

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

ESTRATEGIA PARA DIVERSIFICAR LA PRODUCCIÓN ARROCERA DE NORTE  
DE SANTANDER CON LIMÓN VARIEDAD TAHITI HACIA ESTADOS UNIDOS

GLORIA ZULAY FLOREZ GONZALEZ  
LUIS ELIBERTO MONTERREY

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
CONVENIO CAMARA DE COMERCIO DE CUCUTA  
ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SAN JOSE DE CUCUTA  
2014

ESTRATEGIA PARA DIVERSIFICAR LA PRODUCCIÓN ARROCERA DE NORTE  
DE SANTANDER CON LIMÓN VARIEDAD TAHITI HACIA ESTADOS UNIDOS

GLORIA ZULAY FLOREZ GONZALEZ  
LUIS ELIBERTO MONTERREY

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
Especialista en Finanzas y Negocios Internacionales

Docente  
FERNANDO CHAVARRO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
CONVENIO CAMARA DE COMERCIO DE CUCUTA  
ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SAN JOSE DE CUCUTA  
2014

## **CONTENIDO**

**pág.**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1. PROBLEMA**

##### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

##### **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

##### **1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

###### **1.3.1 Justificación**

###### **1.3.2 Delimitación**

#### **2. OBJETIVOS**

##### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

##### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

#### **3. MRCO DE REFERENCIA**

##### **3.1 MARCO TEORICO**

###### **3.1.1 Economía internacional**

###### **3.1.2 Los tratados de libre comercio**

###### **3.1.3 Política de competencia**

###### **3.1.4 Efectos del TLC en la competitividad**

##### **3.2 MARCO LEGAL**

##### **3.3 MARCO CONCEPTUAL**

#### **4. METODOLOGIA**

#### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LOS PRODUCTORES DE ARROZ DEL NORTE DE SANTANDER FRENTE AL TLC COLOMBIA – ESTADOS UNIDOS**

#### **5.1 SITUACIÓN ACTUAL NACIONAL**

#### **5.2 SITUACIÓN DE LOS PRODUCTORES DE ARROZ DEL NORTE DE SANTANDER**

#### **5.3 EL LIMÓN TAHITÍ COMO ALTERNATIVA DE DIVERSIFICACIÓN PARA LOS PRODUCTORES DE ARROZ**

##### **5.3.1 Descripción del limón Tahití**

##### **5.3.2 Los cítricos con potencial en el TLC con EEUU**

##### **5.3.3 Descripción de principales canales de distribución y comercialización**

##### **5.3.4 Principales importadores y distribuidores nacionales**

##### **5.3.5 Procesadores de Alimentos de los Estados Unidos**

##### **5.3.6 Análisis de entorno competitivo**

##### **5.3.7 Cadena de los cítricos en Colombia**

##### **5.3.8 Aspectos a considerar del limón Tahití como alternativa de diversificación**

#### **5.4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

### **6. POSICIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR ARROCERO DE NORTE DE SANTANDER FRENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DEL TLC CON ESTADOS UNIDOS**

#### **6.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

##### **6.1.1 Análisis interno**

##### **6.1.2 Análisis externo**

## **6.2 POSICIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR ARROCERO**

## **6.3 ANALISIS DE VULNERABILIDAD**

### **6.3 ANÁLISIS DOFA**

## **7. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS CON LIMÓN VARIEDAD TAHITI DENTRO DEL MARCO DEL TLC CON ESTADOS UNIDOS**

### **7.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

### **7.2 PROYECTOS ESTRATÉGICOS**

### **7.3 ESTIMACIÓN DE COSTOS E INGRESOS PARA DIVERSIFICAR LA PRODUCCIÓN ARROCERA CON LIMÓN VARIEDAD TAHITI**

## **8. CONCLUSIONES**

## **BIBLIOGRAFIA**

## LISTA DE CUADROS

pág.

**Cuadro 1. Distribución del valor de las importaciones estadounidenses de limón tahiti por país de origen**

**Cuadro 2. Numero de productores y unidades productoras de arroz mecanizado, por zona arroceras, Colombia, 2007**

**Cuadro 3. Numero de productores y unidades productoras en arroz mecanizado, por departamento, Colombia, 2007**

**Cuadro 4. Unidades productoras, área, producción y rendimiento de arroz riego, por zona arroceras, segundo semestre, Colombia, 2007**

**Cuadro 5. Unidades productoras área, producción y rendimiento en arroz riego, por departamento, primer semestre, Colombia, 2007**

**Cuadro 6. Los 10 principales minoristas de alimentos de los Estados Unidos**

**Cuadro 7. Principales Procesadores de Alimentos de los Estados Unidos (2009) (Ventas en billones de dólares americanos)**

**Cuadro 8. Registro de exportadores e importadores de limón Tahiti desde Colombia a Estados Unidos**

**Cuadro 9. Principales competidores para los productores colombianos**

**Cuadro 10. Perfil de capacidad interna**

**Cuadro 11. Perfil de capacidad externa**

**Cuadro 12. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)**

**Cuadro 13. Valoración del impacto**

**Cuadro 14. Análisis DOFA**

**Cuadro 15. Matriz DOFA**

**Cuadro 16. Correlación para la formulación estratégica**

**Cuadro 17. Definición de proyectos estratégicos**

Cuadro 18. Costos de los componentes del cabezal de riego

Cuadro 19. Costos del sostenimiento por 1 año por hectárea

Cuadro 20. Proyección del flujo de caja a 15 años

Cuadro 21. Cálculo costos producción de arroz

Cuadro 22. Comparativo de costos e ingresos promedio en la producción de limón Tahití vs producción de arroz

## LISTA DE FIGURAS

pág.

**Figura 1. Presentación del limón Tahití**

**Figura 2. Proveedores de cítricos frescos a EEUU en 2010**

**Figura 3. Cadena de distribución de frutas y derivados de los Estados Unidos**

**Figura 4. Conoce usted como afecta el TLC con Estados Unidos a la producción de arroz de Norte de Santander**

**Figura 5. Como se ha visto afectado por la crisis arrocera de Norte de Santander**

**Figura 6. Ha recibido apoyo del Gobierno Nacional sobre como mitigar el impacto del TLC con Estados Unidos en la producción arrocera**

**Figura 7. Ha tenido en cuenta alguna de las siguientes alternativas para mitigar la crisis arrocera actual**

**Figura 8. Ha identificado alternativas para diversificar la producción de arroz con otros productos frente al marco del TLC con Estados Unidos**

**Figura 9. Conoce las oportunidades de mercado que tiene la producción de limón variedad tahiti con fines de exportación hacia Estados Unidos**

**Figura 10. Sabe que alternativas estratégicas iniciar para aumentar la competitividad de su actividad con la exportación de limón variedad Tahití hacia Estados Unidos**

**Figura 11. Que factores le ayudarían a mejorar su competitividad para diversificar su producción con otros productos con fines de exportación hacia Estados Unidos**

**Figura 12. Que factores le impiden mejorar la competitividad para diversificar su producción con otros productos con fines de exportación hacia Estados Unidos**

**Figura 13. Que tan interesado está en diversificar su producción arroceras con la exportación de limón variedad tahiti hacia Estados Unidos**

**Figura 14. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)**

**Figura 15. Valoración del impacto**

**Figura 16. Mapa estratégico propuesto**

Figura 17. Comparativo de costos e ingresos promedio en la producción de limón Tahití vs producción de arroz

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta

Anexo B. Descripción limón variedad Tahití

Anexo C. Situación de cítricos colombianos

Anexo D. Registros de exportaciones de limón Tahití para los años 2010, 2011 y 2012

Anexo E. Guía técnica del limón Tahití

Anexo F. Buenas prácticas de manufactura de limón Tahití

Anexo G. Reporte de monitoreo sectorial sector frutas y preparaciones de frutas en Estados Unidos

## INTRODUCCIÓN

Según FAO la producción mundial de limas y limones en el año 2001 fue de 10.9 millones de toneladas. Los principales productores fueron México (14%), India (13%), Argentina (11%), España (9%), Estados Unidos (8%), Irán (8%), e Italia (5%). El limón Tahití se adapta mejor a condiciones tropicales; es muy afectado por épocas frías. Se exportaron 1.6 millones de toneladas de limas y limones en el año 2000, por un valor de US\$ 726 millones. Los principales exportadores fueron España (31%), México (17%), Argentina (13%), Turquía (10%), e Italia (2%). En el año 2001<sup>1</sup>.

En Estados Unidos se consumen distintos tipos de limones y limas debido a las diferentes culturas que conforman la población. Una de las variedades más conocidas para su consumo en fresco y de uso industrial es el limón Tahití, pero debido a la destrucción, de las zonas productoras de esta variedad a mediados de los ochenta, este país se vio obligado a importarlo, desde Venezuela, Guatemala, Ecuador, Nicaragua, Costa Rica, Perú, Uruguay y las Islas Bahamas, para abastecer su demanda interna y a su vez desarrollar la comercialización internacional de éste producto<sup>2</sup>.

Considerando la crisis que actualmente atraviesa el sector arrocero, así como la gran cantidad de hectáreas disponibles de cultivo con distrito de riego, el apoyo institucional del plan de gobierno y la necesidad de contar con un cultivo sustituto para la zona arrocera de Cúcuta, El Zulia y Tibú, se plantea la diversificación con limón variedad Tahití como una alternativa viable para otorgar competitividad a los agricultores que requieren mejorar su situación social y económica en el mediano y largo plazo.

De esta manera, el objetivo del proyecto es definir las estrategias para diversificar la producción de arroz de Norte de Santander con limón variedad Tahití dentro del marco del TLC con Estados Unidos.

Los resultados del proyecto ayudarán a los diferentes gremios arroceros de la región, para orientar sus esfuerzos hacia nuevos mercados y poder mitigar el impacto negativo del contrabando, la progresiva caída del precio interno del arroz y el desmonte arancelario con los países de la CAN y EEUU.

---

<sup>1</sup> PINO, Clara; ALTAMIRANO, Carolina y ESPINEL, Ramón. Estudio de prefactibilidad para la producción de limón Tahití en la península de Santa Elena. (en línea) (citado 14 marzo 2013). Disponible en Internet en: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/4711/1/923.pdf>

<sup>2</sup> Ibid.

# 1. PROBLEMA

## 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La globalización constituye un proceso de integración de los mercados nacionales en un mercado global, y en la cual las relaciones entre los países tienden a aumentar, gracias a su ampliación y profundización. Se trata de la multiplicación de las relaciones entre naciones, es decir internaciones. A este proceso también se le llama mundialización o internacionalización. Este proceso se distingue por abarcar muy diversas relaciones entre los países, tales como la de carácter cultural, político, migratorio, comercial y financiero<sup>3</sup>.

Actualmente el proceso de globalización avanza a un ritmo mucho más acelerado que antes. Cada día abarca más actividades y ámbitos, de manera tal que el proceso de globalización representa ya una de la característica más señaladas de las relaciones internacionales en el mundo actual. Se habla, por lo tanto de un mundo en el cual las fronteras tienden a desvanecerse.

La globalización permite a los países dedicarse a las actividades culturales, productivas y económicas para las cuales tienen mayores habilidades, inclinaciones y posibilidades de éxito en su comparación con las de otros pueblos y países. La globalización tiende a aumentar el acceso a los mercados, trabajar en mercados cada día más ampliados. Esto trae dos ventajas importantes: abre nuevas oportunidades de producción e inversiones, aumenta la competencia, lo cual fuerza a los productores a mejorar su productividad, las mayores inversiones tienen como consecuencia el aumento de la producción y del empleo y, por ende, una mejoría en las condiciones de población<sup>4</sup>.

Igualmente, la globalización trae consigo retos y desafíos para cada país. Este exige la renovación día a día, en razón de la competitividad de los productos, representado en dos peligros: marginación internacional y marginación interna.

La marginación interna conlleva a evitar que ciertos grupos de la sociedad queden excluidos de los beneficios de la globalización. Se debe avanzar hacia la educación, la innovación, al empleo decente. Dos renglones importantes y contradictorios en este proceso mundial: son el laboral (la relación empleador-

---

<sup>3</sup> REYES, Nelson. La globalización en los mercados. (en línea) (citado 14 marzo 2013). Disponible en Internet en: <http://www.hoy.com.do/negocios/2010/5/22/326813/print>

<sup>4</sup> Ibid.

trabajador) y la migración, fundamentales para una globalización justa y duradera, basada en la igualdad de oportunidades.

En este sentido, un tratado de libre comercio, como su nombre lo indica, es un acuerdo o convenio entre dos o más países para facilitar el comercio de bienes y servicios con mayor libertad, con tarifas arancelarias mínimas o nulas.

El debate que en los últimos años se ha dado alrededor de las posibilidades y riesgos de la agricultura colombiana frente a los procesos regionales de integración y en particular al tratado de libre comercio con los Estados Unidos, se ha caracterizado por confrontar posiciones extremas en pro o en contra de las bondades de ese tipo de acuerdos para el sector.

Quienes destacan las virtudes de los acuerdos, lo hacen apoyados en los postulados de la ventaja comparativa, y su principal conclusión es que el país debe concentrar sus esfuerzos y recursos en los productos en los que cuenta con una clara posibilidad productiva y comercial y que le reportaran hacia un futuro mejores soluciones tanto en términos de valores agregados como el empleo y exportaciones. Esto significa también abandonar las políticas e instrumentos orientados a apoyar y soportar aquellos productos que por diversas razones (ambientales, tecnológicas, organizacionales, etc.) no tienen mayores opciones en los mercados<sup>5</sup>.

El arroz es un cultivo económica y socialmente importante para el país por su alta participación en el área cosechada, en el valor de la producción agrícola y en la generación de empleo. En 2005, Estados Unidos le vendió a Colombia arroz elaborado por un monto de apenas US\$1.2 millones. En 2005 las importaciones totales de arroz ascendieron a US\$13.125 millones, mayoritariamente representadas en arroz elaborado (99% del total), de las cuales Estados Unidos contribuyó con el 11%. Éstas no han sido superiores gracias a la existencia de los diferentes mecanismos de protección con que cuenta este sector y que restringen la entrada de producto importado<sup>6</sup>.

En cuanto a los costos de producción, Colombia resulta competitivo frente a Estados Unidos. Los costos de producción de arroz riego y seco en Meta son menores que los estadounidenses, gracias a los menores costos laborales y de la

---

<sup>5</sup> BEJARANO, Edgar. La agricultura colombiana y el TLC entre Colombia y los Estados Unidos. (en línea) (citado 14 marzo 2013). Disponible en Internet en: [http://201.234.78.173:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0000064866](http://201.234.78.173:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000064866)

<sup>6</sup> BANCO DE BOGOTÁ. Informe especial sobre TLC. Bogotá: La Entidad, 2006. p. 5.

tierra. Sin embargo, los costos de aplicación y usos de agroquímicos y semilla son casi el doble en Colombia que en Estados Unidos.

A pesar de lo anterior, el arroz americano llega al mercado internacional a menos de USD\$100 por tonelada, gracias a los subsidios. En los países de la OECD, el arroz es uno de los productos más subsidiados, ocupando el tercer lugar en transferencias recibidas, después de la leche y la carne de bovino<sup>7</sup>.

Considerando lo anterior, el sector arrocero no quedó protegido frente al TLC con Estados Unidos, a pesar que se presentó como el de mayor sensibilidad para el país, obteniendo la mayor protección y plazo de desgravación más largo. Se logró una protección de 19 años, con 6 años de gracia durante los cuales el arancel se mantendrá en su nivel inicial, y un arancel base de 80%, que se desgravará linealmente a partir del año séptimo.

Actualmente, el sector arrocero enfrenta un panorama aún más difícil, frente a una reducción del precio interno, importaciones del grano de la Comunidad Andina y el aumentado contrabando, que en zona de frontera como la de Norte de Santander, agudiza la situación de los agricultores dedicados al cultivo de arroz.

La problemática se hace evidente, cuando los arroceros del Tolima y de los demás departamentos productores del país se irán a paro el próximo 19 de marzo de 2012, a raíz de la falta de atención hacia el sector, que según ellos, ha habido por parte del Gobierno Nacional<sup>8</sup>.

Según el gremio arrocero, las causales de la crisis que los agobia se relaciona con el precio deprimido del grano, el contrabando que no cesa, las importaciones provenientes de Estados Unidos y las anunciadas de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), el alto precio de los insumos que deriva en aumento de los costos de producción y la revaluación del peso que abarata todo lo importado<sup>9</sup>.

Frente a esta difícil situación, el sector arrocero de Norte de Santander debe considerar la posibilidad de incursionar en nuevos mercados, principalmente internacionales, que les permita mejorar el panorama de productividad de la propiedad de la tierra y la experiencia agricultora, así como la estructura gremial y

---

<sup>7</sup> *Ibíd.*, p. 5.

<sup>8</sup> DIARIO EL NUEVO DIA. Fue definido paro arrocero para el próximo 19 de marzo. (en línea) (citado 12 marzo 2013). Disponible en Internet en: <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/174354-fue-definido-paro-arrocero-para-el-proximo-19-de-marzo>

<sup>9</sup> *Ibíd.*

la cadena de distribución que actualmente poseen. En este panorama se puede aprovechar el mismo TLC que Colombia ha suscrito con Estados Unidos y evaluar las posibilidades de nuevos productos, que son demandados con gran potencial por este mercado y puede significar una mejora sustancial de la rentabilidad del sector.

Según el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos cada año se comercializan en Estados Unidos alimentos por un valor de más 240 mil millones de dólares. El promedio de las importaciones de los últimos cinco años de los Estados Unidos es de 74.5 mil millones de dólares americanos. En 2009 el total de las importaciones de frutas de los Estados Unidos representó 12% del total de las importaciones de alimentos<sup>10</sup>.

La mayoría de los cultivos de frutas en los Estados Unidos están destinados para atender el consumo de frutas frescas. El sector de consumo de frutas frescas totaliza más de la mitad del valor de la producción de frutas de EE.UU., de la cuál tres cuartas partes son frutas no cítricas.

El mercado de frutas frescas representa más de la mitad del volumen de todas las frutas producidas en los Estados Unidos. Esto incluye aguacates, plátanos, mandarinas, kiwis, fresas, mandarinas, cerezas, manzanas, peras y limones. Por otro lado, existen algunas otras frutas que son principalmente utilizadas para el procesamiento de otros alimentos como las naranjas, toronjas, uvas, albaricoques, higos, ciruelas, melocotones, cerezas agrias, y de forma creciente el limón Tahití<sup>11</sup>.

El limón Tahití proviene de la especie *Citrus aurantifolia*, corresponde a una variedad de la clasificación botánica de limas ácidas, pertenecen a la familia de las Rutáceas con abundante contenido de vitamina C, flavonoides y aceites esenciales. El Limón Tahití es una variedad con árboles vigorosos de abundante producción. Crece desde el nivel del mar hasta los 1 800 metros de altitud.

Las limas se valoran en general por su sabor y contenido aromático; su cáscara se utiliza rallada finamente en repostería, los frutos secos y conservados en sal se emplean en la gastronomía persa como aderezo, y las hojas de algunas variedades se emplean como aromatizante. Se aprecia también su zumo (o jugo) ácido y fresco, que se emplea para confeccionar bebidas refrescantes y en la preparación de cócteles alcohólicos; por su acidez, algunas especies conocidas en otros países como limas, sobre todo en Latinoamérica, se les llama limones.

---

<sup>10</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Reporte de monitoreo sectorial sector frutas y preparaciones de frutas. Bogotá: CCB, 2010. p. 5.

<sup>11</sup> *Ibíd.*, p. 5.

**Cuadro 1. Distribución del valor de las importaciones estadounidenses de limón tahiti por país de origen**

País	Miles de Dólares CIF				Part.(%) Acumulado 2005
	Total 2004	Total 2005	Dic-04	Dic-05	
México	135,362	139,276	10,949	12,328	97.8
Guatemala	533	773	95	133	0.5
Ecuador	584	752	47	22	0.5
Colombia	590	593	94	51	0.4
El Salvador	648	330	78		0.2
Honduras	87	255	16	9	0.2
Venezuela	101	245			0.2
Otros	134	188	3	0	0.1
<b>Total</b>	<b>138,038</b>	<b>142,414</b>	<b>11,281</b>	<b>12,543</b>	<b>100.0</b>

Fuente: US-ITC. Cálculos y agregados CCI.  
Nota: Tabla ordenada según la participación del país en el valor total de las importaciones a diciembre de 2005.

Como se muestra en el cuadro anterior, para el año 2005 Colombia se ubicaba en el cuarto lugar exportando este producto a Estados Unidos, en cantidades muy inferiores a México, quien ya contaba con acuerdos comerciales bilaterales. De esta manera, el limón Tahití se presenta como una excelente alternativa de diversificación de cultivos que ya ha sido implementada en otras regiones del país, como Lebrija (Santander), Espinal (Tolima) y Sarzal (Valle del Cauca), considerando la adaptabilidad de la planta a diferentes terrenos y altitudes.

Actualmente el limón Tahití se encuentra incluido en el universo arancelario negociado con Estados Unidos con 0% de tasa impositiva, ya que no es un producto sensible para dicho país. Esta situación se convierte en una oportunidad importante para que el sector arrocero, que actualmente atraviesa difíciles problemas, pueda incursionar en mercados más atractivos, de forma planificada, anticipando la desgravación progresiva del arroz en Colombia frente al marco del TLC.

Por lo tanto, se pretende realizar un estudio que determine la situación actual de los productores de arroz en Norte de Santander, para consolidar un análisis estratégico en busca de la diversificación de la producción de arroz con limón variedad tahiti, dentro de la actual coyuntura comercial que tiene Colombia y Estados Unidos, consolidada en el tratado de libre comercio que ya se encuentra en etapa de implementación.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De que manera se podrá diversificar la producción de arroz de Norte de Santander con limón variedad Tahití dentro del marco del TLC con Estados Unidos?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**1.3.1 Justificación.** El desarrollo del proyecto permitirá a los productores de arroz de Norte de Santander contar unas alternativas claras para diversificar la producción de la tierra con otros productos que podrían generarle mayor rentabilidad y beneficio económico, con al ánimo de tecnificar los procesos agroindustriales y la competitividad empresarial de la región, generando un impacto positivo para la sostenibilidad de los agricultores.

Desde el punto de vista social, el estudio indaga sobre la problemática de los productores de arroz del Norte de Santander, especialmente los efectos del TLC Colombia – Estados Unidos, el contrabando, el precio interno y costo de insumos agroindustriales. Se podrá conocer directamente de las personas vinculadas al gremio arrocero las condiciones actuales de su actividad productiva y el interés por incursionar en nuevos productos que les permita mejorar su calidad de vida en el campo.

Los resultados del proyecto definirán unas estrategias para diversificar la producción de arroz de Norte de Santander, considerando el limón variedad tahiti como un producto atractivo para exportar a Estados Unidos en el marco del TLC con Colombia, cuya información podrá fortalecer la gestión de los diferentes gremios arroceros de la región, para orientar sus esfuerzos hacia nuevos mercados y poder mitigar el impacto negativo del contrabando, la progresiva caída del precio interno del arroz y el desmonte arancelario con los países de la CAN y EEUU.

**1.3.2 Delimitación.** Como se muestra a continuación.

**Espacial.** El proyecto plantea conocer la problemática del sector arrocero y la posible diversificación de sus productos en el Departamento de Norte de Santander, para lo cual, se tendrán en cuenta a los productores de arroz concentrados en la Asociación de Agricultores Fe y Futuro del corregimiento de Aguacalara de la ciudad de Cúcuta, ASOAGRIFE.

**Temporal.** Para conocer la situación y problemática de los productores de arroz del Norte de Santander, así como la recopilación de información para determinar la posición estratégica del sector, se desarrollarán las actividades del estudio durante el primer semestre del año 2013.

**Conceptual.** El presente proyecto requiere para su desarrollo abordar conceptos relacionados con la comercialización entre países, mediante acuerdos de intercambio. Por lo tanto, las empresas de cada país pueden impulsar las relaciones comerciales y promover proyectos orientados al bienestar económico. Las políticas de comercio exterior bien orientadas permiten el mejoramiento de la competitividad, promueve las cadenas productivas, fortalece la pequeña y mediana industria, desarrolla actividades relacionadas con la diversificación de mercados y la innovación agrícola.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Definir las estrategias para diversificar la producción de arroz de Norte de Santander con limón variedad Tahití dentro del marco del TLC con Estados Unidos.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Conocer la situación de los productores de arroz del Norte de Santander frente al TLC Colombia – Estados Unidos.

Determinar la posición estratégica y la vulnerabilidad del sector arrocero de Norte de Santander frente a la implementación del TLC con Estados Unidos.

Identificar las alternativas estratégicas para diversificar la producción de arroz con limón variedad Tahití dentro del marco del TLC con Estados Unidos.

### 3. MRCO DE REFERENCIA

#### 3.1 MARCO TEORICO

**3.1.1 Economía internacional.** La economía internacional trata sobre las relaciones económicas entre los países: comercio internacional; flujo de capitales; intercambio de tecnología; flujo de factores de producción, entre otros aspectos<sup>12</sup>.

Dentro del estudio de la economía internacional se encuentran temas como: la teoría del comercio internacional; la teoría de la política comercial; la balanza de pagos; y los ajustes a la balanza de pagos.

Desde el siglo XVI, hasta mediados del siglo XVIII, fundamentados en la visión mercantilista del comercio, países como Inglaterra, España, Francia y Holanda, hacían grandes esfuerzos por vender más de sus bienes que los que le compraban al resto del países, bajo el convencimiento de que ello les garantizaba más riqueza. Esta riqueza se representaba en los pagos a sus mercancías, los cuales deberían ser en metales preciosos

En el año 1776, Adam Smith, en su libro La Riqueza de la Naciones, postulaba el principio de la ventaja absoluta y el libre comercio. El primer principio, consistía en que un país debería especializarse en la producción de aquellos bienes los cuales pudiera producir más eficientemente, que los que no pudiera producir de manera más eficiente. Así los países se beneficiarían mutuamente al lograr esta especialización. El segundo principio, el de libre comercio, garantizaría que se obtuvieran beneficios de flujo de intercambio de bienes entre países al evitar barreras en estas transacciones<sup>13</sup>.

Posteriormente, a principios del siglo XIX, David Ricardo explicó la denominada Ley de ventaja comparativa, que consiste en que si un país no tiene una ventaja absoluta, puede sin embargo, producir bienes o servicios, en lo cuales tenga una menor desventaja absoluta. Esto significaría que un país puede obtener beneficios del comercio internacional así no sea el más eficiente en producirlo. Y debe importar aquellos bienes en los cuales la desventaja absoluta sea mayor. Mediante este tipo de política el país optimizaría los beneficios del comercio internacional. Esta ventaja comparativa se obtiene gracias a los menores costos de oportunidad

---

<sup>12</sup> GESTIOPOLIS. Aspectos del tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos su impacto en el sector agrícola, la productividad y el empleo. (en línea) (citado 10 marzo 2013). Disponible en Internet en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/eco/tlcagricola.htm>

<sup>13</sup> Ibid.

en los que incurre el país, es decir al aprovechar el mejor uso alternativo de sus factores de producción.

En el siglo veinte, se incorpora el concepto de la ventaja competitiva, gracias al desarrollo y a la alta competencia dentro del comercio internacional. Este tipo de ventaja consiste en el conjunto de características que deben destacarse para un bien o servicio tales como: el precio; el diseño; la localización; el sistema de entrega; el empaque; la marca; calidad; el uso de tecnología de punta; tecnología limpia, entre otros conceptos que son claves cuando el consumidor toma la decisión de comprar uno u otro bien.

El comercio internacional ha sido considerado como una de las fuentes del desarrollo económico, debido fundamentalmente al mejoramiento de la calidad de vida a partir de mejores productos y la mejor remuneración de los trabajadores que se puede obtener por la creciente demanda de los productos.

**3.1.2 Los tratados de libre comercio.** La consolidación de un tratado de libre comercio supone un aumento en la tasa de crecimiento económico y, por tanto, en el nivel de ingreso per-cápita, así como en el nivel de bienestar de la población.

Una expansión significativa de las exportaciones, en particular de las no tradicionales. Un aumento de la competitividad de nuestras empresas, gracias a que es posible disponer de materias primas y bienes de capital (maquinaria) a menores costos. La creación de empleos derivados de una mayor actividad exportadora y del incremento de la competitividad. Una mayor diversificación en la composición sectorial del comercio exterior colombiano<sup>14</sup>.

En la actualidad, la mayoría de países del mundo están celebrando tratados de libre comercio, abriendo sus puertas al mercado mundial y, por esta vía, logrando mejorar las condiciones para vender sus productos y servicios a las demás naciones. Si algún país no quiere hacerlo, simplemente pierde comparativamente las ventajas que se ofrecen entre los países que sí lo hacen.

Por sí sólo, un tratado de libre comercio no es suficiente para generar desarrollo. A pesar de sus aspectos positivos, también se requiere la voluntad de los países para implementar políticas que permitan dar seguridad y estabilidad a la economía

---

<sup>14</sup> OSORIO DELGADO, Angela Maria. El tratado de libre comercio Estados Unidos – Colombia y su impacto en el sector agrícola floricultor. Trabajo de grado. Master en Comercio Exterior y Finanzas Internacionales. Barcelona: Universidad de Barcelona. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2005.

y reducir las diferencias económicas y sociales internas. Es por lo tanto necesario trabajar para modernizar las instituciones públicas, disminuir la inseguridad, mejorar las vías, los puertos, los servicios públicos, las telecomunicaciones, y enfrentar problemas como la corrupción y las fallas en la justicia, entre otros factores.

Los países frecuentemente usan un amplio abanico de mecanismos para obstaculizar el comercio de terceros países, incluyendo las licencias previas, las cuotas o contingentes arancelarios, las barreras técnicas, las barreras sanitarias y fitosanitarias, las salvaguardias, entre otras.

En cuanto los beneficios generados en la agricultura, como en el resto de bienes, su objetivo es que los productos agropecuarios se puedan vender en el exterior sin aranceles ni trabas administrativas. Adicionalmente se busca corregir las medidas que generan “distorsiones” al comercio de estos productos, como son los subsidios en materia agropecuaria. Igualmente, se busca que las medidas sanitarias, relacionadas con la prevención y control de las enfermedades de las plantas y animales, se apliquen de manera que no constituyan un medio de discriminación contra nuestras exportaciones<sup>15</sup>.

**3.1.3 Política de competencia.** Al desmontarse las barreras a la entrada es posible que aumenten los incentivos para que haya una repartición de los mercados de una manera artificial, o que se apliquen por otros medios prácticas anticompetitivas de alcance internacional, y que la inexistencia de fórmulas entre estados que permitan investigar y sancionar las prácticas anticompetitivas que tengan efectos en el área de libre comercio, propicie una anulación o menoscabo de los beneficios derivados de ese comercio libre. Por eso, en un ámbito como el de las áreas de libre comercio el objetivo principal de las normas sobre competencia es evitar que los beneficios de la liberalización comercial resulten menoscabados por efecto de prácticas restrictivas, pudiéndose así salvaguardar un entorno competitivo. Para el caso, las normas nacionales no son la solución apropiada en todos los casos, fundamentalmente por razones jurisdiccionales de la aplicación de la ley, razón por la cual en los Tratados es necesario contar con mecanismos para prohibir y/o contrarrestar prácticas anticompetitivas que afecten el comercio de bienes y servicios entre las partes por parte de empresas que disponen de poder de mercado<sup>16</sup>.

**3.1.4 Efectos del TLC en la competitividad.** Hace cinco años cuando se terminaron las negociaciones para el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y

---

<sup>15</sup> *Ibíd.*

<sup>16</sup> *Ibíd.*

Colombia, el último producto por definirse fue el arroz, la razón fue, evidente, la gran desigualdad que había entre los precios de los dos países debido a las grandes diferencias en los costos de producción y a los altos niveles de subsidio que reciben los arroceros americanos<sup>17</sup>.

La posición de Colombia, en aquel momento, fue la de cooperar para que no se entorpeciera la negociación a nivel país, dejando muy en claro el gran perjuicio que se le iba a causar al sector arrocero colombiano si no se tomaban los correctivos necesarios para compensar a los productores nacionales y ayudarlos a mejorar su competitividad. Fue en ese momento, que nació el programa AIS como respuesta al compromiso que el Presidente Álvaro Uribe adquirió para colocar a los arroceros colombianos a la par con los arroceros americanos y poder competir en condiciones de igualdad.

A pesar del paso del tiempo desde la negociación, no se avanzó en términos de competitividad, por el contrario los esfuerzos del Gobierno no han sido lo suficientemente fructíferos para mejorar la infraestructura de carreteras, incrementar las áreas irrigadas, etc. El sector productor en cambio sí cumplió, mejorando la productividad, más del 20 %, con nuevas variedades y consiguiendo rebajas sustanciales en los costos de producción a través de la introducción masiva en el uso de agroquímicos genéricos que en los últimos cinco años han rebajado su precio en más del 50%<sup>18</sup>.

Como gremio los arroceros aún esperan que el Gobierno cumpla con su parte. El nuevo AIS ó DRE no contribuye sustancialmente al mejoramiento de la competitividad del arroz y de los otros cultivos de ciclo corto, por las limitaciones de fondos que tiene, al igual que no llega al grueso de los productores mecanizados, que son los responsables del grueso de la producción de alimentos para la canasta básica de consumo.

### 3.2 MARCO LEGAL

**Constitución Política de Colombia.** El TLC promueve la internacionalización de las relaciones económicas sobre bases de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional. En cumplimiento de los artículos 9, 226 y 227 de la Constitución Política, el TLC fue negociado respetando la soberanía nacional y sobre bases de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional.

---

<sup>17</sup> FEDEARROZ. El papel del sector arrocero en la CAN. (en línea) (citado 17 octubre 2011). Disponible en Internet en: [http://www.fedearroz.com.co/noticias\\_list.php](http://www.fedearroz.com.co/noticias_list.php)

<sup>18</sup> Ibíd.

El Gobierno suscribió el TLC por considerarlo conveniente para el país y el Congreso de la República ratificó su conveniencia para la nación al aprobarlo mediante la Ley 1143 de 2007. Es decir, ambas ramas del poder público, dentro del marco de sus competencias, consideraron la conveniencia nacional al momento de firmar y aprobar el TLC, dando así cumplimiento a los artículos 226 y 227 de la Constitución Política.

**Decreto 0993 de Mayo 15 de 2012.** Por medio del cual se promulga el "Acuerdo de Promoción comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América", sus "Cartas Adjuntas" y sus "Entendimientos", suscritos en Washington D.C., el 22 de noviembre de 2006, y el "Protocolo Modificadorio al Acuerdo de promoción comercial Colombia-Estados Unidos", suscrito en Washington D.C., el 28 de junio de 2007 y su "Carta Adjunta" de la misma fecha.

**Circular 000027 del 28 de Mayo de 2012.** Procedimiento de contingencia para la asignación de una porción o cantidad del cupo determinados en los acuerdos comerciales suscritos por Colombia.

**Resolución 000039 de mayo 14 de 2012.** Por la cual se señala el procedimiento para la administración de los contingentes establecidos en los acuerdos de comercio suscritos por Colombia, que utilizan el mecanismo de primero en llegar / primer servido.

**Ley 1143 de julio 4 de 2007.** Con la cual se aprobó el Acuerdo de Promoción Comercial entre Colombia y Estados Unidos de América.

**Decreto 730 de abril 13 de 2012.** Por medio del cual se da cumplimiento a los compromisos adquiridos por Colombia en virtud del TLC Colombia-Estados Unidos.

### **3.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Acceso a mercado.** Capacidad de acceso de productos a un mercado determinado, de acuerdo con las restricciones arancelarias o para - arancelarias vigentes en un país, territorio o grupo de países, de acuerdo con la normativa nacional, regional o multilateral para el ingreso de productos importados a ese mercado nacional. Determina la posibilidad real de los proveedores nacionales de bienes y servicios para competir frente a los productos importados (acceso al

mercado nacional), o de los proveedores nacionales para penetrar en un mercado externo acceso a terceros mercados.

**Acuerdo comercial.** Convenio, tratado o cualquier otro acto vinculante por el cual dos o más naciones se comprometen a acatar condiciones específicas en su intercambio comercial, lo cual incluye de ordinario concesiones mutuamente benéficas.

**Acuerdo general.** Se refiere al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, también conocido como GATT, tanto en la versión del año 1947, como en la resultante de la Ronda Uruguay de Negociaciones Comerciales Multilaterales, también conocida como GATT/94.

**Aduana.** Servicio público cuya responsabilidad principal consiste en la verificación y valoración de mercancías, aplicar y recaudar derechos e impuestos a las importaciones y exportaciones, y en la administración de otras leyes y reglamentos que se aplican a la importación, el tránsito y la exportación de bienes.

**Agricultura sostenible.** Tipo de agricultura cuya productividad permite satisfacer las necesidades crecientes de la población actual y futura manteniendo intacto su potencial productivo.

**Agroindustria.** Complejo agro empresarial que involucra la producción, provisión de insumos, procesamiento, transporte y distribución de productos agropecuarios, agroindustriales y alimenticios, como una cadena integrada con interacciones entre los agentes económicos intervinientes.

**Ajuste estructural.** Conjunto de medidas de política para reajustar y adecuar la estructura de producción y empleo de una economía nacional a los cambios en condiciones económicas y comerciales.

**Arancel.** Derecho, tarifa o impuesto que se aplica a los bienes transportados de una zona aduanera a otra. Existen aranceles de importación y exportación.

**Desgravación arancelaria.** Reducción de aranceles entre dos países que han logrado un acuerdo comercial en materia de acceso a mercado.

Licencias a la importación. Medida de carácter administrativa por medio de la cual se controla las importaciones que realiza un país.

**Organización Mundial de Comercio (OMC).** Organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Los pilares sobre los que descansa son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos parlamentos.

**Precios de referencia.** Fijación por parte de la autoridad gubernamental de un precio a un producto con el objeto de aplicar un arancel.

**Tratado de libre comercio.** Es un acuerdo entre distintos países para concederse determinados beneficios de forma mutua. Se pueden distinguir tres tipos de tratados comerciales: zona de libre comercio, unión aduanera y unión económica.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolla a partir del enfoque cuantitativo descriptivo, por medio del cual, se realizará la recopilación, revisión y selección de información. Este enfoque se toma considerando que “la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”<sup>19</sup>. De esta manera, se podrán identificar las variables del estudio, referentes a la población de productores de arroz de Norte de Santander.

Este tipo de investigación permite la recolección de información primaria a través de un cuestionario (véase el anexo A) para conocer la situación de una muestra representativa de los productores de arroz, así como de fuentes secundaria basada en documentos relacionados con el tema según investigación.

### 4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Como población se define a los 280 productores de arroz, quienes se dedican al cultivo y producción de arroz el departamento de Norte de Santander. Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio para determinar la proporción de la población a encuestar.

N	280
Z	1,96
e	0,08
p	0,5
q	0,5
n-1	279
z2	3,8416
e2	0,0064

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{\varepsilon^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

<u>268,912</u>	97,93
2,746	

<sup>19</sup> TAMAYO Y TAMAYO, C. El proceso de la investigación científica. México: Limusa, 2002.

Se realizaron 98 encuestas a los productores de arroz de Norte de Santander.

Dentro de los encuestados, se tuvieron en cuenta 98 productores de arroz de la Asociación de Agricultores Fe y Futuro del corregimiento de Aguaclara de la ciudad de Cúcuta, ASOAGRIFE, y 58 agricultores más de diferentes regiones del departamento, especialmente del distrito de riego de El Zulia.

## 5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LOS PRODUCTORES DE ARROZ DEL NORTE DE SANTANDER FRENTE AL TLC COLOMBIA – ESTADOS UNIDOS

### 5.1 SITUACIÓN ACTUAL NACIONAL

Aunque para el año 2013 no se consideraba como un sector en crisis, aún la producción de arroz en el país no atraviesa su mejor momento. Los bajos precios pagados al productor y el poco beneficio que el consumidor percibe en su bolsillo son indicios de que cultivar el cereal ya no es tan buen negocio como en otras épocas<sup>20</sup>.

A la situación se le agrega que, a más de año de haber entrado en vigencia, continúa generando incertidumbre entre los arroceros colombianos: el TLC con los Estados Unidos. Juan Manuel López Caballero, escritor, analista y experto en economía política, opina que de los sectores que conforman el sector agrícola el arrocero es uno de los más susceptibles de entrar en crisis. No obstante, y a pesar de que cree que los actores responsables de la suerte del sector no han hecho lo suficiente, considera que las posibilidades de que los arroceros salgan adelante están intactas<sup>21</sup>.

Por otra parte, la revista Dinero realiza un análisis detallado de la situación del sector arrocero a nivel nacional, donde determina que el tema que está afectando más el negocio es el contrabando, donde entra a primar la corrupción. Se trata de un flagelo que no ha sido posible controlar por parte de las autoridades<sup>22</sup>.

De acuerdo a las cifras que hay tanto en el DANE, en consumos per cápita, como en las cifras de censo arrocero de Fedearroz, a Colombia ingresaron entre 400.000 y 500.000 toneladas de arroz blanco, teniendo en cuenta el área de siembra, el promedio de productividad y consumo per cápita. Ahí es donde tenemos que ser muy serios y muy responsables en actuar. Revisar y verificar si esas cifras son correctas o no. Tenemos un desfase cercano al 35% del consumo nacional que sería de arroz de contrabando<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> DIARIO EL NUEVO DIA. El sector arrocero del país estaría ad portas de una crisis. (en línea) (citado 29 noviembre 2013). Disponible en Internet en: <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/171008-el-sector-arrocero-del-pais-estaria-ad-portas-de-una-crisis#sthash.jSMq6akr.dpuf>

<sup>21</sup> *Ibíd.*

<sup>22</sup> REVISTA DINERO. Cifras del sector arrocero no son como las pintan. (en línea) (citado 29 noviembre 2013). Disponible en Internet en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cifras-del-sector-arrocero-no-como-pintan/179307>

<sup>23</sup> *Ibíd.*

Otro tema importante en las dificultades del sector arrocero, son las importaciones, ya que Colombia tiene un acuerdo con la Comunidad Andina (Perú, Bolivia, Ecuador y Colombia).

Se han llevado a cabo unos contingentes de importación aprobados por el gobierno y controlados con la expedición de unos registros fitosanitarios hechos por el ICA, que en su escala son volúmenes bajos. Además, en el momento de abrirse los tratados de libre comercio, algunas empresas estadounidenses están subastando y comercializando parte de esos contingentes en Colombia<sup>24</sup>.

Las empresas del sector en Colombia tienen un problema grave con los precios mínimos de referencia, acordados con el gobierno de compra y cosecha, los cuales son demasiado altos comparados con el precio del arroz que ingresa de la Comunidad Andina y de Estados Unidos, por lo tanto hemos perdido mucha competitividad. Es decir, es cierto que los contingentes que han entrado son relativamente pequeños comparados con el consumo, pero han sido parcializados, lo que afecta la rotación del inventario, genera temor en el comercio y produce abstención en el consumidor<sup>25</sup>.

## **5.2 SITUACIÓN DE LOS PRODUCTORES DE ARROZ DEL NORTE DE SANTANDER**

Según información consolidada por la Federación Nacional de Arroceros Fondo Nacional del Arroz, en el III censo nacional arrocero, dado en el año de 2007, la zona Santanderes esta conformada por los departamentos de Santander y Norte de Santander y el arroz riego es el sistema que domina las siembras de la región, en 1999 se sembraron unas cuantas hectáreas en secano mecanizado y para el año 2007 el 100% del área se sembró en el sistema de riego.

Por su parte, en el departamento de Norte de Santander el número de arroceros bajo en un 5% principalmente en el municipio de Tibú, también por efecto de la sustitución de arroz por palma<sup>26</sup>.

Aunque las cifras de Norte de Santander no son tan representativas como las de Meta, Tolima y Casanare, el DANE y FEDEARROZ agrupa la región de los Santanderes para sumar 15.483 ha sembradas, es decir 10,6% frente al total

---

<sup>24</sup> *Ibíd.*

<sup>25</sup> *Ibíd.*

<sup>26</sup> FEDERACIÓN NACIONAL DE ARROCEROS - FONDO NACIONAL DEL ARROZ. División de Investigaciones Económicas. III censo nacional arrocero. Zona costa norte y santanderes. 2007.

nacional (145.255 ha) para el último trimestre de 2013.

El 98% del área sembrada se encuentra en el departamento de Norte de Santander, mientras que en el II censo su participación era de 79%<sup>27</sup>. Por lo tanto, la producción de arroz de Norte de Santander es de 8,4% sobre la producción nacional según cifras estimadas para el año 2013.

La zona produce 144.150 toneladas de arroz paddy verde que equivale a un rendimiento por hectárea de 6,4 toneladas, 750 kilos por encima que en el año 1999 cuyo rendimiento fue de 5,65 ton/ha. En esta región se mantiene la tendencia nacional, un crecimiento de los rendimientos por mayor oferta de variedades y manejo tecnológico<sup>28</sup>.

El 99% de las unidades productoras son menores de 50 has y el 54% del área es sembrada en lotes de menos de 10 hectáreas, lo cuál muestra que esta región es de eminentemente pequeños productores.

A su vez, como el área bajó y los productores disminuyeron, se encuentra que el mayor número de productores que salieron del cultivo fueron los que tenían predios entre 5 y 10 hectáreas y los de 20 a 40 hectáreas<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> *Ibíd.*

<sup>28</sup> *Ibíd.*

<sup>29</sup> *Ibíd.*

**Cuadro 2. Numero de productores y unidades productoras de arroz mecanizado, por zona arrocera, Colombia, 2007**

Zona Arrocera	Productores (a) núm.	UPA (b)
Bajo Cauca (*)	3.401	3.680
Centro	5.194	8.783
Costa Norte	748	809
Llanos	1.838	2.654
Santanderes	1.233	1.426
<b>Colombia</b>	<b>12.414</b>	<b>17.352</b>

(a) Se incluyeron Productores y UPA que reportaron el cultivo en por lo menos uno de los semestres de 2007 (A y B).

(\*) Incluye el departamento del Chocó.

UPA = Unidad Productora de Arroz.

Fuente: Federación Nacional de Arroceros Fondo Nacional del Arroz. División de Investigaciones Económicas. III censo nacional arrocero. Zona costa norte y santanderes. 2007.

El cuadro anterior muestra que los Santanderes tienen un nivel de producción de arroz mecanizado bajo frente a regiones como Bajo Cauca, Centro del país y Llanos Orientales.

**Cuadro 3. Numero de productores y unidades productoras en arroz mecanizado, por departamento, Colombia, 2007**

Departamento	Productores (a)	UPA (b)
Antioquia	133	144
Arauca	70	73
Atlántico	14	18
Bolívar	650	760
Caquetá	13	13
Casanare	658	912
Cauca	106	133
Cesar	399	430
Córdoba	506	595
Cundinamarca	45	58
Guajira	169	178
Guaviare	1	10
Huila	1.656	2.047
Magdalena	163	177
Meta	1.077	1.619
Norte Santander	1.215	1.407
Santander	18	19
Sucre	2.115	2.187
Tolima	3.293	6.441
Valle del Cauca	114	131
<b>Colombia</b>	<b>12.414</b>	<b>17.352</b>

(a) Se incluyeron Productores y UPA que reportaron el cultivo en por lo menos uno de los semestres de 2007 (A y B).  
UPA = Unidad Productora de Arroz.

Fuente: Federación Nacional de Arroceros Fondo Nacional del Arroz. División de Investigaciones Económicas. III censo nacional arrocero. Zona costa norte y santanderes. 2007.

Al realizar la comparación por departamentos, el número de productores de arroz mecanizado de Norte de Santander se encuentra por encima de departamentos como Casanare, Bolívar, Cauca, Córdoba y Cesar entre otros. Los departamentos con mayor participación son Tolima, Sucre y Huila.

**Cuadro 4. Unidades productoras, área, producción y rendimiento de arroz riego, por zona arrocera, segundo semestre, Colombia, 2007**

Zona Arrocera	UPA		Área		Producción (a)		Rend. (b)
	núm.	%	ha	%	t	%	t/ha
Bajo Cauca	255	2,7	1.930	1,5	9.735	1,1	5,0
Centro	7.173	74,7	76.044	59,5	583.826	65,3	7,7
Costa Norte	582	6,1	11.625	9,1	70.190	7,9	6,0
Llanos	317	3,3	27.194	21,3	160.489	18,0	5,9
Santanderes	1.271	13,2	10.932	8,6	69.497	7,8	6,4
<b>Colombia</b>	<b>9.598</b>	<b>100,0</b>	<b>127.724</b>	<b>100,0</b>	<b>893.737</b>	<b>100,0</b>	<b>7,0</b>

(a) Estimada con base en los rendimientos por municipio del semestre B, en paddy verde.

(b) Rendimiento en paddy verde a nivel de campo (20-26% humedad y 3-7% impurezas), ponderado por el área.  
UPA = Unidad Productora de Arroz.

Fuente: Federación Nacional de Arroceros Fondo Nacional del Arroz. División de Investigaciones Económicas. III censo nacional arrocero. Zona costa norte y santanderes. 2007.

El cuadro anterior muestra que los Santanderes tienen el segundo lugar en la producción de arroz riego, después del centro del país y por encima de regiones como Costa Norte, Bajo Cauca y Llanos.

**Cuadro 5. Unidades productoras área, producción y rendimiento en arroz riego, por departamento, primer semestre, Colombia, 2007**

Departamento	UPA		Área		Producción (a)		Rend. (b)
	núm.	%	ha	%	t	%	t/ha
Antioquia	2	0,0	66	0,1	439	0,0	6,7
Arauca	3	0,0	85	0,1	335	0,0	3,9
Atlántico	11	0,1	93	0,1	527	0,1	5,7
Bolívar	212	2,3	1.628	1,3	10.424	1,2	6,4
Caquetá	3	0,0	75	0,1	280	0,0	3,7
Casanare	189	2,0	13.488	10,5	76.007	8,5	5,6
Cauca	108	1,2	568	0,4	3.671	0,4	6,5
Cesar	268	2,9	9.301	7,2	58.480	6,5	6,3
Córdoba	299	3,2	2.164	1,7	9.983	1,1	4,6
Cundinamarca	28	0,3	2.355	1,8	16.368	1,8	7,0
Guajira	96	1,0	995	0,8	5.903	0,7	5,9
Huila	1.431	15,4	14.773	11,5	113.248	12,6	7,7
Magdalena	122	1,3	1.772	1,4	10.502	1,2	5,9
Meta	210	2,3	16.049	12,5	90.999	10,1	5,7
Norte Santander	1.315	14,2	11.404	8,9	73.509	8,2	6,4
Santander	17	0,2	179	0,1	1.144	0,1	6,4
Tolima	4.870	52,4	52.276	40,7	415.395	46,3	7,9
Valle del Cauca	104	1,1	1.300	1,0	9.566	1,1	7,4
<b>Colombia</b>	<b>9.288</b>	<b>100</b>	<b>128.571</b>	<b>100</b>	<b>896.780</b>	<b>100</b>	<b>7,0</b>

(a) Estimada con base en los rendimientos por municipio del semestre A, en paddy verde.

(b) Rendimiento en paddy verde a nivel de campo (20-26% humedad y 3-7% impurezas), ponderado por el área. UPA = Unidad Productora de Arroz.

Fuente: Federación Nacional de Arroceros Fondo Nacional del Arroz. División de Investigaciones Económicas. III censo nacional arrocero. Zona costa norte y santanderes. 2007.

Al realizar la comparación por departamentos, el número de productores de arroz riego de Norte de Santander se encuentra en el tercer lugar, después de Tolima y Huila con 1315 unidades productivas y un rendimiento de 6,4 toneladas por hectáreas. El sistema de producción por riego es la más utilizada en Norte de Santander considerando los distritos de riego establecidos en diferentes regiones del departamento, como El Zulia y Tibú.

A pesar de las cifras anteriores, durante el año 2013 el sector arrocero comenzó a verse afectado por la caída precipitada de los precios del grano, lo cual afectó de igual manera al departamento de Norte de Santander.

El Diario el Nuevo Día registro que los arroceros del Tolima y de los demás departamentos productores del país se fueron a paro el pasado 19 de marzo de 2013, a raíz de la falta de atención hacia el sector.

En una reunión convocada por el Movimiento Nacional por la Dignidad Arrocera, representantes de los productores de Norte de Santander, Cesar, Arauca, Casanare, Meta, Huila y Tolima, se definió el cese de actividades<sup>30</sup>.

El Movimiento Nacional por la Dignidad Arrocera, haciendo uso de uno de los derechos de la Constitución Nacional, celebró el pasado 8 de febrero de 2013 una marcha pacífica por las principales zonas arroceras del país convocando a más de ocho mil productores del grano.

El precio deprimido del grano, el contrabando que no cesa; las importaciones provenientes de Estados Unidos y las anunciadas de la Comunidad Andina de Naciones (CAN); las deudas impagables de innumerables productores; la crisis sanitaria que sigue sin respuesta tecnológica, el alto precio de los insumos que deriva en aumento de los costos de producción avivado por el de los combustibles; la minería en el Tolima que amenaza el agua de los habitantes de zonas arroceras y la revaluación del peso que abarata todo lo importado, que gravitan sobre la economía arrocera y amenaza con acabalarle, son las causales de la crisis que agobia los arroceros y los mueve a expresar su voz de protesta ante la ineficacia gubernamental de sus reclamos<sup>31</sup>.

Los arroceros aseguraron que dicha situación afecta la economía de más de 200 municipios, el trabajo directo de 120 mil colombianos y la suerte de dos millones de compatriotas ligados directa o indirectamente al cultivo del arroz, sumado a la grave amenaza a la soberanía alimentaria de la nación, siendo realidades que se desconocen desde el Gobierno nacional, en beneficio de la producción del cereal adelantada en otras latitudes del planeta.

---

<sup>30</sup> DIARIO EL NUEVO DÍA. Fue definido paro arrocero para el próximo 19 de marzo. (en línea) (citado 15 junio 2013). Disponible en Internet en: <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/174354-fue-definido-paro-arrocero-para-el-proximo-19-de-marzo>

<sup>31</sup> *Ibíd.*

## 5.3 EL LIMÓN TAHITÍ COMO ALTERNATIVA DE DIVERSIFICACIÓN PARA LOS PRODUCTORES DE ARROZ

**5.3.1 Descripción del limón Tahití.** El limón y la lima son dos cítricos del género Citrus que pertenecen a la familia de las Rutáceas. Esta familia comprende más de 1.600 especies. El género botánico Citrus es el más importante del grupo, y consta de unas 20 especies con frutos comestibles todos ellos muy abundantes en vitamina C, flavonoides y aceites esenciales. Los frutos, llamados hespérides, tienen la particularidad de que su endocarpio está formado por numerosas vesículas llenas de jugo<sup>32</sup>.

El limón y la lima se emplean fundamentalmente para aderezar o realizar el sabor de otras frutas o platos y preparaciones culinarias.

En los últimos años se ha incrementado el uso industrial para la obtención de zumos naturales y concentrados, aceite esencial, pulpas, pectinas, flavonoides, piensos, etc. y principalmente la producción de ácido cítrico natural con destino a la confección de conservas naturales.

**Figura 1. Presentación del limón Tahití**



Fuente: BOSQUES DE COLOMBIA. Limón variedad Tahití. (en línea) (citado 29 noviembre 2013). Disponible en Internet en: <http://bosquesdecolombia.com/index.php/clima-templado-y-calido/arboles-frutales-templado/limon-variedad-tahiti>

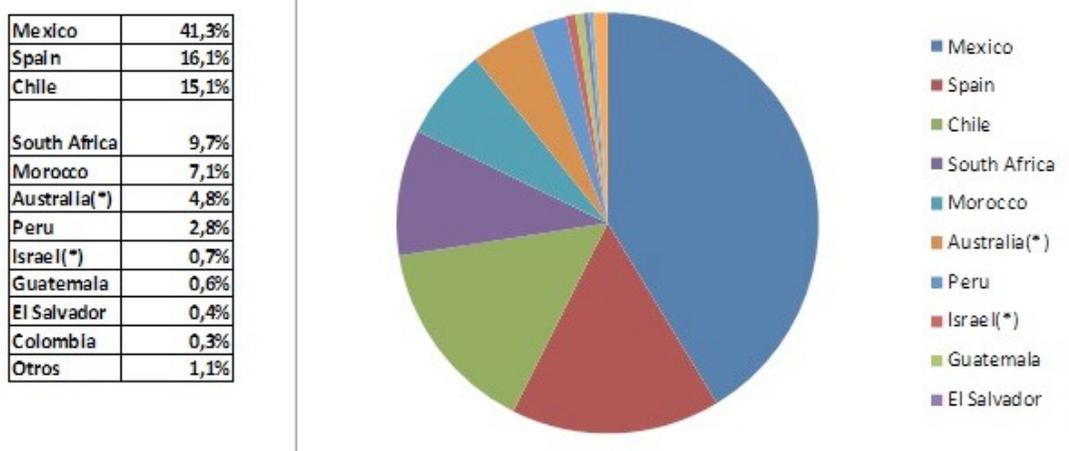
<sup>32</sup> BOSQUES DE COLOMBIA. Limón variedad Tahití. (en línea) (citado 29 noviembre 2013). Disponible en Internet en: <http://bosquesdecolombia.com/index.php/clima-templado-y-calido/arboles-frutales-templado/limon-variedad-tahiti>

El limón Tahití proviene de la especie *Citrus aurantifolia*, corresponde a una variedad de la clasificación botánica de limas ácidas, pertenecen a la familia de las Rutáceas con abundante contenido de vitamina C, flavonoides y aceites esenciales. El Limón Tahití es una variedad con árboles vigorosos de abundante producción. Crece desde el nivel del mar hasta los 1 800 metros de altitud<sup>33</sup>. Para información adicional del limón Tahití véase el Anexo B.

**5.3.2 Los cítricos con potencial en el TLC con EEUU.** De acuerdo con la lista de desgravación de productos agrícolas contenida en el TLC que se acaba de firmar con los EEUU, los cítricos se encuentran incluidos dentro de los bienes sin aranceles.

Hasta el presente, las exportaciones colombianas de cítricos a la Unión Americana han sido marginales y solo representan el 0,3% de los suministros procedentes del exterior. Los países que han abastecidos los requerimientos crecientes de éstas frutas en fresco están encabezados por México, España, Chile, Sur África, Marruecos y Australia<sup>34</sup>.

**Figura 2. Proveedores de cítricos frescos a EEUU en 2010**



Fuente: *Departamento de Agricultura de los EEUU.*

Perú, que hasta hace unos pocos años no tenía presencia alguna en dicho

<sup>33</sup> *Ibíd.*

<sup>34</sup> FRESH PLAZA. Los cítricos en Colombia. (en línea) (citado 26 septiembre 2013). Disponible en Internet en: <http://www.freshplaza.es/articulo/57434/Los-c%EDtricos-en-Colombia-un-sector-con-potencial-en-el-TLC-con-EEUU>.

mercado, ahora ya posee el 2,8% de mismo, con crecientes exportaciones de mandarinas y tangerinas especialmente.

Pensar en las posibilidades de conquistar el mercado de cítricos de los EEUU debe ser visto desde los productos en fresco, los cuales se encuentran en creciente preferencia por los consumidores estadounidenses. Competir con Brasil o California en la producción de jugos, lejos está del desarrollo de la reciente agroindustria frutícola colombiana<sup>35</sup>.

La diferencia de estacionalidad en la producción colombiana de cítricos comparada con la de Florida y California, principales proveedores estadounidenses, se convierte en una oportunidad de oro para los productores nacionales que recién han incursionado en la producción de la fruta<sup>36</sup>.

En Colombia, las cosechas de cítricos se concentran en los meses comprendidos entre junio y septiembre, en tanto que en la Florida, por ejemplo, durante esos meses no hay producción de limón, lima Tahití, mandarinas y naranjas. Situación similar ocurre con España, principal proveedor al mercado europeo<sup>37</sup>. (véase el Anexo C).

Los cálculos presentados por Jaime Piedrahíta aseguran que esta situación da como resultado que mientras los precios en Colombia durante esos meses se deprimen, los precios en Miami (por ejemplo) se elevan y las importaciones en los EEUU aumentan considerablemente. Tal es el caso del Limón, o mejor Lima Tahiti, que se toma como referencia en análisis parcial de comportamiento de precios en el mercado de cítricos<sup>38</sup>. (véase el Anexo C).

**5.3.3 Descripción de principales canales de distribución y comercialización.** Existen canales de distribución diferentes para atender la distribución de frutas y derivados en Estados Unidos. A la empresa colombiana que desea exportar a Estados Unidos se le presentan, a su vez, diferentes alternativas dentro de cada uno de ellos<sup>39</sup>.

Existen diferentes tipos de intermediarios que pueden constituir la cadena de distribución de Frutas y derivados en los Estados Unidos.

---

<sup>35</sup> *Ibíd.*

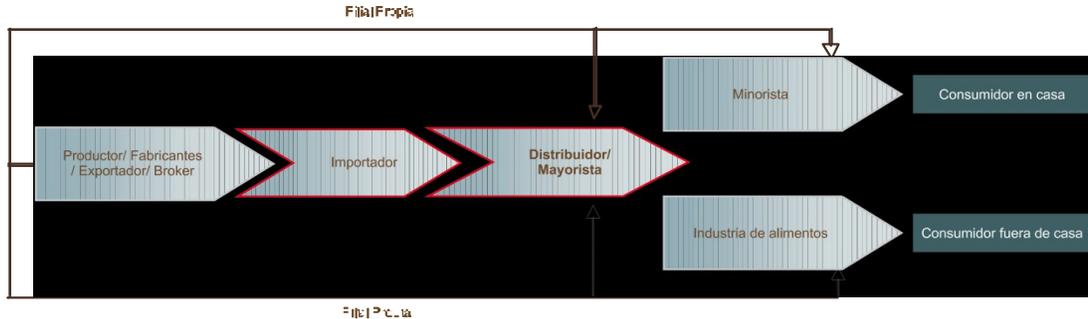
<sup>36</sup> *Ibíd.*

<sup>37</sup> *Ibíd.*

<sup>38</sup> *Ibíd.*

<sup>39</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Reporte de monitoreo sectorial sector frutas y preparaciones de frutas en Estados Unidos. Bogotá: CCB, 2010.

**Figura 3. Cadena de distribución de frutas y derivados de los Estados Unidos**



Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Reporte de monitoreo sectorial sector frutas y preparaciones de frutas en Estados Unidos. Bogotá: CCB, 2010.

**5.3.4 Principales importadores y distribuidores nacionales.** La revista SN Supermarket News<sup>16</sup> publicó un ranking de los 19 importadores y distribuidores de Alimentos en los Estados Unidos cada año. La lista presenta los 10 principales minoristas de alimentos de los Estados Unidos<sup>40</sup>.

**Cuadro 6. Los 10 principales minoristas de alimentos de los Estados Unidos**

Rango	Compañía	Abastecimiento	Ventas	Página Web
1	SuperValu	Acme, Albertsons, Bristol Farms, Cub, Farm Fresh, Hornbacher's, Jewel-osco, Shaw's/Start Market, Sho' N Save, Shoppers.	\$41.3	www.supervalu.com
2	C&S Wholesale Group	A&P, Ahold USA, BJ's, Bi-Lo, Demouas Market Basket, Kroger Co., Safeway, Save Mart Supermarkets, y Tops Markets	\$19.0	www.csww.com
3	Wakefern Food Corp	Saber ShopRite, Village Super Market, Insuper Supermarkets.	\$11.7	www.wakefern.com
4	Associated Wholesale Grocers	Ca\$hKaver, Apple Market, Thriftway, Price Chopper, IGA, Prime Mart, Sun Fresh, ALPS, Contry Mart.	\$7.0	www.awginc.com
5	Nash Finch Co	Avanza Supermarket, Family Fresh, Econofoods, Paririe Market, Pick'n Save, Summart Foods, Wholesale Food Outlet.	\$4.7	www.nashfinch.com
6	Unified Grocers	Varios a nivel nacional	\$4.1	www.uwgrocers.com
7	United Natural Food Inc.	Albert's Organics	\$3.6	www.unfi.com
8	Grocers Supply Co.	La Ranchera Supermercados, Super Plaza, Arlan's Market, Elrod's Cost Plus Supermarkets, Davis Food City, El Río Grande Supermercados, Terry's Supermercados, Granado Grocery, Diamond Food Markets, Foodarama, Food Town, David's, Fiesta Mart, Lucky 7 Supermercados, Market Baskets.	\$3.1	www.grocersupply.com
9	Alex Lee Inc.	FoodService Distribution, Lowes Foods, MDI, 2 centros mayoristas (Merchants Distributors y Institutional Food House) 9 tiendas	\$3.0	www.alexlee.com
10	Associated Wholesales Inc.	Nell's/Croppers, Save Smart	\$2.6	www.awweb.com

Nota: La lista completa de los 19 principales mayoristas en Norte América esta disponible en: <http://supermarketnews.com/profiles/topwholesalers/2010/>

Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Reporte de monitoreo sectorial sector frutas y preparaciones de frutas en Estados Unidos. Bogotá: CCB, 2010.

**5.3.5 Procesadores de Alimentos de los Estados Unidos.** La revista FoodProcessing.com<sup>18</sup> publicó un ranking de los 75 principales minoristas de Alimentos en los Estados Unidos cada año.

<sup>40</sup> Ibid.

De la lista total, se presentan los 10 principales minoristas procesadores de alimentos de los Estados Unidos, teniendo en cuenta que el principal destino de la producción de limón Tahití es el procesamiento industrial.

**Cuadro 7. Principales Procesadores de Alimentos de los Estados Unidos (2009) (Ventas en billones de dólares americanos)**

Rango	Compañía	Ventas	Página Web
1	Nestle	\$28,0	<a href="http://www.nestle.com/">www.nestle.com/</a>
2	Tyson Foods inc	\$25.9	<a href="http://www.tyson.com/">www.tyson.com/</a>
3	Kraft Foods Inc	\$23.6	<a href="http://www.kraftfoodscompany.com/">www.kraftfoodscompany.com/</a>
4	Pepsico Inc	\$22.0	<a href="http://www.pepsico.com/">www.pepsico.com/</a>
5	Anheuser-Bushc InBev	\$15.4	<a href="http://www.ab-inbev.com/">www.ab-inbev.com/</a>
6	General Mills Inc	\$12.0	<a href="http://www.generalmills.com/">www.generalmills.com/</a>
7	Dean Foods	\$11	<a href="http://www.deanfoods.com/">www.deanfoods.com/</a>
8	JBS USA	\$11	<a href="http://www.jbsswift.com/">www.jbsswift.com/</a>
9	Mars	\$10	<a href="http://www.mars.com/global/index.aspx">www.mars.com/global/index.aspx</a>
10	Smithfield Foods	\$9.3	<a href="http://www.smithfieldfoods.com">www.smithfieldfoods.com</a>

Nota: La lista completa de los 100 principales procesadores de Alimentos en Norte América esta disponible en: <http://www.foodprocessing.com/top100/index.html>

Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Reporte de monitoreo sectorial sector frutas y preparaciones de frutas en Estados Unidos. Bogotá: CCB, 2010.

Mediante información solicitada a agencias de aduanas en Colombia y registros de exportaciones de limón Tahití, se lograron identificar otros importadores en Estados Unidos que actualmente adquieren este producto de diferentes exportadores nacionales, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

## Cuadro 8. Registro de exportadores e importadores de limón Tahití desde Colombia a Estados Unidos

Razón social del declarante	Nombre o razón social del importador	Razón social del exportador	Posición Arancelaria
AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR S.A. NIVEL 1	JOSE SUAREZ DEL VALLE DBA/ FRUTAS Y VEGETALES	EXPORTADORA DE SUCRE SAS	805502200
AGENCIA DE ADUANAS SERVICIOS ADUANEROS ESPECIALIZADOS S A N	Fresh Products and Logistics B.V.	FRESH PRODUCTS & LOGISTICS S.A.S.	805502200
AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR S.A. NIVEL 1	D & C PRODUCE CORP	EXPORTADORA DE SUCRE SAS	805502200
AGENCIA DE ADUANAS TECHCOMEX LTDA NIVEL 1	SIKAFRUITS	C.I. TROPIC KIT E.U	805502200
AGENCIA DE ADUANAS TECHCOMEX LTDA NIVEL 1	EXALIN DISTRIBUTION	C.I. TROPIC KIT E.U	805502200
AGENCIA DE ADUANAS MARIO LONDOÑO S.A. NIVEL 1	BROOKS TROPICALS LLC	C.I. SWEET EDEN SAS	805502200
AGENCIA DE ADUANAS CARLOS E. CAMPUZANO SAS NIVEL 1	FRUVER TROPIK S.A	C.I. COLOMBIANA DE EXPORTACIONES AGROPECUARIAS S.A.	805502200
AGENCIA DE ADUANAS SERVICIOS ADUANEROS ESPECIALIZADOS S A N	Fresh Products and Logistics B.V.	FRESH PRODUCTS & LOGISTICS S.A.S.	805502200
AGENCIA DE ADUANAS SERVICIOS ADUANEROS ESPECIALIZADOS S A N	Fresh Products and Logistics B.V.	FRESH PRODUCTS & LOGISTICS S.A.S.	805502200
AGENCIA DE ADUANAS TECHCOMEX LTDA NIVEL 1	SIKAFRUITS	C.I. TROPIC KIT E.U	805502200
AGENCIA DE ADUANAS HERMANN SCHWYN & CIA S.A. NIVEL 1	ENTRE DEUX ILES SARL	C I PRODUCTOS DE LOS ANDES S.A.S.	805502200
AGENCIA DE ADUANAS TECHCOMEX LTDA NIVEL 1	SIKAFRUITS	C.I. TROPIC KIT E.U	805502200
AGENCIA DE ADUANAS TECHCOMEX LTDA NIVEL 1	SIKAFRUITS	C.I. TROPIC KIT E.U	805502200
AGENCIA DE ADUANAS CARLOS E. CAMPUZANO SAS NIVEL 1	FRUVER TROPIK S.A	C.I. COLOMBIANA DE EXPORTACIONES AGROPECUARIAS S.A.	805502200
AGENCIA DE ADUANAS SERVICIOS ADUANEROS ESPECIALIZADOS S A N	Fresh Products and Logistics B.V.	FRESH PRODUCTS & LOGISTICS S.A.S.	805502200
AGENCIA DE ADUANAS SERVICIOS ADUANEROS ESPECIALIZADOS S A N	Fresh Products and Logistics B.V.	FRESH PRODUCTS & LOGISTICS S.A.S.	805502200
AGENCIA DE ADUANAS COLMAS LTDA NIVEL 1	ALIZERICA S.L	FRUTALES LAS LAJAS S.A.	805502200
AGENCIA DE ADUANAS TECHCOMEX LTDA NIVEL 1	SIKAFRUITS	C.I. TROPIC KIT E.U	805502200
AGENCIA DE ADUANAS COLMAS LTDA NIVEL 1	SUNFOOD TRADING	FRUTALES LAS LAJAS S.A.	805502200
AGENCIA DE ADUANAS TECHCOMEX LTDA NIVEL 1	CARBAMERICAS	C.I. TROPIC KIT E.U	805502200
AGENCIA DE ADUANAS MOVIADUANAS SAS - NIVEL 1	RABBEX LLC	LOZANO OSPINO JUAN CARLOS	805502200
AGENCIA DE ADUANAS SERVICIOS ADUANEROS ESPECIALIZADOS S A N	Fresh Products and Logistics B.V.	FRESH PRODUCTS & LOGISTICS S.A.S.	805502200
AGENCIA DE ADUANAS SERVICIOS ADUANEROS ESPECIALIZADOS S A N	Fresh Products and Logistics B.V.	FRESH PRODUCTS & LOGISTICS S.A.S.	805502200
AGENCIA DE ADUANAS CARIBBEAN LTDA NIVEL 2	NEXT PORT	C.I. COLOMBIANA DE EXPORTACIONES AGROPECUARIAS S.A.	805502200
AGENCIA DE ADUANAS CARIBBEAN LTDA NIVEL 2	SOCIETE D EXPLOTATION DE BERGEVIN	C.I. COLOMBIANA DE EXPORTACIONES AGROPECUARIAS S.A.	805502200
AGENCIA DE ADUANAS HERMANN SCHWYN & CIA S.A. NIVEL 1	CITRIFOLIA	C I PRODUCTOS DE LOS ANDES S.A.S.	805502200
AGENCIA DE ADUANAS SERVICIOS ADUANEROS ESPECIALIZADOS S A N	Fresh Products and Logistics B.V.	FRESH PRODUCTS & LOGISTICS S.A.S.	805502200

También se recopilieron registros de exportaciones de limón Tahití para diferentes países incluyendo Estados Unidos, para los años 2010, 2011 y 2012. (véase el anexo D).

**5.3.6 Análisis de entorno competitivo.** Se logró acceder a información de diferentes competidores, basados en las estadísticas de importación publicadas por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, donde se seleccionaron los mayores exportadores de frutas y productos derivados de los Estados Unidos. Estos a su vez son los principales competidores para los productores colombianos.

## Cuadro 9. Principales competidores para los productores colombianos

No.	País	Imp.	Exp.	Balanza Comercial	Fortalezas	Dedilidades
	Colombia	11,323.1	9,451.5	-1,871.7		
1	Canadá	226,248.4	204,658.0	-21,590.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo de cambio del Dólar Canadiense encarece las exportaciones canadienses</li> <li>Temperaturas bajas durante entre Noviembre a Mayo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proximidad con estados fronterizos del Norte de los Estados Unidos reducen los costos de transporte</li> <li>Acuerdo de libre comercio con Canadá. (NAFTA)</li> <li>Principal proveedor de frutas congeladas.</li> </ul>
2	México	176,654.4	128,892.1	-47,762.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de reformas estructurales internas pueden afectar la competitividad mexicana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo de libre comercio con Canadá. (NAFTA)</li> <li>Proximidad con estados fronterizos del Sur de los Estados Unidos reducen los costos de transporte;</li> <li>Principal proveedor de frutas y derivados de los Estados Unidos.</li> </ul>
3	Chile	5,949.3	9,345.6	3,396.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distancia y tiempo transporte entre Chile y los puertos o aeropuertos norteamericanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo de Libre comercio Chile – Estados Unidos</li> <li>Chile es el país con la mejor competitividad de América Latina. (ranking 30<sup>19</sup>)</li> </ul>
4	Costa Rica	5,611.6	4,699.5	-912.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas de maduración de la piña exportada en 2009.</li> <li>Evaluación del Colón de Costa Rica afecta la competitividad de los exportadores de frutas de Costa Rica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proximidad con puertos de Golfo de México</li> <li>Acuerdo de Libre Comercio Centroamérica y Republica Dominicana y los Estados Unidos.</li> <li>Ranking 55 en la competitividad mundial<sup>20</sup></li> </ul>
5	Guatemala	3,147.5	3,874.5	727.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ranking 78 en la competitividad mundial<sup>21</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proximidad con puertos de Golfo de México.</li> <li>Acuerdo de Libre Comercio Centroamérica y Republica Dominicana y los Estados Unidos.</li> </ul>

Fuente: Oficina de Censos de los Estados Unidos, U.S. Trade in Goods (Importaciones, exportaciones y balance por país, 2009)

Igualmente, se investigaron otros aspectos de gran importancia para identificar las posibilidades de una demanda significativa del limón Tahití en Estados Unidos, de manera que se puedan establecer estrategias apropiadas de diversificación para los actuales productores de arroz de Norte de Santander.

La Cámara de Comercio de Bogotá<sup>41</sup> realizó un monitoreo del sector frutas y preparaciones de frutas en Estados Unidos durante el año 2010, donde se ofrece información valiosa para el presente análisis.

Estos aspectos evaluados fueron:

- Regulaciones, decretos y legislación específica de los productos ó servicios que hacen parte del sector a analizar
- Principales Distribuidores Minoristas de Alimentos en los Estados Unidos.
- Requerimientos y condiciones específicas por canal de distribución y comercialización: condiciones comerciales, márgenes, volúmenes

<sup>41</sup> Ibid.

aproximados, recurrencia de compra y presentación. (Véase el Anexo E y F).

Como resultado del estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá, se determinó que el limón variedad Tahití se puede introducir al mercado de Estados Unidos previo cumplimiento de requerimientos fitosanitarios mínimos y las condiciones comerciales de un compromiso financiero para la promoción del producto. Inicialmente se suele pedir muestras y de ser aceptadas se realiza un pedido. La Cámara de Comercio de Bogotá<sup>42</sup> asegura que el exportador debe financiar hasta el 75% de los gastos para la introducción de un nuevo producto, lo cual debe ser tenido en cuenta.

**5.3.7 Cadena de los cítricos en Colombia.** El 22 de mayo de 2008, se creó el Consejo Nacional Citrícola, como órgano asesor del Gobierno en materia de política para la sostenibilidad y competitividad de la cadena.

El Consejo Nacional Citrícola está conformado por los productores citrícolas (Asociación de Citricultores de Colombia - Citricauca), Proveedores de Insumos (Asociación Colombiana de Viveristas - Citrivivero), Comercializadores, Exportadores (C.I. AGRÍCOLAS UNIDAS S.A.), Industrias Procesadoras, ASOHOFRUCOL, CCI, PROEXPORT, AUGURA, ANDI y Centrales de Abastos (central mayorista de Medellín). Así mismo asisten como entidades de apoyo (ICA, CORPOICA y SENA), de las Universidades asiste la Universidad Nacional, sede Medellín.

El Acuerdo Nacional de Competitividad de la Cadena Productiva de los Cítricos, fue firmado el 19 de diciembre de 2000, en el mismo, se priorizaron seis Núcleos o Capítulos Regionales así: Costa Atlántico (Atlántico, Cesar, Bolívar y Magdalena), Nor – Oriente (Boyacá, Norte de Santander y Santander), Centro (Cundinamarca, Huila y Tolima), Llanos Orientales (Casanare y Meta), Occidente (Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca) y Sur (Cauca y Nariño)

El Consejo Nacional Citrícola tiene el propósito de fortalecer y modernización la cadena productiva de los cítricos en Colombia, con miras a aprovechar plenamente las oportunidades en los mercados internos y externos. De esta manera, el Consejo Nacional Citrícola se convierte en una entidad de apoyo importante, en la que se puede apoyar la materialización de estrategias para exportar este producto como alternativa productiva para los arroceros de la región de Norte de Santander.

---

<sup>42</sup> Ibid.

**5.3.8 Aspectos a considerar del limón Tahití como alternativa de diversificación.** Se realizó un análisis de los diferentes aspectos que conforman la posibilidad de tomar el cultivo de limón variedad Tahití para reemplazar la producción total o parcial de arroz de los agricultores de ASOAGRIFE y de otras zonas del departamento Norte de Santander.

Ventajas:

- La gran cantidad de hectáreas disponibles para cultivar el limón Tahití, que cuentan con Distrito de riego.
- Contar con el apoyo institucional, encontrándose este cultivo dentro del plan de gobierno.
- La necesidad de contar con un cultivo sustituto para la zona arrocera de Cúcuta, Zulia y Tibú.
- Un mercado que demanda el suministro de esta fruta.
- El apoyo de una empresa conocida como ASOFROCOL, que ahora está promoviendo el cultivo del limón Tahití.
- El aumento de proyectos para zonas de riego, en la zona del Puerto, Agua Clara que favorece un gran porcentaje de cultivos de cítricos de esta zona.
- La adaptabilidad de dicho cultivo para climas de temperaturas calientes y bajas.

Desventajas:

- La lejanía a puerto, que afecta con el mal estado de las vías y aumenta los costos
- La falta de transporte con servicio de refrigeración y los costos de dichos vehículos para adquirirlos

- Inicialmente ASOFROCOL, entro con la propuesta de sembrar solo limón criollo, sembrando una cantidad considerable de hectáreas con este producto que comercialmente no tiene capacidad de absorber dicha producción y hasta el momento no tienen un proceso agroindustrial que consuma la producción.
- Los arroceros siguen pasivos al cambio, muy pocos han hecho sustitución de cultivo los que han sembrado limón la gran mayoría son aprovechamiento de hectáreas que estaban sin cultivar.
- Frente a la difícil situación algunos han sembrado plátano, yuca, maíz, perdiendo los cultivos por no existir comercialización y quedando comprometidos en bancos y deudas en casas de insumos.
- La falta de certificación internacional para poder sacar los productos al extranjero.
- La falta de educación en buenas prácticas agrícolas para poder ofrecer un valor agregado en el producto.
- La falta de volúmenes de producción que garanticen una continúa oferta del producto.

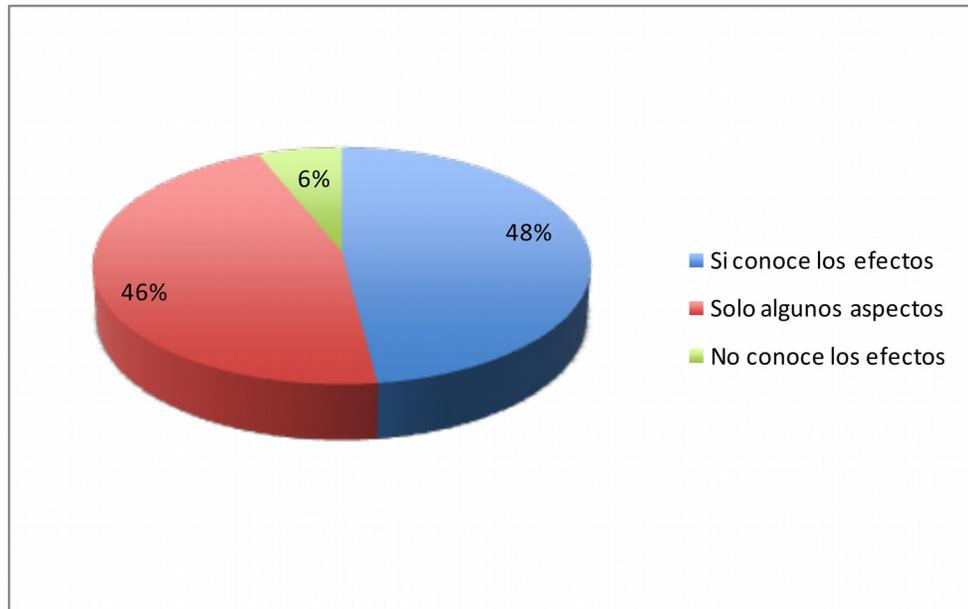
Para los agricultores, la espera de acciones más concretas del Gobierno Nacional los ha llevado a tener perdidas en los cultivos por la baja de precios, ya que no existe una comercialización de arroz asegurada, solo le están comprando arroz a los clientes que tienen compromisos con los molinos, ocasionando una inestabilidad, incumplimiento en los compromisos con los créditos y casas de insumos que los financia.

#### **5.4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

Se realizó una investigación aplicada a 98 productores de arroz vinculados a la Asociación de Agricultores Fe y Futuro del corregimiento de Aguacalara de la ciudad de Cúcuta, ASOAGRIFE, con el fin de obtener información para conocer su situación frente a la alternativa de exportar limón variedad Tahití dentro del marco del TLC Colombia – Estados Unidos.

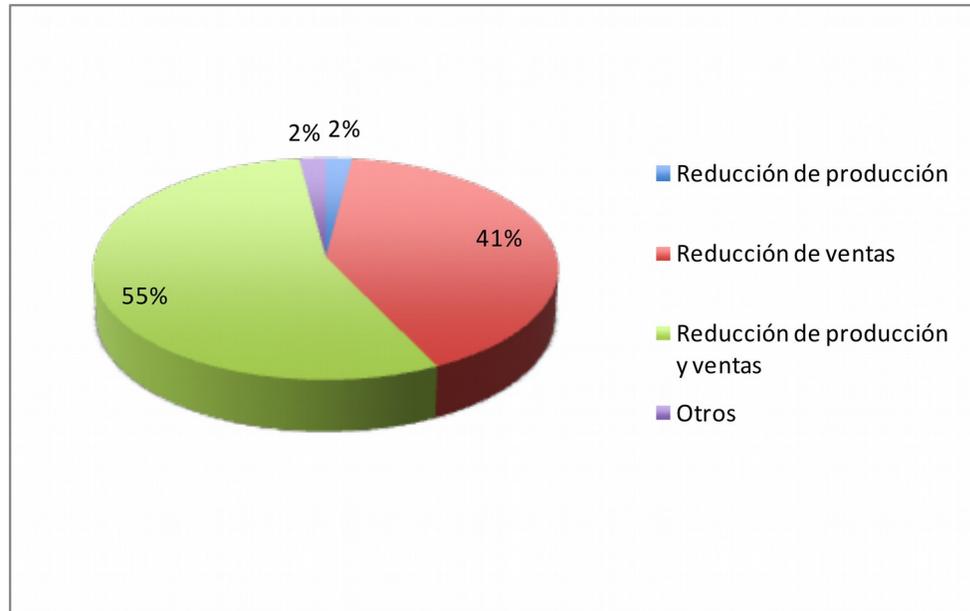
Los resultados de la encuesta se presentan de la siguiente manera:

**Figura 4. Conoce usted como afecta el TLC con Estados Unidos a la producción de arroz de Norte de Santander**



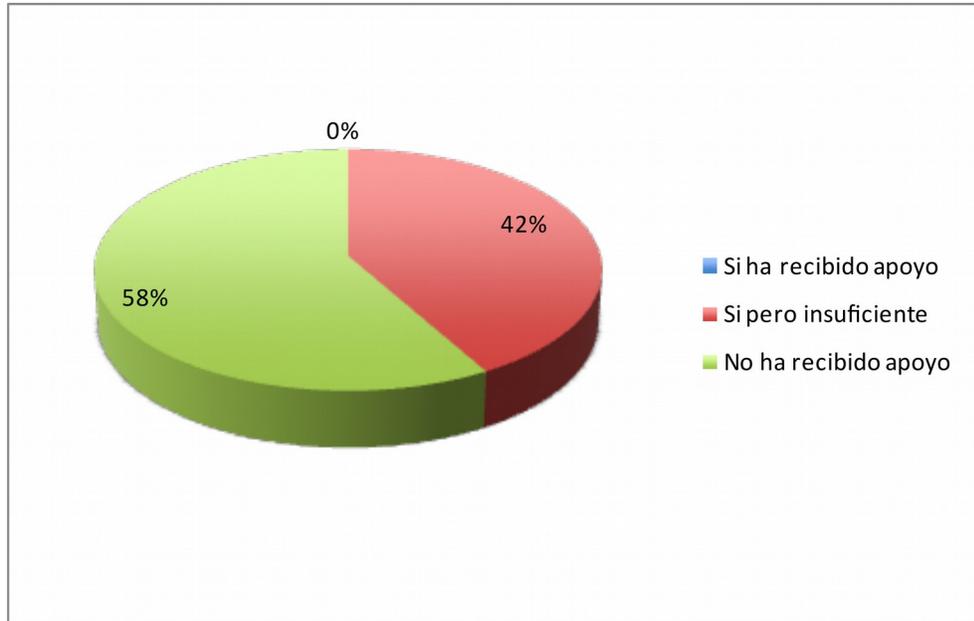
Como se muestra en la gráfica anterior, el 48% de los encuestados conoce como afecta el TLC con Estados Unidos a la producción de arroz de Norte de Santander con la entrada de producto a menor precio, mientras que el 46% sólo conoce algunos aspectos y el 6% restante no conoce ningún efecto de dicho tratado comercial. Los productores afirman que de continuar dicha situación van a entrar en quiebra como los paperos, debido a la caída de los precios.

**Figura 5. Como se ha visto afectado por la crisis arrocera de Norte de Santander**



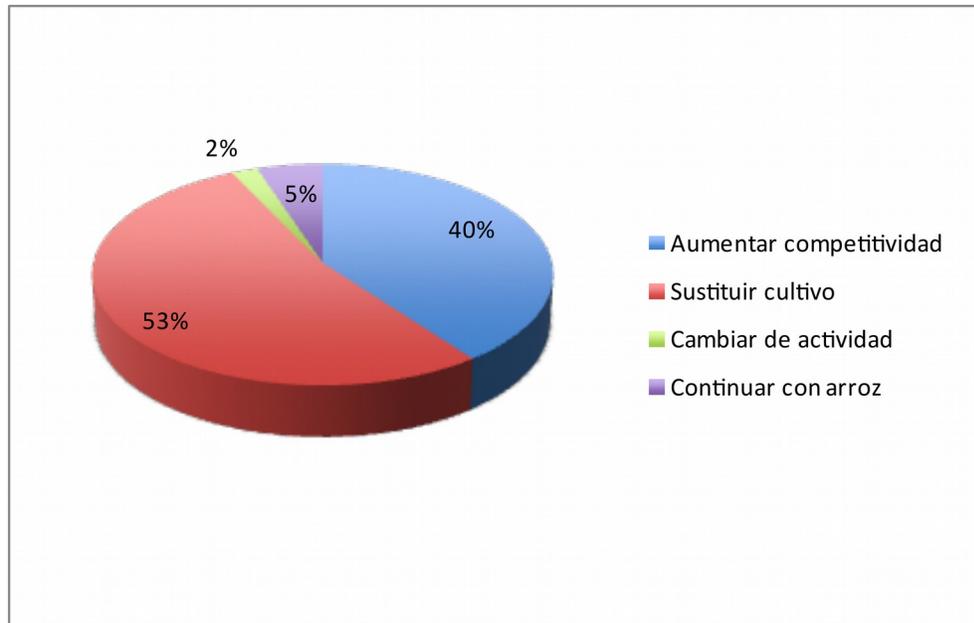
El 2% de los encuestados aseguran que se vieron afectados por la crisis arrocera de Norte de Santander en la reducción de la producción, mientras que el 41% por la reducción de ventas y el 55% por reducción de producción y ventas considerando las caídas del precio interno en el mercado y los efectos del contrabando proveniente de Venezuela.

**Figura 6. Ha recibido apoyo del Gobierno Nacional sobre como mitigar el impacto del TLC con Estados Unidos en la producción arrocera**



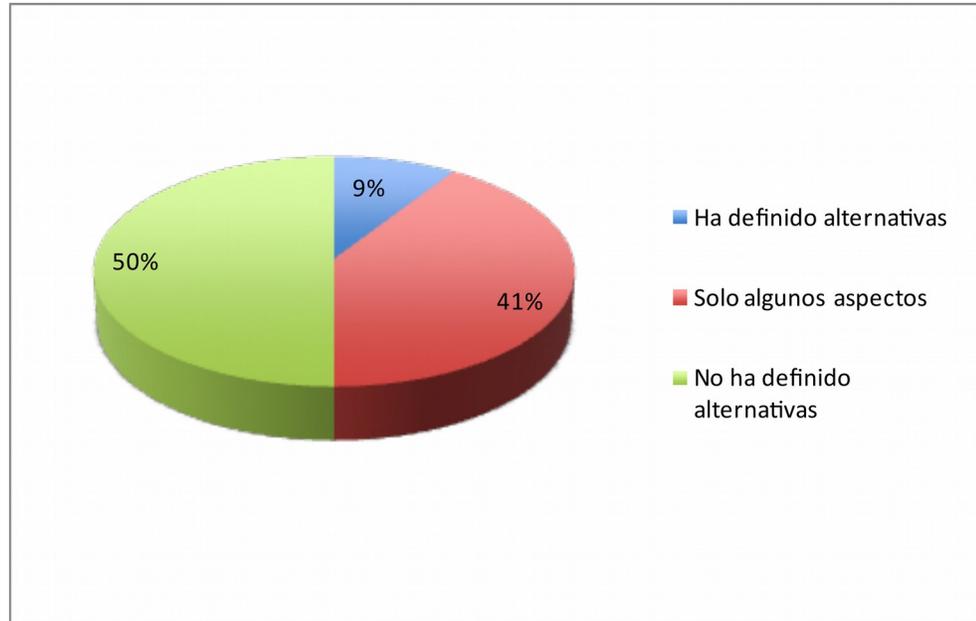
Se determinó que sólo el 42% de los encuestados han recibido apoyo del Gobierno Nacional sobre como mitigar el impacto del TLC con Estados Unidos en la producción arrocera, pero el mismo no ha sido suficiente. El 58% restante no ha recibido ningún tipo de ayuda de ninguna entidad gubernamental para enfrentar la crisis generada por la desventaja del arroz nacional frente a mercados externos. El apoyo ofrecido por el Gobierno Nacional es un subsidio de \$23.000 por hectárea pero aún no ha sido entregado a los cultivadores.

**Figura 7. Ha tenido en cuenta alguna de las siguientes alternativas para mitigar la crisis arrocerca actual**



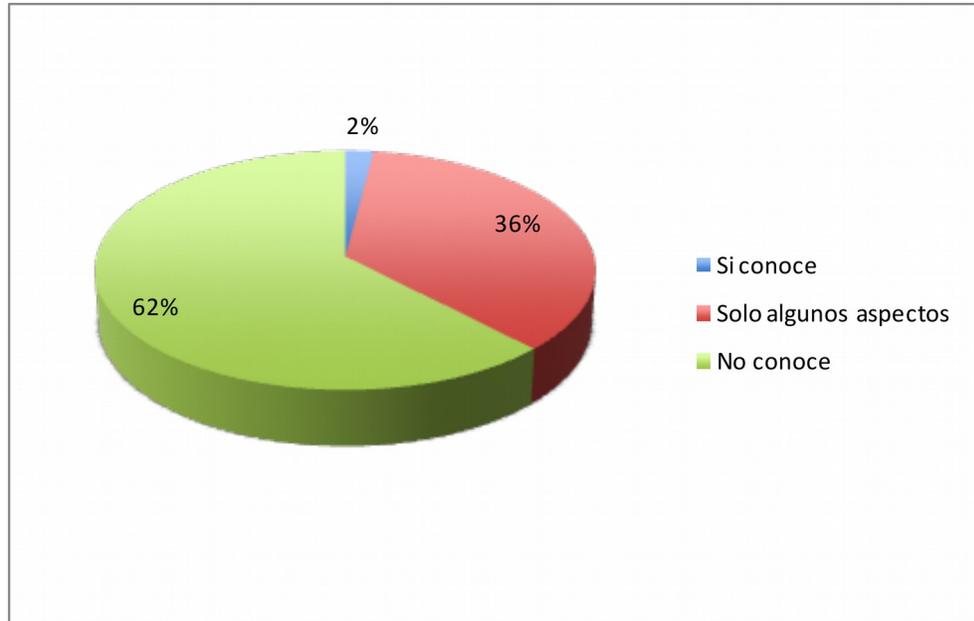
Como se observa en la gráfica, el 40% de productores de arroz considera aumentar la competitividad como alternativa para mitigar la crisis arrocerca actual, mientras que el 53% ha pensado en sustituir el cultivo, el 2% pretende cambiar de actividad y el 5% restante desea continuar con la producción de arroz, considerando las limitadas alternativas que poseen en el momento. Entre las opciones de sustitución de cultivo, algunos productores mencionan la palma de aceite, el maíz y cítricos, pero consideran que los precios de los insumos no permiten dicho proceso.

**Figura 8. Ha identificado alternativas para diversificar la producción de arroz con otros productos frente al marco del TLC con Estados Unidos**



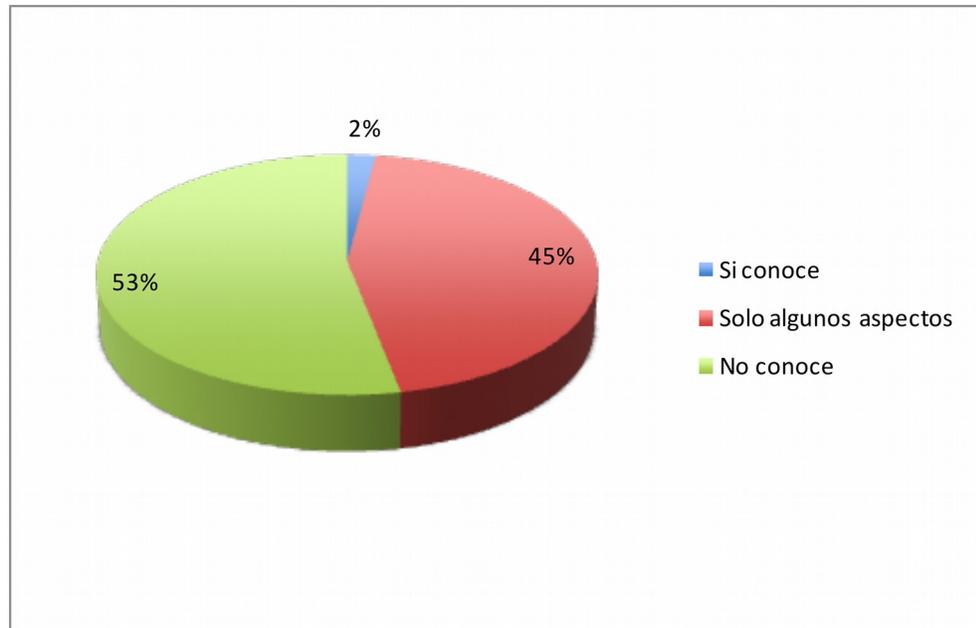
A pesar de la difícil situación que enfrenta el gremio arrocero, sólo el 9% ha definido alternativas concretas para diversificar la producción de arroz con otros productos frente al marco del TLC con Estados Unidos, mientras que el 41% únicamente ha tenido en cuenta algunos aspectos y el 50% restante no ha definido ninguna alternativa posible hasta el momento, esperando que el Gobierno Nacional por medio del Ministerio de Agricultura inicie acciones concretas sobre el tema.

**Figura 9. Conoce las oportunidades de mercado que tiene la producción de limón variedad tahiti con fines de exportación hacia Estados Unidos**



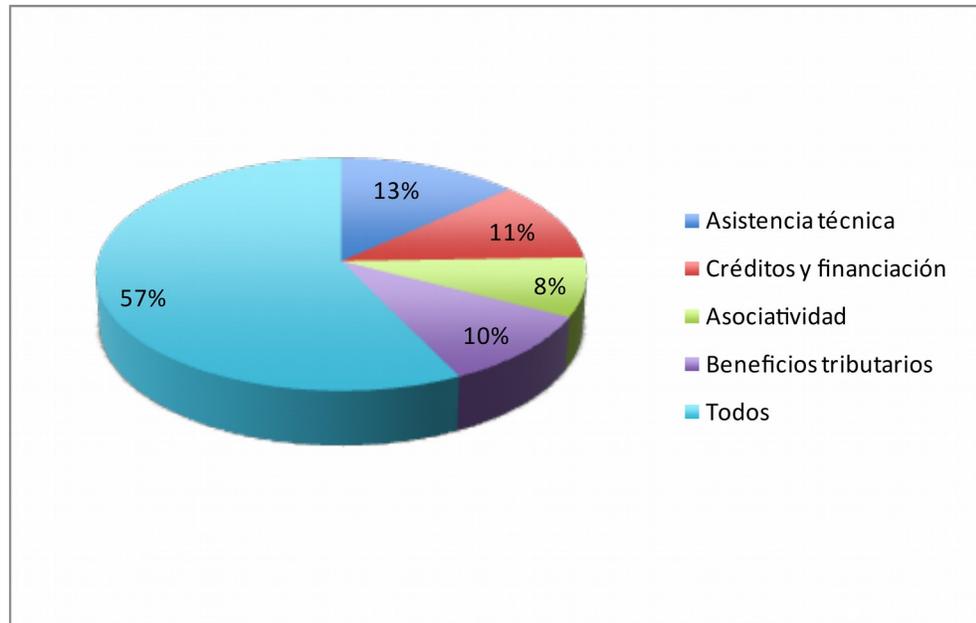
Se observó un amplio desconocimiento de los productores de arroz sobre alternativas de diversificación, ya que sólo el 2% de ellos conoce las oportunidades de mercado que tiene la producción de limón variedad Tahití con fines de exportación hacia Estados Unidos, aunque el 36% sabía algunos aspectos generales pero el 62% restante no conocía ningún aspectos sobre este producto.

**Figura 10. Sabe que alternativas estratégicas iniciar para aumentar la competitividad de su actividad con la exportación de limón variedad Tahití hacia Estados Unidos**



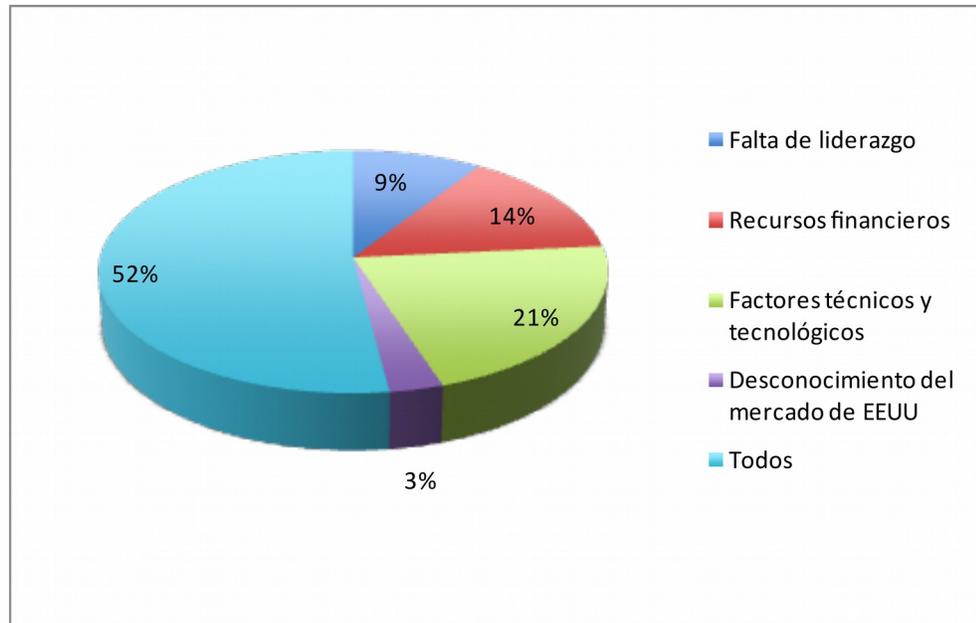
En relación al resultado anterior, se determinó que únicamente el 2% de los encuestados conoce que alternativas estratégicas puede tomar para aumentar la competitividad de su actividad con la exportación de limón variedad Tahití hacia Estados Unidos, pero el 45% apenas tiene conocimiento sobre aspectos generales que le han comentado otros productores de arroz y el 53% no conoce nada al respecto.

**Figura 11. Que factores le ayudarían a mejorar su competitividad para diversificar su producción con otros productos con fines de exportación hacia Estados Unidos**



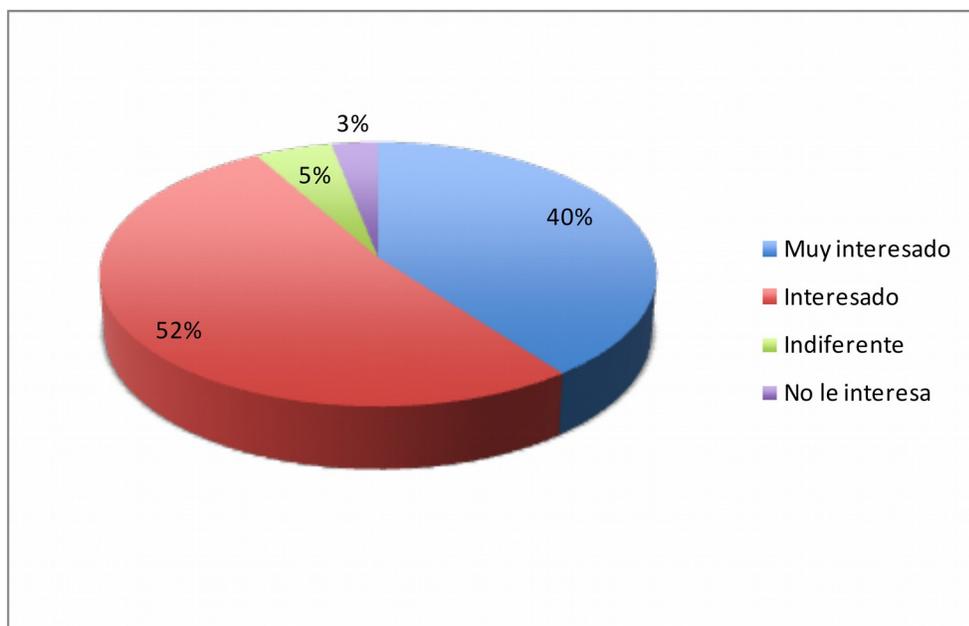
Se determinó que el 13% de productores de arroz piensan que la asistencia técnica le ayudaría a mejorar su competitividad para diversificar la producción con otros productos con fines de exportación hacia Estados Unidos, como es el caso del limón variedad Tahití. El 11% piensa que requiere créditos y financiación, el 8% piensa que es necesario mejorar la asociatividad entre productores, el 10% le gustaría recibir beneficios tributarios y el 57% restante opina que todos los aspectos anteriores se requieren para poder mejorar la competitividad y sustituir cultivos que sean atractivos en mercados externos.

**Figura 12. Que factores le impiden mejorar la competitividad para diversificar su producción con otros productos con fines de exportación hacia Estados Unidos**



Frente a los factores que le impiden mejorar la competitividad para diversificar su producción con otros productos con fines de exportación hacia Estados Unidos, se determinó que el 9% considera que es la falta de liderazgo, el 14% que es por falta de recursos financieros, el 21% opina que falta mejorar factores técnicos y tecnológicos, el 3% asegura que es por falta de conocimiento del mercado de EEUU y el 52% restante piensa que todos los factores anteriores limitan su capacidad para diversificar la producción de sus tierras.

**Figura 13. Que tan interesado está en diversificar su producción arrocerá con la exportación de limón variedad tahiti hacia Estados Unidos**



Como se muestra en la gráfica anterior, el 40% de encuestados está muy interesado en diversificar su producción arrocerá con la exportación de limón variedad Tahití hacia Estados Unidos, mientras que el 52% le interesa, al 5% le es indiferente la idea de diversificar su producción y el 3% restante desea permanecer cultivando arroz como siempre lo han hecho.

En general se logró determinar que los productores de arroz siguen cultivando arroz a pesar que en ocasiones no logran obtener las ganancias esperadas ya que no tienen más alternativas para utilizar la tierra en otros productos. Dichos agricultores esperan ayudas del Gobierno Nacional que les permita compensar las caídas del precio interno o apoyo más significativo para aliviar la crisis arrocerá actual.

## 6. POSICIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR ARROCERO DE NORTE DE SANTANDER FRENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DEL TLC CON ESTADOS UNIDOS

### 6.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

**6.1.1 Análisis interno.** Para el análisis interno, se desarrolló un diagnóstico estratégico con los productores de arroz vinculados a Asociación de Agricultores Fe y Futuro del corregimiento de Aguaclara de la ciudad de Cúcuta, ASOAGRIFE.

Para realizar la evaluación de los factores internos, se aplicó una entrevista realizada con el gerente de ASOAGRIFE, en las instalaciones de la entidad, donde se desarrolló una matriz de perfil de capacidad interna, con el fin de evaluar los factores relacionados con la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano.

Los resultados del análisis de la capacidad interna se pueden observar en el siguiente cuadro.

**Cuadro 10. Perfil de capacidad interna**

CAPACIDAD DIRECTIVA.	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Liderazgo del gremio arrocero				X			X		
Planes estratégicos de crecimiento				X			X		
Comunicación gremial				X			X		
Estructura organizacional		X						X	
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Perfil exportador actual			X				X		
Estudios de mercado de limón Tahití				X			X		
Conocimiento de la logística internacional				X			X		
Capacidad de diversificación		X					X		
Adecuación de la tierra para otros cultivos	X							X	
Disponibilidad de maquinaria y equipos					X			X	
Lealtad de los clientes actuales de arroz				X				X	
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Facilidad de créditos y financiación		X					X		
Situación financiera actual				X			X		

Cuadro 10. (Continuación).

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Liquidez				X			X		
Capacidad para competir en precios				X			X		
Respaldo financiero del gremio arrocero			X				X		
Capacidad para dar financiamiento			X					X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad técnica de producción		X					X		
Capacidad de innovación en procesos			X					X	
Estandarización de procesos			X					X	
Nivel tecnológico de maquinaria y equipos.		X					X		
Utilización de la informática en producción.				X				X	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Mano de obra competente		X					X		
Sentido de pertenencia del RRHH		X						X	
Rotación de personal						X			X
Motivación de personal						X			X

**6.1.2 Análisis externo.** “El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Como sugiere la palabra, la auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en el desempeño de la organización”<sup>43</sup>.

A partir del análisis anterior se aplicó y diligenció la matriz de perfil de capacidad externa, con el fin de evaluar los factores económicos, políticos, competitivos, sociales y tecnológicos, que conforman el entorno de la organización para definir el análisis estratégico de los productores de arroz.

<sup>43</sup> FRED, David, Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Prentice Hall, 2003.

**Cuadro 11. Perfil de capacidad externa**

ECONOMICOS.	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
TLC con EEUU segmento arroz				X			X		
Periodo de desgravación de arroz				X			X		
Apoyo económico del Gobierno Colombiano al gremio			X					X	
Incentivos tributarios para exportar	X						X		
POLÍTICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Situación política nacional	X							X	
Situación política departamental		X						X	
Seguridad y grupos ilegales					X			X	
Situación fronteriza y binacional				X			X		
COMPETITIVOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Bajos precios del arroz EEUU				X			X		
Contrabando de arroz de Venez				X			X		
Alianzas estratégicas para exportar	X						X		
Costos de logística para export.		X					X		
Demanda de limón Tahití de EEUU	X						X		
Acceso al mercado de EEUU con limón Tahití (TLC)		X					X		
SOCIALES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Emprendimiento de líderes de la región			X					X	
Crisis social y económica del sector arrocero				X			X		
Consumo y procesamiento del limón Tahití en EEUU	X						X		
Disponibilidad de mano de obra en la región	X						X		
TECNOLOGICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
Conectividad a Internet rural		X						X	
Resistencia a cambios tecn.				X			X		

## 6.2 POSICIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR ARROCERO

Una vez definidas las evaluaciones interna y externa, se utilizó la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), con el fin de establecer las estrategias más acondicionadas a la situación actual de los productores de arroz.

A partir de la evaluación del perfil de capacidad interna y externa se seleccionaron los factores más relevantes, siendo fuerzas financieras (FF), las ventajas competitivas (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y las fuerzas de la industria (FI), para evaluar y calificar la posición estratégica. Dichos resultados se presentan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 12. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)**

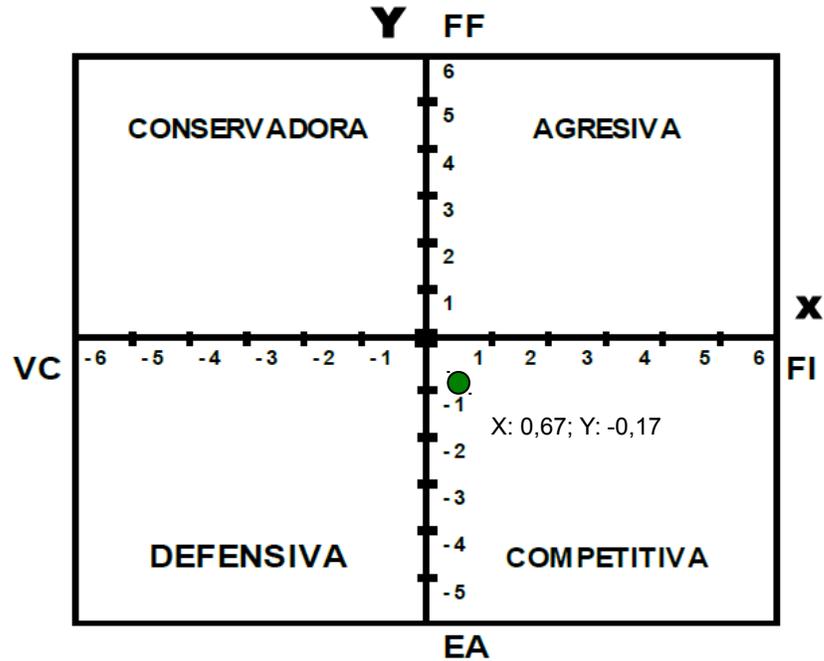
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
FUERZA FINANCIERA (FF)	CALIF	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	CALIF
Facilidad de créditos y financiación	5	Emprendimiento de líderes de la región	-4
Situación financiera actual	2	Crisis social y económica del sector arrocero	-5
Liquidez	1	Consumo y procesamiento del limón Tahití en EEUU	-2
Capacidad para competir en precios	2	Disponibilidad de mano de obra en la región	-2
Respaldo financiero del gremio arrocero	4	Apoyo económico del Gobierno Colombiano al gremio	-2
Capacidad para dar financiamiento	3	Facilidad de acceso a la tecnología.	-3
TOTAL	17	TOTAL	-18
PROMEDIO	2,83	PROMEDIO	-3,00
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIF	FUERZA INDUSTRIAL (FI)	CALIF
Perfil exportador actual	-3	Bajos precios del arroz EEUU	1
Estudios de mercado de limón Tahití	-5	Contrabando de arroz de Venez	1
Conocimiento de la logística internacional	-2	Alianzas estratégicas para exportar	3
Capacidad de diversificación	-2	Costos de logística para export.	5
Adecuación de la tierra para otros cultivos	-2	Demanda de limón Tahití de EEUU	6
Disponibilidad de maquinaria y equipos	-4	Acceso al mercado de EEUU con limón Tahití (TLC)	6
TOTAL	-18	TOTAL	22
PROMEDIO	-3,00	PROMEDIO	3,67

Siguiendo la metodología de David Fred, se realizan los siguientes cálculos:

$$X = VC + FI = -3.00 + (3.67) = 0,67.$$

$$Y = EA + FF = -3.00 + (2.83) = -0,17.$$

**Figura 14. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)**



Fuente: FRED, David, Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Prentice Hall, 2003.

La figura anterior indica que la organización de productores de arroz tiene una posición estratégica competitiva hacia la diversificación de productos con limón variedad Tahití dentro del marco del TLC con Estados Unidos, donde podría explotar las ventajas del acceso a dicho mercado que le permitan alcanzar, sostener e incrementar una posición fuerte en el ámbito exportador.

Cuando una organización tiene dicha posición estratégica, indica que es una empresa con ventajas competitivas importantes en una industria con alto crecimiento o bien podría competir bastante bien en una mercado nuevo con proyección<sup>44</sup>.

Este análisis permite definir el tipo de estrategias que se deben definir para los productores de arroz de a Asociación de Agricultores Fe y Futuro del corregimiento de Aguaclara de la ciudad de Cúcuta, ASOAGRIFE y por ende para los demás arroceros del departamento Norte de Santander. Las alternativas estratégicas

<sup>44</sup> Ibíd.

deben estar orientadas al aprovechamiento de las ventajas competitivas del acuerdo comercial entre Colombia y Estados Unidos, así como la disponibilidad de las tierras y la facilidad de sustitución, considerando que el clima es adecuado para diferentes tipos de cítricos.

### 6.3 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Para complementar el proceso de diagnóstico a través del método DOFA es importante realizar el análisis de vulnerabilidad de la Asociación de Agricultores Fe y Futuro del corregimiento de Aguaclara, teniendo en cuenta las amenazas detectadas y la capacidad de enfrentar dichos eventos, frente a la probabilidad que ocurran hechos inesperados.

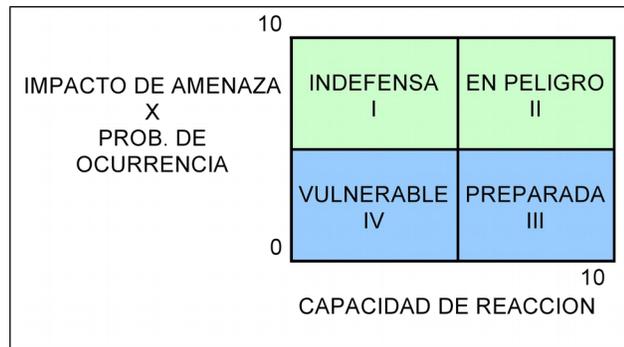
El método para realizar el análisis de vulnerabilidad consiste en la identificación de amenazas, evaluación de consecuencias, valorización del impacto, probabilidad de ocurrencia y capacidad de reacción.

#### Cuadro 13. Valoración del impacto

Puntual	Amenaza	Consecuencia	0 a 10 impac	0 a 1 prob.	0 a 10 rec.	Impac to x prob.	Grado de vuln.
TLC EEUU	Desgravación progresiva de importaciones de arroz.	Entrada de arroz importado sin arancel	10	1	6	10	II
Competitividad de precios	Los precios del arroz importado son más bajos.	Pérdida de competitividad en precio, reducción de ventas y utilidades	8	0,9	3	7,2	I
Inestabilidad de costos	Incrementos de costos por insumos, mano de obra y logística.	Aumento de costos operativos y reducción de margen de ganancia.	6	0,5	3	3,0	IV
Calidad del producto	Inferior capacidad de procesos y sistema de riego para ofrecer producto de calidad	Ciclo productivo ineficiente y producto de baja calidad	7	0,6	4	4,2	IV
Contrabando fronterizo	Entrada de arroz de contrabando desde Venezuela	Entrada de arroz venezolano a precios desleales	8	0,8	7	6,4	II

Fuente: SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá: 3R, 2004.

**Figura 15. Valoración del impacto**



Fuente: SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá: 3R, 2004.

Para analizar la matriz de vulnerabilidad se ubicaron en la gráfica los resultados obtenidos en los cálculos, siendo el eje X la capacidad de reacción y el eje Y el valor del impacto por la probabilidad de ocurrencia. Se determinó que la Asociación de Agricultores Fe y Futuro del corregimiento de Aguaclara se encuentra en peligro frente a la desgravación progresiva de importaciones de arroz desde Estados Unidos (TLC). Frente a la competitividad de los precios la situación es que la asociación se encuentra completamente indefensa ya que los precios del arroz importado son más bajos.

Por otro lado, el incremento de costos por insumos, mano de obra y logística genera una situación de vulnerabilidad, ya que la capacidad de reacción depende del cumplimiento de los compromisos por parte del Gobierno Nacional en materia de control de precios de insumos agrícolas y subsidios principalmente.

La misma situación de vulnerabilidad se presenta en la calidad del arroz que se puede seguir ofreciendo, ya que la capacidad de procesos y sistema de riego para es inferior a la utilizada en Estados Unidos, donde los ciclos son más cortos con costos más eficientes.

Finalmente, la entrada de arroz de contrabando desde Venezuela hace que los arroceros estén en peligro, ya que los precios desleales generan una reducción considerable de la demanda, teniendo en cuenta la dificultad que tienen las entidades fiscalizadoras como la DIAN e INVIMA, para controlar la entrada ilegal del producto.

### 6.3 ANÁLISIS DOFA

Para definir la mejor posición estratégica para los productores de arroz frente a la posibilidad de diversificar su actividad con limón variedad Tahití dentro del marco del TLC con Estados Unidos, se realizó un análisis DOFA a partir de los diferentes aspectos evaluados en el perfil de capacidad interna y en el perfil de capacidad externa, al identificar el impacto y la importancia de los factores claves de éxito.

Este análisis DOFA ayuda a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas<sup>45</sup>.

Tal como se muestra en el siguiente cuadro, se seleccionaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más relevantes en la evaluación desarrollada.

**Cuadro 14. Análisis DOFA**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos tributarios para exportar</li> <li>• Situación política nacional</li> <li>• Alianzas estratégicas para exportar</li> <li>• Demanda de limón Tahití de EEUU</li> <li>• Acceso al mercado de EEUU con limón Tahití (TLC)</li> <li>• Consumo y procesamiento del limón Tahití en EEUU</li> <li>• Disponibilidad de mano de obra en la región</li> <li>• Facilidad de acceso a la tecnología</li> <li>• Conectividad a Internet rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TLC con EEUU segmento arroz</li> <li>• Periodo de desgrabación de arroz</li> <li>• Situación fronteriza y binacional</li> <li>• Bajos precios del arroz EEUU</li> <li>• Contrabando de arroz de Venezuela.</li> <li>• Crisis social y económica del sector arrocero</li> <li>• Resistencia a cambios tecnológicos.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Perfil exportador actual</li> <li>• Capacidad de diversificación</li> <li>• Adecuación de la tierra para otros cultivos</li> <li>• Facilidad de créditos y financiación</li> <li>• Capacidad técnica de producción</li> <li>• Nivel tecnológico de maquinaria y equipos.</li> <li>• Mano de obra competente</li> <li>• Sentido de pertenencia del RRHH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo del gremio arrocero</li> <li>• Planes estratégicos de crecimiento</li> <li>• Comunicación gremial</li> <li>• Estudios de mercado de limón Tahití</li> <li>• Conocimiento de la logística internacional</li> <li>• Situación financiera actual</li> <li>• Liquidez</li> <li>• Capacidad para competir en precios</li> <li>• Utilización de la informática en producción.</li> </ul>

<sup>45</sup> SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá: 3R, 2008. p. 186.

**Cuadro 15. Matriz DOFA**

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos tributarios para exportar</li> <li>• Situación política nacional</li> <li>• Alianzas estratégicas para exportar</li> <li>• Demanda de limón Tahití de EEUU</li> <li>• Acceso al mercado de EEUU con limón Tahití (TLC)</li> <li>• Consumo y procesamiento del limón Tahití en EEUU</li> <li>• Disponibilidad de mano de obra en la región</li> <li>• Facilidad de acceso a la tecnología</li> <li>• Conectividad a Internet rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TLC con EEUU segmento arroz</li> <li>• Periodo de desgravación de arroz</li> <li>• Situación fronteriza y binacional</li> <li>• Bajos precios del arroz EEUU</li> <li>• Contrabando de arroz de Venezuela.</li> <li>• Crisis social y económica del sector arrocero</li> <li>• Resistencia a cambios tecnológicos.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Perfil exportador actual</li> <li>• Capacidad de diversificación</li> <li>• Adecuación de la tierra para otros cultivos</li> <li>• Facilidad de créditos y financiación</li> <li>• Capacidad técnica de producción</li> <li>• Nivel tecnológico de maquinaria y equipos.</li> <li>• Mano de obra competente</li> <li>• Sentido de pertenencia del RRHH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la estructura administrativa y organizacional del gremio ASOAGRIFE para definir metas conjuntas y dirigir esfuerzos hacia metas de diversificación de productos.</li> <li>• Realizar alianzas estratégicas con otros productores y exportadores de limón Tahití para adquirir experiencia en el mercado.</li> <li>• Capacitar la mano de obra que dispone la región en las especificaciones técnicas de producción y calidad requerida para exportar limón Tahití.</li> <li>• Destinar recursos para adquirir maquinaria y equipos para el proceso de producción tecnificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar con los productores de arroz la situación actual del sector frente a la coyuntura actual nacional y regional.</li> <li>• Desarrollar un plan progresivo de sustitución de cultivos y presentarlo a los agricultores del sector arrocero para que evalúen la viabilidad técnica y financiera.</li> <li>• Solicitar apoyo institucional al ICA para recibir apoyo técnico en el proceso de sustitución de cultivos.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo del gremio arrocero</li> <li>• Planes estratégicos de crecimiento</li> <li>• Comunicación gremial</li> <li>• Estudios de mercado de limón Tahití</li> <li>• Conocimiento de la logística internacional</li> <li>• Situación financiera actual</li> <li>• Liquidez</li> <li>• Capacidad para competir en precios</li> <li>• Utilización de la informática en producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el liderazgo gremial, desarrollar y presentar un proyecto de sustitución de cultivos ante el Ministerio de Agricultura para solicitar apoyo técnico y económico al sector arrocero.</li> <li>• Solicitar acompañamiento de Proexport para consolidar un perfil exportador de limón Tahití hacia el mercado de Estados Unidos.</li> <li>• Gestionar créditos con entidades públicas y privadas para fortalecer la capacidad técnica de producción de limón Tahití.</li> <li>• Realizar inversiones en la incorporación de tecnología, uso de la informática y comunicaciones Web.</li> <li>• Capacitar a los productores de arroz en aspectos técnicos, financieros y tecnológicos que le permitan ser eficientes en la producción de limón Tahití.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar a las autoridades competentes mayores controles frente al contrabando de arroz desde la frontera con Venezuela.</li> <li>• Acordar con el Gobierno Nacional el cumplimiento de los pagos de subsidios acordados con los productores de arroz.</li> </ul>

Como resultado de la matriz DOFA, se definieron las estrategias competitivas más apropiadas para los productores de arroz de ASOAGRIFE, con la finalidad que se pueda alcanzar una posición fuerte en la producción de limón Tahití con fines de exportación dentro del marco del TLC existente entre Colombia y Estados Unidos, y de igual manera, contrarrestar los efectos de la crisis social y económica que está atravesando dicho sector en la región.

Las estrategias están encaminadas a desarrollar ventajas administrativas y técnicas, para consolidar un perfil exportador lo suficientemente consistente para que pueda ingresar al mercado de Estados Unidos, representado por una industria de procesamiento de cítricos en crecimiento, para lo cual, es necesario el fortalecimiento de alianzas estratégicas y el trabajo conjunto con entidades públicas y privadas.

## 7. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS CON LIMÓN VARIEDAD TAHITI DENTRO DEL MARCO DEL TLC CON ESTADOS UNIDOS

### 7.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La etapa de formulación de estrategias se desarrolla en relación a los objetivos corporativos que se pretendan, para lo cual, se definieron con el gerente de ASOAGRIFE las directrices para la diversificación de productos para los productores de arroz que agrupa actualmente.

Los objetivos corporativos que se definieron a continuación se pueden incorporar al direccionamiento estratégico de la entidad, como guía de trabajo para encaminar los esfuerzos hacia la diversificación con limón Tahiti.

Objetivos corporativos de ASOAGRIFE:

- Consolidar alianzas estratégicas con el sector público y la comunidad empresarial para promover el desarrollo agroindustrial de la región.
- Garantizar el bienestar social y la sostenibilidad financiera de los agricultores asociados.
- Incorporar nuevos procesos técnicos para diversificar la oferta productiva de los agricultores.
- Capacitar a los agricultores, creando sentido de superación, responsabilidad y pertenencia.

A partir de los objetivos corporativos fue necesario formular las alternativas estratégicas más adecuadas para los propósitos de la organización, siendo necesario considerar que la propuesta se desarrolla a nivel corporativo y competitivo.

- **Estrategias corporativas.** La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se

centra en dos preguntas: ¿En qué negocios deberíamos competir? ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?<sup>46</sup>

- Para el presente proyecto, la cartera de negocio objetivo de ASOAGRIFE es la producción y exportación de limón Tahití hacia el mercado de Estados Unidos, considerando la importante industria de cítricos que demanda este tipo de producto.
- **Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio.** Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que puede consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, ya sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio<sup>47</sup>.
- Es importante para ASOAGRIFE que entre su estrategia general de diversificación esté la diferenciación de sus productos, especializándose en un segmento específico del mercado, como es el caso de la Industria de procesamiento de cítricos que requiere limón Tahití para su producción, dentro del marco del TLC entre Colombia y Estados Unidos.

De esta manera ASOAGRIFE y sus agricultores asociados podrán desarrollar una cadena de valor lo suficientemente atractiva para que pueda competir en el mercado de Estados Unidos. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. El apoyo de entidades como ICA y PROEXPORT le permitirán a los actuales productores de arroz desarrollar un perfil productivo y exportador competitivo, con ventajas sobre los diferentes agentes que puedan existir en el mercado.

A continuación se desarrolla un análisis comparativo para relacionar los objetivos corporativos propuestos con las estrategias definidas, orientadas a desarrollar una posición competitiva en el mercado objetivo definido.

Como resultado de dicho análisis se presentan los proyectos estratégicos, al evaluar las opciones estratégicas. Es importante seleccionar aquellas en las

---

<sup>46</sup> ALTAIR CONSULTORES. Análisis y formulación estratégica. (en línea) (citado 11 diciembre de 2013). Disponible en Internet en: [http://www.altair-consultores.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=206](http://www.altair-consultores.com/index.php?option=com_content&task=view&id=206)

<sup>47</sup> *Ibíd.*

cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos deben ser pocos pero vitales<sup>48</sup>.

La formulación estratégica debe ser consistente con los objetivos corporativos, la situación actual de los productores de arroz y con la oportunidad de mercado existente con el acuerdo comercial existente con Estados Unidos. Para presentar una propuesta coherente es necesario que cada objetivo corporativo este relacionado con uno o más estrategias para garantizar que sean adecuados a los propósitos de diversificación.

En el siguiente cuadro se presenta la matriz de correlación:

**Cuadro 16. Correlación para la formulación estratégica**

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS CORPORATIVOS			
	Consolidar alianzas estratégicas con el sector público y empresas	Bienestar social y económico para agricultores	Nuevos procesos técnicos para diversificar la producción	Capacitar a los agricultores, superación, responsabilidad y pertenencia
Fortalecer la estructura administrativa y organizacional del gremio ASOAGRIFE para definir metas conjuntas y dirigir esfuerzos hacia metas de diversificación de productos.	X	X	X	
Realizar alianzas estratégicas con otros productores y exportadores de limón Tahití para adquirir experiencia en el mercado.	X	X		

<sup>48</sup> SERNA, Op. Cit., p. 187.

Capacitar la mano de obra que dispone la región en las especificaciones técnicas de producción y calidad requerida para exportar limón Tahití.				X
Destinar recursos para adquirir maquinaria y equipos para el proceso de producción tecnificado.			X	X
Fortalecer el liderazgo gremial, desarrollar y presentar un proyecto de sustitución de cultivos ante el Ministerio de Agricultura para solicitar apoyo técnico y económico al sector arrocero.	X	X		
Solicitar acompañamiento de Proexport para consolidar un perfil exportador de limón Tahití hacia el mercado de Estados Unidos.	X	X	X	
Gestionar créditos con entidades públicas y privadas para fortalecer la capacidad técnica de producción de limón Tahití.		X	X	
Realizar inversiones en la incorporación de tecnología, uso de la informática y comunicaciones Web.			X	

Cuadro 16. (Continuación).

OBJETIVOS CORPORATIVOS	Empresas	Consolidar alianzas estratégicas con el sector público y	Bienestar social y económico para agricultores	Nuevos procesos técnicos para diversificar la producción	Capacitar a los agricultores, superación, responsabilidad y pertenencia
ESTRATEGIAS					
Capacitar a los productores de arroz en aspectos administrativos, financieros y tecnológicos que le permitan ser eficientes en la producción de limón Tahití.					X
Socializar con los productores de arroz la situación actual del sector frente a la coyuntura actual nacional y regional.					X
Desarrollar un plan progresivo de sustitución de cultivos y presentarlo a los agricultores del sector arrocero para que evalúen la viabilidad técnica y financiera.	X	X			
Solicitar apoyo institucional al ICA para recibir ayuda técnica en el proceso de sustitución de cultivos.				X	X
Solicitar a las autoridades competentes mayores controles frente al contrabando de arroz desde la frontera con Venezuela.	X	X			
Acordar con el Gobierno Nacional el cumplimiento de los pagos de subsidios acordados con los productores de arroz.	X	X			

## 7.2 PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Los proyectos estratégicos están diseñados para cumplir uno o varios objetivos. La función de estos proyectos es brindar una hoja de ruta para la pregunta: ¿dónde queremos estar dentro de cinco años? Estos tipos de proyectos pueden provenir del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades),

un método en el que una empresa determina donde se encuentra en comparación con el lugar en el que cree que debería estar<sup>49</sup>.

Los proyectos estratégicos deberían tener un alcance amplio y abordar estrategias específicas para ser definidos como tal en comparación con los proyectos tácticos. Desde una perspectiva práctica, para que un proyecto estratégico sea exitoso, debe estar respaldado por el equipo de administración ejecutiva, que no sólo brindará apoyo sino que también expresarán la visión de quienes se ven involucrados en el proyecto<sup>50</sup>.

Con la gerencia de ASOAGRIFE se definieron los proyectos estratégicos, así como el área que la gerencia ha designado como responsable de ejecutar su cumplimiento.

Los proyectos estratégicos definidos son:

- Fortalecimiento administrativo y financiero.
- Consolidación del perfil exportador de limón Tahití hacia Estados Unidos.
- Mejoramiento de procesos productivos y formación del recurso humano para la diversificación de cultivos.

### **Cuadro 17. Definición de proyectos estratégicos**

<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Area responsable</b>
Fortalecimiento administrativo y financiero.	Fortalecer la estructura administrativa y organizacional del gremio ASOAGRIFE para definir metas conjuntas y dirigir esfuerzos hacia metas de diversificación de productos.	GERENCIA
	Gestionar créditos con entidades públicas y privadas para fortalecer la capacidad técnica de producción de limón Tahití.	GERENCIA AREA FINANCIERA
	Realizar inversiones en la incorporación de tecnología, uso de la informática y comunicaciones Web.	GERENCIA AREA FINANCIERA

<sup>49</sup> PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA TX. ¿Qué es un proyecto estratégico? (en línea) (citado 20 diciembre de 2013). Disponible en Internet en: <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-proyecto-estratgico-5165.html>

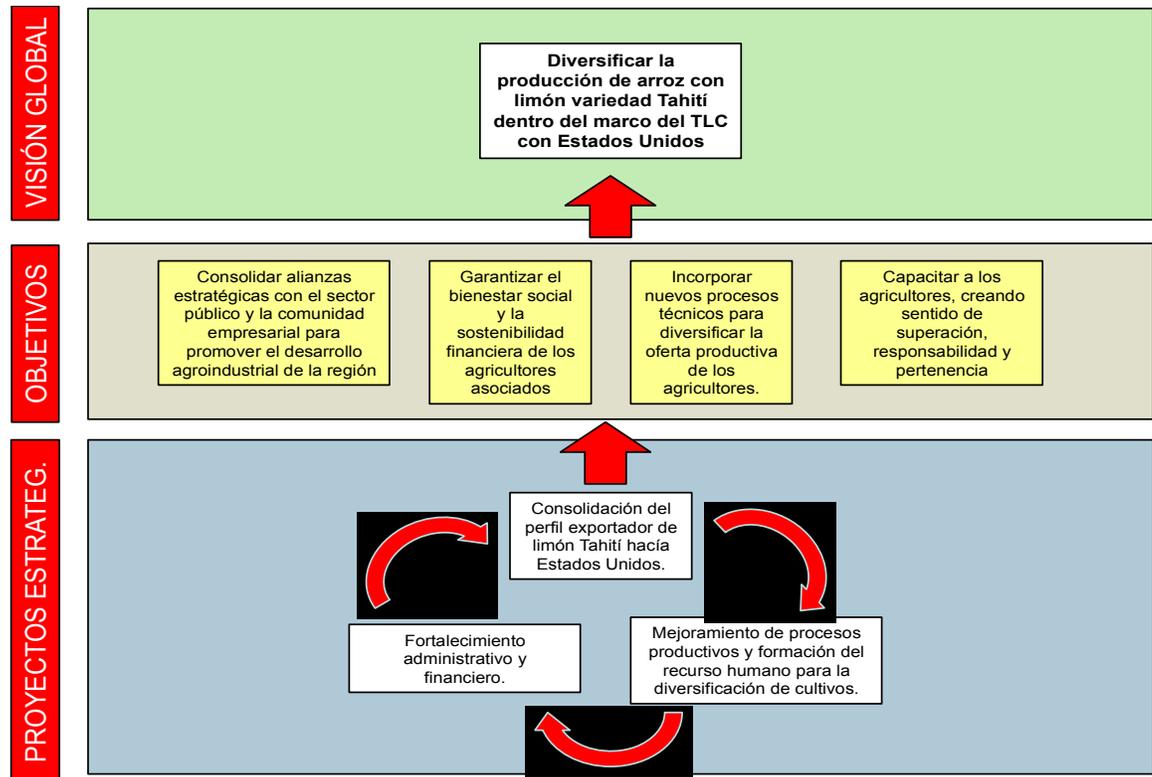
<sup>50</sup> Ibíd.

Nombre del proyecto	Estrategias	Area responsable
	Fortalecer el liderazgo gremial, desarrollar y presentar un proyecto de sustitución de cultivos ante el Ministerio de Agricultura para solicitar apoyo técnico y económico al sector arrocero.	GERENCIA
	Solicitar a las autoridades competentes mayores controles frente al contrabando de arroz desde la frontera con Venezuela.	GERENCIA
	Acordar con el Gobierno Nacional el cumplimiento de los pagos de subsidios acordados con los productores de arroz.	GERENCIA
Consolidación del perfil exportador de limón Tahití hacia Estados Unidos.	Realizar alianzas estratégicas con otros productores y exportadores de limón Tahití para adquirir experiencia en el mercado.	GERENCIA
	Solicitar acompañamiento de Proexport para consolidar un perfil exportador de limón Tahití hacia el mercado de Estados Unidos.	GERENCIA

Cuadro 17. (Continuación).

Nombre del proyecto	Estrategias	Area responsable
	Desarrollar un plan progresivo de sustitución de cultivos y presentarlo a los agricultores del sector arrocero para que evalúen la viabilidad técnica y financiera.	GERENCIA AREA TÉCNICA
	Comprometer el apoyo institucional al ICA para recibir ayuda técnica en el proceso de sustitución de cultivos.	GERENCIA AREA TÉCNICA
Mejoramiento de procesos productivos y formación del recurso humano para la diversificación de cultivos.	Sensibilizar a los productores de arroz sobre la situación actual del sector y la coyuntura actual nacional y regional.	AREA ADMINISTRATIVA
	Capacitar a los agricultores y demás trabajadores en las especificaciones técnicas de producción y calidad requerida para exportar limón Tahití.	AREA ADMINISTRATIVA
	Destinar recursos para adquirir maquinaria y equipos para el proceso de producción tecnificado.	GERENCIA
	Capacitar a los productores de arroz en aspectos administrativos, financieros y tecnológicos que le permitan ser eficientes en la producción de limón Tahití.	AREA ADMINISTRATIVA
	Asegurar el acompañamiento del ICA en el proceso de sustitución de cultivos.	GERENCIA AREA TÉCNICA

Figura 16. Mapa estratégico propuesto



Para observar la interrelación de los propósitos gerenciales con los objetivos corporativos y los proyectos presentados, se utiliza un mapa estratégico, como se muestra en la figura anterior.

Este mapa es una gráfica simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia. Permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar la estrategia de forma gráfica<sup>51</sup>.

El mapa estratégico muestra como los proyectos se relacionan con diferentes perspectivas basadas en el modelo de Kaplan y Norton, de la siguiente manera:

- Perspectiva financiera: Fortalecimiento administrativo y financiero.
- Perspectiva cliente: Consolidación del perfil exportador de limón Tahití hacia Estados Unidos.
- Perspectiva procesos y aprendizaje: Mejoramiento de procesos productivos y formación del recurso humano para la diversificación de cultivos.

Dichos proyectos estratégicos conducen al cumplimiento de los objetivos corporativos propuestos a nivel gerencial (Consolidar alianzas estratégicas con el sector público y empresas, Promover el bienestar social y económico para los agricultores, Incorporar nuevos procesos técnicos para diversificar la producción y Capacitar a los agricultores en superación, responsabilidad y pertenencia), con el fin de dar cumplimiento a ese propósito futuro de diversificar la producción de arroz con limón variedad Tahití dentro del marco del TLC con Estados Unidos.

---

<sup>51</sup> OOCITIES. Mapas estratégicos. (en línea) (citado 18 abril 2013). Disponible en Internet en: <http://www.oocities.org/es/alejandrorreay/e2-bsc/Foro.htm>

### 7.3 ESTIMACIÓN DE COSTOS E INGRESOS POR HECTÁREA PARA DIVERSIFICAR LA PRODUCCIÓN ARROCERA CON LIMÓN VARIEDAD TAHITI

La estimación de los costos e ingresos se realizó mediante valores unitarios por hectárea, tanto para el cultivo de limón Tahití como de datos históricos de producción de arroz, para realizar el comparativo de los beneficios netos por hectárea entre las dos alternativas.

**Inversiones.** Se estimó el costo de los componentes del sistema de riego requerido para el cultivo de limón variedad Tahití, con base en información recopilada con la gerencia de ASOAGRIFE.

El cultivo de limón variedad Tahití debe contar con un cabezal de riego para abastecer de agua y fertilizantes, siendo una inversión preoperativa, que se debe efectuar antes de iniciar la plantación.

Costo de los componentes del Cabezal de Riego:

**Cuadro 18. Costos de los componentes del cabezal de riego**

Concepto	Valor
1.- Balza con Aguade Pozo	\$1.000.000
2.- Tanques de Lavado	\$250.000
3.- Tanque de Fertilizantes	\$250.000
4.- Motor Impulso de Agua	\$2.000.000
5.- Filtro de Arena	\$300.000
6.- Filtro de Anillas	\$600.000
<b>Total</b>	<b>\$4.400.000</b>

Seguidamente, se estimaron los costos para el siembre, sostenimiento e instalación del sistema de riego que le lleve agua a las plantas desde el cabezal de riego, calculados por hectárea sembrada.

Plantación y Sostenimiento por 1 año proyectado por Hectárea:

**Cuadro 19. Costos del sostenimiento por 1 año por hectárea**

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Siembre y sostenimiento	\$8.000.000.
Instalación sistema de riego (Fertirriego)	\$10.575.000.
<b>Total siembra y fertirriego</b>	<b>\$18.575.000.</b>

El cultivo tiene una vida útil de 15 años con producción a partir del tercer año en adelante.

Costo por planta de limón según los cálculos de inversión: \$45.000.

A partir del segundo año se deben cubrir costos de sostenimiento para asegurar el crecimiento y producción de la planta de limón.

Costo del sostenimiento desde el año 2 en adelante: \$3.500.000 por hectárea.

**Ingresos.** Se estimaron los ingresos por hectárea del cultivo de limón variedad Tahití, cuya producción inicia desde el año 3 en adelante.

Ingresos a partir año 3 por Hectárea:

- Año 3 producción 7.5 Tonelada a \$2.000 kilo: \$ 15.000.000.
- Año 4 producción 9 Toneladas \$18.000.000.
- Año 5 producción 12 Toneladas \$24.000.000.
- Año 6 se sostiene la producción constante con valores del año 5.

Los valores calculados se proyectaron en un flujo de caja para los 15 años de vida útil del cultivo, de manera que se pudieron estimar las entradas y salidas de dinero que se deben realizar para la instalación, mantenimiento y producción de limón Tahití por hectárea. El flujo de caja se proyectó a precios constantes según los valores actuales. El flujo de caja acumulado para el año 15 llega a \$225.025.000 de ingresos netos por hectárea.

**Cuadro 20. Proyección del flujo de caja a 15 años**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
<b>EGRESOS</b>															
Costo de los componentes del Cabezal de Riego															
1.- Balza con Aguade Pozo	1.000.000														
2.- Tanques de Lavado	250.000														
3.- Tanque de Fertilizantes	250.000														
4.- Motor Impulso de Agua	2.000.000														
5.- Filtro de Arena	300.000														
6.- Filtro de Anillas	600.000														
Plantación y Sostentamiento por 1 año p	-														
Siembre y sostenimiento	8.000.000														
Instalación sistema de riego (Fertirriego)	10.575.000														
Sostenimiento año 2 en adelante	-	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
<b>Total egresos</b>	<b>22.975.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>3.500.000</b>
<b>INGRESOS</b>															
Año 3 producción 7.5 Tonelada a \$ 2,00	-		15.000.000												
Año 4 producción 9 Toneladas	-			18.000.000											
Año 5 producción 12 Toneladas	-				24.000.000										
Año 6 se sostiene la producción constan	-					24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000
<b>Total ingresos</b>	-	-	<b>15.000.000</b>	<b>18.000.000</b>	<b>24.000.000</b>	<b>24.000.000</b>	<b>24.000.000</b>	<b>24.000.000</b>	<b>24.000.000</b>	<b>24.000.000</b>	<b>24.000.000</b>	<b>24.000.000</b>	<b>24.000.000</b>	<b>24.000.000</b>	<b>24.000.000</b>
Balance flujo de caja	- 22.975.000	- 3.500.000	11.500.000	14.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000
Periodo anterior	-	- 22.975.000	- 26.475.000	- 14.975.000	- 475.000	20.025.000	40.525.000	61.025.000	81.525.000	102.025.000	122.525.000	143.025.000	163.525.000	184.025.000	204.525.000
<b>Acumulado</b>	<b>- 22.975.000</b>	<b>- 26.475.000</b>	<b>- 14.975.000</b>	<b>- 475.000</b>	<b>20.025.000</b>	<b>40.525.000</b>	<b>61.025.000</b>	<b>81.525.000</b>	<b>102.025.000</b>	<b>122.525.000</b>	<b>143.025.000</b>	<b>163.525.000</b>	<b>184.025.000</b>	<b>204.525.000</b>	<b>225.025.000</b>

## 7.4 ESTIMACIÓN DE COSTOS E INGRESOS POR HECTÁREA PARA LA PRODUCCIÓN ACTUAL DE ARROZ

**Beneficios esperados frente a la producción de arroz.** Se realizó un análisis comparativo de los beneficios económicos esperados de la producción de limón variedad Tahití frente a la actual producción de arroz, mediante dos indicadores: 1. Inversión por hectárea y 2. Ingresos por hectárea.

**Cuadro 21. Cálculo costos producción de arroz**

<b>ARRIENDO</b>		<b>500.000</b>
<b>PREPARDA</b>		<b>235.000</b>
PASO DE RRASTRA(2)	85.000	170.000
PASE DE RRASTRILLO(1)		65.000
<b>SEMILLA CERTIFICADA (3 BULTOS POR HECT)</b>	146.000	<b>438.000</b>
JORNAL DE SIEMBRA		30.000
JORNALES POR CELADA DE PATOS (3 NOCHES)	30.000	90.000
JORNALES DE DESAGUE (3)	27.000	81.000
<b>ESTANEADA</b>		<b>117.000</b>
INSUMOS		90.000
JORNAL POR ESTANIADA		27.000
<b>ABONADA (3 ABONADAS )</b>		<b>615.000</b>
UREA	54.000	162.000
KCL	64.000	192.000
DAP	72.000	216.000
JORNAL DE ABONADA	5.000	45.000
<b>FUMIGADA (3 )</b>		<b>351.000</b>
INSUMOS	90.000	270.000
JORNAL	27.000	81.000
<b>DESMALEZADA</b>		<b>150.000</b>
<b>FLETE (27000 TONELADA )</b>	<b>27.000</b>	<b>162.000</b>
<b>CORTA (2200 POR BULTO)</b>	<b>2.500</b>	<b>225.000</b>
<b>LLENADA (\$350 POR BULTO)</b>	<b>350</b>	<b>31.500</b>
<b>CARGADA (350 POR BULTO )</b>	<b>350</b>	<b>31.500</b>
<b>TRACTOR (600 POR BULTO )</b>	<b>600</b>	<b>54.000</b>
<b>ACPM</b>		<b>540.000</b>
<b>MANTENIMIENTOS</b>		<b>750.000</b>
<b>TOTAL COSTOS DE SIEMBRA POR HECTAREA</b>		<b>4.200.000</b>
<b>PRECIO DE VENTA</b>		924
<b>INGRESO POR HECTAREA</b>		5.400.000
<b>OBSERVACIONES:</b>		
<b>COSTO PROMEDIO SIEMBRA DE ARROZ POR HECTAREA, CON UNA PRODUCCION APROXIMADA, DE 90 BULTOS POR HECTAREA Y CON PESO PROMEDIO DE 65KG</b>		

Los valores tomados de la producción actual de arroz se especifican de la siguiente manera:

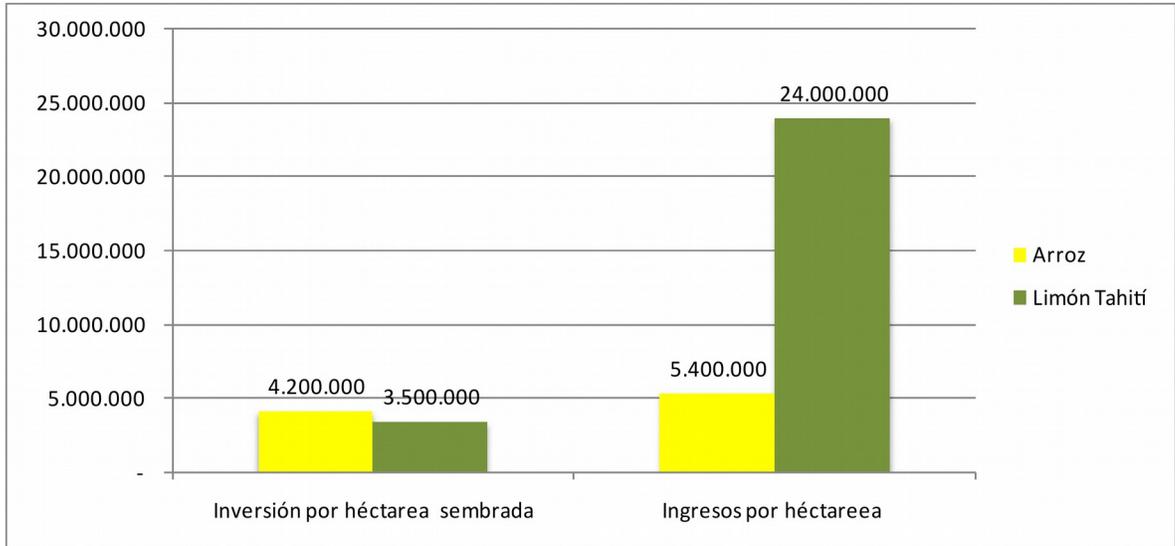
- Inversión por hectárea de arroz sembrada \$4.200.000.
- Ingresos por venta de hectárea de arroz \$5.400.000.

Los valores tomados de la producción de limón Tahití se tomaron como referencia del flujo de caja a partir del año 5, cuando los costos de sostenimiento e ingresos de producción son estables y se pueden comparar con los promedios estimados en la producción de arroz.

**Cuadro 22. Comparativo de costos e ingresos promedio en la producción de limón Tahití vs producción de arroz**

<b>Concepto</b>	<b>Arroz</b>	<b>Limón Tahití</b>
Inversión por hectárea sembrada	4.200.000	3.500.000
Ingresos por hectárea	5.400.000	24.000.000
Balance	1.200.000	20.500.000

**Figura 17. Comparativo de costos e ingresos promedio en la producción de limón Tahití vs producción de arroz**



Como se observa en la gráfica anterior la inversión en sostenimiento por hectárea para el cultivo de arroz (\$4.200.000) es mayor a la producción de limón variedad Tahití (\$3.500.000). Por el contrario, los ingresos de la producción de arroz por hectárea (\$5.400.000) son inferiores a los que se pueden obtener con la diversificación del limón Tahití.

Al realizar el cálculo del balance o beneficio neto por hectárea, se determinó que en condiciones normales de producción, el cultivo de arroz permite a los agricultores obtener una ganancia de \$1.200.000 por hectárea, mientras que al sustituir el producto con limón variedad Tahití, pueden obtener \$20.500.000 por hectárea, luego de realizar las inversiones iniciales en el sistema de riego y fertilización.

## 7.5 ESTIMACIÓN DE COSTOS COMPARATIVOS DE LA LOGÍSTICA INTERNACIONAL DEL LIMÓN VARIEDAD TAHITÍ

**Cuadro 23. Cálculo de los costos comparativos de la logística internacional para el limón variedad Tahití puesto en Estados Unidos**

	Colombia	Peru	Ecuador
CONCEPTO	US\$	US\$	US\$
COSTO PRODUCCION EN FABRICA	19.444	-	-
TRASLADO A PUERTO	1.944,4	1.260,0	970,0
COSTOS OPERACIÓN PORTUARIA	694,4	542,0	495,0
COSTO INSPECCION SANITARIA	55,6	70,0	63,0
COSTO AGENCIAMIENTO ADUANERO	138,9	152,0	145,0
<b>COSTO FOB US\$</b>	<b>0,990</b>	<b>1,133</b>	<b>1,482</b>
TRANSPORTE INTERNACIONAL	2.777,8	2.600,0	2.700,0
SEGURO INTERNACIONAL	277,8	231,3	218,7
	-		
COSTO DE EXPORTACION CIF	25.333,3	28.323,8	36.263,7
<b>COSTO EXPORTACION CIF US\$</b>	<b>1,126</b>	<b>1,259</b>	<b>1,612</b>

Fuente: Agentes de Carga LAR CARGO LTDA (Esta empresa suministra información también para la logística desde Colombia). Calculos realizados para un contenedor de 20 pies refrigerado con capacidad de 22.500Kg.

Precios FOB Perú: Sistema integrado de información de comercio exterior de Perú. Disponible en Internet en: [http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=114&pnomproducto=Lim%F3n](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=114&pnomproducto=Lim%F3n)

Precios FOB Ecuador: Centro de Información de Inteligencia Comercial. Disponible en Internet en: <http://www.pucesi.edu.ec/pdf/limon.pdf>

Como se observa en el cuadro anterior, el limón variedad Tahití producido en Colombia resulta competitivo frente a otros países de la región, considerando en bajo costo FOB frente a lo registrado en Perú y Ecuador, aunque por la cercanía de Colombia al puerto de destino (Estados Unidos) favorece que los costos CIF se mantengan casi un dólar por debajo de los competidores en puerto de destino.

## 8. CONCLUSIONES

Al recopilar información de diferentes fuentes se logró determinar que los productores de arroz del Norte de Santander enfrentan una difícil situación social y económica frente a diferentes aspectos, que sumado al arroz proveniente de Estados Unidos con precios más bajos, los temas de contrabando y las importaciones de la CAN, han deteriorado profundamente el bienestar de los agricultores.

A pesar que ASOAGRIFE ha estado liderando la sustitución del cultivo por limón variedad Tahití, algunos cultivadores no tienen claras las posibilidades de este producto en el mercado de Estados Unidos, a la espera de subsidios del Gobierno Nacional que le ayuden a subsistir. Sin embargo, el liderazgo gremial juega un papel importante en el proceso de diversificación de los productos ya que muchos productores de arroz se encuentran desorientados frente a las alternativas que pueden tomar para lograr la productividad esperada.

El estudio realizado permitió conocer que existe una demanda representativa del limón variedad Tahití, que bajo el tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos, hace posible que existan beneficios arancelarios para este tipo de producto en el mercado destino. Otros países como Perú que también cuentan con TLC con Estados Unidos, han experimentado un crecimiento sustancial de la exportación del producto con cifras superiores a las de Colombia, lo cual indica que es una alternativa viable para los diferentes gremios agroindustriales que deseen diversificar las ventas con éste tipo de cultivo.

Se realizó un diagnóstico estratégico donde se determinó que los productores de arroz pueden tener una posición competitiva frente a la exportación de limón Tahití, ya que tienen un acceso preferencial al mercado (TLC EEUU) y la industria demanda grandes cantidades de producto. El gremio arrocero de Norte de Santander cuenta con extensiones de tierra considerables, como para presentar una oferta exportable significativa al mercado de EEUU, lo que permitiría obtener una rentabilidad mayor frente a la inversión requerida por hectárea en comparación a las ganancias que se obtienen de la producción arrocera.

Para realizar la propuesta estratégica fue necesario plantear los objetivos corporativos que orienten el rumbo deseado hacia la diversificación de productos para los productores de arroz. Es importante que ASOAGRIFE, así como las demás agremiaciones de arroceros fundamenten su desarrollo corporativo en dichos objetivos, con la finalidad de consolidar alianzas estratégicas con el sector público y empresas para promover el desarrollo agroindustrial de la región, para

garantizar el bienestar social y la sostenibilidad financiera de los agricultores asociados, así como para incorporar nuevos procesos técnicos para diversificar la oferta productiva de los agricultores, y capacitar a los agricultores, creando sentido de superación, responsabilidad y pertenencia.

Las empresas, agremiaciones y/o entidades interesadas en diversificar la producción agroindustrial con amplios márgenes de rentabilidad pueden tomar como base las estrategias planteadas a partir del análisis DOFA, donde se definieron los proyectos para impulsar la diversificación del cultivo de arroz con limón variedad Tahití en Norte de Santander. Se recomienda considerar tres ejes de trabajo: 1. Fortalecimiento administrativo y financiero, 2. Consolidación del perfil exportador de limón Tahití hacia Estados Unidos y 3. Mejoramiento de procesos productivos y formación del recurso humano para la diversificación de cultivos.

Para que las Entidades interesadas en diversificar la producción agroindustrial con limón Tahití cuenten con mayores herramientas gerenciales pueden tener en cuenta las alternativas estratégicas propuestas, que contienen acciones tan importantes como el fortalecimiento administrativo y financiero del sector arrocero, las alianzas estratégicas para proteger la actual producción y para consolidar un perfil exportador competitivo, integrando a entidades como PROEXPORT, ICA, El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Consejo Nacional Cítrico.

Considerando el conocimiento de los autores del proyecto sobre las actividades de comercio internacional y la labor productiva arrocera en Norte de Santander, se logró realizar una propuesta de estrategias ajustadas a la realidad de los agricultores y al contexto comercial que tiene Colombia con un mercado tan importante como el de Estados Unidos, demostrando ampliamente que la producción de limón Tahití es una alternativa rentable para los cultivadores de arroz, la cual ofrece beneficios económicos importantes. Según los cálculos realizados, los beneficios netos por hectárea de la producción de limón Tahití supera 17 veces la que se obtiene actualmente con el arroz, sabiendo que éste último es un sector que se encuentra en crisis y en alto riesgo de pérdida financiera.

Con base en los resultados, se recomienda a los diferentes gremios arroceros y agroindustriales en Norte de Santander analizar los factores propios de competitividad y capacidad productiva para evaluar la conveniencia de implementar el cultivo de limón variedad Tahití en búsqueda de mejores beneficios económicos para los asociados.

## BIBLIOGRAFIA

ALTAIR CONSULTORES. Análisis y formulación estratégica. (en línea) (citado 11 diciembre de 2013). Disponible en Internet en: [http://www.altair-consultores.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=206](http://www.altair-consultores.com/index.php?option=com_content&task=view&id=206)

BANCO DE BOGOTA. Informe especial sobre TLC. Bogotá: La Entidad, 2006. p. 5.

BEJARANO, Edgar. La agricultura colombiana y el TLC entre Colombia y los Estados Unidos. (en línea) (citado 14 marzo 2013). Disponible en Internet en: [http://201.234.78.173:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0000064866](http://201.234.78.173:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000064866)

BOSQUES DE COLOMBIA. Limón variedad Tahití. (en línea) (citado 29 noviembre 2013). Disponible en Internet en: <http://bosquesdecolombia.com/index.php/clima-templado-y-calido/arboles-frutales-templado/limon-variedad-tahiti>

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Reporte de monitoreo sectorial sector frutas y preparaciones de frutas. Bogotá: CCB, 2010. p. 5.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Reporte de monitoreo sectorial sector frutas y preparaciones de frutas en Estados Unidos. Bogotá: CCB, 2010.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Prentice Hall, 1997. p. 114.

DIARIO EL NUEVO DIA. El sector arrocero del país estaría ad portas de una crisis. (en línea) (citado 29 noviembre 2013). Disponible en Internet en: <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/171008-el-sector-arrocero-del-pais-estaria-ad-portas-de-una-crisis#sthash.jSMq6akr.dpuf>

DIARIO EL NUEVO DIA. Fue definido paro arrocero para el próximo 19 de marzo. (en línea) (citado 12 marzo 2013). Disponible en Internet en: <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/174354-fue-definido-paro-arrocero-para-el-proximo-19-de-marzo>

FEDEARROZ. El papel del sector arrocerero en la CAN. (en línea) (citado 17 octubre 2011). Disponible en Internet en: [http://www.fedearroz.com.co/noticias\\_list.php](http://www.fedearroz.com.co/noticias_list.php)

FRED, David, Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Prentice Hall, 2003.

FRESH PLAZA. Los cítricos en Colombia. (en línea) (citado 26 septiembre 2013). Disponible en Internet en: <http://www.freshplaza.es/article/57434/Los-c%EDtricos-en-Colombia-un-sector-con-potencial-en-el-TLC-con-EEUU>.

GESTIOPOLIS. Aspectos del tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos su impacto en el sector agrícola, la productividad y el empleo. (en línea) (citado 10 marzo 2013). Disponible en Internet en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/eco/tlcagricola.htm>

OSORIO DELGADO, Angela Maria. El tratado de libre comercio Estados Unidos – Colombia y su impacto en el sector agrícola floricultor. Trabajo de grado. Master en Comercio Exterior y Finanzas Internacionales. Barcelona: Universidad de Barcelona. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2005.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA TX. ¿Qué es un proyecto estratégico? (en línea) (citado 20 diciembre de 2013). Disponible en Internet en: <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-proyecto-estrategico-5165.html>

PINO, Clara; ALTAMIRANO, Carolina y ESPINEL, Ramón. Estudio de prefactibilidad para la producción de limón Tahití en la península de Santa Elena. (en línea) (citado 14 marzo 2013). Disponible en Internet en: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/471/1/923.pdf>

REVISTA DINERO. Cifras del sector arrocerero no son como las pintan. (en línea) (citado 29 noviembre 2013). Disponible en Internet en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cifras-del-sector-arrocerero-no-como-pintan/179307>

REYES, Nelson. La globalización en los mercados. (en línea) (citado 14 marzo 2013). Disponible en Internet en: <http://www.hoy.com.do/negocios/2010/5/22/326813/print>

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá: 3R, 2008. p. 186.

TAMAYO Y TAMAYO, C. El proceso de la investigación científica. México: Limusa, 2002.