



**Gobierno  
de COLOMBIA**

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL  
MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO**

**“IMPLEMENTACION POLITICA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD  
DEL SECTOR LACTEO NACIONAL”**

**PROGRAMA DE APOYO PRESUPUESTARIO AL SECTOR LÁCTEO EN  
COLOMBIA EN DESARROLLO DEL PROGRAMA DCI-ALA/2012/024-513**

**OCTUBRE DE 2015**



### **Tabla de contenido**

Introducción y Antecedentes sobre la Política de Competitividad del Sector Lácteo-----	4
1.Información Económica y Social -----	6
1.1.Datos Básicos -----	6
1.2.Cobertura -----	8
1.3.Inversión realizada en el sector:-----	11
1.4.Desarrollo empresarial del sector lácteo y exportaciones -----	14
2.Evolución del marco normativo sectorial del CONPES 3675-----	16
2.1.Normatividad vigente para el sector: -----	19
3.Progreso en la ejecución de la política -----	23
3.1.Avances en la política -----	23
3.1.1.Productividad. ....	26
3.1.1.1.Líneas de Financiamiento -----	26
3.1.1.2.Asistencia Técnica -----	30
3.1.1.3.Programa Nacional de Mejoramiento Genético -----	31
3.1.1.4.Revisión de la estructura arancelaria materias primas -----	32
3.1.1.5.Fortalecimiento de la política de vigilancia de la competencia en el mercado-----	32
3.1.1.6.Incrementar la oferta de programas técnicos y profesionales hacia el sector -----	33
3.1.2.Integración: .....	34
3.1.2.1. Alianzas Productivas-----	34
3.1.2.2. Fondo INNPULSA - Mipyme -----	36
3.1.3.Desarrollo de Conglomerados. ....	37
3.1.4.Mercados: .....	46
3.1.4.1.Sistema de pago de leche cruda y Red de Laboratorios-----	49
3.1.4.2.Abastecimiento de mercado interno y manejo de excedentes ---	



-----	50
3.1.4.3.Efectos de la Reforma Tributaria: -----	52
3.1.5.Gestión Institucional:.....	52
3.1.5.1.Comité de Seguimiento a compromisos CONPES -----	53
3.1.5.2.Fortalecimiento de la capacidad institucional para control al contrabando: -----	53
3.2.Avances frente al fortalecimiento institucional -----	54
4.Mecanismos de relacionamiento -----	57
4.1. Mecanismo Interinstitucional:-----	57
5.Seguimiento y Evaluación-----	63
5.1Indicador 1:-----	63
5.2. Indicador 2: -----	65
5.3. Indicador 3. -----	67
5.4. Indicador 4. -----	70
5.5 Indicador 5:-----	73
5.6 Indicador 6:-----	76
5.7 Indicador 7:-----	78
6.Desafíos para el avance de la política en la vigencia 2015-----	85
ANEXOS -----	88



## **Introducción y Antecedentes sobre la Política de Competitividad del Sector Lácteo**

En el contexto de una apertura total del mercado nacional como consecuencia de la creciente internacionalización de la economía colombiana y en particular, la firma del Acuerdo Comercial entre Colombia y la Unión Europea, el sector lácteo se verá enfrentado progresivamente a la competencia externa, donde se espera el ingreso progresivo a Colombia de volúmenes de leche y derivados que competirán con la producción nacional entre un 2% y un 5%, que no solo influenciarán las condiciones del mercado doméstico, sino también las oportunidades de nuestros productos en mercados de altos ingresos, como los que existen en Europa.

Para afrontar los retos derivados de esta nueva realidad económica y materializar las oportunidades que ésta ofrece, es necesario mejorar la competitividad de todos los eslabones de la cadena productiva con el fin de minimizar los potenciales impactos negativos y maximizar las oportunidades que ofrecerán los nuevos mercados.

En razón a lo expuesto, en la fase final de la negociación entre Colombia y la Unión Europea - UE, en el año 2010, Álvaro Uribe, Presidente de Colombia y José Manuel Barroso Presidente de la Comisión Europea, firmaron una Declaración Presidencial conjunta que establece el compromiso de la UE de otorgar €30 millones a Colombia en un periodo de 7 años; con una etapa inicial aprobada de 8,6 millones de Euros (2012 – 2013).

El Acuerdo establece que durante su implementación, se monitoreará el impacto de las disposiciones del mismo en el desarrollo del sector lácteo, con miras a adoptar las medidas y ajustes apropiados en caso de ser necesario mitigar los efectos que pueden surgir con su aplicación para el sector, y, de manera explícita el compromiso que a partir del tercer año de aplicación del tratado, el Comité de Comercio del Acuerdo podrá evaluar posibles ajustes.

Debido a que el sector lácteo es uno de los que más apoyo presupuestario estatal recibe en Europa, y, que en Colombia esta actividad es desarrollada en su gran mayoría por pequeños productores, en el texto del Acuerdo Comercial con dicho bloque económico se establecieron programas de desgravación graduales.

Derivado de la negociación del Acuerdo Comercial entre Colombia y la Unión Europea, el Gobierno Nacional, luego de un proceso de discusión y concertación público - privado, procedió a la formulación de los lineamientos de política del sector en dos frentes:

1. Productividad y competitividad, a través de la elaboración y aprobación del documento Conpes 3675 del 19 de julio de 2010.



2. Consolidación de la política sanitaria, a través de la elaboración y aprobación del documento Conpes 3676 del 19 de julio de 2010.

Estos documentos, constituyeron una herramienta clave en la formulación, ejecución y seguimiento de la política sectorial.

El primero de estos documentos (Conpes 3675), tiene como objetivo mejorar la competitividad del sector a partir del desarrollo de estrategias e instrumentos que permitan disminuir los costos de producción e incrementar la productividad, con miras a profundizar y diversificar los mercados interno y externo, y aprovechar las oportunidades y ventajas comparativas que tiene el sector. Sus estrategias buscan mejorar y proteger el ingreso de los productores, a través de procesos de formalización, capacitación y mejoras en las condiciones de competitividad para su producción.

Para el logro de este objetivo, a través del documento se ha establecido un plan de acción y presupuesto de inversión específico para el sector con un horizonte de tiempo de 17 años, del orden de \$453.341 millones, de los cuales el 85% corresponde a Presupuesto General de la Nación y el 15% restante a recursos de cooperación de la Unión Europea.

El segundo documento (Conpes 3676) tiene como objetivo, consolidar los aspectos sanitarios y de inocuidad como componentes esenciales de la competitividad del sector, del mejoramiento de la salud pública y del acceso real a los mercados nacional e internacional.

En consonancia con lo anterior, en diciembre de 2010, el Consejo Nacional Lácteo - CNL actualizó el Acuerdo de Competitividad del sector, a partir de un proceso de reflexión sobre el futuro del sector y la revisión de las estrategias contenidas en el acuerdo inicial y los documentos Conpes 3675 y 3676 de 2010, con el fin de validar y formular las nuevas estrategias de desarrollo para la cadena láctea. En línea con la política nacional, los temas más relevantes del acuerdo son la modernización tecnológica y la integración, el sistema de precios y calidad, el funcionamiento de los mercados, el desarrollo de conglomerados productivos en zonas con ventajas competitivas para la producción y procesamiento de leche, la promoción del consumo el desarrollo de mercados externos, y el fortalecimiento Institucional.

En general, el desarrollo de las estrategias y lineamientos de política del sector lácteo se han fundamentado en el papel que éste cumple en la economía nacional, en la generación de empleo, en la seguridad alimentaria, en la superación de la pobreza y en el desarrollo regional, así como en el diagnóstico de la problemática actual de cada uno de los eslabones de la cadena, y en la inspección, vigilancia y control de la producción y comercialización de leche y derivados lácteos. Elementos a través de los cuales se espera orientar las acciones de política a mejorar la productividad del



eslabón primario de la cadena; promover esquemas asociativos y de integración horizontal y vertical; desarrollar conglomerados productivos; ampliar y abastecer el mercado interno y los mercados internacionales con productos lácteos de calidad a precios competitivos; y fortalecer la gestión institucional del sector.

Los anteriores lineamientos responden a los planteamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, Prosperidad para Todos, sin embargo, Colombia vive un momento de reestructuraciones frente al nuevo Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo país 2014-2018” que se diseña durante 2014 para adoptar por parte del Presidente de la República a partir del 2015. La política nacional del sector se articula a través de su plan de acción tanto con los ejes transversales como con los pilares fundamentales del PND. La innovación para la actividad lechera y su gestión público-privada, la mirada hacia los mercados internacionales y la sostenibilidad ambiental enfocan las actividades recomendadas por el documento Conpes. La mejora de la competitividad de la cadena láctea para consolidarse como sector jalonador del crecimiento nacional como integrante de una de las “locomotoras de crecimiento”, la mejora de las oportunidades en el campo y las condiciones socio-económicas de los productores lecheros, a través del desarrollo de las microcuencas lecheras y la consolidación de conglomerados productivos, la generación de empleo y la disminución de pobreza, y la búsqueda de una agroindustria formalizada, competitiva y productiva, son estrategias de la política sectorial que van en línea con los fundamentales del Plan.

El presente documento presenta el avance que ha tenido el Gobierno Nacional en la implementación de la política durante el año 2011 y hasta el 30 de diciembre de 2014, acogiendo las recomendaciones expresadas por el Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES 3675, dirigida a mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano. El mismo, permite evaluar el avance en los objetivos de la política y medir a través de los indicadores de avance en el cumplimiento de los mismos, para contar así con los criterios necesarios para acceder al segundo desembolso (primero del tramo variable) del programa de apoyo presupuestario al sector lácteo en Colombia en desarrollo del programa DCI-ALA/2012/024-513

## **1. Información Económica y Social**

### **1.1. Datos Básicos**

El sector lácteo ha participado en la última década en el PIB Nacional con un 2%, la producción de leche participa un 9,1% del PIB del sector agropecuario, representa el 24,3% del PIB pecuario, representa cerca de 350.000 productores en el territorio nacional y la producción manufacturera de lácteos participa un 3,5% en el PIB Industrial. Del total de la participación productiva, la ganadería especializada participa con el 45%, con un rendimiento promedio nacional por animal de 15 litros por día,



mientras que la leche de doble propósito produce el restante 55%, con rendimientos promedio por animal de 4 litros por día.

La producción de leche ha mostrado un incremento del 5,5%, entre 2010 a 2014, pasando de 6.285 millones a 6.717 millones de litros; el acopio formal tuvo incremento de 22,7 %, al pasar 2.682 en 2010 a 3.291 millones de litros en el año 2014. El acopio informal en Colombia representa cerca del 43% de la leche producida (Fuente: MADR- Unidad de Seguimiento de Precio de la Leche - Fedegan).

Sin embargo, Colombia registra costos de producción en finca muy superiores a los mayores productores mundiales y presenta diferencias en los costos según la región y el sistema de producción. La estructura de costos de producción de leche, muestra que en promedio el rubro de mano de obra es el de mayor peso en los dos sistemas de producción (especializada y doble propósito). En lechería especializada, los gastos en alimentación y manejo de potreros tienen una participación importante debido al refuerzo en suplementos alimenticios, ya que las características de los pastos no contribuyen con todos los requerimientos nutricionales del tipo de ganado utilizado.

Los costos de alimentación suplementaria, en leche especializada, se distribuyen así: los alimentos concentrados 92%, sales minerales 5% y melaza 3%. Es de anotar que, el consumo de sal mineralizada, no alcanza los 900 gramos/mes por animal adulto en ganadería de baja tecnología, llega a 1,8 kilos por animal en mediana tecnología y supera los dos kilos en los hatos de mayor tecnificación.

La canasta de costos en lechería especializada se divide en los siguientes rubros: mano de obra 27%, Insumos para praderas y suelos 7%, Alimentación (comprendido como alimento balanceado, melazas, suplementos como silos, henos y henolajes y subproductos de cosecha) 26%, sales y suplementos alimenticios 11%, medicamentos 7%, otros costos y herramientas 10% y costos indirectos 12%. Teniendo así un costo por litro de leche de \$655 en promedio. (Fuente: Caracterización de las fincas modales por región – 2012, Fedegán)

En este orden de ideas, la baja productividad de la producción de leche, debida en parte a los altos costos de producción en finca, el bajo nivel de asociatividad y de especialización de la cadena, la informalidad en la comercialización de la leche cruda aunado a la insuficiente capacidad de transformación y pulverización en algunas regiones del país, y la concentración de los mercados a los cuales se orientan las exportaciones de leche y sus derivados, se agregan como variables problemáticas que deben ser abordadas de manera integral en una política pública.

Por otra parte, en relación con el empleo según el DANE en 2013 el sector agropecuario generó alrededor de 3,5 millones de empleos. Los principales sectores agropecuarios generadores de empleo son café, leche, avicultura, panela y banano,



en donde el sector lácteo genera cerca de 717.434 empleos directos.

De acuerdo al informe del comportamiento industrial. Brindado por fuente DANE a Diciembre de 2014, este subsector inició su recuperación a partir del 2010, después de contraerse -3,5% en el 2009 como consecuencia de la crisis financiera internacional y la disminución de las exportaciones en -61,9% durante el 2009 y en -51,5% en el 2010.

En el 2010 se inició la recuperación del subsector y creció 2,7%, no obstante, durante el 2011 sólo creció 0,8%, como consecuencia de la continua disminución de las exportaciones durante el 2009, 2010 y 2011: -61,9%, -51,5% y -52,8%, respectivamente.

Durante el 2012, el subsector se dinamizó y creció 7,8% en su producción real y 7,2% en sus ventas reales, lo que impulsó la generación de empleo, con un aumento de 7,1% para el año 2012; tendencia que continuó en el año 2013, con incrementos de 9,0%, 7,5% y 7,1%, respectivamente. La industria láctea generó a 2013, cerca de 20.146 empleos.

En enero-diciembre de 2014, continuó creciendo 3,8% en su producción, 2,2% en sus ventas reales y 3,8% en la generación de empleo.

Las exportaciones disminuyeron 59,3% en el año 2014, por la contracción registrada en el cuatrimestre septiembre-diciembre. Los destinos de las exportaciones de productos lácteos que se contrajeron fueron: Venezuela, (-73,4%), principal destino y el más afectado; le siguen Ecuador, (-51,1%), Perú (-18,1%), Aruba (-19,2%) y Antillas Holandesas (-33,1%), entre otros. Por otra parte, crecieron las dirigidas a: Estados Unidos (64,2%), México (1,6%), Chile (214,5%) y Panamá (139,8%). No obstante, las exportaciones sólo representan aproximadamente el 1% de la producción.

## **1.2. Cobertura**

La política descrita en el Conpes 3675 cubre dentro de uno de sus objetivos, aumentar la competitividad de la cadena láctea a través del desarrollo de conglomerados productivos de manera que en las zonas con ventajas competitivas para la producción se establezcan condiciones óptimas para su desarrollo. Lo anterior sin detrimento de atender a los productores de las cuencas lecheras del país, con los instrumentos y programas de Gobierno.

En tal sentido, el Gobierno Nacional, adelanta la implementación de la política sectorial, de manera articulada a los planes regionales de desarrollo a partir de los cuales se ha priorizado el sector lácteo en los diferentes Departamentos del país.

Así mismo, y sin detrimento de lo anterior, las zonas priorizadas para focalizar la



política sectorial se está soportando en la selección de zonas declaradas como Zonas de Excelencia Sanitarias, las cuales son una estrategia que se definió en el Conpes 3676 de 2010, para que en ellas se focalicen las acciones para lograr la auto declaración de zonas libres de Brucelosis Bovina (BB) y de Tuberculosis Bovina (TBC); la certificación de predios en BPG, entre otras actividades.

Los criterios para la selección de estas zonas fueron: población animal, razas existentes, nivel de producción, condiciones agroecológicas, vías de acceso, infraestructura, presencia del ICA como autoridad sanitaria, presencia de autoridades de inspección, vigilancia y control, estatus sanitario alcanzado y avances en aspectos relacionados con la inocuidad.

Se seleccionaron 5 ZES para producción de leche, 4 ZES para producción de carne y 1 ZES para doble propósito. Las 5 ZES para producción de leche y la de doble propósito son:

- ✓ Norte de Antioquia: conformada por 11 municipios de la provincia del Norte de Antioquia
- ✓ Sabana de Bogotá: conformada por Bogotá y 29 municipios del departamento de Cundinamarca.
- ✓ Valles de Ubaté y Chiquinquirá: conformada por 14 municipios de los cuales 4 quedan ubicados en Boyacá y 10 en Cundinamarca.
- ✓ Cordón lechero central de Boyacá: conformada por 20 municipios del departamento de Boyacá.
- ✓ Sur de Nariño y municipios del norte de Putumayo: conformada por 27 municipios, de los cuales 23 corresponden al departamento de Nariño y 4 a Putumayo.
- ✓ Cesar, Sur de Guajira y Santander: La ZES de doble propósito la componen 22 municipios del departamento del Cesar, 5 municipios de la Guajira y 4 municipios de Santander.

En Agosto de 2014, se inicia un segundo mandato del Gobierno Santos. De acuerdo a la constitución, es necesario elaborar un nuevo Plan Nacional de Desarrollo. En Julio de 2015, se adopta por parte del Presidente de la República el plan “Todos por un nuevo país 2014-2018”, luego de surtir los trámites de ley de consulta con el Consejo Nacional de Planeación y la aprobación del Congreso de la República.



Lo anterior implica una revisión país de los programas de las entidades frente a las nuevas estrategias de Gobierno. El sector de Desarrollo Rural es uno de los más afectados, y bajo la estrategia “transformación del campo” capítulo 7 del PND, define nuevos objetivos, estrategias y metas. Adicionalmente el Congreso entrega facultades extraordinarias al Presidente para la reestructuración del sector, expresada en el artículo 102 del nuevo PND.

Con la nueva visión de política generada por el actual gobierno, a partir del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, vincula el territorio nacional para hacer uso de los instrumentos de política agropecuaria, entre los cuales se vincula el CONPES 3675 (Lácteo). De esta manera, con la nueva directriz brindada, los Recursos del Conpes Lácteo se dirigen a atender además de las cuencas descritas con las Zonas de Excelencia Sanitaria, las demás cuencas secundarias de producción de leche, ampliando el margen de atención a otros departamentos en el territorio nacional.

La política de desarrollo sectorial y empresarial, a cargo del MINCIT, se implementa a nivel nacional con foco regional y de acuerdo con las prioridades que los gobiernos locales y el sector privado definen. Los lineamientos de las Políticas de Productividad y Competitividad y de Transformación Productiva se fundamentan en la participación y compromisos compartidos entre sector público y privado, lo cual genera acciones y desarrollos pertinentes y acordes con las necesidades u obstáculos identificados.

En cuanto a los programas de desarrollo empresarial y la gestión de acceso a los instrumentos financieros, las acciones se implementaron a nivel nacional, en diferentes municipios y ciudades del país de acuerdo con la Planeación Estratégica Anual, que se describen a lo largo del documento.

La implementación del apoyo presupuestario concedido por la Unión Europea para el sector lácteo, ha contribuido a que las acciones y estrategias se orienten hacia las principales zonas lácteas identificadas en consenso con el Ministerio de Agricultura y el Consejo Nacional Lácteo.

El trabajo adelantado en el sector, tanto a nivel nacional, como regional, ha permitido una mejor identificación de los actores vinculados al sector productor y transformador, para promover acciones compartidas que permitan ascender en las fases de desarrollo industrial que requiere el sector, para pasar de un sector que está anclado en la solución de deficiencias del eslabón primario a nuevos escenarios de generación de productos con valor que le permitan escalar y generar empresas formales, que compiten con productos de calidad que atienden la demanda de los mercados internos y superan barreras para acceder a los mercados internacionales.



### 1.3. Inversión realizada en el sector:

#### Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, dentro de la implementación de políticas para la inversión en el sector agropecuario, haciendo un progresivo énfasis en el sector lácteo desde el año 2011 hasta la fecha, invirtió recursos para el desarrollo de la productividad y competitividad por medio de la asignación de dineros para la puesta en marcha de instrumentos como la Asistencia Técnica, formación de Técnicos y profesionales del sector, incentivos económicos para el Desarrollo Rural en las actividades productivas del Sector lácteo, entre otros. Los recursos asignados al sector son:

**Tabla 1. Recursos inversión Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural sector lácteo**

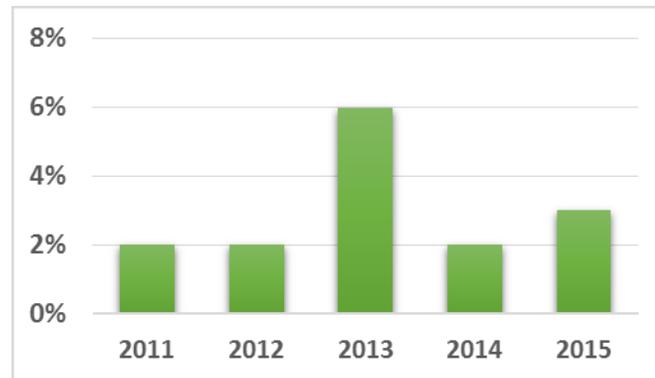
Recursos Sector Lacteo 2011-2015							
No.	Actividad	2011	2012	2013	2014	2015	Total Millones
1	Incentivo ICR- LEC (Finagro) Equipos, Produccion, Procesamiento y compras conjuntas de materia prima	22.000	13.000	43.000	12.000	10.000	100.000
2	Asistencia tecnica Cuencas lecheras		5.650	7.352	28.000	64.000	105.002
3	Promocion al consumo				2.000	2.000	4.000
4	Validacion Tecnologica Neozelandesa (CORPOICA-obonuco)			1.500			1.500
5	Fortalecimiento de la red de laboratorios		2.082	2.300	2.722	2.500	9.604
6	Capacitacion Tecnologica - PNMGB			800	5.500	9.000	15.300
7	Ampliacion mercados institucionales			30.000	13.788	15.000	58.788
8	Bancarizacion			3.000			3.000
9	Replamiento Bovino					2.080	2.080
<b>Total</b>		<b>22.000</b>	<b>20.732</b>	<b>87.952</b>	<b>34.400</b>	<b>104.580</b>	<b>280.590</b>

Fuente: MADR - DCPA

Vale la pena destacar que frente a los recursos contemplados por el CONPES, el MADR ha promovido mayor apropiación de recursos. Al analizar la inversión realizada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en pro del desarrollo del sector lácteo, se observa que comparando la tasa de presupuesto total de inversión de MADR para inversión versus los dineros destinados al sector Lácteo desde el 2011 al 2015, este sector ha representado incrementos de inversión entre el 2% al 6%:



**Grafico 1. Porcentaje Inversión Sector Lácteo 2011 – 2015.**



**Tabla 2. Porcentaje Inversión Sector Lácteo 2011 – 2015.**

Ítem	2011	2012	2013	2014	2015
Apropiación Total Inversión MADR	\$954.152	\$1.207.675	\$1.577.206	\$2.141.889	\$3.103.048
Inversión al Sector Lácteo	\$22.000	\$20.732	\$87.952	\$34.400	\$102.580
% Participación	2%	2%	6%	2%	3%

Cifras en millones de Pesos. Fuente: Dirección Planeación Financiera MADR.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se comprueba el compromiso por parte del MADR en invertir en el Sector lácteo para mejorar su competitividad y productividad.

### **Ministerio de Comercio, Industria y Turismo**

De manera paralela y con el propósito de atender al segundo eslabón de la cadena láctea, promoviendo instrumentos de apoyo al sector de procesamiento y transformación de la leche y derivados lácteos, a través del MINCIT, se ha desarrollado:



**Tabla 3. Recursos inversión Ministerio de Comercio, Industria y Turismo sector lácteo**

Concepto	Lugar	Costo
Encuentro de oportunidades para el sector lácteo Nariño	Ipiales – Nariño.	\$ 138.776.715
Encuentro de oportunidades para el sector lácteo Antioquia	Medellín – Antioquia.	\$ 59.390.840
Encuentro de oportunidades para el sector lácteo Boyacá	Paipa – Boyacá. 9 de diciembre.	\$ 59.351.160
Intervención 12 mipymes sector lácteo Cesar	Iniciado septiembre 2014 para finalizar primer semestre de 2015	\$ 96.843.662
Metodología de reducción de costos logísticos en el acopio de leche- Antioquia – 5 municipios	2014	\$ 400.000.000
Valor Sector Lácteo – Programa de Transformación productiva	Coordinación del Sector Lácteo enero - diciembre de 2014	\$ 90.000.000
Recursos para apoyo a iniciativas de refuerzo a la competitividad de cluster del sector lácteo en los departamentos de Boyacá, Cesar y Nariño. – INNPULSA	2014	\$ 808.964.765
Convocatoria de Fortalecimiento a las Comisiones Regionales de Competitividad - IFR05 y CER01 – INNPULSA	Se benefició la iniciativa del sector lácteo del departamento del Cesar	\$299.696.000
Colombia Prospera en Bosconia	Octubre de 2014	\$ 80.000.000
	Total	\$ 2.033.023.142

Las asignaciones de recursos a nivel nacional que se realizan para el sector lácteo por parte de las entidades de financiación (Bancoldex y Fondo Nacional de Garantías) y por parte de los demás programas, como es el caso de PROCOLOMBIA, obedecen a los recursos del presupuesto nacional que desde el Ministerio se asignan a las



entidades del sector Comercio, Industria y Turismo, vinculadas al Ministerio o que operan como patrimonios autónomos.

El total de desembolsos de créditos Bancóldex a partir de enero hasta 31 de diciembre del 2014 son los siguientes: \$ 29.630.093.202 de los cuales \$ 3.145.265.630 los recibieron las microempresas, \$ 5.250.515.420 las pequeñas empresas, la mediana recibió \$ 9.904.312.152 y la grande \$ 11.330.000.000, encontrándose que en este año el mayor destino de los recursos – 72.94% fue enfocado a modernización, que cubre rubros de inversión en activos fijos, maquinaria equipos, licencias, entre otros. El 22,34% se destinó a capital de trabajo y 4% a otras solicitudes.

#### 1.4. Desarrollo empresarial del sector lácteo y exportaciones

De acuerdo con la información obtenida del Registro Único Empresarial y Social – RUES, las empresas lácteas renovadas, incluidas en el análisis empresarial de este informe fueron 6.223 (1) Este dato incluye empresas dedicadas a la producción de lácteos (queso, mantequilla y yogurt, entre otros) y empresas que comercializan productos lácteos en diferentes tipos de establecimientos.

De las empresas renovadas, 1.526 (24.52%) son empresas nuevas y 4.697(75.48%), corresponden a empresas de años anteriores que renovaron la matrícula en 2014. Por otra parte, 1.689– 27.14 %, corresponden al CIIU 1040 de producción y al CIIU 4722 de comercio 4.534 – 72.86%.

La clasificación de las empresas 2014 - por activos, según la Ley 905 de 2004 es la siguiente:

**Tabla 4. Clasificación de Empresa por activo 2013.**

TAMAÑO	Descripción Ley 905/2004 - Activos	CIIU PRODUCTOR		CIIU COMERCIO		TOTAL
		Productor	%	Comercializador	%	
Micro	Excluida la vivienda por valor inferior a 500 SMMLV	1.353	21.74	3.998	64.25	5.351
Pequeña	Entre 501 y menos de 5.000 SMMLV	106	1.70	79	1.27	185
Mediana	Entre 5.001 y 30.000 SMMLV	45	0.72	5	0.08	50
Sin especificar activos		185	2.97	452	7.26	637
<b>TOTAL</b>		<b>1.689</b>	<b>27.14</b>	<b>4.534</b>	<b>72.86</b>	<b>6.223</b>

Nota: Salario mínimo mensual legal - SMMLV - vigente \$ 644.350.00

Se eliminaron 24 grandes, algunas repetidas y otras no cobijadas en el ámbito del indicador



Las características de las 1.526 empresas lácteas creadas en 2014 es la siguiente:

**Tabla 5. Empresas Lácteas creadas 2014**

TAMAÑO	Descripción Ley 905/2004 - Activos	CIU PRODUCTOR		CIU COMERCIO		TOTAL
		Productor	%	Comer- cializador	%	
Micro	Excluida la vivienda por valor inferior a 500 SMMLV	271	17.76	818	53.60	1.089
Pequeña	Entre 501 y menos de 5.000 SMMLV	0	0	1		1
Mediana	Entre 5.001 y 30.000 SMMLV	0	0	0	0	0
Sin especificar activos		121	7.93	315	20.64	436
TOTAL		392	25.69	1.134	74.31	1.526

Nota: Salario Mínimo Mensual Legal V – SMML Vigente \$ \$ 644.350.00

Así mismo, en relación con la información referida a las exportaciones del sector lácteo, ProColombia indica que Colombia en el 2014 exportó 13,2 millones de dólares, y los principales departamentos exportadores fueron Antioquia con 76% , que fue el mayor exportador, seguido de Valle del Cauca 9,7% y Bogotá 8,8%. Los productos exportados fueron leche condensada, queso fresco, yogurt y las demás leche y nata (crema) concentradas, en polvo, gránulos demás formas sólidas, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con un contenido de materias grasas superior o igual al 26% en peso, sobre producto seco. Los mercados de destino fueron Venezuela, Estados Unidos, México, Ecuador y Chile. (Anexo 1).

ProColombia indica que el sector lácteo continuará siendo dominado en el mediano plazo por las exportaciones de productos lácteos tradicionales, aunque se encuentra que los tratados de libre comercio suscritos por Colombia con otros países, pueden abrir oportunidades para nuevos productos, pero es necesario fortalecer la productividad y transformación del sector, para generar investigación innovación y nuevos productos de calidad.



Para los productos lácteos se han identificados mercados potenciales como: Estados Unidos, México, Perú, Panamá, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Bolivia y Chile.

## **2. Evolución del marco normativo sectorial del CONPES 3675**

En desarrollo de la Constitución Política de 1991, de acuerdo con lo definido en los Artículos 64, 65 y 66, el Estado colombiano ha desarrollado normas y políticas para promover el desarrollo del sector agropecuario.

En tal sentido se destaca que tanto el poder legislativo, a través del Congreso de la Republica, como del ejecutivo, representado en este caso por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MINCIT y sus entidades adscritas y vinculadas, vienen dando respuesta satisfactoria y oportuna a las diferentes necesidades y requerimientos del sector agropecuario y los productores vinculados a la cadena láctea, mediante la definición de lineamientos de política, así como la expedición de diferentes actos administrativos reglamentarios, definiendo y estableciendo nuevos instrumentos de apoyo, y/o la revisión y ajuste de otros, todo con el fin de promover y facilitar el desarrollo productivo y competitivo de la cadena láctea.

En este orden, los órganos legislativo y ejecutivo, han aprobado y expedido importantes iniciativas asociadas a la política descrita en el Conpes 3675 de 2010, entre las que se destacan:

Ley 1450 de 2011, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo y Plan de Inversiones 2011-2014 “Prosperidad para Todos”.

Ley 1753 de 2015, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo y Plan de Inversiones 2014-2018 “Todos por un nuevo país”.

Estas leyes establecen directrices en temas prioritarios relacionados con el sector lácteo, como la reglamentación e implementación de sistemas de trazabilidad tanto para el sector primario como en el de transformación y distribución de alimentos; innovación tecnológica agropecuaria, orientada a mejorar la productividad y competitividad de la producción, a través del desarrollo de agendas de investigación e innovación por cadena productiva; transferencia y asistencia técnica integral; seguro agropecuario; fortalecimiento territorial e institucional, entre otros lineamientos sectoriales.

Cada una de las leyes mencionadas surtió su correspondiente desarrollo reglamentario, en relación con cada uno de sus componentes, con el fin de instrumentalizar el acceso y aplicación de los planes programas, proyectos e instrumentos, por parte de los productores en general y del sector lácteo, mediante la



expedición por parte del Ministerio y sus entidades adscritas y vinculadas, de distintos decretos, resoluciones y circulares.

En las mismas Bases del Plan Nacional de Desarrollo –2014- 2018, se identificó la necesidad de fortalecer la articulación del sistema de ciencia, tecnología e innovación, de manera articulada con las prioridades identificadas por el Sistema Nacional de Competitividad y por las regiones en las instancias regionales - Comisiones Regionales de Competitividad.

Se plantea, como visión que en 2018 Colombia habrá posicionado el conocimiento, la producción científica y tecnológica, y la innovación como el eje central de la competitividad, como hoja de ruta para convertirse en uno de los tres países más innovadores de América Latina en el 2025. En este sentido, el Gobierno Nacional, junto con todos los actores de los sistemas, deberán acelerar el progreso para disminuir el rezago que existe en materia de ciencia, tecnología e innovación en el país, focalizando la creación y fortalecimiento de capacidades en capital humano, infraestructura, financiación y cultura de la CT+I, avanzando a su vez en la calidad de la investigación y de la innovación que se realice

La política de desarrollo productivo tendrá como objetivo general incrementar la productividad de las empresas colombianas a partir de la sofisticación y diversificación del aparato productivo. La sofisticación, entendida como el incremento en la innovación ocasionado por aumento de las capacidades tecnológicas y del conocimiento vinculado a la producción, propiciará dinámicas empresariales en donde se impactará tanto a empresas de bajas capacidades como a grupos empresariales consolidados. Por su parte, la diversificación de la oferta productiva de bienes y servicios del país permitirá conquistar mercados y aprovechar los acuerdos comerciales.

Como parte de las medidas que se integran a esta estrategia, se define que Bancoldex como banco de crecimiento empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ajustará su oferta de servicios financieros y no financieros acorde con la política de desarrollo productivo, y continuará la administración del Programa de Transformación Productiva (PTP), y el Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Los recursos provienen del presupuesto general de la nación, y de aportes o créditos de Organismos Internacionales de Desarrollo, convenios de cooperación internacional, convenios con los entes territoriales, y Transferencias de otras entidades públicas de orden nacional y regional.

Desde el punto de vista de promover el desarrollo integral del campo, con una visión agroindustrial se propone desarrollar un nuevo modelo de asistencia técnica integral y consolidar el sistema nacional de innovación agropecuaria y con el Sistema



Nacional, lo cual permitirá un desarrollo alineado y pertinente para el desarrollo de este sector principal de la economía colombiana.

Así mismo, el Gobierno Nacional generó documentos estratégicos que enmarcan una orientación de política hacia el desarrollo productivo. La “Visión Colombia II Centenario – 2019”, en el capítulo relacionado con Aprovechar las Potencialidades del Campo, desarrolla una estrategia para mejorar la productividad y la eficiencia en los sistemas de producción y comercialización agropecuarios.

El Conpes 3675 describe la política del Gobierno Nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano, a partir del desarrollo de estrategias e instrumentos que permitan disminuir los costos de producción e incrementar la productividad, con miras a profundizar y diversificar los mercados interno y externo y aprovechar las oportunidades y ventajas comparativas que tiene el sector

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) es la entidad competente en la formulación de políticas para promover la competitividad del sector agropecuario, teniendo como ámbito de acción todos los productos directa o indirectamente relacionados. Específicamente, el Artículo 3o del Decreto 2478 de 1999 estipula que es función del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural participar en la definición de las políticas macroeconómicas y sociales, así como en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, con el objeto de lograr el crecimiento económico y el bienestar social del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural.

Por su parte, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, tiene como objetivo primordial adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior. Asimismo, el Decreto 210 de 2003 establece que el MCIT deberá promover las relaciones comerciales del país en el exterior y presidir las delegaciones de Colombia en las negociaciones internacionales de comercio que adelante el país.

De otro lado, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) como entidad adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y autoridad sanitaria en el país, define las zonas a trabajar como libres o de baja prevalencia y certifica los hatos libres de brucelosis y tuberculosis; maneja, coordina y supervisa el programa nacional de vacunación y de Buenas Prácticas Ganaderas, regula la importación, producción, comercialización y condiciones de uso de fertilizantes inorgánicos, abonos orgánicos y biofertilizantes<sup>1</sup> en el país.



Finalmente, el INVIMA, controla y vigila la calidad y seguridad de los productos establecidos en el artículo 245 de la ley 100 de 1993 y en las demás normas pertinentes, durante todas las actividades asociadas con su producción, importación, comercialización y consumo; realiza actividades permanentes de información y coordinación con los productores y comercializadores y de educación sanitaria con los consumidores, expendedores y la población en general, sobre cuidados en el manejo y uso de los productos cuya vigilancia le otorga la ley al Instituto; otorga visto bueno sanitario a la importación y exportación de los productos de su competencia, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas vigentes y; propende por la armonización de las políticas referidas a la vigilancia sanitaria y control de calidad de los productos establecidos en el artículo 245 de la ley 100 de 1993 y en las demás normas pertinentes, con los países con los cuales Colombia tenga relaciones comerciales, entre otras funciones.

### **2.1. Normatividad vigente para el sector:**

A partir del año 2010, el Gobierno Nacional ha impulsado la revisión normativa, procurando actualizarla y expedir nuevas normas que permitan atender la política para mejorar la competitividad del sector lácteo bajo el un nuevo marco de mercados globales, sin perjuicio del enfoque social y ambiental que requiere el productor de leche y el país.

El Gobierno expidió la Ley 1375 de 2010 "por la cual se establece las tasas por la prestación de servicios a través del Sistema Nacional de Identificación y de Información del Ganado Bovino, Sinigan", con la cual se busca fortalecer el sistema de trazabilidad para el ganado bovino de carne y leche.

Así mismo, con la activa participación del MADR, el Gobierno, expidió la ley 1659 de 2013, que crea el sistema nacional de identificación, información y trazabilidad animal y actualmente se está trabajando en la reglamentación de la misma.

#### **Sistema de pago por calidad de la leche cruda al proveedor**

A través de la Resolución 017 de 2012 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se establece el sistema de pago por calidad que deben atender los agentes compradores de leche cruda para el pago por calidad a sus proveedores, sistema de laboratorios de análisis de leche bajo la coordinación de CORPOICA y sistema de vigilancia y control a través de la Unidad de Seguimiento de Precios de la Leche – USP y de la Superintendencia de Industria y Comercio.

En marzo de 2015, el Ministerio de Agricultura, atendiendo solicitud y sustento



expresados por la industria y las cooperativas, ante el Consejo lácteo, realiza un acto modificatorio de la Resolución 017 de 2012, a través de la Resolución 077 del 31 de marzo de 2015, la cual establece un régimen transitorio que permite brindar tiempo hasta enero de 2016 a los laboratorios que están persiguiendo la acreditación en la Norma NTC/ISO 17025, ante la ONAC. A partir del 1º de enero de 2016, los agentes económicos compradores deberán evaluar la calidad de la leche cruda de sus proveedores, en laboratorios acreditados por el ONAC. Antes de tal fecha, podrán evaluar la calidad de la leche en los laboratorios habilitados por Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – CORPOICA. (Anexo 2).

### **Derivados Lácteos**

A través de la Resolución 2310 de 1986, se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo referente a procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los Derivados Lácteos.

### **Zonas Francas lácteas**

A través del Decreto de Gobierno No. 1767 de 2013, por el cual se establecen condiciones especiales en materia de Zonas Francas Permanentes Especiales para el sector lácteo y cinco (5) departamentos del sur del país, a saber, Putumayo, Nariño, Huila, Caquetá y Cauca.

El 17 de octubre de 2014 se emitió por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo la Resolución 04610 de 2014 (Anexo 3), por la cual se desarrollan algunas disposiciones relacionadas con el Decreto 1767 de 2013, norma cuyo propósito es el de precisar cuáles son las actividades relacionadas con el sector lácteo de que trata el artículo 1 del Decreto 1767 de 2013, y la forma de cumplir y acreditar el requisito relacionado con la vinculación del proyecto que se pretenda desarrollar en la Zona Franca Permanente Especial, con la producción de materias primas nacionales y con las áreas de producción agrícola o pecuaria, según corresponda, de acuerdo con lo establecido en el parágrafo 1 del artículo 5 del Decreto 1767 de 2013.(Anexo 4).



## **Revisión Normativa Servicio de Energía en el Ámbito Rural**

La CREG dio respuesta a representantes de la cadena en el Consejo Lácteo, señalando que la contribución al sector industrial se eliminó según decretos 4955 y 2115 de 2011 del Ministerio de Minas y Energía, de tal manera que no aplica la contribución al usuario industrial y por ende las empresas de energía no tienen incentivo para cambiar el tipo de usuario en los predios donde existan tanques de enfriamiento. La tarifa de los predios rurales depende únicamente del estrato que le asigne el municipio.

### **Inocuidad y Salud**

Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, expendia, importe o exporte en el país, Decreto 616 de 2006, se encuentra actualmente en proceso de revisión y ajuste por parte del Ministerio de Salud y Protección Social e INVIMA.

Decreto 1880 de 2011 Por el cual se señalan los requisitos para la comercialización de leche cruda para consumo humano directo en el territorio nacional. (Anexo 5).

Resolución 1385 de 2013 Por medio de la cual se establece el plazo para que los predios que proveen a comercializadores de leche cruda para consumo humano directo se certifiquen como predios libres de brucelosis y tuberculosis bovina (Anexo 6).

Resolución 1332 de 2013 Por medio de la cual se actualizan las medidas sanitarias para la prevención, el control y la erradicación de la brucelosis en las especies bovina y bufalina en Colombia. (Anexo 7).

### **Riesgos Agropecuarios**

Decreto 126 de 2011, por medio del cual se adoptan medidas en materia de riesgos, seguro agropecuario y crédito agropecuario, para atender la situación de emergencia económica, social y ecológica por grave calamidad pública declarada en el territorio colombiano e impedir la extensión de sus efectos y se crea la dirección Nacional de Riesgos Agropecuarios.

Con el decreto 1985 de 2013 por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y se determinan las funciones de sus dependencias; se establece la creación de la Dirección de Financiamiento y Riesgos Agropecuarios (artículo 19) y algunas de las funciones que se generaban con el Decreto 126 de 2011. (Anexo 8).



### **Seguimiento a precios de insumos y publicación de información**

Decreto 1988 de 2013, por el cual se define entre otros, la intervención en la política de precios para los productos del sector agropecuario, y el establecimiento de parámetros para la fijación de precios por las partes y la determinación administrativa del precio máximo, teniendo en cuenta que los insumos agropecuarios participan en forma importante en la definición de los costos de producción de los bienes agrícolas y pecuarios y por lo tanto son determinantes de las condiciones de competitividad en el sector. (Anexo 9)

Decreto 2001 de 2013, por el cual se crea la Comisión Intersectorial de Insumos Agrícolas y Pecuarios, con el fin de fijar los lineamientos generales destinados a proteger el ingreso de los agricultores frente a los efectos negativos del aumento de los costos de producción que afectan el ingreso al productor, el bienestar y la estabilidad social del campo; propender por la disminución de los costos de los productores agropecuarios y buscar la estabilidad en el ingreso de los campesinos; entre otros aspectos. (Anexo 10)

Decreto 625 de 2014, modifica parcialmente el Decreto 1988 de 2013. El MADR mantiene un régimen de libertad vigilada de precios de fertilizantes, plaguicidas, medicamentos veterinarios y productos biológicos de uso pecuario), que le permite obtener información de los comercializadores de insumos en el país y realizar un seguimiento al comportamiento de los precios en estos mercados, así mismo la publicación de precios en la aplicación móvil Agroinsumos, estrategia desarrollada con Ministerio de las TIC's para el acceso a los precios del mercado en Colombia. (Anexo 11)

### **Importación de insumos**

Mediante Decisión 804 del 24 de abril de 2015 la Comisión de Ministros de la CAN aprobó la modificación de la Decisión Andina 436 para el registro y control de plaguicidas químicos de uso agrícola, creando la figura de Importador para consumo propio de plaguicidas, lo cual permite a los gremios, asociaciones o agricultores realizar importaciones de plaguicidas, con la condición de que sean destinadas a su propio consumo o al de sus asociados. (Anexo 12)

### **Compra y distribución de insumos:**

De acuerdo con el compromiso del Señor Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, a través de Vecol S.A.se realizó una compra de 20 mil toneladas de fertilizantes, que llegaron en el mes de junio 2015, las cuales se están vendiendo a pequeños y medianos agricultores a través de los gremios del sector agropecuario. Con esta medida se logra reducir la cadena de comercialización



### **Financiamiento:**

El propósito del Gobierno ha sido reducir la dependencia de los agricultores de la financiación que dan los almacenes comercializadores de insumos. Para este fin, se han diseñado instrumentos financieros que buscan mejorar la oportunidad en la asignación y desembolso del crédito, y que tienen en cuenta el ciclo de los cultivos para generar su pago. De esta forma se ha impulsado:

- ✓ Tarjeta de crédito Agroinsumos del Banco Agrario de Colombia: producto financiero que permite realizar compras de insumos agropecuarios en almacenes especializados y/o de los gremios.
- ✓ Línea de crédito para el pago de deudas a proveedores de insumos agropecuarios y pesqueros en condiciones FINAGRO.

### **3. Progreso en la ejecución de la política**

A continuación, se describen los avances generados por el gobierno en atención a los objetivos del CONPES 3675. Sin detrimento de lo descrito a continuación, el Gobierno Nacional, cuenta con el Sistema de seguimiento de documentos CONPES, con el cual el Departamento Nacional de Planeación – DNP, monitorea y realiza medición de cumplimiento de las recomendaciones establecidas en los documentos de política pública. En tal sentido, se anexa al presente informe la matriz de seguimiento que se actualiza semestralmente con las entidades del estado involucradas en la ejecución de la política. (Anexo 13).

#### **3.1. Avances en la política**

##### **Objetivo General:**

Mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano.

##### **Objetivos Específicos:**

Las estrategias de política definidas para el sector lácteo son:

- ✓ Disminuir los costos de producción del eslabón primario de la cadena láctea en las principales micro cuencas del país, mediante la incorporación de avances tecnológicos e implementación de proceso productivos innovadores.
- ✓ Promover esquemas asociativos y de integración horizontal y vertical de la cadena en las zonas productoras, con el fin de lograr economías de escala,



fortalecer la capacidad de negociación y promover aumentar volúmenes de leche que se canaliza a través de la industria formal y mejorar el ingreso de los productores.

- ✓ Desarrollar conglomerados productivos, de manera que en las zonas con ventajas competitivas para la producción de leche, se establezcan las inversiones y las condiciones óptimas para su desarrollo.
- ✓ Ampliar y abastecer el mercado interno y los mercados internacionales con productos lácteos de calidad a precios competitivos, procurando mejorar la rentabilidad.
- ✓ Fortalecer la gestión institucional del sector, en disponibilidad de información y control legal de las autoridades competentes en la producción y comercialización de leche y sus derivados.

#### **Cooperación Internacional con la Unión Europea:**

La Delegación de la Unión Europea ha mostrado un gran interés por acompañar al MADR y al MINCIT en el desarrollo e implementación de sus políticas para el sector lácteo. Es así como, desde Noviembre 2010 se negoció, formuló y se desarrolla el apoyo presupuestario para el sector lácteo (los recursos entran al presupuesto general de la nación), en el marco del nuevo tratado de libre comercio entre la Unión Europea y Colombia, el cual tiene por objetivo fortalecer los esfuerzos del gobierno por mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano.

El proyecto para el Sector Lácteo fue aprobado en cada una de sus fases, ficha de identificación, ficha de acción y la última fase denominada Disposiciones Técnicas Administrativas (DTAs). El Convenio COLOMBIA – UE DCI-ALA/2012/024-513 (Fase II) de apoyo presupuestal por valor de €21,4 millones, se firmó el 11 de Agosto de 2014, por un término de 4 años, con los cuales se priorizaron las siguientes áreas de intervención:

- **Asistencia Técnica:** Implementar agendas de transferencia de tecnología en finca, acompañamiento en la formulación e implementación de planes de negocios para la reconversión de leche cruda, desarrollo de economías de escala y acompañamiento en la formulación y gestión de proyectos. A través de la cofinanciación de la Asistencia Técnica.



- Red de Laboratorios: Hacia la certificación del cumplimiento de la normatividad mediante la cual se establece el pago de la leche cruda al ganadero.
- Conformación de conglomerados y apoyo a programas de reconversión - convocatoria especial FOMIPYME: En el marco de un plan de acción sectorial que tenga en cuenta las zonas con ventaja competitiva, a través de las estrategias de desarrollo empresarial y el portafolio de servicios de Fomipyme del MCIT.
- Estudios, asistencia técnica complementaria administrada por la Delegación de la UE, entre otros, por parte de la Unión Europea: 1M€.
- Financiamiento a productores del sector lácteo, para la adquisición de equipos maquinaria y en general lo pertinente para atender la producción, comercialización y/o red de frío para el manejo de la leche, así como el mejoramiento de praderas y sistemas silvopastoriles, riego que permiten mejorar las áreas productivas.

Los recursos de Cooperación se presupuestan a las actividades dispuestas por los Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural y el de Comercio, Industria y Turismo:

El Gobierno Nacional tendrá a través del apoyo presupuestario sectorial de Cooperación UE, una ayuda presupuestaria de aproximadamente 20,4 M€ y una ayuda complementaria de un 1 M€. El Apoyo será articulado alrededor de un tramo fijo y 3 variables:

**Tabla 6. Apoyo Unión Europea - Fase II**

	N	N+1	N+2	N+3	Total
Tramo fijo	5 M€				5 M€
Tramos variables		5.2 M€	5.2 M€	5 M€	15.4 M€
Ayuda complementaria	0.2	0,3 M€	0,3 M€	0,2 M€	1 M€
<b>TOTAL</b>	<b>5,2 M€</b>	<b>5,5 M€</b>	<b>5,5 M€</b>	<b>5,2 M€</b>	<b>21,4 M€</b>

Es necesario aclarar que el pasado 18 de septiembre / 2015, entre la Unidad a cargo de los apoyos presupuestarios y la Dirección G1 en Bruselas y representantes de los



Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural y Comercio, Industria y Turismo Gobierno de Colombia, con el acompañamiento de la Agencia Presidencial de Cooperación y la Delegación de la Unión Europea en Colombia, se acordó gestionar un intercambio de notas en la cual se solicita redistribución de los recursos de N+1 a 31 de diciembre de 2014 (primer tramo variable), mediante la suscripción de un Addendum a presentar en primer semestre de 2016. (Anexo 14).

### **3.1.1. Productividad.**

Línea a través de la cual se busca disminuir los costos del eslabón primario de la cadena láctea en las principales microcuencas productoras del país, mediante la incorporación de avances tecnológicos e implementación de procesos productivos innovadores.

Entre las principales actividades de esta estrategia están la promoción del mejoramiento de praderas e implementación de los sistemas agrosilvopastoriles y otras alternativas de alimentación y producción de suplementos alimenticios por medio de cupos especiales en el Incentivo a la Capitalización Rural – ICR y alternativas de reconversión a través de líneas especiales de crédito, la transferencia de tecnología al productor a través de Asistencia Técnica al eslabón de los productores, la implementación de un plan de mejoramiento genético, desarrollar el mercado de insumos agropecuarios, la revisión de la estructura arancelaria de las principales materias primas para el sector y la gestión de la participación de las instituciones educativas públicas y privadas en el mejoramiento de la cadena láctea.

#### **3.1.1.1. Líneas de Financiamiento**

##### Compromisos:

Incluir cupo ICR para sistemas agrosilvopastoriles, mejoramiento de praderas, compra de equipos para ensilaje y henolaje destinados a la producción de suplementos alimenticios; adquisición de equipos e infraestructura para la producción, acopio, transporte, transformación y comercialización de leche y derivados. Y así mismo, incluir Línea Especial de Crédito LEC para compras conjuntas de materias primas para Alimentos Balanceados para Animales.

##### Avance:

Compromiso cumplido desde el año 2011 con atención y disponibilidad de recursos entre 2011 a 2014.

Las líneas de financiamiento para el sector agropecuario DRE, se fortalecieron con recursos exclusivos dirigidos a atender las demandas de financiamiento del sector lácteo.



Año 2011: A través del programa DRE del MADR efectivamente se separaron recursos específicos para el sector lácteo, los cuales en el caso del ICR superaron lo presupuestado, se tenían previstos 22.000 millones de pesos para el ICR y para noviembre de 2011, se habían asignado recursos por 47.175 millones de pesos haciendo uso de recursos del DRE general para el sector agropecuario.

Año 2012: El MADR asignó recursos por 13.100 millones de pesos para el sector lácteo. Los productores del sector generaron una demanda para el incentivo ICR por valor de 26.740 millones de pesos para impulsar proyectos productivos dirigidos al sector por valor aproximado de 175.377 millones de pesos y apalancando recursos por valor de 19.866 millones de pesos. Debido a que la demanda del sector fue mayor a los recursos con destinación específica para el sector, se comprometieron dineros del Programa DRE para el sector agropecuario.

Año 2013: El MADR asignó recursos por 12.000 millones de pesos para el sector lácteo, los productores del sector generaron una demanda para el incentivo ICR por valor de 30.049 millones de pesos para impulsar proyectos productivos dirigidos al sector por valor aproximado de 180.574 millones de pesos y apalancando recursos por valor de 118.321 millones de pesos. Debido a que la demanda del sector fue mayor a los recursos con destinación específica para el sector, se comprometieron dineros del Programa DRE para el sector agropecuario.

Año 2014: El MADR asignó recursos por 10.000 millones de pesos para el sector lácteo, los productores del sector generaron una demanda para el incentivo ICR por valor de 3.599 Millones de pesos; su bajo porcentaje de utilización, se debe a que la adición presupuestal, fue para los dos últimos meses del año, sin embargo fueron recursos que se invirtieron para impulsar proyectos productivos dirigidos al sector por valor aproximado de 25.834 Millones de pesos y créditos cercanos a 16.982 millones de pesos.

**Tabla 7. Recursos asignados ICR -LEC**

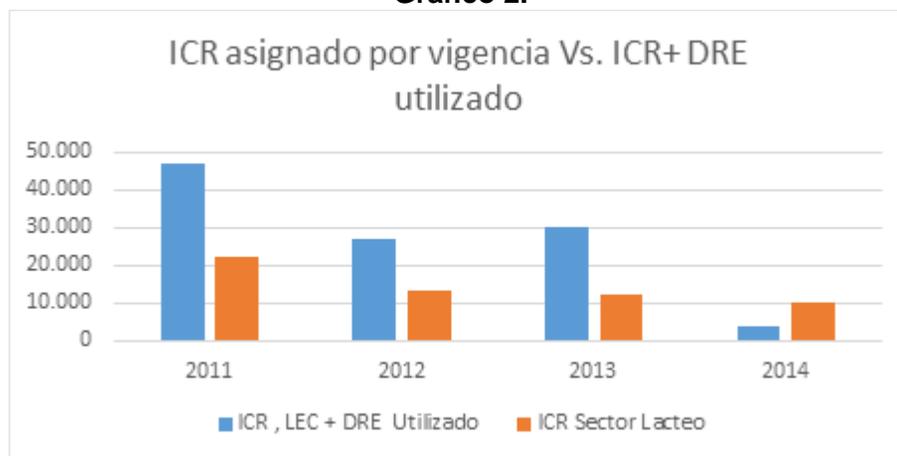
PROGRAMAS	2011	2012	2013	2014
ICR Y LEC Dispuestos	22.000	13.100	12.000	10.000

Cifras en millones de pesos, Fuente: MADR-DCPPA

De manera particular, de acuerdo con los recursos comprometidos para inversiones dirigidas al Conpes lácteo para la implementación de sistemas silvopastoriles adecuación de terrenos para la implementación y renovación de pasturas, maquinaria y equipos, infraestructura, unidades de frío, entre otros, el Incentivo a la Capitalización Rural compromete los siguientes recursos en las vigencias 2011 al 2014:



Gráfico 2.



Valores en millones de pesos. FUENTE: Bases de Datos FINAGRO

En total, durante los años de avance de la política CONPES lácteo, dentro de la dinámica del incentivo se han otorgado ICR por valor de 107.563 Millones de pesos para un total de 1502 operaciones dirigidas al sector lácteo. Para el año 2014 se registraron 297 operaciones.

Tabla 8. Inversión ICR Conpes lácteo y DRE general por vigencia

PROGRAMAS	2011	2012	2013	2014
ICR , LEC + DRE Utilizado	47.175	26.740	30.049	3.599
ICR Sector Lacteo	22.000	13.100	12.000	10.000

Fuente: MADR - DRE Y DCPP

Valores en millones de pesos. FUENTE: Bases de Datos FINAGRO

Al analizar el campo de las inversiones 2014, encontramos que la mayor participación se encuentra en maquinaria para producción pecuaria con un valor total del incentivo 590 millones de pesos, seguido por implementos y equipos agrícolas tal como lo muestra la tabla 9.



**Tabla 9. Valores 2014 de ICR por Rubro**

CAMPO	RUBRO	2014	% part
Adecuación de tierras	Equipos y sistemas de riego	263	35%
	infraestructura pecuaria	280	35%
	obras civiles para riego	379	17%
	cultivos de silvopastoreo	8	3%
	equipos pecuarios	589	10%
			100%
infraestructura de la producción	Equipos y sistemas de riego	178	67%
	adecuación de tierras para la producción pecuaria	30	18%
	transporte especializado	61	13%
	cultivos de silvopastoreo	0	2%
			100%
maquinaria de uso agropecuario	infraestructura pecuaria	0	63%
	maquinaria y equipos	711	37%
	adecuación de tierras para la producción pecuaria	0	0%
			100%
plantación y mantenimiento de cultivos tardío rendimiento	plantación y mantenimiento bosques	0	16%
	infraestructura pecuaria	462	42%
	mejoramiento praderas	76	9%
	recuperación de tierras para la actividad agrícola	562	32%
	Equipos y sistemas de riego	0	1%

Valores en millones de pesos.

Campo "%part" es el porcentaje de participación del Rubro en el campo

FUENTE: Bases de Datos FINAGRO 2014.

De manera complementaria al financiamiento descrito para promover la generación de valor y de productos del sector primario, a través de Bancoldex, como Banco de segundo piso para el desarrollo empresarial, se ofrece un portafolio de líneas de crédito y servicios financieros que apoyan los planes de inversión, el fortalecimiento productivo y la internacionalización de las actividades productivas en el país.



En el 2013 estuvo disponible la línea de crédito para el fortalecimiento de las Mipymes “Mipyme Prospera” que apoyó la reconversión productiva de las empresas del país, fortaleciendo su competitividad para aprovechar las oportunidades y retos que genera la internacionalización así como la consolidación del mercado nacional.

Durante el año 2014 se puso a disposición de los empresarios la línea de Modernización para el sector Industrial PIPE Fase III con el objetivo de impulsar proyectos de inversión que mejoren la productividad y competitividad del sector industrial del país fomentando el desarrollo de las cadenas productivas, también estuvo disponible la línea Mipyme Competitiva para la modernización de las micros pequeñas y medianas empresas estas dos líneas disponibles para empresas del sector lácteo.

Bancóldex ofrece servicios no financieros en programas de formación empresarial dictados a nivel nacional presencial y virtualmente que se constituyen en herramienta para la mejora de productividad y competitividad del empresariado colombiano. Esta actividad es continua.

La implementación de líneas de crédito específicas para el sector lácteo, requiere un trabajo concertado entre las entidades relacionadas, la identificación de condiciones y plazos, así como el interés demostrado por posibles beneficiarios (por demanda).

### **3.1.1.2. Asistencia Técnica**

Durante los 3 primeros años de la política para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano, se priorizaron las Zonas de Excelencia Sanitaria identificadas por el ICA en cumplimiento del CONPES 3676 (Sanitario) y en concordancia con cuatro de las principales macro-cuencas identificadas por el Consejo Lácteo (Fuente: Acuerdo de Competitividad del sector lácteo – CNL). A partir de la presente vigencia, además de atender las zonas de excelencia sanitaria, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, amplía el marco de acción a las cuencas lecheras del territorio nacional.

En los convenios de asistencia técnica suscritos en 2014 con vigencias futuras 2015, con las Gobernaciones de Antioquia, Nariño Boyacá, Cundinamarca y Caldas, el MADR resalta la ventaja que tiene este modelo, pues están jalonando recursos adicionales de las gobernaciones:



**Tabla 10. Asistencia Técnica sector lácteo 2014 (Con vigencias futuras 2015)**

No.	DEPARTAMENTO	MADR	OPERADOR	GOBERNACION	TOTAL	BENEFICIARIOS X DPTO	Implementaciones Directas- Fincas demostrativas	Nº MUNICIPIOS INTERVENIDOS	HECTAREAS a Intervenir en fincas demostrativas
1	Boyacá	\$ 7.000.000.000,00	\$ 2.000.000.000,00	\$ 3.000.000.000,00	\$ 12.000.000.000,00	11.800	800	44	512
2	Cundinamarca	\$ 8.000.000.000,00	\$ 2.000.000.000,00	\$ 2.029.970.000,00	\$ 10.029.970.000,00	8.000	640	17	720
3	Nariño	\$ 8.000.000.000,00	\$ 500.000.000,00	\$ 1.100.000.000,00	\$ 7.600.000.000,00	6.500	2.500	23	1250
4	Caldas	\$ 5.000.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 1.000.000.000,00	\$ 4.200.000.000,00	2.400	365	16	432
Totales		\$28.000.000.000,00	\$4.700.000.000,00	\$7.129.970.000,00	\$33.829.970.000,00	28.700	4.305	100	2.914

Fuente: MADR - DCPPA

La asistencia técnica se ha enfocado en un trabajo dirigido a las organizaciones de productores de leche, en temáticas de mayor impacto, expresadas por el CONPES 3675:

- Buenas Prácticas Ganaderas y de Ordeño;
- Alternativas nutricionales: Manejo y establecimiento de praderas y sistemas de silvopastoreo;
- Manejo de sistemas de ensilaje; beneficios de la evaluación nutricional, manejo reproductivo;
- Formación dirigida al manejo de costos e ingresos para toma de decisiones, asociatividad y empresarización.

### 3.1.1.3. Programa Nacional de Mejoramiento Genético

El MADR a través de la Dirección de Innovación, Desarrollo Tecnológico y Protección Sanitaria realizó a partir del año 2012 con UNAGA la promoción para el diseño de este plan, cuya divulgación y presentación se realizó en el escenario de Agroexpo 2012. En reunión de la Comisión de Modernización Tecnológica del Consejo Lácteo del 26 de abril de 2012, Unaga presentó los avances en la formulación PNMG.

A partir del año 2013 y durante la vigencia 2014, a través de la Dirección de Cadenas Pecuarias, Pesqueras y Acuícolas, el MADR asignó recursos específicos del CONPES 3675 (Competitividad del sector lácteo), para promover la implementación del Programa dirigido específicamente al sector lácteo de leche especializada y doble propósito.



**Tabla 11. Asistencia Técnica Sector Lácteo**

Año	Programa Nacional de Mejoramiento Genético	Departamentos	Alcance	Valor aporte MADR	Valor total Proyecto
2.013	Unaga	Antioquia, Nariño, Boyacá, Cundinamarca, Cesar, Caldas, Santander, Córdoba, Magdalena y Tolima	Capacitación dirigida a 300 profesionales, técnicos y tecnólogos en control lechero	800.000.000	1.045.720.000
2.014	Unaga	Antioquia, Nariño, Boyacá, Cundinamarca, Cesar, Caldas, Santander, Córdoba, Magdalena y Tolima	Caracterización de 656 predios e identificación de hasta 94.000 animales	4.000.000.000	4.336.200.000
<b>Total PNMG</b>				<b>4.800.000.000</b>	<b>5.381.920.000</b>

Fuente: MADR – DCPA

#### **3.1.1.4. Revisión de la estructura arancelaria materias primas**

Con el propósito de mejorar la competitividad del país, los aranceles de las materias primas, bienes de capital al igual que los agroquímicos no producidos en el país tienen arancel cero.

En agosto de 2013 se expidió el Decreto 1755, mediante el cual se modifica parcialmente el Arancel de Aduanas, estableciendo por el término de dos (2) años un arancel de 0% para las importaciones de materias primas y bienes de capital no producidos en Colombia, dentro del marco del Plan de Impulso a la Productividad – PIPE (Anexo 15).

#### **3.1.1.5. Fortalecimiento de la política de vigilancia de la competencia en el mercado**

Mediante las acciones implementadas por la Superintendencia de Industria y Comercio - SIC, como organismo de carácter técnico, cuya actividad está orientada a fortalecer los procesos de desarrollo empresarial y los niveles de satisfacción del consumidor colombiano, en 2014 abrió 11 investigaciones en contra de agentes compradores de leche cruda al productor, por incumplimiento a los parámetros definidos en la Resolución 017 de 2012 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, ya sea por porque no reportaron el “Sistema de Pago al Proveedor de Leche Cruda” ante el MADR, o porque habiéndolo hecho no lo hicieron bajo los parámetros establecidos.



De las investigaciones administrativas en curso, se fallaron un total de 66 investigaciones, de las cuales se archivaron 44 y se impusieron 22 sanciones.

Se adelantaron dos (2) investigación por competencia desleal administrativa y prácticas comerciales restrictivas en contra de agentes productores y comercializadores de productos a base de lacto-suero, que poseen calidades o valores nutricionales diferentes a la leche, así:

- Investigación abierta el 25 de marzo de 2011, contra 11 agentes procesadores por la presunta contravención de los artículos 11 y 18 de la Ley 256 de 1996, y en contra de 3 cadenas de almacenes por la presunta violación de lo establecido en el artículo 11 de la Ley 256 de 1996 y el numeral 1 del artículo 48 del Decreto 2153 de 1992. En la actualidad se encuentra en el Despacho del Superintendente Delegado para la Protección de la Competencia, para decidir, el sentido del informe motivado, bien recomendando el archivo de la investigación o la sanción por la infracción al régimen de libre competencia y prácticas comerciales restrictivas, en concordancia con lo dispuesto en el artículo 52 del Decreto 2153 de 1992, modificado por el artículo 155 del Decreto 019 de 2012.
- Investigación abierta el 21 de junio de 2012, por competencia desleal administrativa en contra de 13 agentes productores y comercializadores de productos a base de lacto-suero, por la presunta infracción de los artículos 10, 11 y 18 de la ley 256 de 1996.

#### **3.1.1.6. Incrementar la oferta de programas técnicos y profesionales hacia el sector**

Durante el 2014, a través del SENA, con la participación de entidades como el MADR, el CNL, comité regional lácteo de Antioquia, CORPOICA, el Programa de Transformación Productiva – PTP, y expertos regionales, se identificaron programas educativos requeridos por la cuenca piloto de Antioquia y los aspectos que dichos programas deben enfatizar para atender las prioridades del sector lácteo.

Se identificaron 16 tecnologías emergentes para el sector lácteo, a partir de las cuales se identificó que 2 ya están aplicadas en el Departamento de Antioquia, se proyecta que 9 se aplicarán entre el 2015 y el 2020 y 5 tecnologías son aplicables para 20120 en adelante.

Se revisaron los impactos ocupacionales que podrían tener esas tecnologías emergentes y se nominaron 12 ocupaciones que estarían relacionadas con las



mismas. Con esto se identificó cuales serían las habilidades, conocimientos, actividades y actitudes que ganarían importancia dentro de cada una de las ocupaciones identificadas.

Modelo Prospectiva Antioquia, SENA – SENAI (Anexo 16).

### **3.1.2. Integración:**

Estrategia que busca promover esquemas asociativos y de integración horizontal y vertical en las zonas productoras, que permitan lograr economías de escala y fortalecer la capacidad de negociación para la producción, el procesamiento y la comercialización de productos con alto valor agregado.

Para este propósito se espera que a través de programas como Alianzas Productivas y en trabajo interinstitucional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, fortalecer la competitividad a través de Fondo INNPULSA Mipyme, se apoyen procesos de integración de productores y procesadores, y con el ICR y las líneas de microcrédito de Bancoldex, se financien equipos e infraestructura para la producción, acopio, transporte y procesamiento de leche.

#### **3.1.2.1. Alianzas Productivas**

El Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) es modelo de desarrollo que atiende 80 líneas productivas, entre las que se encuentra ganadería de leche, de ceba y doble propósito, específicamente en lo relacionado con leche y doble propósito, cuyo principal producto obtenido es leche, el proyecto busca mediante su intervención atender los requerimientos en términos de calidad, cantidad y oportunidad del mercado formal con el que se estableció la relación comercial.

Cada Alianza debe contar por lo menos con 30 productores haciendo parte de la misma, atendiendo las condiciones establecidas por el Programa en cada convocatoria anual.

En términos generales en estas líneas productivas agropecuarias el PAAP ha financiado Alianzas Productivas desde el año 2002 a la fecha, con valor de 158 mil millones de pesos, de los cuales 31.203 millones de pesos de incentivo modular como aporte del MADR, las principales inversiones del incentivo modular (aporte del MADR) y de los cofinanciadores han sido en los siguientes aspectos, previamente definidos en los estudios de preinversión de acuerdo al estado inicial y las oportunidades de mejoras identificadas en cada Alianza:



- Empresarización: formación en el agronegocio lechero y manejo empresarial de la unidad productiva y fortalecimiento asociativo.
- Acopio: Construcción, adecuación, reactivación o mejoramiento de centros de acopio, definición de rutas de acopio óptimas y horarios de recolección.
- Alimentación: Aumento y mejora de la oferta alimenticia para los animales, mediante la implementación o mejoramiento de praderas, bancos de proteína, siembra y almacenamiento para silo, prácticas de manejo por lotes.
- Calidad: Mejoramiento de calidad sanitaria y composicional de la leche, mediante la aplicación de Buenas Prácticas Ganaderas – BPG, Buenas Prácticas de Ordeño – BPO, dotación de equipos para laboratorios de calidad.
- Genético: mediante la capacitación e inicio de procesos de inseminación artificial, e introducción de razas que probadas a nivel local o regional.
- Ambiental: manejo agroforestal, barreras vivas, implementación de composteras, puntos ecológicos, guardianes, etc.

Durante el año 2011, la Dirección de Cadenas Productivas (hoy la misión de políticas atendida por la Dirección de Cadenas Pecuarias, Pesqueras y Acuícolas), estableció un trabajo de acción conjunta con los Secretarios de las Cadenas Productivas, quienes deben acompañar y promover el desarrollo de propuestas de alianzas productivas en los núcleos de producción identificados por los Consejos Nacionales. Durante el año 2012, aún sin recursos específicos del Conpes 3675, pero con la gestión de promoción del programa Alianzas Productivas y recursos del mismo, la Cadena Láctea ha sido beneficiaria de 24 alianzas productivas por valor de 4.240 millones de pesos de incentivo aportado por el MADR que jalonaron cerca de 30.115 millones de pesos como valor total.

La ganadería de leche, se situó en el 2013 como el primer renglón más financiado en el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas del MADR con 30 sub proyectos, superando a los tradicionales cacao y café especial. El valor de estos agronegocios apoyados fueron en total 39.251 millones de pesos, con un aporte del MADR por 7.767 millones de pesos, beneficiando a 1.688 familias en 20 departamentos del país.

Durante la existencia del programa a 2014, el Ministerio ha atendido 7165 unidades productivas de leche. Para la vigencia 2014, fueron atendidas 877 familias cuyos proyectos tuvieron un costo de 17.517 millones y un aporte del MADR a través del Incentivo modular por 3.970 millones de pesos. (Fuente: MADR - Programa Alianzas Productivas)



### 3.1.2.2. Fondo INNPULSA - Mipyme

En cumplimiento de las directrices del Plan de Desarrollo 2010 – 2014 Prosperidad para Todos, fijado mediante la Ley 1450 de 2011, el Fondo Colombiano de Modernización e Innovación para la micro, pequeña y mediana empresa - Fomipyme, se trasladó a Bancoldex, para que operara como un patrimonio autónomo. Como resultado de esta modificación legal y operativa surge el Fondo de Modernización e Innovación para las Mipyme - INNpulsas Mipyme-, que a través de convocatorias, asigna recursos de cofinanciación no reembolsables a proyectos encaminados al crecimiento de estas empresas, por medio del fortalecimiento productivo.

Las convocatorias y estrategias que el Fondo manejó en su momento, fueron nacionales y enfocadas en atender todos los sectores de la economía. Para atender los lineamientos de la política láctea y con el apoyo de los recursos del apoyo presupuestario de la Unión Europea en agosto de 2013, se abrió la convocatoria para el sector lácteo, con el objeto de brindar asistencia técnica o consultoría, orientada al mejoramiento de las áreas funcionales de las Mipyme, para formulación de planes de acción, asesoría y acompañamiento en la implementación y actividades de seguimiento complementarias para el cumplimiento de las metas y capacitación a través de procesos de formación empresarial grupal de acuerdo con las necesidades de fortalecimiento empresarial de cada empresa.

La convocatoria asignó recursos hasta el 65% del valor del proyecto, y hasta un máximo \$200.000.000 por proyecto.

Bajo esta convocatoria, se apoyaron 11 proyectos cuyo valor total fue de \$2.612 Millones de los cuales la convocatoria cofinanció \$1.736 Millones, es decir, se apalancaron \$876 Millones del sector privado para fortalecimiento del sector. 89 Mipymes de Antioquia, Bogotá, Boyacá, Caquetá, Cesar y Valle del Cauca fueron las beneficiadas.

Además de los recursos de la convocatoria, el fondo apoyó dos proyectos específicos del sector en otras de las convocatorias abiertas. Estos proyectos tuvieron un valor total de \$238 Millones de los cuales el fondo cofinanció \$215 Millones beneficiando 21 microempresas del Cesar y Santander.

Las líneas de apoyo incluidas en los proyectos estuvieron orientadas a mejoramiento de producto y acceso a mercados aplicación de medidas sanitarias, implementación de buenas prácticas de manufactura – BPM, participación en ferias comerciales – ruedas de negocios, Registro Invima; cumplimiento de requisitos de rotulado o etiquetado nutricional y Requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano; catálogo de productos, entre otros, cumplimiento de requerimientos legales que



regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información.

**Tabla 12. Financiamiento INNPULSA**

CONVOCATORIA INNPULSA			
REGIÓN	No. DE PROYECTOS	MONTO COFINANCIADO \$	%
Boyacá	3	579.302.394	33
Antioquia	3	358.329.932	21
Bogotá	2	327.172.000	19
Cesar	1	192.007.706	11
Caquetá	1	179.677.140	10
Valle del Cauca	1	99.300.000	6
	11	1.735.789.172	100

Fuente: MINCIT

Así mismo, en el marco del Programa de Hojas de Ruta para fortalecer las capacidades de los empresarios lácteos (productores y transformadores) en las regiones, a través del MCIT se implementaron diferentes programas, como el de Hojas de Ruta – Rutas Competitivas que desde el 2013 se viene construyendo con empresarios y actores regionales de Cesar, Nariño y Boyacá.

### **3.1.3. Desarrollo de Conglomerados.**

Las estrategias del MinCIT a través de los Programas de Transformación Productiva y de Hojas de Ruta – Rutas Competitivas se busca aumentar la competitividad de la cadena láctea a través del desarrollo de conglomerados productivos, de manera que en las zonas con ventajas competitivas para la producción de leche se establezcan las inversiones y las condiciones óptimas para su desarrollo.

Programa De Transformación Productiva: El Plan de Negocio del Sector Lácteo, define una estrategia nacional que analiza la situación del país ante el mundo y define un plan de acción para mejorar la productividad y competitividad del sector.



En el Plan de Negocios sectorial actualizado y concertado con el sector privado, se estructuraron 7 líneas de acción:

1. Un componente de mercados, interno y externo, cuya atención dinamizará y fortalecerá el desarrollo sectorial mediante una mayor participación de la producción nacional en los mercados locales y el aumento importante de las exportaciones de leche y productos lácteos hacia destinos cada vez más diversos.
2. Articulación, implementación y fortalecimiento de clusters: Un componente regional según las vocaciones de la producción láctea de las regiones (cuencas lecheras) este componente regional permitirá llevar los instrumentos de desarrollo industrial y productivo, bajo la estructura de encadenamientos productivos a las regiones, con miras a elevar la competitividad y la sostenibilidad (reducir costos, aumentar productividad).
3. Reducir costos y alinearlos a los que registran los países que lideran el mercado mundial de leche y productos lácteos para garantizar la competitividad y la sostenibilidad.
4. Componente de innovación: estructuración articulada con Corpoica, Universidades, gremios y centros de investigación para implementar una red de investigación e innovación para toda la cadena.
5. Fortalecimiento institucional: se busca que el sector disponga de una instancia institucional que le permita gestionar su desarrollo con base en el Plan Estratégico Sectorial.
6. Información, el sector necesita consolidar y contar con información estratégica de manera regular y oportuna para tomar decisiones.
7. Formalización de la cadena.

**Proyecto de Logística de acopio y recolección de Leche:** El PTP formuló una metodología para la reducción de costos logísticos en el acopio de leche, con un piloto de su aplicación en la cuenca lechera del norte de Antioquia, en los municipios de Santa rosa de Osos, Entrerrios, Don Matías, Yarumal y San Pedro de los Milagros (área cubierta aproximada de 200 mil Ha). Este piloto se realizó con la participación activa de 5 empresas (Colanta, Alpina, El zarzal, Lácteos Betania, lácteos El Llano) en las regiones mencionadas.

El objetivo era formular una metodología para el diseño de rutas óptimas de recolección de leche desde los tanques fríos en las fincas, hasta la empresa de transformación y aplicar la metodología en un piloto en las empresas de la cuenca lechera del norte de Antioquia para la evaluación del potencial de mejora existente.

Se estudiaron 2563 puntos de recolección de leche para las empresas.

Se georreferenciaron los puntos de recolección y se tomó información de cada una de las rutas (tiempo, longitud, litros recogidos)



Se concluyó la formulación de la metodología que podrá ser utilizada en otras cuencas lecheras de la región y del país.

Se han planteado mejoras al proceso de recolección encontrando por ejemplo:

- Un cambio de flota al momento de la renovación hacia vehículos de mayor capacidad implicaría una reducción del costo de transporte diario en un 12% para una empresa y en 23% para otra. Además, para esta última, una reducción en tiempo de operación de un 11%.
- Al considerar la implementación de una política de reducción de la frecuencia de recolección (que no implica ninguna inversión adicional solo reprogramación de las rutas) se lograrían ahorros en costes operativos del 20% y en tiempo de operación de un 39%.

Los resultados del proyecto se presentaron ante los actores involucrados en el mes de noviembre 2014.

Encuentros de Oportunidades del sector lácteo en diferentes regiones -EOSL: tienen como objetivo general llevar a cabo una jornada integral enfocada al fortalecimiento de las empresas de transformación del sector lácteo en las diferentes regiones del país con potencial económico en esta actividad, para contribuir a incrementar su productividad. En cada evento se realizan las siguientes acciones:

- Fomentar la formalización empresarial, laboral y de producto en las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Brindar herramientas de fortalecimiento empresarial de acuerdo con las características y necesidades del sector lácteo de cada región.
- Informar a la comunidad empresarial del sector lácteo de temas claves para el desarrollo del sector.
- Acercar el Estado al ciudadano, a través del contacto directo con las entidades con competencia en temas empresariales y de formalización. A través de este contacto, los empresarios podrán resolver dudas y realizar trámites de manera fácil y oportuna.



- Conocer a través de una encuesta las potencialidades y falencias de la estructura de las empresas transformadoras del sector lácteo de cada región.
- Actualizar la información sobre las necesidades, potencialidades y características de la actividad empresarial sector lácteo de cada región intervenida.

Los EOSL convocan a todas las micro, pequeñas y medianas empresas lácteas de cada región a iniciar el proceso de fortalecimiento empresarial sostenible, a través de la sensibilización y socialización de aspectos de formalización, de mejoramiento productivo y de comercialización.

Los EOSL constan de dos grandes componentes una **Rueda de Servicios y Soluciones para los empresarios** y una **Agenda Académica sobre temas relevantes para el Sector**.

**La Rueda de Servicios y Soluciones** es un espacio de encuentro entre la oferta de servicios de las entidades públicas y privadas que tienen la competencia para orientar, informar y realizar trámites asociados a la formalización, y la demanda de servicios de los emprendedores y empresarios que desconocen los pasos para la creación de empresas, los requisitos asociados a su funcionamiento o que quieran avanzar en su proceso de formalización.

En la Rueda de Servicios y Soluciones, los asistentes encuentran en un solo lugar entidades públicas del nivel nacional y local con competencia en el proceso de formalización empresarial, laboral y de producto, ante quienes pueden solicitar información, resolver dudas y realizar trámites con los funcionarios de cada entidad.

Tales entidades tienen la competencia para orientar, informar y realizar trámites asociados a la formalización, y la demanda de servicios de los emprendedores y empresarios que desconocen los pasos para la creación de empresas, los requisitos asociados a su funcionamiento o que quieran avanzar en su proceso de formalización.

Las entidades participantes son las Cámaras de Comercio de la región, DIAN, INVIMA, la Superintendencia de Industria y Comercio, ICA, las Alcaldías de Región (Secretarías de Hacienda, Planeación, y Salud), INNPULSA, BANCOLDEX, SENA, entre otras.

Por su parte, **la Agenda Académica** consiste en talleres y charlas de expertos en materia empresarial, procesos de producción y comercialización, pertinentes para las empresas del mencionado Sector.



Algunos de los temas tratados en la Agenda Académica son las ventajas de la formalización, la calidad como factor de éxito, el uso de los lacto sueros, condiciones sanitarias en las plantas de procesamiento y fortalecimiento empresarial.

Un EOSL es un espacio en el cual los emprendedores y empresarios del sector lácteo, pueden participar en una Rueda de Servicios y de una agenda académica sobre temas pertinentes para mejorar su actividad empresarial. **Son eventos gratuitos y abiertos a todas las empresas del sector lácteo** de la Región.

En este espacio también se recoge información empresarial sobre los asistentes, para conocer sus características, potencialidades y falencias. Información útil para la toma de decisiones. Los resultados de estas encuestas se presentan más adelante, para cada una de los Encuentros.

**Población objetivo:** Los EOSL son eventos de entrada libre y convoca a los empresarios transformadores del sector lácteo, formales o informales, que desarrollan esta actividad en cada región intervenida.

**Realizados en 2014:** Se realizaron los siguientes Encuentros de Oportunidades del sector Lácteo:

1. Ipiales – Nariño. Agosto 1 de 2014. 9:00 a.m. – 5:00 p.m.
2. Medellín – Antioquia. 20 de octubre de 2014. 9:00 a.m. – 5:00 p.m
3. Paipa – Boyacá. 9 de diciembre. 9:00 a.m. – 5:00 p.m.
4. Bosconia – Cesar.\* Octubre 2 de 2014. 9:00 a.m. – 5:00 p.m. (En el marco del evento Colombia Próspera organizado por la Dirección de Productividad y Competitividad del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo)

Plan Piloto de fortalecimiento de mipymes: El PTP brindó acompañamiento especial a 10 empresas medianas y pequeñas del sector lácteo, ubicadas en el departamento del Cesar, con el objetivo de fortalecerlas para que mejoren su productividad



**Tabla 13. Empresas Beneficiarias PTP Cesar**

DATOS EMPRESAS BENEFICIARIAS PROYECTO LACTEO PTP CESAR					
NOMBRE EMPRESA	PROPIETARIO	DIRECCIÓN	MUNICIPIO	CELULAR	CORREO ELECTRONICO
Lácteos BOSCONIA	Cristian Meriño	Calle 17 n° 13-44	Bosconia	3145521759 - 3205128340	lacteosbosconia@hotmail.com
Lácteos DICFRES	Rosendo Gonzales	Calle 16a2 n° 36-14	Valledupar	5700287- 3157661872	lacteosdicfres@gmail.com
Lácteos DELAR	José Arregocés	Calle 44 n°24-30	Valledupar	5827575 - 3165275204	lacteosdelar@yahoo.com
Lácteos CALIXTA	Luis Eduardo Herrera	Calle 10 n°4-74	Chiriguana	3215363316	lacteoscalixta@gmail.com
IAS SCALEA S.A.S	Heriberto Antonio Urbina	Hacienda siria k4 via pacho prieto	Chiriguana	3002660532 - 3106324116	iascalea@yahoo.com
Lácteos EVEREST	Yadira Montero	Calle 8b n°34-08	Chiriguana	3116546286	lacteoseverest@gmail.com
Lácteos SAN LUIS	Doris Maria Quintero	Calle 20 n°8-47	Codazzi	3182223802	lacteos_sanluis@hotmail.com
QUESERA MERCADITO	Luz Mila Baquero	Calle 12 n°13-12	Valledupar	3043911704 - 5734327	queseramercadito@gmail.com
QUESOS Y MAS JOLAY	Wilfrido Viecco	Cra 5 n°08-27	Becerril	3015801031	quesosymasjolay@gmail.com
Lácteos KASANDRA	Sindy Patricia Arias	Diagonal 21 n°25a-58	Valledupar	3005363316	lacteoskassandra@gmail.com

En este Plan Piloto se acompañó durante seis meses a las empresas en su camino de mejoras. Las conclusiones de este proyecto se implementarán en el resto del país para incrementar el valor agregado en sus productos y transformar sus modelos de negocio.

**Fortalecimiento del Capital Humano:** El PTP acompaña al SENA para mejorar la competitividad del sector por medio de la identificación de tecnologías emergentes, mediante la transferencia de conocimiento del modelo de prospectiva del SENAI de Brasil, en sociedad con el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (Cinterfor) de la OIT.



**Programa “Hojas De Ruta – Rutas Competitivas”:** Esta iniciativa –región, liderada por el Ministerio, es ejecutado por INNpulsa Colombia y está orientada a atender los sectores priorizados por las regiones., se busca fortalecer las capacidades para gestionar apuestas productivas visionarias y ambiciosas (con énfasis en emprendimiento dinámico e innovación empresarial). El Programa apoya con metodología y acompañamiento técnico en el sector que la región define en conceso con los diferentes actores públicos y privados.

El proceso conlleva la identificación de un negocio estratégico con visión de clúster, que se desarrollará ejecutando las acciones que defina la hoja de ruta. Es un programa definido para el largo plazo.

El sector lácteo se trabaja en los Departamentos de Cesar – Boyacá y Nariño

**Departamento del Cesar:** Se identificó una concentración geográfica en los municipios de Codazzi, Aguachica y Valledupar.

Se definió con mayor proyección los “productos lácteos diferenciados”, teniendo en cuenta que sus atributos de “diferenciación” generaran un alto interés por el consumidor final; esta estrategia se complementa con la inclusión de dichos productos en nuevos mercados multilocales, con la calidad y estándares exigidos por la normatividad vigente.

Como factores claves de éxito para lograr entrar en el segmento estratégico identificado y aumentar de esta forma la rentabilidad y utilidad de los productores, se identificaron los siguientes factores de éxito: producción eficiente; uso de genética y TI; logística integrada e inversión en I+D para nuevos productos. Así mismo, se definieron las áreas a mejorar a nivel de empresas (insumos, producto, procesamiento, logística de salidas y canales de ventas) y de clúster para alcanzar el posicionamiento deseado, las cuales están comprendidas al interior de cada uno de los eslabones de la cadena de valor.

Específicamente se establecieron como las principales acciones a realizar las siguientes:

1. I + D: identificación de tendencias y necesidades de los consumidores, buscando desarrollar nuevos productos para atender sus exigencias. También, existe la necesidad de investigar para desarrollar técnicas de producción más eficientes.
2. Producción: se requiere garantizar una técnica más profesionalizada para buscar más eficiencia utilizando mano de obra con calificación.



3. Canal de ventas: buscar mayor proximidad del consumidor para saber lo que necesita y poder diferenciar, con empaques informativos y mucha información en el punto de venta para que sepan sus diferenciales.

El plan de acción se está implementado bajo el liderazgo de la Cámara de Comercio de Valledupar, con la intervención de los diferentes actores privados y públicos (Comisión Regional de Competitividad , Universidad Popular del Cesar , Universidad de Santander UDES Seccional Valledupar , Secretaria de Planeación del Municipio de Valledupar , CDT Ganadero Gobernación del Cesar, SENA , DPA Colombia, Kankuaka, ANALAC Seccional Valledupar, COOLESAR, Klaren's) del departamento del Cesar. Información de Ruta "Lácteos Competitivos"

Durante el 2014, la Comisión Regional del Cesar a través de la Cámara de Comercio de Valledupar, adelantó un proyecto de fortalecimiento de la Comisión apoyado con recursos del Ministerio de Comercio Industria y Turismo a través de Innpulsa Colombia. En dicho proyecto se dieron avances en las líneas de acción de la Ruta Láctea.

**Departamento de Nariño** - iniciativa "Lactis": Se trabajó en la consolidación durante el año 2014. En el proceso de desarrollo de la hoja de ruta en el sector lácteo se involucraron los principales productores industriales (Colacteos, Lácteos Andinos, Lácteos La Victoria, Lácteos Bella Suiza, Los Pinos entre otros) y se ha identificado la concentración de la producción láctea en los municipios de Guachucal, Cumbal, Pasto, Pupiales e Ipiales.

Esta definición estratégica terminó su ejecución el 12 de Octubre de 2014 y producto del análisis estratégico realizado, se ha identificado un segmento estratégico de negocio más atractivo, donde los criterios de compra de los consumidores cambian respecto a un consumidor tradicional de productos lácteos que busca únicamente satisfacer la necesidad de alimentarse. Por tal motivo en el departamento se definieron las siguientes líneas de acción:

Línea de acción 1: Programa de buenas prácticas de explotación lechera

Línea de acción 2: Laboratorio móvil de aprendizaje para el mejoramiento de la calidad de leche

Línea de acción 3: Programa para la sensibilización e implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en la industria láctea de Nariño.

Línea de acción 4: Unidad de asesoramiento en Emprendimiento, Fortalecimiento y financiación de negocios innovadores del Sector Lácteo en Nariño

Línea de acción 5: Desarrollo del mercado

Línea de acción 6 –Profesionalización del sector a través de la capacitación



**Departamento de Boyacá:** Han tenido papel relevante, las Cámaras de Comercio de Duitama, Tunja, Sogamoso y la Gobernación de Boyacá. Se identificó que se va a intervenir el clúster de los derivados lácteos específicamente la producción quesera, teniendo en cuenta la participación de las empresas de elaboración de productos lácteos que se encuentran en algunos municipios de la región central del departamento (Ventaquemada, Tunja, Sotaquirá, Cómbita, Tuta, Paipa, Duitama, Belén, Firavitoba, Ciénega, Siachoque, Tibasosa, Santa Rosa de Viterbo, Iza, Nobsa). Esta ruta concluyó su ejecución el 30 de septiembre de 2015 e identificó nueve opciones estratégicas para el cluster de los derivados lácteos:

1. **Marca Producto Gran Consumo:** el producto maneja una marca reconocida con un precio por lo general por encima de la media. Esta opción requiere altas inversiones en mercadeo, publicidad y también demanda alta capacidad de producción y costos afinados.
2. **Fabricante Marca Blanca:** es aquella opción en donde la marca la pone el cliente que por lo general es el retail organizado. Requiere grandes volúmenes de producción, costos afinados y no exige inversiones en publicidad o comercialización
3. **Servicio a la distribución:** las empresas que optan por esta estrategia deben aportar gama de producto constantemente, tener un conocimiento constante de las tendencias de consumo, capacidad para desarrollar productos y acceso a la gran distribución.
4. **Gourmet:** demanda inversión en publicidad, mercadeo, empaques y tiendas. Por lo general aquí las empresas son de tamaño medio con plantas automatizadas que garantizan la gestión de costos y aseguran márgenes amplios.
5. **Especialista Retailer:** consiste en crear tiendas especializadas con conceptos de venta ligados a segmentos bien definidos, con una gama de productos diferenciada y un precio acorde.
6. **Maquila Premium:** son empresas cuyos clientes suelen ser una cadena de tiendas o un fabricante de marca y que se dedican a producir derivados lácteos con especificaciones técnicas de sus clientes. No hay necesidad de invertir en mercadeo, publicidad y comercialización.

**Servicio Canal HORECA:** en los últimos años las ventas por consumo de comidas fuera del hogar incrementaron un 151,89% debido a un cambio en los hábitos de las



familias de las familias. El sector de la restauración reportó un movimiento de ventas cercanas a los \$24 billones en el 2012, lo cual fue un crecimiento de 9,08% con relación al 2011 según cifras reportadas por la revista de gastronomía La Barra. Esta opción exige marcados requerimientos por parte del cliente. Por ejemplo, los proveedores deben ir hasta el cliente, el formato de los productos cambia y los productos deben cumplir con especificaciones de forma y empaque.

Alimentación funcional: corresponde a una amplia variedad de productos alimenticios que influyen en toda una gama de funciones corporales relacionadas con el estado de bienestar y salud, la reducción del riesgo de enfermedad o ambas cosas. El lanzamiento de esta clase de productos en el mercado colombiano está directamente ligado con la evolución de la legislación y aún es un mercado incipiente con posibilidades de crecimiento.

Alimentación ecológica: que enmarca aquellos productos orgánicos o que han sido producidos mediante técnicas no contaminantes como químicos y otros agentes. Por lo general requieren de un certificado y su comercialización en Colombia hasta ahora se encuentra bien estructurada en productos como el café, el azúcar y el banano.

#### **3.1.4. Mercados:**

Su objetivo es ampliar y abastecer los mercados interno y externo con productos lácteos de calidad a precios competitivos para mejorar la rentabilidad de todos los eslabones de la cadena láctea.

Para el logro de este objetivo el Conpes 3675 tiene previsto fortalecer el abastecimiento del mercado interno y manejar los excedentes, al mismo tiempo que se fortalecerán las comprar estatales de productos lácteos; fortalecer la promoción del consumo de leche basado en la educación de la población en los riesgos del consumo de leche cruda, se gestionará la conformación de una red laboratorios para el análisis de la calidad de la leche y sus derivados y se revisa el sistema de pago de la leche cruda y la carga impositiva, entre otras actividades. En cuanto al mercado exterior, la principal actividad consiste en el diseño de un plan estratégico exportador que identifique los mercados objetivos y logre su admisibilidad sanitaria y arancelaria.

Para apoyar la inserción de productos lácteos en los mercados externos, Procolombia, entidad vinculada al MINCIT que está encargada de la promoción de las exportaciones no tradicionales en mercados con potencial, la atracción de inversión extranjera directa en Colombia y el posicionamiento del país como destino turístico de talla mundial, durante el 2014 refleja los siguientes datos de las actividades realizadas con los empresarios del sector lácteo, orientadas especialmente a ampliar y abastecer los mercados interno y externo con productos lácteos de calidad a precios competitivos para mejorar la rentabilidad de todos los eslabones de la cadena láctea.



1. Se participó en la MCR 50 durante la cual se realizaron citas de negocios durante dos días con 17 empresas exportadoras del sector lácteo que se reunieron con compradores de diferentes orígenes.
2. Se realizó el Seminario de oportunidades en Agosto 26 de 2014 el sector lácteo para EEUU, realizadas en Bogotá con 35 participantes y Medellín con 13 participantes. Via streaming 71 participantes
3. En el encuentro Empresarial Andino, participaron 2 empresas exportadoras del sector Tropical Crops y Pasteurizadora La Mejor.
4. Participación de una Empresa del sector lácteo en Eje Exporta, empresa Industrias Normandy.
5. Participación en Alianza Pacífico, las empresas Signa Grain, Dulces del Valle, Alimentos Copelia, Industrias Normandy.
6. Elaboración de estudio de potencialidad del sector lácteo a Rusia, el cual fue socializado con las empresas y gremios.
7. Apoyo en el proceso de admisibilidad de productos lácteos en Rusia de lo cual se logró en una primera la admisibilidad para 2 empresas.
8. En relación con la revisión de oportunidades de inversión, Procolombia ha identificado oportunidades en los diferentes segmentos de la cadena:

Procolombia continua con la participación proactiva en la Comisión de Mercados Externos, liderada por el Consejo Nacional Lácteo, con el fin de obtener admisibilidad de productos en nuevos mercados y monitorero permanente con las autoridades sanitarias para la renovación de certificaciones en los mercados de Chile, México, incluyendo nuevas empresas que cumplan con los estándares exigidos labor que se está realizando con el INVIMA. Así mismo, Procolombia mantiene una activa promoción de las inversiones para el sector lácteo. En particular se hizo una acción dirigida al sector lácteo en Nariño con visitas y generación de oportunidades para el sector en dicha región.

#### **Promoción de la inversión nacional y extranjera en procesos de producción:**

- ✓ **Zonas Francas:** El Gobierno Nacional con el propósito de impulsar el sector lácteo promovió un proyecto de decreto para flexibilizar el acceso al régimen franco a inversionistas interesados en transformar el sector lácteo. En efecto, se elaboró un proyecto de decreto de manera conjunta entre el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la DIAN, el Programa de Transformación Productiva y este Ministerio, además de contar con la participación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Así mismo, El Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior atendió solicitud del MADR y recomendó en Sesión No. 258 del 24 de junio de 2013 expedir una reglamentación especial en materia de zonas francas para el sector.



Se expidió el Decreto 1767 de 2013, por el cual se establecen condiciones especiales en materia de Zonas Francas Permanentes Especiales para el sector lácteo en el territorio nacional y zonas especiales agroindustriales para cinco (5) departamentos del sur del país, a saber, Putumayo, Nariño, Huila, Caquetá y Cauca.

El Decreto tiene como objetivo establecer condiciones especiales para atraer inversión al sector lácteo, en procura de obtener beneficios económicos para las regiones lecheras, tales como la creación de empleo, capacitación, mejor calidad del producto y aumento en la calidad de vida de los habitantes. Dentro de las condiciones especiales para el sector lácteo que contempla la norma, se establece que para acceder al régimen franco se debe realizar una inversión de 5.000 S.M.M.L.V dentro de los tres años siguientes a la declaratoria como zona franca y crear por lo menos 50 nuevos empleos, así como acreditar la vinculación del proyecto con materias primas nacionales y con áreas de producción agrícola o pecuaria.

A partir de la expedición del Decreto 1767 de 2013 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha realizado jornadas de difusión en los departamentos de Nariño, Cauca, Huila, Putumayo, Caquetá, Valledupar y Meta, promoviendo la utilización del régimen franco como una oportunidad para realizar inversiones en el sector lácteo y en los departamentos beneficiados.

El 17 de octubre de 2014 se emitió por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo la Resolución 04610 de 2014 por la cual se desarrollan algunas disposiciones relacionadas con el Decreto 1767 de 2013, norma cuyo propósito es el de precisar cuáles son las actividades relacionadas con el sector lácteo de que trata el artículo 1 del Decreto 1767 de 2013, y la forma de cumplir y acreditar el requisito relacionado con la vinculación del proyecto que se pretenda desarrollar en la Zona Franca Permanente Especial, con la producción de materias primas nacionales y con las áreas de producción agrícola o pecuaria, según corresponda, de acuerdo con lo establecido en el parágrafo 1 del artículo 5 del Decreto 1767 de 2013.

- ✓ **Contratos de Estabilidad Jurídica:** Mediante la Ley 1607 de 2012, vigente a partir del pasado 26 de diciembre de 2012, se derogó la Ley 963 de 2005, razón por la cual desde aquella fecha no es viable recibir nuevas solicitudes a posibles interesados en el mecanismo, mediante los cuales se garantizaba la vigencia de las normas identificadas en el mismo como determinantes de la inversión, de tal manera que frente a su modificación adversa conservaban el derecho a continuarlas aplicando durante el término de duración del contrato.



No obstante lo anterior, aquellos que con anterioridad hubieren radicado solicitudes, se les estudiará y decidirá conforme a las reglas establecidas.

#### **3.1.4.1. Sistema de pago de leche cruda y Red de Laboratorios**

El MADR expidió la Resolución 017 de 2012, la cual define una metodología para el pago de la leche cruda al proveedor, en donde el pago se realiza según la cantidad de gramos de sólidos totales, proteína y grasa contenidos en 1 litro de leche cruda, de acuerdo a una división del país en 2 regiones lecheras.

La Resolución en su capítulo III, estableció el subsistema de evaluación, verificación y ordenamiento de los laboratorios para análisis y pago por calidad de leche, y delegó su coordinación a Corpoica, mediante el cual se definió la metodología de evaluación de la competencia técnica de los laboratorios y la conformación de la red nacional de laboratorios. Atendiendo el marco de la Resolución, CORPOICA estableció la habilitación de laboratorios para pago por calidad con periodicidad trimestral, a través de ensayos Interlaboratorio que vienen desarrollándose desde el año 2012 2012 y cuyos últimos resultados de la vigencia 2014, se establecieron en septiembre de dicho año, donde se definieron los laboratorios habilitados a partir del 1 de octubre de 2014.

A través de este link se puede acceder a la sección de laboratorios habilitados: [http://www.cnl.org.co/index.php?option=com\\_remository&Itemid=105&func=select&id=2217](http://www.cnl.org.co/index.php?option=com_remository&Itemid=105&func=select&id=2217), o bien, a través de la página del Consejo Nacional Lácteo: [www.cnl.org.co](http://www.cnl.org.co) y de CORPOICA [www.corpoica.org.co](http://www.corpoica.org.co).

De manera paralela, el MADR y Corpoica firmaron un convenio de cooperación técnica No. 289 del 6 de agosto de 2012, y en la medida que se han generado los avances se han presentado y discutido con el CNL. Para brindar continuidad en el proceso, durante el año 2013 se generó el convenio No. 200, a través del cual se establece y desarrolla el plan nacional de capacitación en metrología para los laboratorios que realizan pago por calidad; se obtiene por CORPOICA un sistema de información tecnológica que permita fortalecer los procesos de comunicación entre los laboratorios de la red y de la red hacia el sector primario de la cadena y se asesora a los laboratorios institucionales de la red en la implementación de la ISO/IEC 17025 requisito que deben cumplir y que está establecido en la Resolución 017 de 2012 y en el año 2014 se establecieron dos convenios: a) El convenio 203 de 2014 con el que se realizaron tutorías, capacitación e implementación de la NTC-ISO/IEC 17025:2005 para la red de laboratorios de análisis de calidad de leche, Implementación en los requisitos de acreditación en la Norma ISO 17043 para el laboratorio Coordinador y la GUIA ISO 34 para el suministro de materiales de referencia, también se diseñó en conjunto con el MADR el mecanismo de



financiación de los equipos de análisis de calidad de leche requeridos para el fortalecimiento de la Red de Laboratorios Institucionales; b) El convenio 508 de 2014, relacionado con el fortalecimiento de la capacidad instalada de procesamiento de muestras del sistema de análisis para pago de leche cruda al laboratorio de CORPOICA - Tibaitatá y el laboratorio de Calidad e Inocuidad de la leche de la Universidad de Antioquia, triplicando su capacidad de análisis mensual. (Fuente: CORPOICA-CORPOLAC; Convenios No. 203 de 2014 y No.508 de 2014, Anexos 17 y 18).

#### **3.1.4.2. Abastecimiento de mercado interno y manejo de excedentes**

Para el año 2014, OPERACIONES DE COMPENSACION POR EXPORTACION: En este rubro asignado en el acuerdo No. 04-14 se asignó para a este rubro un valor total de cinco mil millones de pesos (\$5.000.000.000) Con el objeto de ser utilizado para las compensaciones por exportación para los programas de estabilización de los sectores cárnico y lácteo, distribuido en partes iguales.

En la vigencia 2014 para el Programa del sector cárnico se otorgaron compensaciones por valor de cuatro mil ciento cincuenta y dos (\$ 4.152) millones de pesos lo que representa una ejecución del ochenta y tres por ciento (83%).

Para el caso del programa del Sector Lácteo, éste fue aprobado por el Comité Directivo a partir del 1 de abril de 2014, las empresas de este sector solo utilizaron del total del programa asignado doscientos cuarenta y nueve (\$ 249) millones de pesos lo que representa una ejecución del cinco por ciento (5%).

OPERACIONES DE COMPENSACIÓN MERCADO ASISTENCIAL: Para el programa de compensaciones para el mercado asistencial se asignó una apropiación de cinco mil millones de pesos (\$5.000). Durante la vigencia 2014 no se realizó la ejecución el programa de compensación para el mercado asistencial, debido a que se encontraba pendiente la definición de los participantes por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Por esta razón no se realizó ningún pago con cargo a este rubro.

INTELIGENCIA DE MERCADOS: En este rubro la apropiación inicial para la vigencia de 2014 de trescientos sesenta y cuatro (\$364) millones de pesos de los cuales se ejecutó el ochenta por ciento del presupuesto asignado para este rubro por un valor de doscientos noventa y un millones de pesos (\$291).

PROMOCIÓN Y DIVULGACION DE INVERSION: Este rubro tenía como apropiación inicial para la vigencia 2014 de seiscientos noventa y cuatro millones de pesos (\$694); se presentó una ejecución del veintiséis por ciento (26%).



Esta ejecución se debió a la programación de las visitas comerciales a los diferentes países en los periodos dentro de los cuales se realizaron las Ferias comerciales.

Por otra parte el presupuesto destinado para inversión extranjera contemplo la posibilidad de recibir las empresas interesadas directamente en las oficinas de Fedegan – FEP, o en las oficinas de Procolombia sin realizar desplazamientos significativos.

De igual forma la cuantía destinada para la elaboración de material promocional no fue utilizada teniendo en cuenta que se contaba con material suficiente de ferias anteriores.

**ADMISIBILIDAD:** Este rubro tenía como apropiación inicial el valor de setecientos treinta y cuatro (\$734) millones de pesos, de los cuales solo se utilizaron cincuenta (\$50) millones de pesos, debido a la imposibilidad por parte del INVIMA en concretar las visitas de los terceros países para la certificación sanitaria de las planta para exportación de carne y leche.

**NEGOCIACIONES INTERNACIONALES:** El rubro tenía como apropiación inicial ciento cuarenta y tres (\$143) millones de pesos de los cuales solo se utilizó el doce por ciento (12%), debido a que el Gobierno Colombiano freno la Agenda Negociadora por presiones de los diferentes sectores productivos.

**DESARROLLO DE COMPETITIVIDAD:** Este rubro tenía como apropiación inicial de mil trescientos noventa y seis (\$1.396) millones de pesos, de los cuales solo se utilizaron doscientos veintitrés (\$223) millones de pesos, debido principalmente a la no ejecución de los siguientes programas:

En lo referente a la Convocatoria SENA de Formación Continua Especializada y los Talleres de Formación de Alimentación Bovina, teniendo en cuenta la directriz del Comité Directivo del FEP en lo concerniente a la ejecución en el Programa de Transformación Productiva, estos proyectos aprobados fueron pospuestos hasta que la Oficina Jurídica del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural no emita su concepto respectivo para su realización. Este concepto fue entregado informalmente por personal del MADR, sin la posibilidad alguna discusión (Fuente: Fedegan – Fondo de estabilización para el fomento de la exportación de carne, leche y sus derivados – FEP, Informe de gestión 2014, [www.fedegan.org.co](http://www.fedegan.org.co)).



### 3.1.4.3. Efectos de la Reforma Tributaria:

A partir de la expedición de la Ley 1607 de 2012, el presidente Juan Manuel Santos firmó la nueva reforma tributaria que en materia agropecuaria y para el sector lácteo, generó los siguientes resultados:

Reduce tarifas de IVA: Con la reforma tributaria los alimentos para animales y sus materias primas (maíz para uso industrial, el sorgo, la soya), las máquinas de ordeñar y sus partes, pasaron de tener tarifas de IVA de 16% y 10% a una de 5%.

Los animales vivos de la especie bovina pasaron de estar excluidos a exentos de IVA.

Las preparaciones infantiles a base de leche pasaron de tener un IVA del 16% a quedar exentos.

Productos alimenticios elaborados de manera artesanal a base de leche, pasaron de tener un IVA del 16% a quedar excluido de este impuesto.

Con la reforma se incluyen dentro de los servicios excluidos del impuesto: la aplicación de fertilizantes, sales mineralizadas, vacunas y productos veterinarios.

Mantiene beneficios de IVA

La reforma mantuvo el régimen de exclusión de IVA para:

- ✓ El semen de bovino, medicamentos veterinarios, vacunas, fertilizantes, herbicidas, máquinas para preparar alimentos para animales, otra maquinaria de uso agropecuario, productos constituidos por los componentes naturales de la leche.

Se mantienen exentos productos como:

- ✓ Leche y nata (crema), sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante.
- ✓ Leche y nata (crema), concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante.
- ✓ Queso fresco (sin madurar), incluido el del lactosuero, y requesón.

### 3.1.5. Gestión Institucional:

Se busca fortalecer la gestión institucional del sector, en cuanto a la disponibilidad de información y control legal de las autoridades competentes en la producción y comercialización de leche y sus derivados.



Las actividades previstas en esta estrategia son, fortalecer la capacidad institucional para erradicar el contrabando de leche y sus derivados, la revisión de la legislación sobre el transporte de leche los puentes y festivos, y las gestiones para fortalecer del sistema de información del sector lácteo.

### **3.1.5.1. Comité de Seguimiento a compromisos CONPES**

El MADR propone que el Comité de Seguimiento del Conpes 3675 de 2010, sea el Consejo Nacional Lácteo, lo cual es aceptado por todos los miembros del CNL, agradeciendo por el gesto de confianza en la labor que ha venido haciendo este organismo.

El MADR respalda al CNL como Comité de Seguimiento, ante las voces de solicitud de Gobernaciones para integrar el Comité.

Durante 2014, ante el CNL el Gobierno impulsaron actividades e instrumentos involucrados en la implementación de la política para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano - Conpes 3675 y el apoyo de la UE a través de recursos del Apoyo Presupuestal y/o del Apoyo Complementario. (Anexo 19. Actas 1,3, 4 y 6 de 2014).

### **3.1.5.2. Fortalecimiento de la capacidad institucional para control al contrabando:**

En el año 2013, el Gobierno Nacional presentó al Congreso de la República el proyecto de Ley “Por medio del cual se adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal” Radicado 94/13 – Senado.

Autores: Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

**Resumen:** El proyecto de ley tiene por objeto modernizar y adecuar la normativa existente a la necesidad de fortalecer la lucha contra la competencia desleal realizada por personas y organizaciones incursoas en operaciones ilegales de contrabando, lavado de activos y defraudación fiscal, a través de normas penales, relacionadas con las entidades encargadas del seguimiento y control de las actividades ilegales, y de los laboratorios que tienen incidencia en el tema (ICA e INVIMA), fortaleciendo la capacidad institucional del Estado; para establecer mecanismos que faciliten que los autores y empresas dedicadas o relacionadas con este tipo de actividades sean



procesadas y sancionadas, garantizando la adopción de medidas de carácter patrimonial que disuadan y castiguen el desarrollo de esas conductas.

**Avances en 2014:** El 17 de junio de 2014, la Comisión Primera del Senado de la República, aprobó el articulado del Proyecto de Ley Anticontrabando

El 9 de diciembre la plenaria de Senado aprobó en segundo debate el proyecto de Ley Anticontrabando, tramitado por el Gobierno, con el fin de “modernizar las normas de manera que se fortalezca la lucha contra la competencia desleal que genera el contrabando, el lavado de activos y la defraudación fiscal”. (Anexo 20).

El Ministerio de Comercio Industria y Turismo, con el objeto de facilitar los trámites y el cumplimiento de calidad de los productos agroindustriales determinó la necesidad de promover un trabajo conjunto con el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos –Invima. para poner al servicio de los empresarios las capacidades de ambas entidades, de tal forma que faciliten su operación.

La Ley 1762 del 06 de julio del 2015, fue sancionada por el Presidente de la República, promulgada con la intención y finalidad de modernizar y adecuar la normatividad existente en relación con operaciones ilegales de contrabando, defraudación fiscal y lavado de activos.

### **3.2. Avances frente al fortalecimiento institucional**

Decreto 1985 de 2013, por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y se determinan las funciones de sus dependencias.

El rediseño del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural parte de la modificación de su estructura, funciones, mapa de procesos y el incremento de su planta de personal, con el fin de mejorar y fortalecer el cumplimiento de su misión, como entidad responsable por la formulación, coordinación y seguimiento de la política para el desarrollo agropecuario, pesquero y forestal.

Con la nueva estructura, se fortalece desde el despacho del Ministro, pasando por la creación de una parte del Viceministerio de Desarrollo Rural, que se ocupará de coordinar los aspectos necesarios, para el fortalecimiento y promoción de las capacidades de la población rural (Mujer Rural, Jóvenes Rurales, Desplazados etc.), y el acceso, la formalización y restitución de las tierras, como factor productivo fundamental para el desarrollo equitativo y sostenible de las actividades agropecuarias, así mismo, tendrá a su cargo la gestión interinstitucional, garantizando el Desarrollo Rural articulado en el territorio.



De otra parte, el Viceministerio para Asuntos Agropecuarios (actual Viceministro de Agricultura y Desarrollo Rural), se encargará de direccionar y coordinar todo lo relacionado con las cadenas productivas agrícola, forestal, pecuarias, pesquera y acuícola, el financiamiento y los riesgos agropecuarios, la innovación, desarrollo tecnológico y la protección sanitaria, con cuatro Direcciones técnicas.

Hoy el Ministerio tiene una Dirección de Cadenas Productivas que se ocupa de la articulación de los diferentes eslabones de los encadenamientos de productos tanto agrícolas como pecuarios, generando una concentración de actividades y sobrecarga de funciones, impidiendo que exista una especialización en los temas propios o específicos de cada una de las cadenas productivas con la estandarización de instrumentos o estrategias que en muchos casos no es común para todas.

La nueva Dirección de Cadenas Pecuarias, Pesqueras y Acuícolas, se encargará de la promoción e impulso de las organizaciones de cadena a través del diseño de estrategias e instrumentos orientados al financiamiento de sus actividades productivas, desarrollo tecnológico, asistencia técnica, comercialización y agroindustria y en general todo lo que sea necesario para el mejoramiento competitivo de estas. Así mismo, esta dirección tendrá a su cargo el seguimiento de los fondos parafiscales, de fomento y de estabilización de precios.

Lo anterior permitirá que se tenga una visión empresarial en el encadenamiento Pecuário, Pesquero y Acuícola y los instrumentos que le permitan gerenciar de manera integral la producción y comercialización de los productos derivados de estas cadenas.

Se fortalece igualmente la estructura, con la creación de la Dirección de Financiamiento y Riesgos Agropecuarios, que asumirá las funciones de crédito, capitalización e inversión y atenderá la definición de estrategias e instrumentos para prevenir, mitigar y corregir los riesgos de las actividades agropecuarias ( riesgos naturales y de mercado), función indispensable para lograr el desarrollo competitivo agropecuario y la eficiencia e impacto en la implementación de las políticas agropecuarias, ya que estos afectan la rentabilidad y competitividad de las actividades productivas del sector.

Sin lugar a dudas, un elemento fundamental para el desarrollo de los sistemas agropecuarios es la administración sistémica y eficiente de todos los riesgos a los que está expuesta la producción agropecuaria, por ello la urgente necesidad de adecuar la estructura del Ministerio para dar respuesta a esta problemática.

Igualmente se creó la Oficina de Asuntos Internacionales, que se encargará de los temas de política de comercio exterior, convenios, negociaciones y cooperación internacional con el propósito de fortalecer al Ministerio en la incursión y el sostenimiento en los mercados internacionales y aprovechar la cooperación que hoy



se brinda desde diferentes organismos para temas como la restitución de tierras entre otros.

Por último pero no menos importante, la Dirección de Innovación, Desarrollo Tecnológico y Protección Sanitaria, se encargará de la fijación de políticas y estrategias para el desarrollo de la investigación, transferencia de tecnología, asistencia técnica y sanidad agropecuaria. Así como del desarrollo de instrumentos de política ambiental y del manejo de recursos naturales renovables, relacionados con el desarrollo de la productividad del sector agropecuario, pesquero y de desarrollo rural.

El MINCIT a través del PTP, definió en 2011 la inclusión del sector lácteo en el Programa, de acuerdo con los lineamientos y compromisos del ministerio con el sector. Esta designación incluye la contratación de un coordinador con dedicación exclusiva para el sector. De igual forma, por parte del sector privado, a través del Consejo Nacional Lácteo se contrató un Gerente para el PTP.

El trabajo conjunto entre el MADR y el MINCIT, contribuye a generar una visión integral del desarrollo del sector, por lo que algunas de las acciones en las regiones se trabajan de manera compartida, o complementaria. Aún los actores locales concentran sus prioridades y requerimientos en el eslabón primario, por lo que se debe continuar promoviendo la importancia desarrollar procesos de transformación y generación de valor que contribuyan a generar mejores ingresos y oportunidades de acceso a mercados locales.

En cuanto a la cooperación internacional enfocada a fortalecer la capacidad institucional del sector agropecuario, se destaca en 2014:

- a) Convenio de la Agencia de Cooperación Coreana KOIKA e INCODER, ejecutado por el PNUD. “Apoyo a la estrategia de desarrollo rural de Colombia mediante la validación de la metodología de proyectos eje para la generación de ingresos.” Con el objetivo de apoyar la estrategia del desarrollo rural de Colombia mediante la validación de la metodología de proyectos piloto en Sumapaz, Córdoba y Santander que contribuyan al desarrollo de la región y la generación de ingresos.

Específicamente para el sector lácteo se destacaron durante el 2014:

- a) La Firma del presente convenio con la Unión Europea, para el apoyo complementario al sector lácteo (Fase II), que contribuye a la implementación de la política de competitividad láctea descrita en el Conpes 3675, para la asistencia técnica, el financiamiento a productores de leche, al fortalecimiento de los laboratorios para el pago por calidad, entre otros resultados.



- b) Avance en la construcción del Documento Técnico (ADD) del Proyecto de cooperación técnica con el gobierno de Nueva Zelanda, orientado a contribuir al aumento de la productividad y de los ingresos de los pequeños y medianos productores lecheros aprovechando las capacidades y las experiencias neozelandesas relevantes en agricultura e industria láctea en tres departamentos del país, Nariño, Cundinamarca y Boyacá.

#### 4. Mecanismos de relacionamiento

La implementación de la Política del Sector lácteo y los compromisos emanados del Apoyo Presupuestario otorgado por la Unión Europea, han contribuido a fortalecer el trabajo articulado a nivel nacional con diferentes entidades de Gobierno e instancias públicas y privadas, así mismo en el nivel regional se han propiciado diferentes escenarios de trabajo que benefician la realización de acciones para el desarrollo del sector. Sin embargo, el esfuerzo de gobierno debe ser más incluyente y participativo, a nivel regional y nacional, dirigido a la implementación de una política donde se procure el esfuerzo interinstitucional en las cuencas lecheras identificadas.

##### 4.1. Mecanismo Interinstitucional:

**Diálogos de Política Pública:** Estrategia de alto nivel público, para empoderar, direccionar y hacer visibles los avances de la implementación de la política láctea, revisar las coyunturas propias de la implementación de la política láctea y los resultados de la ejecución de la cooperación de la Unión Europea para la transformación del Sector.

En Octubre de 2014 se realiza el primer Comité Directivo del Convenio, con presencia de Viceministros; la UE comunica imposibilidad de realizar el primer desembolso del tramo fijo Fase II y del último desembolso tramo variable de la Fase I (Primer Convenio), para lo cual se solicita modificación al cumplimiento de metas de 2014 para que se aplacen al año 2015 y sucesivamente por los años siguientes del Apoyo. (Anexos 21 y 22).

El 14 de Noviembre de 2014, el Gobierno colombiano realiza la invitación formal al lanzamiento de los Apoyos Presupuestarios de a Unión Europea a la Política Nacional pata mejorar la competitividad del sector lácteo, en su segunda fase; y, la estrategia de Desarrollo Rural Integral con Enfoque Territorial DRET. (Anexo 23).

El 27 de noviembre de 2014, atendiendo el Comité Directivo, APC realiza la solicitud oficial del Addendum a la Unión Europea, para neutralizar el cumplimiento de las



metas de indicadores y ampliación del convenio por un año, pero que finalmente la Unión Europea, expresa no poder atender en razón a recibir la solicitud fuera de los tiempos acordados para atenderla (Anexo 24).

Entidades relacionadas con la implementación de la política láctea: Con el propósito de presentar ante la Delegación Europea, la entidad que recomienda el gobierno colombiano, se remite carta oficial del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural a APC, presentando a CORPOICA como la entidad que bien puede ser aliada en la implementación del apoyo complementario. (Anexo 25).

El Ministerio de Comercio, Industria y turismo en el mes de mayo de 2014 realizó una reunión interinstitucional, con la Viceministra para presentar el estado de los indicadores y actualizar el avance del Apoyo Presupuestario Lácteo (Anexo 26. - Lista de asistencia).

#### **Desarrollo de política pública con entidades adscritas y vinculadas:**

De otra parte, para el desarrollo de la política pública sectorial, el gobierno nacional tiene los siguientes mecanismos:

En el cumplimiento misional de la política para el sector lácteo a nivel central, están el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entidades que tienen a su cargo la interacción y articulación con las entidades adscritas y vinculadas a los dos Ministerios. Para el presente informe, solo se hará referencia específica a aquellas que tienen responsabilidad directa en el desarrollo de la política para el sector lácteo, a saber:

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural:

1) Entidades Adscritas:

Instituto Colombiano Agropecuario-ICA.

Banco Agrario de Colombia S. A - BANAGRARIO.

Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario - FINAGRO

2) Las Corporaciones de participación mixta son:

La Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria - CORPOICA.

3) Los Organismos sectoriales de asesoría y coordinación son:

La Comisión Nacional de Crédito Agropecuario.

El Consejo Nacional de Secretarías de Agricultura - CONSA.



El ICA es responsable en el cumplimiento de las acciones de política sanitaria (Conpes 3676) y entre otras funciones, de las negociaciones de acuerdos sanitarios y fitosanitarios bilaterales o multilaterales que permiten la comercialización de los productos agropecuarios en el exterior y mediante los cuales se busca garantizar el crecimiento de las exportaciones.

De otra parte, el Banco Agrario, es la entidad especializada en prestar servicios bancarios al sector rural, para lo cual cuenta con 8 gerencias regionales y 742 oficinas locales distribuidas en igual número de municipios de los 32 departamentos que comprenden la división político administrativa del País, desde donde se atienden los requerimientos financieros que los productores rurales demandan para las actividades pecuarias, agrícolas, pesqueras, forestales y agroindustriales.

Por su parte, el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario – FINAGRO, tiene como objetivo la financiación de las actividades de producción en sus distintas fases y/o comercialización del sector agropecuario, a través del redescuento de las operaciones que hagan las entidades pertenecientes al Sistema Nacional de Crédito Agropecuario u otras instituciones bancarias o financieras. Las juntas directivas del Banco Agrario y de Finagro, están constituidas por delegados del gobierno nacional, de los gremios de la producción agropecuaria, y de los campesinos.

En cuanto a la participación de las Corporaciones de participación mixta, en el desarrollo de la política para el sector lácteo, se puede destacar a la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria - CORPOICA, entidad pública descentralizada por servicios con régimen privado, encargada de generar conocimiento científico y soluciones tecnológicas a través de actividades de investigación, innovación, transferencia de tecnología y formación de investigadores, en beneficio del sector agropecuario colombiano. Corpoica cuenta con un equipo de investigadores de diferentes disciplinas del conocimiento, ubicados en 14 centros de investigación y dos sedes adscritas en diversas regiones del país.

A través de Convenios directos con FINAGRO (Anexo 27) Y CORPOICA, en el año 2014 se adelantaron acciones de financiamiento a través de Líneas Especiales de Crédito e Incentivo a la Capitalización Rural ICR y el fortalecimiento de la red de laboratorios de análisis para el pago por calidad de la leche.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MINCIT -, dentro de su competencia está encargado de implementar y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa. Como parte de las actividades necesarias para el logro de sus objetivos institucionales gestiona la cooperación técnica nacional e internacional que el organismo requiera, para lo cual trabaja de manera coordinada con la APC.



El MINCIT para el cumplimiento de sus funciones integró el sector Comercio, Industria y Turismo, que incluye entidades adscritas y vinculadas

**Tabla 14. Entidades vinculadas al MICIT.**

<b>ENTIDADES VINCULADAS AL MINCIT</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<p>Bancoldex S.A. – Sociedad de economía mixta</p> <p>Administrador de los patrimonios autónomos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Transformación Productiva</li> <li>• Fondos INNpulsa</li> </ul>	<p>Es el banco de desarrollo empresarial colombiano. Diseña y ofrece nuevos instrumentos, financieros y no financieros, para impulsar la competitividad, la productividad, el crecimiento y el desarrollo de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas colombianas, ya sean exportadoras o del mercado</p> <p>Con el fin de promover el desarrollo empresarial, Bancóldex cuenta con diferentes instrumentos de apoyo para atender de forma integral a los empresarios colombianos en cada una de sus etapas de crecimiento. Para ello, además de ofrecer crédito tradicional, cuenta con programas especiales como iNNpulsa Colombia e iNNpulsa Mipyme; la Banca de las Oportunidades y el Programa de Transformación Productiva.</p>
<p>Fondo Nacional de Garantías S.A. - Sociedad de economía mixta</p>	<p>Es una entidad de economía mixta, que ha evolucionado para contribuir con el desarrollo sostenible del país otorgando garantías que permitan a la mipyme (personas naturales o jurídicas) de todos los sectores económicos (excepto del sector agropecuario), el acceso al crédito ante los intermediarios financieros, para proyectos viables y que requieran financiación y no cuenten con garantías suficientes.</p>
<p>Instituto Nacional de Metrología – INM:</p>	<p>Unidad Administrativa Especial de carácter técnico, científico y de investigación, creada mediante Decreto 4175 de 2011, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa y presupuestal</p>



<b>ENTIDADES ADSCRITAS AL MINCIT</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
PROCOLOMBIA (Antes Proexport Colombia) -	Entidad encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales colombianas. Brinda apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales, en sus actividades de mercadeo internacional, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia exportadora, buscando la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios.
Fiducoldex - Sociedad de economía mixta	Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior, S.A. Sociedad de servicios financieros de economía mixta indirecta del orden nacional, adscrita al Ministerio de Comercio Exterior, hoy Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y filial del Banco de Comercio Exterior BANCOLDEX; constituida mediante escritura pública número 1.497 de octubre 31 de 1.992, otorgada en la Notaría Cuarta de Cartagena (Bolívar), autorizada para funcionar mediante resolución número 4.535 de noviembre 3 de 1.992 expedida por la Superintendencia Bancaria.
Superintendencia de Sociedades	Organismo técnico, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la Ley en relación con otras personas jurídicas o naturales.

En las regiones, de acuerdo con lo establecido en la Política de Productividad y competitividad, están creadas las Comisiones Regionales de Competitividad, que son las instancias encargadas de articular las entidades y actores públicos y privados responsables de la competitividad, para dirigir y orientar las acciones necesarias para superar los obstáculos que tienen las regiones para mejorar su productividad y competitividad, Hay 32 Comisiones creadas (1 en cada departamento).

Las actividades desarrolladas para la promoción y organización de los Programas de Desarrollo Empresarial, diseñados por el MinCIT y las entidades del sector, ha contribuido a mejorar las capacidades de los actores locales y a evaluar las mejores alternativas para aprovechar los instrumentos que se ofrecen para contribuir a la



formalización y al acceso de instrumentos financieros y no financieros que se ofrecen desde los programas nacionales.

De acuerdo con las líneas del Gobierno, los procesos que involucran iniciativas de desarrollo productivo regional, deben ser enmarcadas en espacios de trabajo compartidos y concertados, con el propósito de que estos sean empoderados por los actores de cada región y cuenten con el apoyo y la complementariedad de los gobiernos locales, las instituciones y la academia, tanto desde lo público como en lo privado.

***Organismos Sectoriales de Asesoría y Coordinación:***

Como apoyo del MADR a nivel territorial para el desarrollo de la política, adicionalmente se cuenta con 32 Secretarías de Agricultura, que son las agencias seccionales del sector agropecuario, pesquero y de desarrollo rural, las cuales hacen parte de la estructura administrativa de los departamentos. Los Secretarios de Agricultura de los 32 departamentos conforman el *Consejo Nacional de Secretarías de Agricultura – CONSA*, que es un organismo colegiado de asesoría y coordinación del sector, y que tiene dentro de sus funciones, una que vale la pena destacar, asegurar la debida coordinación y el desarrollo armónico de la política agropecuaria y de desarrollo rural nacional con los departamentos.

El MADR, dio inicio y adelantó durante las vigencias 2012 2013 y 2014, convenios de cooperación en asistencia técnica para el sector lácteo en los principales departamentos de producción láctea identificados como Zonas de Excelencia Sanitaria de leche por el ICA. Como ya se expresó para la vigencia 2014 se realizaron convenios con Caldas, Cundinamarca, Boyacá y Nariño. Queda aún pendiente de este esfuerzo de Gobierno, el Valle de Sibundoy en el Departamento del Putumayo.

***Otros espacios para la participación de la sociedad civil en diálogo con el gobierno central, departamental y local:***

*Consejo Nacional Lácteo - CNL:* el CNL fue creado en 1999 por medio de la Resolución 076 y reconocido como la Organización del Cadena del Sector Lácteo Colombiano a través de la Resolución 082 de marzo de 2011, actos expedidos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo. Actualmente, el CNL está conformado por 5 gremios de la cadena láctea, Analac, Andi, Asoleche, Fedecooleche y Fedegán, quienes representan los intereses de los productores en las distintas regiones, 3 Ministerios, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y Ministerio de Salud y Protección Social y Representante de Comité Regional (Antioquia).

Durante el año 2014, se sumaron nuevos Comités Regionales de Cadena Láctea, conformándose y siendo aceptados por el Consejo Nacional, los Comités de



Cundinamarca, Boyacá, y el de Suroccidente que lo conforman gremios de Nariño y Putumayo. El Consejo Lácteo a través del Secretario de la Cadena, está acompañando la conformación y participación de nuevos comités regionales en Cesar y Caldas.

## 5. Seguimiento y Evaluación

Dentro del Convenio de Cooperación con la Unión Europea DCI-ALA/2012/024-513, es parte fundamental para el segundo desembolso correspondiente al primer tramo variable que se acordó surtirse en el primer trimestre de 2015, el cumplimiento de los indicadores establecidos luego de los ajustes acordados entre el Gobierno y la Delegación, en las DTA's, y en sus anexos 1 y 2.

### 5.1 Indicador 1 :

**Indicador no medido.**

#### **Nivel de cobertura de la asistencia técnica a productores (NCATP)**

Objetivo: Medir el resultado de la ejecución de programas de asistencia técnica a productores de leche para contribuir al mejoramiento de la productividad y la disminución de los costos de producción.

Formula:

$$\text{NCATP} = (\text{PATC} / \text{PECLF}) * 100$$

Denominaciones:

**NCATP=** Nivel de Cobertura de la asistencia técnica a Productores.

**PATC=**Productores con Asistencia Técnica a través de CONPES 3675.

**PECLF=**Número total de productores estimados en las cuencas lecheras focalizadas

Tipo de Indicador: Producto

Meta 2014: 10%. Se incrementa en un 1% la cobertura de asistencia técnica, frente al 9% de la línea base.



Línea Base 2012	Año N Meta 2014	Año N+1 Meta 2015	Año N+2 Meta 2016	Año N+3 Meta 2017
9%	10%	11%	12%	13%

**Cálculo:** El indicador no se puede medir a 2014. Ante la información suministrada por la Delegación de la UE respecto a la imposibilidad del pago del tramo fijo en 2014 como estaba previsto en el Convenio con el Gobierno colombiano y considerando una eventual aprobación de la medición del primer tramo variable a diciembre de 2015, los contratos suscritos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con las Gobernaciones de Caldas, Nariño, Boyacá, y Cundinamarca<sup>1</sup> se extendieron (mediante la figura de “vigencias futuras”)<sup>2</sup> a diciembre de 2015, utilizando dicho procedimiento para establecer un proceso planificado en el cumplimiento de los indicadores para el año 2015; y a los cuales se sumaron nuevos convenios suscritos a inicios del 2015 con el firme propósito de dar cumplimiento a las metas establecidas acumuladas.(ANEXOS 28, 29, 30 y 31)

**Metodología de recopilación:** Es la medición de la intervención de la Asistencia Técnica para formar y dar capacidades tecnológicas a los productores de leche en temas específicos de productividad, expresada en porcentaje de número total de productores que reciben Asistencia Técnica a través de los Convenios derivados de Recursos del CONPES 3675, frente al número total de productores de las cuencas lecheras de los departamentos en los cuales se han desarrollado Convenios derivados de Recursos CONPES. Incluye los productores que prestan sus terrenos para modelar los núcleos demostrativos y los productores capacitados alrededor de estos núcleos demostrativos.

**Resultado:** Se presenta el avance del Gobierno con los convenios suscritos, demostrando el compromiso que tiene el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con la asistencia técnica para el sector lácteo. En la vigencia 2015, se han sumado otras 12 gobernaciones.

---

<sup>1</sup> Convenios de Asistencia Técnica para pequeños y medianos productores lácteos de áreas lecheras focalizadas.

<sup>2</sup> Vigencias futuras, permiten superar la norma de anualidad fiscal. Son aprobadas por el DNP y el Ministerio de Hacienda.



No.	DEPARTAMENTO	MADR	OPERADOR	GOBERNACION	TOTAL	BENEFICIARIOS X DPTO	Implementaciones Directas- Fincas demostrativas	N° MUNICIPIOS INTERVENIDOS
1	Boyacá	\$ 7.000.000.000,00	\$ 2.000.000.000,00	\$ 3.000.000.000,00	\$ 12.000.000.000,00	11.800	800	44
2	Cundinamarca	\$ 8.000.000.000,00	\$ 2.000.000.000,00	\$ 2.029.970.000,00	\$ 10.029.970.000,00	8.000	640	17
3	Nariño	\$ 8.000.000.000,00	\$ 500.000.000,00	\$ 1.100.000.000,00	\$ 7.600.000.000,00	6.500	2.500	23
4	Caldas	\$ 5.000.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 1.000.000.000,00	\$ 4.200.000.000,00	2.400	365	16
Totales		\$28.000.000.000,00	\$4.700.000.000,00	\$7.129.970.000,00	\$33.829.970.000,00	28.700	4.305	100

## 5.2. Indicador 2:

### Indicador no medido.

### Índice de hectáreas en praderas mejoradas, forrajes y sistemas silvopastoriles (IRHPFSM)

Tipo de Indicador: Índice porcentual, acumulativo anualizado.

**Objetivo:** Medir el nivel de implementación de tecnologías y técnicas innovadoras y ambientalmente sostenibles (mejoramiento de praderas, forrajes y sistemas silvopastoriles) que al mismo tiempo, contribuyen a mejorar la productividad de los pequeños productores.

**Formula:**

$$IRHPFS = \left[ \frac{\sum(HIPMP) + \sum(AIPF) + \sum(AIPSS)}{\sum(THPPA)} \right] * 100$$

**Denominaciones:**

**(IRHPFSM):** Índice de hectáreas en praderas mejoradas, forrajes y sistemas silvopastoriles

**HIPMP =** Hectáreas implementadas por productores en mejoramiento de praderas

**AIPF=** Área Implementada en Praderas Forrajeras

**AIPSS=** Área Implementada en Praderas en Sistemas Silvopastoriles.

**THPPA =**Total Hectáreas en Praderas de Productores Atendidos.



Meta 2014: 10%.

Línea Base 2012	Año N Meta 2014	Año N+1 Meta 2015	Año N+2 Meta 2016	Año N+3 Meta 2017
3%	10%	20%	25%	30%

Cálculo: El indicador no se puede medir a 2014. Ante la información suministrada por la Delegación de la UE respecto a la imposibilidad del pago del tramo fijo en 2014 como estaba previsto en el Convenio con el Gobierno colombiano y considerando una eventual aprobación de la medición del primer tramo variable a diciembre de 2015, los contratos suscritos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con las Gobernaciones se extendieron (mediante la figura de “vigencias futuras”)<sup>3</sup> a diciembre de 2015, utilizando dicho procedimiento para establecer un proceso planificado en el cumplimiento de los indicadores para el año 2015; y a los cuales se sumaron nuevos convenios suscritos a inicios del 2015 con el firme propósito de dar cumplimiento a las metas establecidas acumuladas.

Metodología de recopilación: Es la medición del índice de hectáreas de praderas mejoradas y sistemas silvopastoriles de los productores de leche atendidos con la intervención de la Asistencia Técnica en temas específicos de productividad, incluyendo los productores que prestan sus terrenos para modelar los núcleos demostrativos y los productores capacitados alrededor de estos núcleos demostrativos.

Resultado: Se presenta el avance del Gobierno con los convenios suscritos en 2014, demostrando el compromiso que tiene el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con la asistencia técnica que involucra implementación de hectáreas de praderas mejoradas, para el sector lácteo. En la vigencia 2015, se han sumado otras 12 gobernaciones.

---

<sup>3</sup> Vigencias futuras, permiten superar la norma de anualidad fiscal. Son aprobadas por el DNP y el Ministerio de Hacienda.



No.	DEPARTAMENTO	MADR	OPERADOR	GOBERNACION	TOTAL	BENEFICIARIOS X DPTO	Implementaciones Directas- Fincas demostrativas	N° MUNICIPIOS INTERVENIDOS	HECTAREAS a Intervenir en fincas demostrativas
1	Boyacá	\$ 7.000.000.000,00	\$ 2.000.000.000,00	\$ 3.000.000.000,00	\$ 12.000.000.000,00	11.800	800	44	512
2	Cundinamarca	\$ 8.000.000.000,00	\$ 2.000.000.000,00	\$ 2.029.970.000,00	\$ 10.029.970.000,00	8.000	640	17	720
3	Nariño	\$ 8.000.000.000,00	\$ 500.000.000,00	\$ 1.100.000.000,00	\$ 7.600.000.000,00	6.500	2.500	23	1250
4	Caldas	\$ 5.000.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 1.000.000.000,00	\$ 4.200.000.000,00	2.400	365	16	432
Totales		\$28.000.000.000,00	\$4.700.000.000,00	\$7.129.970.000,00	\$33.829.970.000,00	28.700	4.305	100	2.914

### 5.3. Indicador 3.

#### Indicador cumplido

#### Porcentaje de unidades productoras de leche asociadas (UPLA)

Tipo de indicador: Resultado

Objetivo: medir el resultado del Programa de Apoyo a Alianzas Productivas a pequeños productores, para fortalecer su potencial de productividad y competitividad.

Formula:

$$UPLAi = (NPAPAAPi/TPPCLi)*100$$

Denominaciones:

**UPLAi**= Porcentaje de Unidades Productoras de Leche Asociadas

**NPAPAAPi** = Número de Productores Asociados al Proyecto de Apoyo a Alianzas Productivas.

**TPPCLi** = Número Total de Pequeños Productores vinculados a la Cuenca Lechera objeto de estudio (Unidad Productiva < 8 vacas en ordeño).

i: Cuenca objeto de estudio. Para la medición se tuvo en cuenta la cuenca lechera a nivel de territorio nacional.

Meta 2014: 3.39%.



Cálculo:

El Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) es modelo de desarrollo rural que opera a nivel nacional por la demanda de los pequeños productores rurales y sus organizaciones, quienes de manera voluntaria se presentan con una iniciativa productiva y una propuesta de agronegocio para atender un mercado formal que han identificado o atendido previamente, bajo requerimientos de calidad, cantidad y oportunidad.

El proceso de captura de la información, que posteriormente servirá para alimentar los dos indicadores de los compromisos asumidos por el gobierno nacional relacionado con este Proyecto, es el siguiente:

El indicador mide la intervención del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - PAAP en alianzas lecheras, sobre una población potencial referida en el CONPES lácteo 3675 de 2010, en la categoría de unidades productoras con menos de 8 vacas en ordeño.

Para la medición del mismo se tomó el número de familias beneficiarias del Programa anualmente, mediante los soportes del proceso de legalización de cada alianza, donde se indica el número de familias vinculadas. Se cuenta con la Plataforma de Monitoreo y Seguimiento del PAAP-MADR, en ambiente web:

<https://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co/inicio/index.aspx>

El pasado 7 de octubre de 2015, fue recibida visita de verificación al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, por Consultor de la Delegación Europea.

En la etapa de construcción de los indicadores por parte del PAAP, en febrero de 2013, se estableció la línea base en el año 2012 con un valor de 3.612 familias (que equivalían al 1.37% del indicador para ese año) atendidas de manera acumulada por el proyecto en el sector lácteo e incluía únicamente alianzas en la línea denominada por el proyecto como “Leche”.

Criterios medidos	Año				
	2012	2013	2014	2015	2016
Número de familias acumuladas	3.612	5.820	7.620	9.240	10.740

Posterior a esto y como un ejercicio que realiza periódicamente el PAAP, creo las líneas Ganadería de leche, doble propósito y ceba; en la dos primeras se reagruparon todas las Alianzas que tenían LECHE como producto principal entregado al Aliado Comercial.



Teniendo en cuenta esta reorganización en nuevas líneas, y la asignación de algunas que estaban fuera de la antigua clasificación, la base de Alianzas que se reportó para el 2012 cambió, llegando a ser de 4.299 familias que equivaldrían al 1.62%.

Año	Línea B. 2012	2012	2013	2014
Meta porcentaje de unidades productoras de leche atendidas	1.62%			3,39%
Meta unidades productoras de leche atendidas	4.299			8.961
% unidades productoras de leche atendidas		2,38%	2,38%	2,7%
Unidades Productoras Atendidas		6.288	6.288	7.165

Fuente: MADR- Plataforma de Monitoreo y Seguimiento Programa Alianzas Productivas

Descripción de cálculo:

Número de Productores Asociados al Proyecto de Apoyo a las Alianzas Productivas a 2014: 7.165 asociados

Número Total de Pequeños Productores vinculados a la Cuenca Lechera objeto de estudio (Unidad Productiva < 8 vacas en ordeño):

Familias CONPES 3675 (LACTEO) 264.334

Fuente: Cuadro 10 de Documento Conpes 3675,

**Porcentaje de Unidades Productoras de Leche Asociadas =  $(7.165 / 264.334) * 100$**

**Porcentaje de Unidades Productoras de Leche Asociadas = 2,7%, lo cual representa el 80% de la meta propuesta.** Meta lograda con Recursos del Presupuesto General de la Nación, en razón a que en la vigencia 2014 la UE tuvo inconvenientes para el desembolso programado para dicha vigencia. (Anexo 21 ya citado, Acta No.1 Comité Directivo 2014).



#### 5.4. Indicador 4.

##### Indicador cumplido

##### **Porcentaje de entrega de leche a canales comerciales formales, en el marco del Programa Alianzas Productivas - PAAP.**

Tipo de Indicador: Resultado

Objetivo: medir el total de la producción de leche de los pequeños productores, qué proporción de leche se canaliza a través de la industria formal

Fórmula:

$$PLCCF = (VVPASF / TVVPA) * 100$$

Denominaciones:

**PLCCF**=Porcentaje de entrega de leche a canales comerciales formales, en el marco del PAAP.

**VVPASF**=Valor ventas de leche de productores asociados al sector formal beneficiarios de la Alianza Productiva entregados al aliado comercial. Corresponde al Ingreso bruto (Lts. Leche X Precio litro). Se toma como base, los registros de valor de venta de producto originado en el establecimiento productivo de la alianza.

**TVVPA**=Total valor ventas de leche de productores asociados beneficiarios de la Alianza Productiva. Se toma como base, los registros de valor de venta de producto originado en el establecimiento productivo de la alianza. Las ventas de la alianza no se dividen en entregas al sector formal e informal sino en entregas en el marco de los acuerdos comerciales (aliados) y las condiciones de negociación establecidas con estos y las ventas por fuera de estos acuerdos que no necesariamente corresponden al sector informal.

*Producción de leche (lts) generado por cada una las unidades productivas asociadas*

*Ventas de (lts) leche por las unidades productivas asociadas*

*Precio promedio mensual de venta de litro en (\$)*

Meta 2014: 65%



Cálculo:

El indicador muestra la relación de los ingresos obtenidos por las ventas entregadas efectivamente al aliado comercial formal por parte de la organización, en el marco de los acuerdos comerciales, respecto a las meta de ventas totales de la alianza que se proyectó en la formulación de cada alianza o agronegocio lechero.

Para la medición de este indicador se toma como base los indicadores globales capturados de manera semestral por los equipos regionales del PAAP en ocho regiones del país, como el proyecto no contempla la recolección de información de volúmenes y dada la heterogeneidad de la misma, utiliza como indicativo del cumplimiento de éstos compromisos el valor de las ventas de producto originado en el establecimiento productivo de la Alianza. De este valor se toma como referencia la fracción del ingreso por ventas que corresponde a entregas colectivas a los aliados comerciales. Este indicador refleja el grado de cumplimiento del compromiso que tienen los productores con el acuerdo comercial suscrito y la respuesta de éstos a sus compromisos con la alianza y con las funciones de asociatividad desarrolladas para la alianza.

Estos indicadores globales hacen parte del compromiso asumido en el marco del crédito con el Banco Mundial para la fase II del proyecto y son capturados semestralmente desde el año 2010.

Se cuenta con la Plataforma de Monitoreo y Seguimiento del PAAP-MADR, en ambiente web:

<https://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co/inicio/index.aspx>

El pasado 7 de octubre de 2015, fue recibida visita de verificación al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, por Consultor de la Delegación Europea.



Área	La promoción de asociaciones de pequeños productores lecheros vinculados a los mercados formales a través de un aliado comercial sobre la base de un proyecto productivo, rentable, sostenible y competitivo (objetivos 1 y 2 Conpes 3675)				
Indicador 4	Porcentaje de entrega de leche a canales comerciales formales, en el marco del PAAP				
Tipo indicador	Resultado				
Unidad de Medida	Porcentaje				
Periodicidad	Anual				
Evolución indicador	Línea base 2012	<b>Meta 2014</b>	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
Porcentaje	47%	<b>65%</b>	70%	75%	80%
RESULTADOS		<b>85%</b>			
Ventas (millones \$)		<b>\$14.596</b>			

Descripción del Cálculo:

Evolución en los últimos dos años

Ganadería leche + Doble propósito		
Año	2013	2014
Ventas Aliado (Millones de pesos)	20.600	14.596
Ventas fuera Alianza (Millones de pesos)	6.626	2.580
total Ventas (Millones de pesos)	27.226	17.176
	<b>75,7%</b>	<b>85,0%</b>

Valor ventas de leche de productores asociados al sector formal beneficiarios de la Alianza Productiva entregados al aliado comercial: 14.596 millones de pesos.

Total valor ventas de leche de productores asociados beneficiarios de la Alianza Productiva: 17.176 millones de pesos

Porcentaje de entrega de leche a canales comerciales formales, en el marco del PAAP =  $(\$14.596.000.000 / \$17.176.000.000) * 100 = 85\%$



### 5.5 Indicador 5:

#### Indicador Cumplido

#### LECHE QUE PASA POR CONTROL DE CALIDAD BASICA (LCCB)

Tipo de Indicador: Resultado

Objetivo: medir el crecimiento en el porcentaje de leche que pasa por control de calidad básica en cumplimiento de los requisitos establecidos en el sistema de pago de leche cruda, regulado por la Resolución 017 de 2012 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a partir de la información que recibe la Unidad de Seguimiento de Precios de la Leche, de los reportes oficiales de agentes económicos compradores que realizan el deber de reporte de compra de leche.

Fórmula:

$$LCCB = (VLACCB/VTLF)*100$$

Denominaciones:

**LCCB:** Leche que pasa por control de calidad básica

**VLACCB:** Volumen de leche con análisis de control de calidad básica

**VTLF:** Volumen total de leche que se formaliza

Meta 2014: 44%. Crecimiento del 4% frente a línea base.

El indicador se cumplió. Se tenía previsto un aumento del 4% para el 2014 y se alcanzó el 6,7%.

Interpretación:

Atendiendo lo descrito en la ficha técnica del Convenio, se describen los procesos para la interpretación del avance de cumplimiento:

Evolución esperado del indicador:

Línea base 2013: 40%

Meta 2014: 44%

Meta 2015: 49%



Meta 2016: 54%

Meta 2017: 59%

El MADR expidió el 20 de enero de 2012, la Resolución 017, por medio de la cual se estableció el sistema de pago por calidad de la leche cruda al proveedor, para que empezara a regir a partir del 1 de marzo del mismo año.

La USP recibe reportes mensuales de los agentes económicos compradores de leche cruda, en cumplimiento de la Resolución 17 del 2012 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, “por la cual se establece el sistema de pago de leche cruda al proveedor”.

El factor **VLACCB** y el factor **VTLF** son reportados periódicamente por los agentes compradores a la USP, quienes declaran y garantizan que la información entregada es fidedigna y que es la registrada en los registros contables de las compras del agente comprador.

La información 2014 se concentró con el deber de reporte en el territorio nacional.

Estos registros son validados por la USP utilizando para tal fin la información histórica y parámetros técnicos regionales, que permiten identificar posibles inconsistencias que deben ser aclaradas directamente por las fuentes de la información.

Por otra parte, se lleva a cabo un proceso de verificación, donde la Superintendencia de Industria y Comercio, dentro de sus funciones y competencias, atendiendo el Artículo 26 de la norma expresada, realiza visitas a una muestra de agentes compradoras, donde se verifica con los registros contables, la información reportada a la USP.

El MADR cuenta con la USP para la verificación del cumplimiento de la Resolución 017 de 2012 (Anexo 32), unidad que recibe, procesa y verifica los reportes que realiza la industria mensualmente sobre el volumen, precio y calidad de la leche comprada, así mismo la USP se encarga de hacer el seguimiento al comportamiento del mercado de leche cruda y de la actualización anual del Índice Compuesto del Sector Lácteo (ICSL), temas que son presentados y analizados con Comisión de Precios del CNL.

A través de este link CORPOICA publica y se puede acceder a la sección de laboratorios habilitados de manera periódica: [http://www.cnl.org.co/index.php?option=com\\_remository&Itemid=105&func=select&id=2217](http://www.cnl.org.co/index.php?option=com_remository&Itemid=105&func=select&id=2217), o bien, a través de la página del Consejo Nacional Lácteo: [www.cnl.org.co](http://www.cnl.org.co) y de CORPOICA [www.corpoica.org.co](http://www.corpoica.org.co).



Cálculo:

Al canal formal de la leche, en el 2014 se reportaron compras de leche cruda representadas por 3.372.139.814 litros, respecto a 3.169.717.620 litros para el año 2013, esto es un crecimiento de 6,4%, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

**Compras de leche cruda por agentes compradores**

Año	Cantidad (litros anuales)	Variación (%)
2013	3.169.717.620	
2014	3.372.139.814	6,4%

Fuente: USP – MADR

Para el año 2013, de acuerdo al reporte del registro de la USP, de la cantidad comprada de leche cruda por los agentes compradores, el 98,6% de ella fue objeto de análisis a la calidad composicional e higiénica del producto, mientras que para el año 2014 esta proporción aumentó a 98,9%.

**Compras de leche cruda y volumen de compras con análisis composicional e higiénica**

Año	Cantidad (litros)		Proporción (%)
	Compras	Análisis composicional e higiénico	
2013	3.169.717.620	3.126.479.983	98,6%
2014	3.372.139.814	3.335.377.800	98,9%

Fuente: USP – MADR

El análisis composicional corresponde a la realización de análisis de muestras de leche cruda por parte de los agentes compradores, para verificar ya sea la proporción de grasa y de proteína o de la proporción de sólidos totales. En el análisis higiénico de la leche cruda, se contempla la realización de análisis referentes al recuento de las Unidades Formadoras de Colonia –UFC.

**VLACCB:** Volumen de leche con análisis de control de calidad básica: 3.335.377.800

**VTLF:** Volumen total de leche que se formaliza: 3.372.139.814



$$\text{LCCB} = (\text{VLACCB}/\text{VTLF}) * 100 = 98,9\% \text{ durante 2014}$$

Si se compara la cantidad de leche cruda que realizó análisis composicional e higiénica entre 2013 y 2014, se observa un crecimiento de 6,7% entre la cantidad de leche analizada en el 2014 (3.335.377.800 litros), respecto a la del 2013 (3.126.479.983 litros).

Observaciones:

El indicador para los años 2015 en adelante, deberá ser ajustado con base en la disponibilidad de información actualizada, en el desarrollo de los trabajos identificados por la cadena productiva, referente a la cuantificación de la producción nacional; y a una revisión y actualización de la fórmula del indicador que facilite su interpretación sin perder el objetivo planteado para el indicador.

**5.6 Indicador 6:**

**Índice de Financiamiento a empresas lácteas (IF)**

**Mipymes del sector lácteo que reciben apoyo financiero /Total Mipymes del sector en el año N.**

➤ **Fuente de información para el Indicador:**

**Numerador:** Empresas lácteas que se beneficiaron de los servicios de financiamiento se toma la información de empresas renovadas y creadas del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014. Luego de la revisión y depuración de la matriz remitida por Confecámaras, el total de las empresas es de 6.223

**Denominador:** Empresas renovadas y creadas del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013, en total 5.876 empresas.

Metodología: Una vez revisada la información obtenida de Confecámaras se remite a las entidades y Programas vinculados con el proceso de medición de los indicadores y éstos reportaron el resultado vía e-mail.



El resultado de las empresas lácteas que accedieron a instrumentos financieros es el siguiente:

**BCLDX - DESEMBOLSOS A EMPRESAS LACTEAS EN 2013 A PARTIR DE MATRIZ RUES  
REMITIDA POR EL MINCIT**

Tamaño de empresa	No. de empresas beneficiadas	Monto
Micro	116	3.145.265.630
Pequeña	47	5.250.515.420
Mediana	14	9.904.312.152
<b>TOTAL ATENDIDAS</b>	<b>177</b>	<b>18.300.093.202</b>

Fuente: Bancoldex

La clasificación por tamaño de las empresas se realiza por el monto total de los activos, de acuerdo con lo establecido en la Ley 905/2004

El 72,933% de los recursos se destinó a modernización (activos fijos, maquinaria equipos, licencias, entre otros, el 22,34 para capital de trabajo y el 4,73 para otras necesidades de las empresas.

**FNG – EMPRESAS LÁCTEAS GARANTIZADAS EN 2013 A PARTIR DE MATRIZ RUES  
REMITIDA POR EL MINCIT**

De acuerdo a la base de datos remitida por el MinCIT y una vez realizado el proceso de validación de aquellas Mipymes que fueron beneficiadas con alguno de los productos de garantía del FNG, a continuación me permito informar el resultado del cruce:

Mipymes Garantizadas	Operaciones de Crédito Garantizadas	Valor Desembolsos
619	858	\$ 26.832.575.303



**FONDO INNPULSA MIPYME:** Resultados de la convocatoria No. FMI-CCL008-2013 “CONVOCATORIA NACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE EMPRESARIOS MIPYME PERTENECIENTES A LA CADENA DE TRANSFORMACIÓN LÁCTEA EN COLOMBIA”.

De acuerdo con la información aportada por el Fondo Innpulsa 89 mipymes fueron atendidas en la convocatoria. Mencionan que 54 se encuentran en RUES y 35 que se registran como nuevas (no aparecen en la matriz del RUES).

Como parte del análisis y del cruce de información se encontraron 56 en la matriz 16 en la búsqueda uno a uno en la fuente RUES.  
TOTAL PARA EL INDICADOR  $56 + 16 = 72$

**Cálculo del indicador:**  $IF = (BCLDX + FNG + INNPULSA) / 5.876$

$$IF = 177 + 619 + 72 / 5.876 = 14.7 \%$$

Se Anexan los reportes de la información presentados por Bancoldex – FNG e INNpulsa. (Anexo 33)

### **5.7 Indicador 7:**

#### **Índice de uso de los servicios de desarrollo empresarial (IUSDE)**

$$IUSDE = (NMSDE / TEF) * 100$$

Número de Mipymes del sector a las que se les brindó servicios de desarrollo empresarial / Total de empresas formales del sector lácteo del año N

**Numerador:** Empresas lácteas que se les brindó atención con la oferta de servicios de desarrollo empresarial de las entidades o Programas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y del Sector. Se tomó la información de empresas renovadas y creadas del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014. Luego de la revisión y depuración de la matriz remitida por Confecámaras, el total de las empresas es de 6.223

En adición se revisaron otras empresas que fueron atendidas y que no aparecen en matriz. Este ejercicio se realizó uno a uno en la consulta del RUES, de Confecámaras



y se incluyeron las empresas que se identificaron atendidas, que corresponden a los dos códigos CIU del ámbito del indicador.

**Denominador:** Empresas renovadas y creadas del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013, en total 5.876 empresas.

Metodología: Una vez revisada la información obtenida de Confecámaras se remite a las entidades y Programas vinculados con el proceso de medición de los indicadores y éstos reportaron el resultado vía e-mail.

El resultado de las empresas lácteas que accedieron a la oferta de servicios de desarrollo empresarial es el siguiente:

➤ **Fuente de información para el indicador:**

**I. PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA – PTP :**

**Encuentros de Oportunidades del Sector Lácteo –EOSL:** Jornada integral enfocada al fortalecimiento de las empresas de transformación del sector lácteo en las diferentes regiones del país con potencial económico en esta actividad, para contribuir a incrementar su productividad.

El PTP trabajó conjuntamente con el Programa de Formalización estos encuentros por lo que la información que se reporta es conjunta.

No se realizó cruce en la matriz debido a que no hubo coincidencia en la información. Se reportaron en total mipymes asistentes a las EOSL, **424** Para obtener las empresas que hacen parte del indicador se revisa uno a uno los datos y se obtiene el siguiente resultado:

**TOTAL DE EMPRESAS PARA EL INDICADOR: 144**

**35** corresponden a empresas de la matriz y **109** empresas que están registradas y que no estaban en la matriz. Esto puede ocasionarse porque son renovadas de años anteriores.

Este dato incluye as empresas atendidas por los proyectos del PTP, descritos en el numeral 3.1.3 Desarrollo de conglomerados.

➤ **3 empresas:** Lácteos El Zarzal, Lácteos Betania, lácteos El Llano, del proyecto de Logística de acopio y recolección de Leche.



- **8 empresas:** del Plan Piloto de fortalecimiento de mipymes

Se incluyen en Carpeta de anexos titulada indicador empresarial. (Anexo 34)

Debido a que el registro de las personas asistentes no se tomó de forma completa se dificultó el cruce de la información para obtener resultados claros que permitan sumar para el indicador. También es necesario considerar que estos encuentros son de convocatoria amplia, de entrada libre, por lo que se permite la participación de empresarios transformadores del sector lácteo, formales o informales, que desarrollan esta actividad en cada región intervenida. Esto, porque se considera un espacio para promover la decisión de formalizarse.

## II. INNPULSA REGIÓN – HOJAS DE RUTA – RUTAS COMPETITIVAS

Del reporte enviado por el Programa de rutas Competitivas se contó con 354 empresas, de las cuales se identificaron en la matriz 31 empresas y 123 se encontraron en la búsqueda uno a uno en el RUES, a partir de la información disponible.

Las actividades realizadas en el marco del Programa de las rutas se describe en numeral 3.1.3. Desarrollo de conglomerados.

**TOTAL EMPRESAS PARA SUMAR AL INDICADOR: 191**

Se incluyen en Carpeta de anexos titulada indicador empresarial (Anexo 34)

## III. PROCOLOMBIA

Del reporte enviado por Procolombia, se excluyen 10 empresas grandes que fueron atendidas y que no hacen parte del indicador.

Se atendieron 9 empresas cruzadas en la matriz y 10 empresas que se encontraron en la búsqueda uno a uno en el RUES

**TOTAL EMPRESAS PARA SUMAR AL INDICADOR: 19**

Las actividades descritas por PROCOLOMBIA para atender estas empresas son:

- Programa de adecuación – Trabajo con empresas para apoyarlas en los temas prioritarios para acceder a mercados externos.



- Asesoría en investigación de mercados
- Asesoría en tramites
- Programa de formación exportadora
- Programa Responsabilidad Social Empresarial

Se incluyen en Carpeta de anexos titulada indicador empresarial (Anexo 34)

#### **IV. PROPAÍS – COMPRE COLOMBIANO**

El Programa de Promoción del Mercado Interno es desarrollado mediante la estrategia “Compre Colombiano” liderada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en alianza con Propaís. Se implementa a nivel nacional desde junio de 2011, busca incentivar el mercado interno, promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas-Mipyme- con la compra de productos colombianos e impulsar el crecimiento empresarial e industrial en Colombia.

A la fecha, Compre Colombiano ha realizado 79 Macrorruedas, Ruedas de Negocios y Misiones Comerciales, en las que han participado 7.827 empresarios Mipyme, 810 compradores (grandes empresas) y se han logrado expectativas de negocios por más de 224 mil millones de pesos.

Así mismo el programa, además de los eventos comerciales (Macrorruedas y Ruedas de Negocios y Encuentro Sectoriales) realiza actividades como:

- Estrategia Compras Públicas para Mipymes, se capacita y orienta a los empresarios sobre la forma de convertirse en proveedores de las entidades públicas.
- Club del Emprendimiento, es un espacio para divulgar el tema de emprendimiento y los programas existentes en cada Región.
- Servicios de Desarrollo Empresarial con la finalidad de capacitar y brindar herramientas a las entidades de apoyo al sector para que puedan diseñar portafolios de servicios acordes a las necesidades de los empresarios y de la realidad económica del país.

Este programa reportó la información con el cruce de la matriz, adicionó una hoja en Excel indicando las empresas que no estaban incluidas.

De acuerdo con la información el total de empresas lácteas que participaron en las Jornadas de Compre Colombiano en 2014 fueron 114 empresas.



**TOTAL EMPRESAS PARA SUMAR AL INDICADOR: 109**

De la base aportado por PROPAÍS 78 se encontraron en la matriz enviada por el Ministerio y 31 se encontraron al revisar la página del RUES

De las empresas que asistieron a las jornadas las siguientes fueron las expectativas de negocios:

DEPARTAMENTO	# PARTICIPANTES	EXPECTATIVAS DE NEGOCIO
ANTIOQUIA	6	\$ 66.500.000
ARAUCA	6	\$ 45.000.000
ATLANTICO	3	\$ 2.000.000
BOGOTA	2	\$ 20.000.000
BOYACA	18	\$ 2.339.500.000
CALDAS	4	\$ 113.500.000
CAQUETA	17	\$ 12.754.500.000
CAUCA	3	\$ 215.500.000
CESAR	2	\$ 13.000.000
CORDOBA	1	\$ 6.500.000
CUNDINAMARA	5	\$ 125.000.000
HUILA	3	
MAGDALENA	1	\$ 4.800.000
NARIÑO	10	\$ 5.830.350.000
NORTE DE SANTANDER	4	\$ 178.000.000
QUINDIO	6	\$ 500.000.000
RISARALDA	1	\$ 5.000.000
SANTANDER	8	\$ 84.800.000
TOLIMA	2	
VALLE DEL CAUCA	13	\$ 150.150.000
TOTAL	115	\$ 22.454.100.000

En cuanto al seguimiento, con posterioridad a la participación de las empresas en las jornadas los resultados reportados – negocios realizados - de acuerdo con la información de PROPAÍS fue el siguiente.



DEPARTAMENTO	# PARTICIPANTES	CIERRE
BOYACA	18	\$ 16.600.000
NARIÑO	10	\$ 1.636.000.000
QUINDIO	6	\$ 3.000.000
VALLE DEL CAUCA	13	\$ 17.250.000
TOTAL	47	\$ 1.672.850.000

Se incluyen en Carpeta de anexos titulada indicador empresarial (Anexo 34)

- IV. **COLOMBIA PROSPERA:** mediante el cual el MinCIT lleva la oferta del sector comercio, industria y turismo a las regiones, de forma que los empresarios puedan conocer y aprovechar los instrumentos y programas con que cuentan para el fortalecimiento empresarial. En las jornadas participan las entidades adscritas y los diferentes Programas (BCLDX - INNpalsa Colombia – PTP – PXP – FNG – Fiducoldex FDCLDX - Banca de Oportunidades – Artesanías de Colombia – Propaís – Fondo de Promoción Turística – Superintendencia de Industria y Comercio – Superintendencia de Sociedades - SIC).

En el año 2014 se realizó un Colombia Prospera en el municipio de Bosconia, el total de empresas, de acuerdo con informe se contó con 196 participantes.

Este programa no envió información ni en la matriz, ni en el formato.

Las empresas que se incluyen para el indicador fueron identificadas uno a uno en RUES, con las empresas que aparecen en la encuesta. De las cuales **3** estaban en la matriz y **6** se encontraron en búsqueda uno a uno.

**TOTAL EMPRESAS PARA SUMAR AL INDICADOR: 9**

Se incluyen en Carpeta de anexos titulada indicador empresarial (Anexo 34)



Calculo del indicador

NOMBRE ENTIDAD	EN LA MATRIZ RUES	EMPESA ATENDIDA IDENTIFICADA UNO A UNO EN PÁGINA RUES	TOTAL	%
PTP – ENUENTROS OPORTUNIDADES SEC-TOR LÁCTEO + PROYECTO LÓGISTICA AN-TIOAQUIA + PROYECTO CESAR	35	109	144	31,0%
HOJAS DE RUTA	59	132	191	40,0 %
PROCOLOMBIA	9	10	19	4,0%
PROPAIS – COMPRE COLOMBIANO	78	31	109	23%
COLOMBIA PROSPERA –BOSCONIA	3	6	9	2.,0%
<b>TOTAL</b>	<b>184</b>	<b>288</b>	<b>472</b>	
<b>TOTAL EMPRESA DENOMINADOR</b>			<b>5.876</b>	
RESULTADO DEL INDICADOR			8.03%	



## **6. Desafíos para el avance de la política en la vigencia 2015**

En Julio de 2015, se adopta por parte del Presidente de la República el plan “Todos por un nuevo país 2014-2018”, luego de surtir los trámites de ley de consulta con el Consejo Nacional de Planeación y la aprobación del Congreso de la República.

Lo anterior implica una revisión país de los programas de las entidades frente a las nuevas estrategias de Gobierno. El sector de Desarrollo Rural es uno de los más afectados, y bajo la estrategia “transformación del campo” capítulo 7 del PND, define nuevos objetivos, estrategias y metas. Adicionalmente el Congreso entrega facultades extraordinarias al Presidente para la reestructuración del sector, expresadas en el artículo 102 del nuevo PND.

De igual forma es importante destacar que en razón al cambio de Gobierno y por ende al cambio de Ministro se implementan nuevas políticas y directrices para la ejecución de programas, debido a que se estipuló que no se llevara a cabo los programas a través de convocatorias, lo cual generó traumas en algunos como que siempre se habían concebido a partir de dicha dinámica.

Los principales riesgos que se presentan para avanzar en la implementación de la política de transformación del sector lácteo, están relacionados con la expectativa política, teniendo en cuenta que el 2015 es un año electoral a nivel regional y de transición de Gobierno a nivel departamental, lo cual genera un retraso en la concertación de propuestas por parte de las gobernaciones aliadas para llevar a cabo la Asistencia Técnica.

Dentro de la vigencia 2015 se estarán surtiendo procesos que afectarán de manera directa a la ejecución de los recursos destinados para el Sector Lácteo. Uno de estos es el proceso de elecciones Departamentales, el cual se encuentra reglamentado por la ley 996 del 2005. En el artículo 34 de dicha ley, se menciona que “...Durante los cuatro (4) meses anteriores a la elecciones, no podrán celebrar convenios interadministrativos para la ejecución de recursos públicos...”

### **Principales desafíos y riesgos durante la evolución de la política**

En atención a los objetivos específicos planteados en el documento Conpes 3675 de 2010 y para los cuales se han venido desarrollando actividades que respondan a cada uno de ellos, es importante precisar sin embargo que existen y se han identificado en su desarrollo coyunturas y algunos riesgos, los cuales se enuncian a continuación.

El contrato de empréstito que soporta parcialmente el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas fase II terminó el pasado 30 de junio de 2015. A su vez el Ministerio de



Agricultura inició el proceso de ajuste institucional con la creación de la Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos en el año 2014. Esta Dirección se encuentra evaluando el programa Alianzas Productivas. Por lo anterior dicho programa, no tiene permitido avanzar en la vigencia 2015 con nuevos recursos dado que el vehículo para hacer las inversiones a través de encargo fiduciario solo está funcionando para concluir de atender las alianzas previas sujetas al encargo, pero sin recibir nuevas alianzas.

Solo hasta la reestructuración del programa, se tendrá claro si continua o no; y en qué condiciones lo haría. De acuerdo a lo anterior el Programa Alianzas Productivas ha tenido inconvenientes en su proceso normal de desarrollo, debido a que se llevaba a cabo a través de convocatoria y todo el manual operativo del programa se encontraba basado a partir de dicho concepto, por lo cual solo se siguieron operando las alianzas incitas de años anteriores, y no se reasignaron recursos que se tenían previstos para fortalecer alianzas productivas para el sector lácteo.

La implementación del programa “Rutas para la Formalización”, del Ministerio de Comercio Industria y Turismo ha promovido en los diferentes sectores la formalización empresarial, a través del registro ante las cámaras de comercio, así mismo la expedición de la ley 1727 del 11 de julio del 2014, por medio de la cual se reforma el código de comercio, se fijan normas para el fortalecimiento de la gobernabilidad y el funcionamiento de las cámaras de comercio.

Estos lineamientos generaron una situación atípica, en el número de empresas que se formalizan frente a las cámaras de comercio, lo cual afecta el cálculo del indicador, puesto que el incremento dificulta el alcance de la meta del indicador. Porque no se alcanza a cubrir proporcionalmente el número de empresas y además porque el numerador crece sustancialmente.

Por otra parte, la inclusión de las empresas que hacen parte del CIU 4722 de comercialización, involucra empresas que no son exclusivas del sector lácteo, dado que se incluyen diversidad de establecimientos tipo “tienda” que comercializan paralelamente otros productos tipo “huevos”, lo que impide un apoyo exclusivo al sector.

De las empresas del código 4722, el 98,11% corresponde a microempresas de acuerdo con la clasificación por activos definida en la Ley 905 de 2004, y 94% registran hasta 2 empleados. Por la descripción de la ubicación en la zona donde registran su actividad empresarial corresponden a locales comerciales ubicados en centros residenciales o centros comerciales en los que por la legislación no pueden operar plantas de transformación o producción, por lo que se fortalece la interpretación en el sentido que este tipo de establecimientos no son objeto de contribuciones específicas para el mejoramiento productivo lácteo.



De otra parte, la implementación de la política láctea, enmarcada en el CONPES, ha demostrado la necesidad de focalizar las acciones de desarrollo empresarial en las microempresas dedicadas al procesamiento de productos lácteos. Esta actividad agrega más valor y genera más ingresos en zonas rurales y semirurales del país, que la actividad comercial expuesta.

En coherencia con lo anterior, es necesario resaltar que la disminución en el número de las empresas, no implica que se disminuye el beneficio en la transformación e impacto del sector, por el contrario, permite alinear e implementar acciones pertinentes con una visión de transformación productiva para contribuir al desarrollo de las empresas que desarrollan procesos y que jalonan el eslabón primario y articulan la cadena en primera y segunda transformación.

Finalmente es necesario destacar que por las condiciones de disminución del precio del petróleo que desde junio de 2014 hasta enero de 2015 han caído en más de un 40% y la consecuente devaluación del peso colombiano frente al dólar (y el euro), es necesario mencionar un déficit del presupuesto del 3% respecto al PIB, ante lo cual, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 377 de 2015 (Anexo 35), a través del cual, entre otros temas, fueron aplazadas las apropiaciones para la vigencia 2015, en el Presupuesto General de la Nación, afectando de manera grave el presupuesto de los ministerios, vigencia 2015 (cerca del 25%), así como del marco de gastos de mediano plazo de los sectores de Desarrollo Rural entre ellos el programa Alianzas Productivas y de Comercio, Industria y Turismo. Actualmente se está en pleno debate en el Congreso de la República por las implicaciones que esto puede tener en la implementación de unos eventuales acuerdos de paz.

Aunque es razonable pensar que la depreciación del peso estimularía los sectores transables, dada la rigidez estructural de la economía, este efecto no se vería en un horizonte menor a dos años. Ahora bien, los crecimientos sostenidos superiores al 5% parece que no llegarán hasta tanto no se materialice la agenda de competitividad que sustente la expansión del PIB, revertiendo los bajos niveles de productividad de la economía nacional.

Lo expresado genera una revisión de las metas contempladas en los planes de las entidades del sector agropecuario y de desarrollo rural, lo cual afecta directamente algunos indicadores y metas del convenio de apoyo presupuestal con la UE.

Al respecto se debe resaltar que el punto 1 de los acuerdos está relacionado con una reforma agraria integral en la que el sector lácteo puede jugar un papel fundamental por sus contribuciones a la generación de empleo e ingresos a nivel rural.



## **ANEXOS**

- 1.** Panorama Mundial y Comercio internacional, sector lácteo.
- 2.** Resolución 077 de 2015. Modificatorio. Sistema de pago por calidad de leche cruda.
- 3.** Resolución 04610 de 2014
- 4.** Decreto 1767 de 2013
- 5.** Decreto 1880 de 2011
- 6.** Resolución 1385 de 2013
- 7.** Resolución 1332 de 2013
- 8.** Decreto 1985 de 2013
- 9.** Decreto 1988 de 2013; por el cual se define entre otros, la intervención en la política de precios para los productos del sector agropecuario
- 10.** Decreto 2001 de 2013; por el cual se crea la Comisión Intersectorial de Insumos Agrícolas y Pecuarios
- 11.** Decreto 625 de 2014, modifica parcialmente el Decreto 1988 de 2013.
- 12.** Decisión 804 del 24 de abril de 2015 la Comisión de Ministros de la CAN aprobó la modificación de la Decisión Andina 436 para el registro y control de plaguicidas químicos de uso agrícola.
- 13.** Matriz de Seguimiento DNP - Matriz de seguimiento que se actualiza semestralmente con las entidades del estado involucradas en la ejecución de la política.
- 14.** Remisión a APC, intercambio de notas redistribución recursos 2014-2015.
- 15.** Decreto 1755, mediante el cual se modifica parcialmente el Arancel de Aduanas, estableciendo por el término de dos (2) años
- 16.** Modelo Prospectiva Antioquia – SENA.



- 17.** Convenio No. 203 de 2014
- 18.** Convenio No.508 de 2014.
- 19.** Actas Consejo Nacional Lácteo 1, 3, 4 y 6 de 2014.
- 20.** Segundo debate Ley Anticontrabando
- 21.** Acta Primer Comité Directivo del Convenio, con presencia de Viceministros; la UE comunica imposibilidad de realizar el primer desembolso del tramo fijo Fase II y del último desembolso tramo variable de la Fase I.
- 22.** Carta de Delegación Europea a APC, expresando la indisponibilidad de giro en vigencia 2014.
- 23.** Invitación oficial al lanzamiento de los Apoyos Presupuestario de la Unión Europea.
- 24.** Carta oficial del Gobierno colombiano a través de APC, dirigido a la Delegación Europea, solicitando neutralización de indicadores 2014.
- 25.** Remisión de MADR a APC, para presentar a CORPOICA como propuesta de entidad ejecutora del Apoyo Complementario.
- 26.** Lista de asistencia de la reunión realizada el mes de mayo de 2014, en la cual participaron los encargados de la cooperación en la Delegación de la Unión Europea, los Viceministros de Agricultura y de Desarrollo Empresarial, la gerente de Propaís.
- 27.** Convenio Finagro 2014
- 28.** Convenio Gobernación de Caldas 2014
- 29.** Convenio Gobernación de Nariño 2014
- 30.** Convenio Gobernación de Boyacá 2014
- 31.** Convenio Gobernación de Cundinamarca 2014



- 32.** Resolución 017 de 2012. Sistema de pago de leche por calidad y facultades de la Unidad de Seguimiento de Precios de la Leche – USPL. Deber de reporte de las industrias.
- 33.** Indicador 6 -Soportes financieros. MINCIT
- 34.** Indicador 7 - Soportes empresariales. MINCIT
- 35.** Decreto 377 de 2015, a través del cual, entre otros temas, fueron aplazadas las apropiaciones para la vigencia 2015, en el Presupuesto General de la Nación.



**Gobierno  
de COLOMBIA**