuos no peligrosos de origen animal	Directamente	63%	61
	Servicio de recolección autorizado	37%	35
Eliminación aguas residuales	Directamente	63%	61
	Servicio de recolección autorizado	37%	35

Dentro del aspecto ambiental, existen muchas falencias que tiene que ver la inexistencia o inaplicación de una política pública ambiental a nivel local, ya que los entes encargados del manejo ambiental no realizan el adecuado control a las



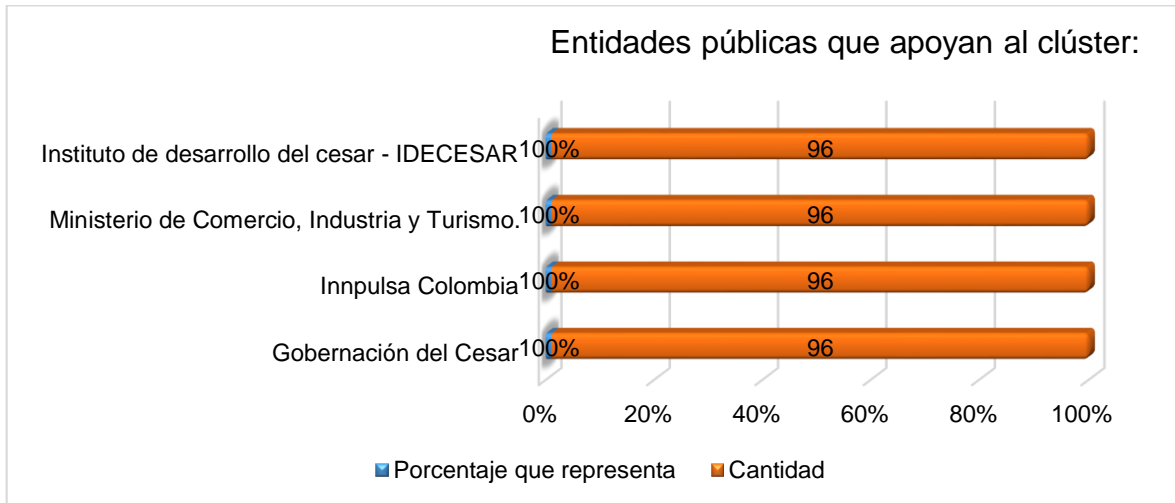
empresas e instituciones que están relacionadas con manejo, control y eliminación de los residuos, ya sean peligrosos o no, de origen humano o animal. En este sentido, solo el 37% de los empresarios responden que la disposición de todos estos residuos peligrosos, derivados directamente de su actividad socioeconómica, es gestionada por una empresa de recolección autorizada para realizar el tratamiento final de todos esos desechos.

Lo más preocupante es lo revelado por el 63% de los empresarios, que reconocen que realizan ellos mismos, directamente, la eliminación final de estos desechos; es decir que al no contar con un programa de parte del gobierno local que garantice la gestión de basuras, aguas negras y otros residuos, estos se ven obligados a realizar prácticas mayormente nocivas para el medio ambiente, como la quema y/o el enterramiento (sepultura) de los desechos, desmejorando la calidad y productividad de los suelos, el vertimiento de aguas negras a los afluentes que contaminan recursos hídricos; el abandono de los desechos en las zonas rurales, lo cual hace peligrar la flora y la fauna silvestre, que se ve afectada por la contaminación de sus entornos naturales. En conclusión, no existen planes de manejo ambiental a nivel local, que incentiven al manejo adecuado de residuos, lo que se traduce en pésimas prácticas ambientales, inexistencia del reciclaje y la clara contaminación del medio ambiente.

4. COMPONENTE 4. RELACIÓN TERRITORIAL

Se revisa el grado de cooperación existente entre las entidades públicas, centros de educación y otras organizaciones con el sector privado y sus políticas de desarrollo y el impacto regional que esas estrategias han tenido o tienen dentro del clúster lácteo del departamento del cesar.

4.1 Networking territorial



Dentro de las entidades públicas que el clúster tiene como apoyo fundamental y que adamas lideran el reconocimiento de los sectores privado y no gubernamental tanto a nivel regional como nacional, la primera entidad con la que se tiene una interacción contante es la Gobernación del Cesar, en compañía de la cual se ha cofinanciado proyectos de mejoramiento productivo a empresas del clúster. Igualmente esta Innpulsa Colombia, quien es la entidad encargada de otorgar los recursos para financiar proyectos a través de las convocatorias públicas que realiza y que de la cual se han podido invertir recursos para el clúster. Sobre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, recae la importancia de liderar el programa "Rutas Competitivas", iniciativa diseñada para que las empresas, a partir de la redefinición de su estrategia, identifiquen segmentos de negocios más atractivos y sofisticados en los cuales puedan encontrar un mercado diferencial, inicien procesos de clusterización y se involucren en el entorno de la competitividad. EL instituto de Desarrollo del Cesar - IDECESAR, es la principal herramienta de financiación a pequeña escala y de alto impacto del departamento, a través de microcréditos, promueve y le permite crecer a los emprendimientos y pequeñas empresas del sector.

4.2 Universidad

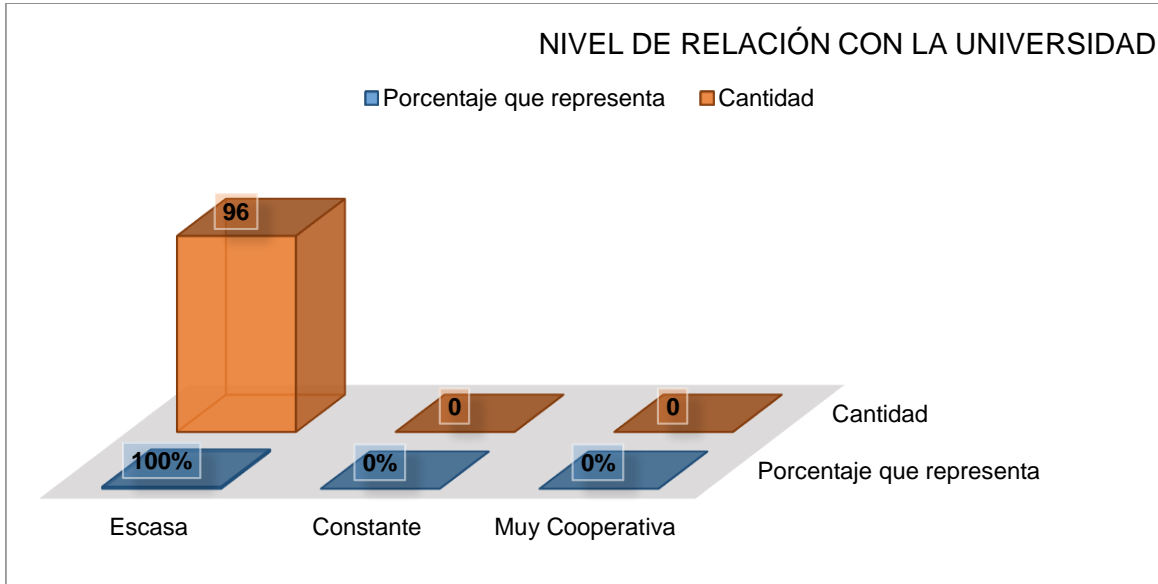
-Universidades que contribuyen al clúster



NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD	LOGO	PORCENTAJE QUE REPRESENTA	CANTIDAD
Universidad Popular del Cesar		100%	96
Universidad de Santander - UDES		100%	96

Para el clúster lácteo del departamento del Cesar, los principales centros de educación superior que los sectores económicos reconocen que han aportado al fortalecimiento del clúster, son la Universidad Popular del Cesar, la cual cuenta con programas de pregrado de Ingeniería Agroindustrial y Microbiología y una facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas, cuyos estudiantes mediante las prácticas en las empresas lácteas y los trabajos de investigación en el sector (Tesis, Planes de negocios, etc.), pueden hacer contribuciones y mejoras en los procesos productivos; Por otra parte la Universidad de Santander - UDES, mediante su programa de Zootecnia y Veterinaria, forma profesionales enfocados en el campo de la protección integral de la salud animal, que influye en la productividad y el desarrollo sostenible del sector lácteo, agropecuario e industrial. Es de resaltar que las anteriores universidades representan la principal fuerza en el ámbito del recurso humano que ha ayudado a fortalecer el aspecto del talento local y mano de obra calificada en el área de influencia del clúster.

-Relación con la universidad



Este resultado de 100% escasa cooperación, es dado por la poca o nula participación de las universidades a la hora de articular planes y programas conjuntos de mejoramiento productivo, que involucren o no, el aporte de recursos para el sostenimiento de los mismos. Aunque dentro de las políticas administrativas internas de las universidades, se plantea el apoyo y contribución a acciones encaminadas a beneficiar a la comunidad clúster y a los estudiantes, en muchos casos, la burocracia interna de los órganos ejecutivos o administrativos de las universidades, ha frenado los avances que se logran con la firma de algún convenio de colaboración.

-Actividades realizadas

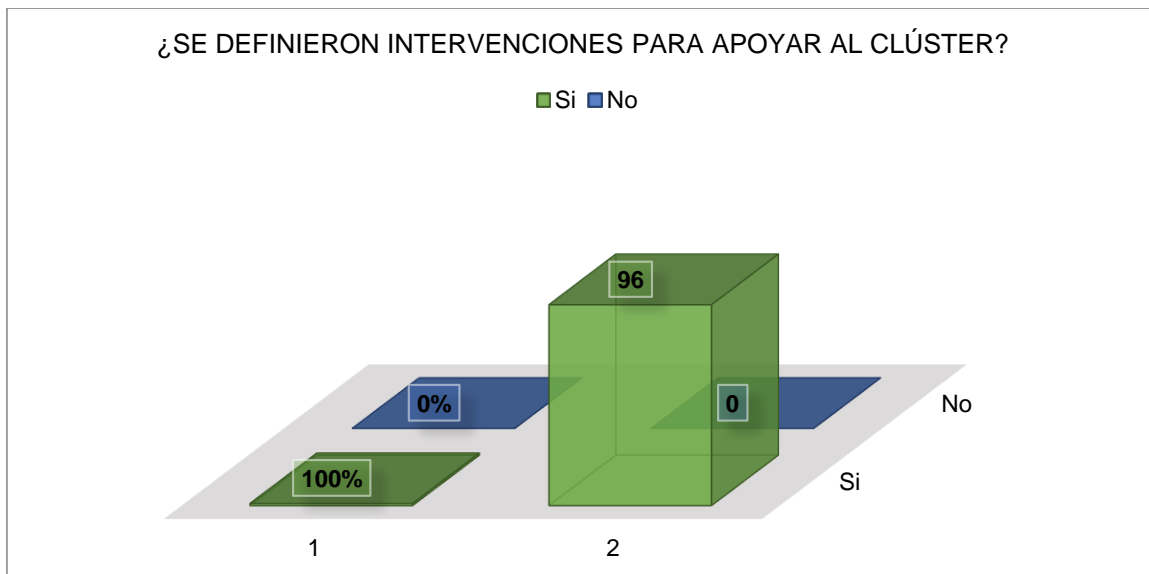
	Tipo de actividades	Porcentaje que representa	Cantidad
¿Qué actividades realizan en común con la Universidad?	Capacitaciones	100%	96
	Formaciones	100%	96

Dentro de los beneficios que han recibido tanto empresarios así como la comunidad de interés, de parte de las universidades vinculadas al clúster, está la frecuente



participación en ciclos cortos de capacitaciones en temas de interés y de aplicación a corto plazo, como marketing, normas sanitarias, exportaciones, entre otros, que han favorecido al cambio de la mentalidad de los empresarios. Igualmente se han nutrido de programas de formación con expertos de talla nacional e internacional, mediante la cual han recibido una transferencia metodológica, para implementar innovación, valor agregado, Buenas Prácticas de Manufactura, entre otros. Así mismo la oferta del portafolio de servicio de las universidades incluye programas de pregrado y posgrado, diplomados, preparatorios, programas de perfeccionamiento académico, pasantías, movilidad internacional, intercambios, bolsas de empleo, unidades de emprendimiento, observatorios socioeconómicos y grupos de investigación. Todos estos programas de forma directa e indirecta, deben ser vistos como una oportunidad de mejor para todo el clúster lácteo del departamento del cesar.

4.3 Políticas Públicas



El sector lácteo en Colombia cuenta con una política pública nacional resumida en el plan de desarrollo que se establece desde la presidencia de la república y que tiene por objeto establecer las directrices de la competitividad del sector lácteo; reciben el nombre de CONPES 3675 y CONPES 3676 del 2010, diseñados por los Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de



Planeación. Esta política se enmarca en los planes de desarrollo regionales de los entes territoriales subsecuentes hasta llegar a los planes a nivel local y se tiene en cuenta a la hora de establecer las convocatorias públicas de financiación y cofinanciación de programas y proyectos para las entidades que agremian empresas y organizaciones del sector; Así mismo se ha propiciado la creación y fortalecimiento de espacios para el sector, como programas de Rutas Competitivas, La red Clúster de Colombia y Programa de Transformación Productiva; existen entidades de control y apoyo, como lo son el ICA, INVIMA, Corpoica, Secretarías Locales de Agricultura y el sector esta agremiado en FEDEGAN, ASOLECHE, ANALAC, CNL, los cuales son ampliamente consultados por su representatividad en el sector.

-Desarrollo de políticas publicas

TIPO DE POLÍTICA	PORCENTAJE QUE REPRESENTA	CANTIDAD
Fortalecimiento empresarial	100%	96
Centro de desarrollo tecnológico	100%	96

Dentro de Plan Departamental de Desarrollo vigente se encuentran las estrategias de fortalecimiento empresarial para el desarrollo del clúster lácteo del cesar, entre ellas está el financiamiento total o por contrapartida a proyectos de ciencia, tecnología e innovación, Impulsar el proceso de clusterización de los sectores cárnico y lácteo, y la creación o apoyo a programas encaminados a lograr potencializar el sector. Otra estrategia de intervención es el Diseño y puesta en marcha de un Centro de Desarrollo tecnológico, el CDT Ganadero, que mediante su desarrollo, pueda favorecer el avance científico, la investigación y el estudio de la genética bovina, buscando una mejora en las razas, que se traduzca en una mayor calidad y cantidad de leche, adaptación al entorno, y contenido nutricional.

-Políticas públicas en el tema ambiental que se aplican en el territorio del clúster.

POLÍTICAS PÚBLICAS POR EL TEMA AMBIENTAL/ RESIDUOS QUE SE APLICAN EN EL TERRITORIO DEL CLÚSTER	PORCENTAJE QUE REPRESENTA	CANTIDAD
Existen / se han implementado	0%	0



No existen / no se han implementado	100%	96
--	------	----

En materia ambiental, no solo la región, sino también el país, se encuentra atravesando un momento de dificultades, por causa del uso irracional de los recursos, la expansión de las zonas rurales, el deterioro de la flora y fauna locales, contaminación de afluentes, extracción de minerales de forma ilegal y los cambios climáticos que ocasionan desastres naturales. Es importante que el país y la región asuman unas políticas serias de responsabilidad ambiental, uso de recursos, energías alternativas, reciclaje y manejo responsable de desechos, para mitigar los efectos de las actividades socioeconómicas propias de la agricultura, la urbanización y el desarrollo de los negocios.

CONCLUSIONES FINALES

-La principal problemática que existe tanto para productores como para transformadores de lácteos, es la variación tanto en precio, como en cantidad de la leche que se produce en las temporadas de verano e invierno. Durante la etapa lluviosa del año, la cantidad de agua favorece la aparición de pastos y forrajes, que a su vez mejoran la alimentación del ganado de los empresarios del clúster que poseen hatos ganaderos. Esto genera un desborde en la producción de leche, que al no encontrar una demanda que la absorba, ocasional una baja generalizada en el precio por litro de leche. Muchos ganaderos llegan hasta el punto de desperdiciar leche al no poder encontrar un cliente de la misma. En la temporada seca, sucede todo lo contrario; los ganaderos empiezan a distribuir sus reses desde las zonas más afectadas por la sequía, hacia zonas de mejor forrajes. La baja alimentación se traduce en una baja producción por hato ganadero; el inconveniente principal sucede cuando inicia las especulaciones del precio por litro de leche. Al ser fuerte la demanda y muy poca la oferta, los productores poseen un amplio poder de negociación frente a los transformadores, por lo que destinan la leche hacia los empresarios que mejor paguen por su producción lechera.

-Los niveles de informalidad y de baja asociatividad que existen dentro del gremio de productores lecheros, no permite que puedan competir en bloque, ni que puedan ser competitivos a la hora de enfrentar los desafíos que años tras año, van apareciendo en los mercados, los cuales se están abriendo cada vez más por la negociación, firma y entrada en vigencia de más acuerdos comerciales con otros países.

-Además de esto no existe un control riguroso la calidad de la leche o a los productos finales. Las empresas no cuentan con equipos de laboratorio básicos con los que puedan garantizar una inocuidad de la materia prima y del producto final. La falta de



elementos para medir acidez, PH, temperatura, contenido de sólidos, entre otros es necesario realizar con mayor frecuencia, pero por el momento estos test son realizados en la mayoría de los casos por los transformadores y escogiendo al azar cada cierto tiempo un proveedor ganadero, por lo que se están expuestos a que la leche que en un momento dado llegue

-El mismo proceso productivo es una debilidad, puesto que la poca adecuación de las condiciones físicas de muchos hatos lecheros, el desconocimiento o inaplicación de buenas prácticas y la baja frecuencia de los controles sanitarios, son parte la raíz de la baja competitividad de los productos lácteos que se producen en la región.

-La distribución de la materia prima y el producto terminado, tienen falencias en su correcta manipulación y traslado, hasta seguir con las condiciones de transporte; se ha evidenciado que los medios y los modos de transporte no son los adecuados, tampoco existen medios de acopio regional. La no aplicación de cadena de frío y la inexistencia de empresas especializadas en ese aspecto, es un factor de riesgo en el proceso, puesto que se hace uso de medio informales, sin ninguna trazabilidad, ni seguridad.

-Las plantas de producción deben mejorar el cumplimiento de las normas sanitarias, legales y comerciales. Calificar más a su recurso humano, aprovechar el talento local, el apoyo de los practicantes y egresados de las universidades públicas y privadas que apoyan al clúster, así como de los diferentes centros técnicos de estudios, grupos de investigación y observatorios socioeconómicos.

-Se debe trabajar o potenciar por parte de los empresarios del clúster, la generación de valor desde de toda la cadena láctea, así como en los mismos productos (a través de sus atributos, funcionalidad o propiedades), sus procesos o su modelo de negocio. De ahí la importancia de la participación de las empresas en los programas de innovación y capacitación, así como en los proyectos de mejoramiento y fortalecimiento productivo. Aspectos como el registro de la marca, su imagen institucional, uso de códigos de barras, tableas nutricionales, envase, empaque y embalaje, Registros sanitarios, certificaciones, vistos buenos, denominaciones de origen, clasificaciones especiales y oros reconocimientos, podrán favorecer a la competitividad del clúster.

-la parte legal y normativa, ligada a la formalidad de las empresas del clúster es el aspecto más importante que deben solucionar, puesto que la condición de no formal, no permite que las empresas puedan, en primera instancia, realizar negocios a gran escala, y en segunda, defenderse a la hora los conflictos legales con proveedores o compradores. La inexistencia de contratos de proveeduría de materia prima y convenios de comercialización de productos finales, hace que no existan garantías o seguridad de ventas, caso contrario en donde en otras regiones y /o



sectores económicos, si es costumbre o se establecen, a modo de garantía comercial.

- Potenciar la asociatividad del clúster para lograr ser más competitivos en la medida de tener una mayor penetración y participación de mercados, fomentar las exportaciones, luchar por sus derechos del clúster a través de la formulación, e implementación de políticas de parte del estado, buscando mayor participación del presupuesto público y normas favorables, carga impositiva, que a su vez atraiga cooperación y apoyo internacional de las grandes potencias y otras organizaciones internacionales.