

# TLC Colombia – Estados Unidos y PYMES del sector agrícola en Colombia construcción de un análisis DOFA y propuesta de estrategias

Vivian Ginneth Sánchez Ovalle y Jhony Alexander Barrera<sup>1</sup>

## Resumen

Uno de los temas que generan mayor expectativa en Colombia, en la actualidad, es sin lugar a duda el TLC (Tratado de Libre Comercio) con Estados Unidos. Tal es la sensibilidad en el tema, que mientras unos grupos celebran la entrada en vigencia del histórico y controvertido tratado, otros la lamentan y la ven como un error del gobierno nacional. El presente artículo pretende hacer un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) del sector agrícola a nivel de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) colombianas de la información recopilada. El documento presenta la siguiente estructura: 1. ¿Qué es un TLC?; 2. ¿Qué es una PYME del sector agrícola en Colombia?; 3. Aproximación al contexto histórico de las PYMES en Colombia; 4. Punto de vista de distintos autores sobre el impacto del TLC Colombia – Estados Unidos en las PYMES agrícola de Colombia; 5. Matriz DOFA de las PYMES del sector agrícola en Colombia; 6. Estrategias propuestas a partir de la matriz DOFA.

**Palabras clave:** TLC; PYME; sector agrícola; matriz DOFA; Estrategias.

## Abstract

One of the most sensitive topics in Colombia is without a doubt the FTA with the United States. Such is the sensitivity of the case that while some groups celebrate the entry into force of the historic and controversial treaty, and some regret and see it as a mistake of the Government. This article does not attempt to validate or invalidate this event, but will seek to make a SWOT analysis of the agricultural sector Colombian SMEs and make a financial analysis of the collected information. The paper will have the next structure: 1. Definition of Free Trade Agreement (FTA), 2. Definition what is an agricultural SMEs in Colombia, 3. Short approach to the historical context of SMEs in Colombia. 4. Presentation views of the impact of the FTA Colombia - U.S. agricultural sector SMEs in Colombia, 5. SWOT matrix preparation widespread agricultural sector SMEs in Colombia, 6. Proposed strategies from SWOT matrix.

**Keywords:** Free trade agreement; SMEs; agricultural sector; SWOT matrix; strategies.

1. Docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de UNIMINUTO, Sede Principal. Vivian Ginneth Sánchez Ovalle, visanchez@uniminuto.edu y Jhony Alexander Barrera Liévano, jobarrera@uniminuto.edu

El presente artículo parte de unas definiciones básicas pero necesarias para el desarrollo del tema, para luego describir el contexto bajo el cual se desarrollan las PYMES. El contenido propuesto muestra cuál es la situación actual en Colombia y bajo qué esquema histórico se dieron estas circunstancias para, de esta forma, caracterizar algunas de las barreras que han tenido que afrontar las PYMES colombianas a través del tiempo, seguido de una serie de posiciones a favor y en contra del TLC Colombia – Estados Unidos. Posteriormente, se busca dar una mirada general a partir del análisis DOFA sobre el sector agrícola colombiano. Finalmente, se presenta una serie de estrategias utilizando la matriz DOFA.

### ¿Qué es un Tratado de Libre Comercio (TLC)?

Para poder definir que es un TLC, es necesario comprender que significa cada una de las palabras que componen la sigla:

Tratado: Ajuste, convenio o conclusión de un negocio (...) (Martínez, 1980)

Libre: Actos o actividades que gozan de libertad. (Martínez, 1980).

Comercio: Conjunto de actividades que ponen en conexión espacial y temporal los bienes y servicios generados en una economía por los sectores productivos (...) (Martínez, 1980).

Libre comercio: Teoría y práctica económica que postula la ausencia de barreras al comercio internacional con objeto de permitir establecer un mercado mutuamente beneficioso (...) (Martínez, 1980)

Un ex ministro de agricultura (2002-2005) y codirector del Banco de la República, Cano (2012) define los TLC como pactos bilaterales (de índole mercantil y alcance limitado), con el objeto de facilitar el crecimiento del comercio, en cada instancia entre los países signatarios.

De las anteriores definiciones es posible construir una definición para la frase tratado de libre comercio con algunas apreciaciones por parte de los autores. A continuación se presenta la definición con la cual se trabajará este documento:

Un TLC es un acuerdo comercial entre naciones

que establece, de manera escrita y consensuada, un flujo libre de bienes y servicios que no tienen restricciones de tipo arancelarias, o que las restricciones arancelarias que presenta son mínimas (más favorables que las que se encontraban antes de llegar al acuerdo), que se realiza con el objeto de incentivar un crecimiento del comercio de los países participantes.

### ¿Qué es una PYME del sector agrícola en Colombia?

¿En todas partes del mundo se entiende lo mismo por una PYME? ¿Se pueden comparar de una misma manera las PYMES existentes en diferentes países? Son preguntas que ayudan a dimensionar la complejidad del asunto, al hablar de un mundo globalizado o de países que entre sí firman tratados bilaterales o multilaterales. Es importante analizar las diferencias, las brechas, así como el desarrollo o atraso que presentan las naciones firmantes o incursionistas en un mundo globalizado. Como lo señala Moreno (2005) hay una fuerte acentuación de asimetrías entre algunos sectores empresariales, entre los países firmantes del tratado, para el presente estudio.

La sigla PYME significa Pequeña y Mediana Empresa, lo que implica diferentes características a la luz de la legislación colombiana, a saber:

La ley 590 del 10 de julio de 2000, Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa, especifica cuales son las características a evaluar de una empresa para entrar en la clasificación dada por la ley. En su artículo 2 la ley 590 de 2000 especifica que las empresas se podrán clasificar según su tamaño partiendo de: 1. Número de trabajadores totales. 2. Valor de ventas brutas anuales. 3. Valor activos totales.

La ley 905 de 2004, Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones, en su artículo 2 especifica y vuelve cuantificable y contrastable el mandato dado por el artículo 2 de la ley 590 de 2000 clasificando las MIPYMES de la siguiente manera, por número de trabajadores, valor de ventas brutas anuales y

valor de activos en Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV).

La ley enfatiza en que se clasificará como mediana, pequeña, o microempresa todas aquellas empresas que cumplan con alguna de las anteriores variables relacionadas, de tal manera que si una empresa tiene 12 trabajadores (según clasificación, pequeña empresa) y un total de activos de 200 SMMLV (según clasificación, microempresa) la clasificación a la que pertenece es de pequeña empresa porque aunque no tiene un total de activos entre los 501 y 5.000 SMMLV si tiene entre 11 y 50 trabajadores.

Clasificación	Número de trabajadores totales	Valor de ventas brutas anuales	Valor activos totales en SMMLV
Mediana empresa	Entre 51 y 200	No reglamenta	Mayor a 5.000 y menor o igual a 30.000
Pequeña empresa	Entre 11 y 50	No reglamenta	Mayor a 500 y menor o igual a 5.000
Microempresa	No superior a 10	No reglamenta	Inferior a 500 (excluyendo la vivienda)

Fuente: Elaboración propia, adaptado por los autores de la Ley 905 de 2004, Artículo 2

De tal manera que para el año 2012 la clasificación de empresa según lo relacionado en la ley es la siguiente:

Para el caso de Colombia la ley es muy clara en catalogar que son las PYMES, que para este caso es necesario definir que son aquellas que:

**Pequeña empresa:** todas aquellas empresas que necesariamente tienen menos de 51 trabajadores y sus activos totales son inferiores a 2.833.500.001,00 pesos colombianos, pero que tienen más de 10 trabajadores o sus activos totales son mayores a 283.350.000,00 pesos colombianos.

**Mediana empresa:** todas aquellas empresas que necesariamente tienen menos de 200 trabajadores y sus activos totales son inferiores a 17.001.000.000,00 pesos colombianos, pero que tienen más de 50 trabajadores o sus activos totales son mayores a 2.833.500.001,00 pesos colombianos.

**Cuadro 2: Clasificación de empresas según cifras**

Clasificación	Número de trabajadores totales	Valor activos totales en millones de pesos colombianos
Mediana empresa	Entre 51 y 200	Mayor a 2.833,5 y menor o igual a 17.001.
Pequeña empresa	Entre 11 y 50	Mayor a 283,35 y menor o igual a 2.833,5.
Microempresa	No superior a 10	Inferior a 283,35 (excluyendo la vivienda)

SMMLV año 2012: 566.700,00 pesos colombianos (Decreto 4919 de 2011)

bianos.

### Sector agrícola

Quando se habla de sector se hace referencia a una parte o un componente de un todo. La agricultura, como lo define Heller (1946) es el laboreo sistemático del suelo para la obtención de productos vegetales. Brand (1984) dice que la agricultura es el cultivo de la tierra con fines de producción de comestibles o de algunas materia primas para diversas industrias de elaboración.

### PYMES del sector agrícola en Colombia

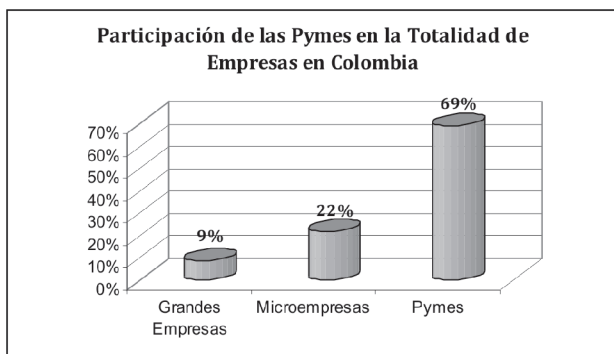
Con base a las definiciones dadas en los dos apartados anteriores se puede decir que las PYMES del sector agrícola en Colombia son todas aquellas empresas que tienen una producción o explotación de materias primas de origen vegetal y que tienen entre 11 y 200 trabajadores y tienen un total de activos que comprenden entre los 500 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, lo que traduce un total de activos a 2012 entre 283,35 millones de pesos colombianos y 17.001 millones de pesos colombianos.

### Aproximación al contexto histórico de las PYMES en Colombia

Colombia es un país caracterizado por tener una economía dinamizada principalmente por las empresas pequeñas y medianas, PYMES. Velásquez (2003) en su tesis, referenciando al DANE, presenta que a nivel nacional el 69% de las empresas se encuentran inmersas en la categoría

Pymes, de las cuales aproximadamente el 50% de ellas pertenecen a la región de Bogotá Cundinamarca.

**Figura 1: Participación de las PYMES en la totalidad de empresas en Colombia**



Fuente: Elaboración propia con datos de Velázquez (2003)

En un análisis histórico de las tendencias empresariales en Colombia y sus similares en Centroamérica y Suramérica, las exportaciones se relacionan estrechamente con beneficios considerables que los gobiernos y las empresas obtienen al hacerse partícipes de esta actividad. De igual manera, los mencionados países comparten una historia similar como por ejemplo en la implantación de políticas de sustitución de importaciones por exportaciones. Es así como también han compartido problemas comunes como la inflación e implementaron soluciones similares como la adquisición de deuda externa. A pesar de ello han participado en el mercado internacional con productos representativos, en la mayoría de los casos commodities de su región, como el café, el petróleo y el cacao, administrados casi en su totalidad por empresas estatales en las décadas de 1970 y 1980.

Con este marco se justifica que en Colombia hubiera habido un gran interés gubernamental por las exportaciones y su necesario crecimiento. Aunque hoy en día es evidente que ese modelo económico, sustitución de importaciones por exportaciones, no era sustentable a un largo plazo, generando un malestar profundo en la economía (Misas 2002).

De esta forma se demuestra también la importancia de la existencia de una serie de barreras internas y externas que tradicionalmente han afrontado las PYMES colombianas al igual que

las de toda América Latina. Estas barreras se pueden clasificar en tres grupos principalmente, retomando los postulados de Martínez (2007):

1. Políticas y procedimientos internos que desfavorecen la economía y el ingreso de las PYMES al mercado internacional: por ejemplo: El incremento de la competencia local, reflejada en una demanda interna muy débil y cada vez más selectiva; llegada de productos importados de China; El difícil acceso a la financiación otorgada por el sector financiero, como principal causa de no haber alcanzado el mejoramiento de su productividad y competitividad; La devaluación o revaluación de la moneda nacional; políticas de los organismos de promoción de exportaciones; falta de incentivos para exportar; complejidad de los trámites y regulaciones para exportar.

2. Desinterés y desinformación de los propietarios de las PYMES que refleja a su vez falta de conocimiento de los procesos de exportación, poca o baja formación directiva de los propietarios, falta de capacitación constante frente a las variables que les permitirán acceder a créditos.

3. Variables culturales o del entorno evidenciadas a través de la falta de una cultura exportadora y de profesionalización de la administración, que sólo se lograría a través de una capacitación constante en gestión empresarial; La falta de experiencia, dado que crecieron en un contexto caracterizado por pocas interconexiones con el resto del mundo, considerado poco importante o innecesario; poca o baja asociatividad que les permita fortalecerse como grupos económicos, basados en la desconfianza y el individualismo, falta fortalecer la cultura de solidaridad colombiana que permita fomentar el crecimiento de esas economías en las cuales es fuerte el país.

Las barreras que se mencionaron son la principal causa por la cual miles de PYMES desaparecieron en los últimos años, generando consigo un crecimiento en el desempleo del 15% (Martínez, 2007), alineando sus intereses hacia las exportaciones y la inclusión al mercado internacional, observando un relativo éxito pero también una gran incertidumbre frente a su continuidad en el negocio.

Según Amézquita (2007) las PYMES se pueden clasificar en PYMES productivas y PYMES de supervivencia. Para aclarar el segundo término se interpreta que las PYMES de supervivencia según lo propuesto por Arias, Chaparro y Hernández (2006) son aquellas que los individuos organizan para generar recursos que les permite satisfacer sus necesidades básicas.

### **Punto de vista de distintos autores sobre el impacto del TLC Colombia – Estados Unidos en las PYMES agrícola de Colombia**

Cuando se habla de comercio exterior es necesario recordar los aportes de los economistas clásicos que con su pensamiento suministraron valiosas herramientas para el análisis de lo que ocurre en el comercio internacional. David Ricardo, reconocido economista de finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, planteo, como lo mencionan Brue S. & Grant R. (2009) con su teoría de los costos comparativos, hoy conocida como la ley de la ventaja comparativa, que en el comercio internacional cada país se debe especializar en producir lo que mejor sabe hacer y lo que más económico le resulta producir, de tal manera que a nivel internacional al vender todos los países su producción generaría ganancia para todas las naciones y un equilibrio en el mercado.

El planteamiento de Ricardo deja una seria reflexión para el caso colombiano porque ¿qué es lo que mejor sabe hacer el país? ¿En qué se especializa la producción nacional?

Como lo menciona Ortiz C., Uribe J. & Vivas H. (2009) a partir de 1967 Colombia se vincula al comercio mundial en donde dada la disponibilidad de recursos naturales el país encuentra sus actividades competitivas en las primarias y agroindustriales, a excepción de las actividades agrícolas que compiten contra productos subsidiados por los países industrializados.

A 2002 en Colombia el sector agrícola representaba para las PYMES, como lo referencia Velázquez (2003) citando a la Superintendencia de Sociedades y Fedesarrollo, tan solo el 8% (haciendo referencia a Agricultura, Ganadería y Pesca).

A continuación se presentan las apreciaciones de varios autores con respecto al impacto del TLC Colombia – Estados Unidos en las PYMES del sector agrícola en Colombia:

#### **Aspectos positivos:**

Cano (2012) en su documento La vida finita de los pactos bilaterales de comercio: de Estados Unidos al Asia, menciona que el acuerdo ya cerrado con Estados Unidos:

- No será similar al debacle ocurrido en la apertura unilateral que desarrolló Colombia a comienzos de la década del 90, ya que esta vez es fue una transacción bilateral.

Domínguez (2012), presidente de Confecámaras, menciona el sector agrícola enfocado en la producción de frutas frescas, aguacates, limones, papaya, mango, guayaba, vegetales crudos, tabaco, cacao, se verán beneficiados con el TLC, y de igual manera enfatiza en que las PYMES serán las mayores beneficiadas de la reducción de aranceles que les abarata la actualización tecnológica y la mejora en productividad.

Moreno (2005), Senadora de la República de Colombia 2002 – 2014 menciona en su investigación que:

- Promoción del sector agrícola en bienes no tradicionales.
- Continuar siendo beneficiarios de preferencias arancelarias, como el ATPDEA.<sup>2</sup>
- Incentivos forestales para el crecimiento del sector papel y cartón.

2. Ley de preferencias arancelarias Andina de Estados Unidos

El periódico Portafolio en el año 2011 menciona que El sector agropecuario se beneficiará de un mayor acceso al mercado estadounidense, no sólo por la eliminación permanente de aranceles sino también por el establecimiento de reglas de juego claras en materia sanitarias y fitosanitarias para apoyar el acceso real para nuestra producción agropecuaria y agroindustria”. En el mismo documento se especifica que en el sector se verán beneficiados: Flores, azúcar, productos lácteos y tabaco.

Solano (2012), presidente de Asocolflores, dice que la entrada en vigencia del TLC Colombia – Estados Unidos lleva a que para la floricultura se mantengan permanentes los beneficios otorgados por el ATPDEA.

### **Aspectos negativos**

Amézquita (2007) establece que las pequeñas y medianas empresas también denominadas PYMES serán uno de los sectores que sufrirán los efectos del convenio, en este esquema y bajo esta frase se fundamenta la posición del autor como una completa oposición al TLC entre Colombia y Estados Unidos; lo cual se argumenta con los siguientes postulados:

- Definidas ventajas que se exponen demostradas bajo el comparativo con algunos países del sudeste asiático no revelan lo que quiere demostrar sino lo contrario, puesto que estas economías se desarrollaron centrándose en el mercado interno al punto de inducir a la inversión extranjera a desarrollarlo.
- Ventaja de los competidores por el desarrollo de economías de escala, punto en el que las PYMES colombianas no pueden acceder competitivamente si no se establecen procesos de asociación sólidos que puedan darle frente a la situación.
- Futura pérdida de 430.000 empleos generados en el sector agrícola y se abandonarán 557.000 hectáreas en cultivos permanentes.

Cano (2012) afirma:

- En las negociaciones no se incluyó ninguna cláusula que contemplara de salvaguardia especial para la estabilización de precios de los productos agrícolas provenientes de

Estados Unidos que gozan de subsidios y generan una distorsión en los precios.

- Desviación del comercio hacia Estados Unidos provocando una dependencia hacia esa economía.

Ferrari (2012) menciona que la entrada en rigor del TLC Colombia – Estados Unidos llega en un momento donde hay crisis mundial lo cual lleva a que esa economía sea más estrecha, dificultando el vender y teniendo como consecuencia que las exigencias competitivas para los productos colombianos sea más alta.

Martín y Ramírez (2004) mencionan referente al TLC Colombia - Estados Unidos y el sector agrícola que un TLC que mantenga las barreras no arancelarias sobre el sector agrícola en Estados Unidos tendría efectos negativos sobre los ingresos y el consumo de los trabajadores rurales, y en general sobre el sector agrícola colombiano. Que para este caso cuando se habla de barreras no arancelarias se hace referencia a las barreras por los subsidios.

Mejía (2012), presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, menciona que en el proceso de negociación con Estados Unidos hubo muy pocas contraprestaciones en beneficio del país en materia comercial agropecuaria. Lo cual puede llevar a que los cambios en las exportaciones agrícolas colombianas no cambien significativamente. Igualmente señala:

- No existe una infraestructura de transporte y logística para movimientos y consolidación de carga.
- No existen condiciones de estabilidad de la tasa de cambio que permitan prever que el país será competitivo en los mercados externos.

Moreno (2005), Senadora de la República de Colombia 2002 – 2014 menciona en su investigación que:

- A los representantes del equipo negociador colombiano desde el inicio de las negociaciones con Estados Unidos siempre les preocupó el mantenimiento de los subsidios norteamericanos para el sector agrícola.
- Acentuación de las asimetrías, especialmente en el sector agrícola.
- Rezago regional en aquellas menos prepara-

Cuadro 3: Aspectos positivos del TLC

Autor	Particularidad vida profesional	Aporte
Cano Sanz, Carlos	Ex ministro de agricultura de Colombia (2002-2005)	No será similar al debacle ocurrido en la apertura unilateral que desarrolló Colombia a comienzos de la década del 90, ya que esta vez es fue una transacción bilateral.
Domínguez Rivera, Julián	Presidente de Confecámaras	El sector agrícola enfocado en la producción de frutas frescas, aguacates, limones, papaya, mango, guayaba, vegetales crudos, tabaco, cacao, se verán beneficiados con el TLC Las PYMES serán las mayores beneficiadas la reducción de aranceles les abarata la actualización tecnológica y la mejora en productividad.
Moreno Piraquive, Alexandra	Senadora de la República de Colombia (2002-2014)	Promoción del sector agrícola en bienes no tradicionales. Continuar siendo beneficiarios de preferencias arancelarias, como el ATPDEA. Incentivos forestales para el crecimiento del sector papel y cartón.
Portafolio	N/A	Reglas de juego claras en materia sanitarias y fitosanitarias para apoyar el acceso real para nuestra producción agropecuaria y agroindustria
Solano Mejía, Augusto	Presidente de Asocofflores	La entrada en vigencia del TLC Colombia – Estados Unidos lleva a que para la floricultura se mantengan permanentes los beneficios otorgados por el ATPDEA.

Fuente: Elaboración propia

- das en infraestructura y conocimiento.
- Débil infraestructura logística.
- El mercado colombiano no representa un mercado significativo para Estados Unidos, en cambio el mercado de Estados Unidos representaba el 46% del comercio de Colombia.

Moreno (2007), en una nueva investigación resalta lo siguiente:

- En un estudio realizado en conjunto por la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) se manifiesta preocupación por el TLC Colombia – Estados Unidos, en el tema del sector agrícola por la alta afectación que según el estudio generaría para Colombia por la distorsión de precios que se va a generar por las subvenciones otorgadas por el gobierno de Estados Unidos al sector agrícola de ese país.
- La única medida de protección del sector agrícola adoptada por el gobierno nacional fue la de plazos (tiempo) para el desmonte de aranceles nacionales a los productos entrantes desde Estados Unidos.

### Matriz DOFA de las PYMES del sector agrícola en Colombia

Bernal C. & Sierra A., (2008) afirman que la matriz DOFA es una herramienta de diagnóstico organizacional que involucra la parte interna de la empresa (debilidades y fortalezas – diagnóstico interno) y la parte externa de la misma (oportunidades y amenazas – diagnóstico externo). Esta matriz se construye en una fotografía de diagnóstico de una organización en un momento determinado de su existencia.

Para este caso, la matriz DOFA generalizada de las PYMES del sector agrícola en Colombia no se realizará para una organización en particular, sino para un grupo de organizaciones con unas características particulares: PYMES del sector agrícola en Colombia. A continuación se presenta la matriz DOFA generalizada de las PYMES del sector agrícola en Colombia:

#### Debilidades

Regiones poco preparadas en tecnología y conocimiento: En algunas regiones del país el atraso tecnológico, la calidad y accesibilidad a la educación son precarios (por citar el

caso de Chocó). Financieramente esto significa que los costos de producción sean elevados repercutiendo en los precios a asignar a los productos haciéndolos menos competitivos.

No existe una infraestructura de transporte adecuada para afrontar el TLC: Como lo mencionan varios autores, entre otros, Juan Martín Caicedo (2012), Presidente ejecutivo Cámara Colombiana de Infraestructura, citando cifras del Foro Mundial Económico, la infraestructura en Colombia ocupa el puesto 95 entre 142 países y obtiene una calificación de 3,6 sobre 7 puntos. De palabras de Caicedo “el acervo de infraestructura es determinante para la competitividad (...)”. Financieramente esto significa que los costos de transacción se ven aumentados cuando los productos deben ser trasladados usando la infraestructura logística que tiene el país, lo cual repercute en los precios a asignar a los productos haciéndolos menos competitivos. El transporte de carga en Colombia por no tener las condiciones necesarias para el completo y adecuado manejo de los productos generados encarece el costo de transporte. La falta de malla férrea y de circuitos especiales para el transporte de carga trae consigo la sobrevaloración de los costos de transporte de carga que financieramente repercute en los precios a asignar a los

productos haciéndolos menos competitivos.

Las PYMES en Colombia no han podido desarrollar procesos de economías de escala: Es una debilidad latente de las PYMES en Colombia ya que a nivel mundial economías como la estadounidense se han encargado de desarrollar economías de escala lo cual trae consigo una mayor competitividad de las mismas, vía disminución de los costos de producción. Financieramente esto se convierte en una debilidad ya que la falta de asociatividad de las PYMES en Colombia lleva a que en términos de asignación de precios no se sea lo suficientemente competitivos.

### Oportunidades

Beneficios arancelarios para incursionar en un mercado representativo: El que desaparezca la tasa impositiva para los productos colombianos en el mercado estadounidense significa financieramente que los productos del país sean más competitivos a nivel de precio, lo cual se convierte en una variable positiva en el momento de toma de decisiones por parte de los clientes.

Promoción del sector agrícola en bienes no tradicionales: A lo largo de la historia Colombia se ha caracterizado por ser un país agrario. Si bien

**Cuadro 5: Matriz DOFA**

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Regiones poco preparadas en tecnología y conocimiento.</li> <li>*No existe una infraestructura de transporte adecuada para afrontar el TLC.</li> <li>*Las PYMES en Colombia no han podido desarrollar procesos de economías de escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Beneficios arancelarios para incursionar en un mercado representativo.</li> <li>*Promoción del sector agrícola en bienes no tradicionales.</li> <li>*Mayor facilidad para la actualización tecnológica de las PYMES (Costos)</li> </ul>
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>*El país cuenta con una diversidad de climas óptima para cultivar varios tipos de productos.</li> <li>*El país cuenta con una gran extensión de tierras destinada al cultivo.</li> <li>*La constitución Nacional garantiza la protección del sector agrícola en el país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Acentuación de las asimetrías entre el sector agrícola colombiano y el sector agrícola estadounidense.</li> <li>*No existen condiciones de estabilidad de la tasa de cambio que permitan prever que el país será competitivo en los mercados externos.</li> <li>*Dependencia del sector agropecuario hacia el mercado estadounidense.</li> <li>*La llegada del TLC entra en un momento de crisis mundial, lo cual lleva a que la economía de Estados Unidos sea más estrecha y más difícil de incursionar.</li> <li>*Desventaja del sector agrícola colombiano con respecto al sector agrícola estadounidense por motivo de los subsidios que se otorgan a la agricultura en ese país.</li> </ul>



**Cuadro 4: Aspectos negativos del TLC**

Autor	Particularidad vida profesional	Aporte
Amézquita Zarate, Pascual	Profesor Investigador de la Escuela de Negocios y Ciencias Empresariales de la Universidad Sergio Arboleda	Diferencia en el modelo de desarrollo de Colombia en comparación con el Sudeste asiático.
		Economías de escala desarrolladas por Estados Unidos lo cual competitivamente se convierte en una desventaja para las PYMES colombianas.
		Pérdida de 430.000 empleos generados en el sector agrícola y se abandonarán 557.000 hectáreas en cultivos permanentes.
Cano Sanz, Carlos	Ex ministro de agricultura de Colombia (2002-2005)	En las negociaciones no se incluyó ninguna cláusula que contemplara de salvaguardia especial para la estabilización de precios de los productos agrícolas provenientes de Estados Unidos que gozan de subsidios y generan una distorsión en los precios.
		Desviación del comercio hacia Estados Unidos provocando una dependencia hacia esa economía.
Ferrari Quine, César	Ph. D. En economía. Profesor de la Pontificia Universidad Javeriana	La llegada del TLC entra en un momento de crisis mundial, lo cual lleva a que la economía de Estados Unidos sea más estrecha y más difícil de incursionar.
Martín, Clara (*) & Ramírez, Juan (a)	* Dirección de Desarrollo empresarial, Departamento Nacional de Planeación. a Departamento de Programación e Inflación del Banco de la República de Colombia	Desventaja del sector agrícola colombiano con respecto al sector agrícola estadounidense por motivo de los subsidios que se otorgan a la agricultura en ese país
Mejía López, Rafael	Presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia	No existe una infraestructura de transporte y logística para movimientos y consolidación de carga.
		No existen condiciones de estabilidad de la tasa de cambio que permitan prever que el país será competitivo en los mercados externos.
Moreno Piraquive, Alexandra	Senadora de la República de Colombia (2002-2014)	Preocupación por el mantenimiento de los subsidios norteamericanos para el sector agrícola
		Acentuación de las asimetrías, especialmente en el sector agrícola.
		Rezago regional en aquellas menos preparadas en infraestructura y conocimiento.
		Débil infraestructura logística.
		El mercado colombiano no representa un mercado significativo para Estados Unidos, en cambio el mercado de Estados Unidos representaba el 46% del comercio de Colombia.
La única medida de protección del sector agrícola adoptada por el gobierno nacional fue la de plazos (tiempo) para el desmonte de aranceles nacionales a los productos entrantes desde Estados Unidos.		

Fuente: Elaboración propia

la dinámica ha cambiado en la última década, Colombia a nivel agrícola es reconocida a nivel mundial por el café, el banano y las flores. En este nuevo escenario Colombia puede dar a conocer en una de las principales economías del mundo su diversidad de productos agrícolas potencializando el sector. Financieramente hablando esto se puede constituir para las PYMES del sector en una oportunidad de diversificación y de aumento de sus ingresos.

Mayor facilidad para la actualización tecnológica de las PYMES (Costos): La actualización tecnológica puede traer consigo el aumento de la competitividad de las PYMES por temas control de inventarios, de control de procesos, de evitar duplicidad de funciones, entre otros, lo cual financieramente puede significar: Disminución de los gastos de administración; Disminución de pérdidas de inventarios en productos terminados, materias primas; Control sobre los activos fijos.

### **Fortalezas**

El país cuenta con una diversidad de climas óptima para cultivar varios tipos de productos: La diversidad de climas en Colombia, su multiplicidad de pisos térmicos permite que en el país se pueda cultivar gran variedad de productos en distancias relativamente cortas.

El país cuenta con una gran extensión de tierras destinada al cultivo: Esto se constituye en un factor de motivación para que las PYMES agrícolas desarrollen sus actividades agrarias. Faltaría analizar la posibilidad y facilidad que tienen para acceder a la misma. Sin embargo si el Gobierno Nacional quisiera implementar una reforma agraria que impulsara la agricultura con seriedad y compromiso la gran extensión de tierras cultivables que tiene el país se constituyen en una de las fortalezas a explotar por las PYMES. Financieramente en el caso de renta o alquiler de tierras para cultivos el costo de las mismas debería ser más bajo por la disponibilidad de las mismas, lo cual incide directamente en los costos fijos de producción.

La constitución Nacional garantiza la protección del sector agrícola en el país: Como lo menciona Moreno (2007) El artículo 65 de nuestra

Constitución Política confiere una merecida prelación a la producción agrícola nacional, obligando al Estado a protegerla de manera especial. En teoría el Estado debería velar por el bienestar del sector, una forma de hacerlo puede ser la de implementación de subsidios contrarrestando el efecto de distorsión que generan los subsidios estadounidenses. Es difícil hacer una precisión a nivel financiero, pero en caso de que se adoptara el ejemplo de la implementación de subsidios, para este caso los precios que podrían las PYMES agrícolas serían más competitivas.

### **Amenazas**

Acentuación de las asimetrías entre el sector agrícola colombiano y el sector agrícola estadounidense: Debido al desarrollo tecnológico de Estados Unidos, la eficiencia en los procesos desarrollados por las empresas del sector agrícola de ese país incide en la asignación del precio por mantener unos costos de fabricación bajos. De igual forma las técnicas y los insumos utilizados son diferentes llevando a grandes diferencias o asimetrías entre los dos sectores. Financieramente este hecho afecta la competitividad de las PYMES colombianas vía costos de producción.

No existen condiciones de estabilidad de la tasa de cambio que permitan prever que el país será competitivo en los mercados externos: La volatilidad de la tasa de cambio se constituye en una amenaza para las PYMES agrícolas exportadores, siempre y cuando la tasa de cambio se vea afectada por una revaluación del peso colombiano, lo cual constituiría una disminución en los ingresos de las PYMES y puede llevar a una disminución de la competitividad vía precio.

Dependencia del sector agropecuario hacia el mercado estadounidense: Una desviación de la mayor parte de las exportaciones provenientes del sector agrícola hacia Estados Unidos puede traer consigo que las PYMES entren en una situación de monopsonio<sup>3</sup> donde Estados Unidos pueda controlar el precio de los productos agrícolas colombianos. Financieramente esto se convertiría en un riesgo ya que el precio no sería asignado por las condiciones que viven las PYMES sino por las condiciones que imponga el único comprador. De igual manera el concentrar

todas las exportaciones provenientes del sector agrícola hacia Estados Unidos puede llevar a que si esa economía sufre retrocesos las exportaciones de Colombia pueden disminuir afectando drásticamente las PYMES agrícolas exportadoras.

La llegada del TLC entra en un momento de crisis mundial, lo cual lleva a que la economía de Estados Unidos sea más estrecha y más difícil de incursionar: Este hecho sin lugar a duda dificultará el proceso de venta de los productos agrícolas colombianos en Estados Unidos. Para este caso el tema de precio de venta y la calidad de producto jugarán un papel importante en la incursión a ese mercado.

Desventaja del sector agrícola colombiano con respecto al sector agrícola estadounidense por motivo de los subsidios que se otorgan a la agricultura en ese país: Los subsidios estadounidenses para el sector agrícola de ese país se constituyen en una amenaza por motivo de la asignación de precios al producto final. Esta distorsión genera para las PYMES colombianas que tanto en el mercado interno como en el mercado estadounidense sus precios sean menos competitivos vía costos de producción.

Para finalizar se presenta a continuación estrategias generales construidas a partir de la matriz DOFA. Para este caso se construirán las estrategias de la siguiente manera: Estrategias DO; estrategias DA; estrategias FO; estrategias FA.

Como lo menciona Vidal (2005) las estrategias FO consisten en usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades; las estrategias FA en usar las fortalezas para evitar las amenazas; las estrategias DO en superar las debilidades para aprovechar las oportunidades; y las estrategias DA en reducir las debilidades y evitar las amenazas.

El Cuadro 6. presenta la propuesta de

estrategias plasmadas en una matriz DOFA con estrategias.

## Referencias

Amézquita, P. (2007): Efectos del TLC Colombia – EUA en las Pymes colombianas. México: Análisis económico. Revista de la Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco. Volumen XXII (50), pp. 58–77.

Arias J., Chaparro M. & Hernández S. (2006): Pautas para el fortalecimiento de los directivos de organizaciones solidarias. Experiencias solidarias. Bogotá, UNIMINUTO.

Bernal C. & Sierra A. (2008): Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México: Editorial Pearson.

Brand S. (1984): Agricultura. En Diccionario de economía. México, Editorial Plaza & Janes.

Brue S. & Grant R. (2009): Historia del pensamiento económico. México, Editorial Cengage Learning.

Caicedo J. (2012): La infraestructura para el TLC. Bogotá, Revista Javeriana. (782), pp. 38-42.

Cano C., (2012): La vida finita de los pactos bilaterales de comercio: de Estados Unidos al Asia. Recuperado el 19 de junio de 2012 del sitio Web del Banco de la República de Colombia: [http://www.banrep.org/documentos/presentaciones-discursos/Cano/2012/TLC\\_EU\\_02\\_2012.pdf](http://www.banrep.org/documentos/presentaciones-discursos/Cano/2012/TLC_EU_02_2012.pdf)

Decreto 4919 - 2011. Por el cual se fija el salario mínimo legal. Bogotá, Colombia. Ministerio del Trabajo. Recuperado el 31 de mayo de 2012 de: [http://www.dane.gov.co/files/acerca/Normatividad/Decreto4919\\_2011.pdf](http://www.dane.gov.co/files/acerca/Normatividad/Decreto4919_2011.pdf)

Domínguez J., (2012): La oportunidad del TLC. Bogotá, Revista Javeriana. (781), pp. 48 - 53.

Ferrari C., (2012): Crisis internacional y competitividad: exigencias sobre Colombia. Bogotá, Revista Javeriana. (781), pp. 28 – 31.

Heller W., (1946): Agricultura. En Diccionario de la economía política. Madrid, Editorial Labor S. A.

3. Monopsonio: mono:único; psonio: compra. Único comprador.

Ley 590 - 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Bogotá, Congreso de la República de Colombia. Recuperado el 31 de mayo de 2012 de : [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley\\_0590\\_2000.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html)

Ley 905 - 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Congreso de la República de Colombia. Recuperado el 31 de mayo de 2012 de : [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0905_2004.html)

Martín, P. & Ramírez M., (2004): El impacto económico de un Acuerdo Parcial de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos. Recuperado el 11 de junio de 2012 del sitio Web del Banco de la República de Colombia : <http://www.banrep.org/docum/ftp/borra326.pdf>

Martínez R., (1980): Economía Planeta – Diccionario enciclopédico. Barcelona, Editorial Planeta.

Martínez, P (2007): Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes. Barranquilla, Pensamiento y Gestión (23).

Mejía R., (2012): El agro y los acuerdos de libre comercio. Bogotá, Revista Javeriana. (781), pp. 1 – 57.

Ministerio de Industria y Comercio (2012, 15 de mayo). 15 de mayo es un día histórico para Colombia: Ministro Díaz-Granados. Recuperado el 15 de mayo de 2012 del sitio Web del Ministerio de Industria y Comercio de Colombia : <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=2850>

Misas G. (2002): La ruptura de los 90 del gradualismo al colapso. Bogotá, Editorial Universidad Nacional de Colombia – Facultad de Ciencias Económicas.

Moreno A., (2005): Una mirada al TLC. ¿Preparados o preocupados? Bogotá, Editorial MIRA Movimiento Político.

Moreno A., (2007): La letra menuda del TLC. Bogotá,

Editorial MIRA Movimiento Político

Ortiz C., Uribe J. & Vivas H (2009): Transformación industrial, autonomía tecnológica y Crecimiento Económico: Colombia 1925-2005. Archivos de economía. Departamento Nacional de Planeación. Recuperado el 13 de junio de 2012 del sitio Web del Departamento Nacional de Planeación de Colombia: <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=%2BMfnGFpPNoc%3D&tabid=897>

Portafolio (2011): Beneficios del TLC entre Colombia y Estados Unidos. Portafolio. Recuperado el 4 de junio de 2012 de : <http://www.portafolio.co/negocios/beneficios-del-tlc-colombia-y-estados-unidos>

Radio Santa Fe (2012): Jornadas de protesta universitarias y obreras al entrar en vigencia TLC con EU. Radio Santa Fe. Recuperado el 15 de mayo de 2012 de : <http://www.radiosantafe.com/2012/05/15/jornada-de-protesta-universitarias-y-obreras-al-entrar-en-vigencia-tlc-con-eu/>

Solano A., (2012): Realidades del TLC y el ATPDEA. Bogotá, Revista Javeriana. (781), pp. 67 – 69.

Velázquez L., (2002): Estudio del alcance de la implantación de tecnologías de información, como apoyo al mejoramiento de los procesos, en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en Bogotá. Tesis de pregrado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana.

Vidal E., (2005): Diagnóstico organizacional. Bogotá, Ecoe Ediciones.

**Cuadro 6: Matriz DOFA con estrategias propuestas**

<p style="text-align: center;"><b>Análisis Externo</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Análisis Interno</b></p>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Beneficios arancelarios para incursionar en un mercado representativo.</li> <li>Promoción del sector agrícola en bienes no tradicionales.</li> <li>Mayor facilidad para la actualización tecnológica de las PYMES (Costos)</li> </ol>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Acentuación de las asimetrías entre el sector agrícola colombiano y el sector agrícola estadounidense.</li> <li>No existen condiciones de estabilidad de la tasa de cambio que permitan prever que el país será competitivo en los mercados externos.</li> <li>Dependencia del sector agropecuario hacia el mercado estadounidense.</li> <li>La llegada del TLC entra en un momento de crisis mundial, lo cual lleva a que la economía de Estados Unidos sea más estrecha y más difícil de incursionar.</li> <li>Desventaja del sector agrícola colombiano con respecto al sector agrícola estadounidense por motivo de los subsidios que se otorgan a la agricultura en ese país.</li> </ol>
<p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El país cuenta con una diversidad de climas óptima para cultivar varios tipos de productos.</li> <li>El país cuenta con una gran extensión de tierras destinada al cultivo.</li> <li>La constitución Nacional garantiza la protección del sector agrícola en el país.</li> </ol>	<p><b>Estrategias FO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Crear una reforma agraria donde el Gobierno nacional incentive el cultivo de productos no tradicionales mediante el otorgamiento de créditos subsidiados para la tecnificación de procesos agrícolas.</li> <li>Implementar una campaña de concientización para los propietarios de las PYMES donde se enfatice en importancia del uso de herramientas tecnológicas como estrategia de reducción de costos y mejora de procesos, lo cual lleva a una mayor competitividad.</li> </ol>	<p><b>Estrategias FA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Establecer por parte del Gobierno nacional subsidios al sector agrícola para los productos que se verán directamente afectados por la entrada al país de los productos subsidiados en Estados Unidos.</li> <li>Búsqueda del Gobierno nacional de establecimiento de nuevos convenios bilaterales y multilaterales que contemplen beneficios arancelarios para la incursión de la producción agrícola a otros mercados.</li> <li>Establecer por parte del Gobierno nacional políticas que lleven al otorgamiento de créditos blandos para la adquisición de maquinaria por parte de las PYMES del sector agrícola.</li> </ol>
<p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Regiones poco preparadas en tecnología y conocimiento.</li> <li>No existe una infraestructura de transporte adecuada para afrontar el TLC.</li> <li>Las PYMES en Colombia no han podido desarrollar procesos de economías de escala.</li> </ol>	<p><b>Estrategias DO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Establecer una política donde se involucre las instituciones públicas de educación técnica, tecnológica y superior para fortalecer las habilidades y conocimientos en las zonas apartadas de los cascos urbanos del país.</li> <li>Construir corredores viales y férreos que conecten el país con sus principales puertos comerciales.</li> <li>Crear zonas de clúster en el país donde se pueda desarrollar economías de escala para la producción de las PYMES agrícolas.</li> </ol>	<p><b>Estrategias DA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Establecer alianzas - Estado - Sector privado- Sector universitario - para mejorar la infraestructura tecnológica y vial existente en el país.</li> <li>Generar redes entre los propietarios de las PYMES agrícolas a nivel nacional para poder aumentar la productividad vía generación de economías de escala para poder incursionar en el mercado estadounidense con precios bajos.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia