

**COMPETITIVIDAD DEL SECTOR GANADERO COLOMBIANO EN RELACIÓN AL  
TLC CON ESTADOS UNIDOS, BAJO UNA PERSPECTIVA PORTERIANA**

**DIEGO FERNANDO MORATO GUTIÉRREZ**

**1121856718**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**MODALIDAD POSGRADO MAESTRÍA MBA**

**VILLAVICENCIO- META**

**2019**

**COMPETITIVIDAD DEL SECTOR GANADERO COLOMBIANO EN RELACIÓN AL  
TLC CON ESTADOS UNIDOS, BAJO LA PERSPECTIVA DE LAS FUERZAS DE  
PORTER**

**DIEGO FERNANDO MORATO GUTIÉRREZ**

**1121856718**

**Tesis de grado para optar al título de Magíster en Administración con Perfil de  
Profundización (MBA).**

**Mgs. Luis Ignacio López Villegas**

**Director de Tesis**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**MODALIDAD POSGRADO MAESTRÍA MBA**

**VILLAVICENCIO- META**

**2019**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del Director

---

Jurado

---

Jurado

Villavicencio, Octubre de 2019.

A mis padres, esposa e hija  
por tener paciencia, y apoyar  
mis estudios.

**Diego Fernando Morato Gutiérrez**

## **Agradecimientos**

A la **Universidad Nacional de Colombia** - Sede Manizales, porque con el desarrollo de los programas de capacitación en Maestrías, permite mejorar la calidad de vida de los profesionales colombianos.

Al **Mgs. Luis Ignacio López Villegas**, por su colaboración y apoyo a los diversos programas de capacitación y en el desarrollo de la Tesis de Maestría.

Muchas gracias,

**Diego Fernando Morato Gutiérrez**

## Tabla de contenido

|   | <b>pág.</b> |
|---|-------------|
| RESUMEN .....   | 13          |
| INTRODUCCIÓN .....  | 15          |
| Problema .....  | 15          |
| Justificación .....   | 20          |
| FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....   | 22          |
| Objetivo general.....   | 22          |
| Objetivos específicos .....   | 22          |
| MARCOS DE REFERENCIA.....   | 22          |
| Marco Teórico.....  | 22          |
| Aspectos teóricos sobre la competitividad.....                                  | 22          |
| LA COMPETITIVIDAD DEL MODELO COLOMBIANO. ....                                   | 61          |
| El sector ganadero nacional. ....   | 63          |
| Determinantes de los precios de los productos del sector ganadero. ....         | 66          |
| Análisis del mercado nacional ganadero.....                                     | 67          |
| Perfil de EEUU como exportador e importador de productos hacia Colombia.....    | 70          |
| Aspectos generales del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos. .... | 74          |
| Aspectos generales de la producción ganadera en Colombia. ....                  | 82          |

|   |     |
|---|-----|
| METODOLOGÍA.....  | 91  |
| Tipo de investigación.....  | 91  |
| El método de investigación.....   | 93  |
| Fuente y técnicas de recolección de la información. ....                      | 93  |
| RESULTADOS.....   | 98  |
| Categoría Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores .....                     | 98  |
| Categoría Poder de Negociación de los Clientes .....                          | 107 |
| Categoría Poder de Negociación de los Proveedores .....                       | 114 |
| Categoría Productos Sustitutos .....  | 121 |
| Categoría Rivalidad de Competidores Existentes.....                           | 125 |
| ANÁLISIS DE RESULTADOS.....   | 134 |
| Amenazas de nuevos competidores .....   | 135 |
| Poder de negociación de los clientes .....                                    | 139 |
| Poder de negociación de los proveedores .....                                 | 141 |
| Amenaza de sustitutos.....  | 143 |
| Rivalidad entre competidores existentes.....                                  | 144 |
| Situación competitiva del Sector Ganadero Colombiano .....                    | 146 |
| RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO COMPETITIVO DEL SECTOR<br>GANADERO ..... | 154 |
| CONCLUSIONES .....  | 156 |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 166 |
| ANEXOS .....                    | 173 |

## Índice de tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Bases de los conceptos de competitividad .....                                 | 25  |
| Tabla 2. Categorías, variables y preguntas relacionadas de la investigación. ....       | 59  |
| Tabla 3. Listados de organizaciones del sector ganadero del departamento del Meta. .... | 95  |
| Tabla 4. Parámetros generales de la producción bovina en Colombia .....                 | 146 |

## Lista de Figuras

|   | <b>pág.</b> |
|---|-------------|
| <i>Figura 1.</i> Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. ....   | 40          |
| <i>Figura 2.</i> Posición de Colombia en los rankings internacionales de competitividad, 2006-2015.   | 62          |
| <i>Figura 3.</i> Comparación de la productividad ganadera entre Colombia, Brasil, Estados Unidos y el promedio mundial. Corpoica - Renovación de praderas para mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad de la ganadería bovina. .... | 65          |
| <i>Figura 4.</i> Tasa de Apertura Exportadora para el producto de la carne entre el año 2000 al 2014. Fuente: Elaboración del Autor - Datos Estadísticos de Fedegán.....  | 69          |
| <i>Figura 5.</i> Tasa de Penetración de las Importaciones para el producto carne entre el año 2000 al 2014. Fuente: Elaboración del Autor – Datos Estadísticos de Fedegán .....   | 70          |
| <i>Figura 6.</i> Exportaciones de carne bovina de Estados Unidos hacia Colombia entre el año 2000 al 2014. Fuente: Elaboración del Autor – Datos Estadísticos de Fedegán .....  | 72          |
| <i>Figura 7.</i> Comparación entre el total de exportaciones e importaciones de leche y carne bovina de Estados Unidos hacia y de Colombia entre el año 2000 al 2014. Fuente: Elaboración del Autor – Datos Estadísticos de Fedegán.....              | 73          |
| <i>Figura 8.</i> Empresas desarrollan economías de escala. Fuente: Elaboración del Autor .....  | 98          |
| <i>Figura 9.</i> Resultados financieros de las empresas favorecen el sector. Fuente: Elaboración del Autor .....  | 99          |
| <i>Figura 10.</i> Necesidad de crear unidades productivas. Fuente: Elaboración del Autor.....   | 100         |
| <i>Figura 11.</i> Empresas entrantes desventajas en costos. Fuente: Elaboración del Autor.....  | 101         |
| <i>Figura 12.</i> Aceptación de productos del nuevo competidor. Fuente: Elaboración del Autor ....  | 102         |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Figura 13.</i> Aplicación de estrategias de promoción. Fuente: Elaboración del Autor.....                     | 103 |
| <i>Figura 14.</i> Empresas entrantes invierten en diferenciación. Fuente: Elaboración del Autor .....            | 104 |
| <i>Figura 15.</i> Estrategias para evitar entrada de competidores. Fuente: Elaboración del Autor ....            | 105 |
| <i>Figura 16.</i> Estrategias para evitar entrada de competidores. Fuente: Elaboración del Autor ....            | 106 |
| <i>Figura 17.</i> Concentración de compradores de insumos. Fuente: Elaboración del Autor .....                   | 107 |
| <i>Figura 18.</i> Capacidad de exigencia de los compradores a proveedores. Fuente: Elaboración del Autor .....   | 108 |
| <i>Figura 19.</i> Compradores de grandes volúmenes materias primas. Fuente: Elaboración del Autor .....          | 109 |
| <i>Figura 20.</i> Productos con características diferenciadas. Fuente: Elaboración del Autor .....               | 110 |
| <i>Figura 21.</i> Los clientes tienen información sobre proveedores. Fuente: Elaboración del Autor               | 111 |
| <i>Figura 22.</i> La marca y precio tiene impacto en la compra de productos. Fuente: Elaboración del Autor ..... | 112 |
| <i>Figura 23.</i> Existen pocos proveedores de productos sustitutos. Fuente: Elaboración del Autor               | 113 |
| <i>Figura 24.</i> Pocos proveedores en el sector. Fuente: Elaboración del Autor.....                             | 114 |
| <i>Figura 25.</i> Gran competencia entre proveedores. Fuente: Elaboración del Autor .....                        | 115 |
| <i>Figura 26.</i> Productos diferenciados de los proveedores. Fuente: Elaboración del Autor .....                | 116 |
| <i>Figura 27.</i> Los clientes son importantes para sus proveedores. Fuente: Elaboración del Autor               | 117 |
| <i>Figura 28.</i> Los proveedores suministran bienes esenciales. Fuente: Elaboración del Autor .....             | 118 |
| <i>Figura 29.</i> Insumos incrementan la calidad. Fuente: Elaboración del Autor .....                            | 119 |
| <i>Figura 30.</i> Proveedores imponen condiciones. Fuente: Elaboración del Autor .....                           | 120 |
| <i>Figura 31.</i> Facilidad de adquisición de productos sustitutos. Fuente: Elaboración del Autor ...            | 121 |
| <i>Figura 32.</i> Menor precio del producto sustituto. Fuente: Elaboración del Autor.....                        | 122 |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Figura 33.</i> Calidad de los productos sustitutos es superior. Fuente: Elaboración del Autor.....            | 123 |
| <i>Figura 34.</i> Costos del cambio por bienes sustitutos. Fuente: Elaboración del Autor.....                    | 124 |
| <i>Figura 35.</i> Pocas empresas dominan el mercado. Fuente: Elaboración del Autor .....                         | 125 |
| <i>Figura 36.</i> Empresas que compiten son similares. Fuente: Elaboración del Autor.....                        | 126 |
| <i>Figura 37.</i> Costos fijos elevados. Fuente: Elaboración del Autor .....                                     | 127 |
| <i>Figura 38.</i> Las empresas compiten colocando productos diferenciados. Fuente: Elaboración del Autor .....   | 128 |
| <i>Figura 39.</i> Grupos comerciales compran pequeñas empresas. Fuente: Elaboración del Autor .                  | 129 |
| <i>Figura 40.</i> Crecimiento del sector es lento. Fuente: Elaboración del Autor .....                           | 130 |
| <i>Figura 41.</i> Las barreras de salida cambian las condiciones del sector. Fuente: Elaboración del Autor ..... | 131 |
| <i>Figura 42.</i> Los competidores tienen condiciones similares. Fuente: Elaboración del Autor .....             | 132 |
| <i>Figura 43.</i> Bajos costos del cambio de productos. Fuente: Elaboración del Autor.....                       | 133 |
| <i>Figura 44.</i> Necesidad de triunfar en los mercados. ....  | 134 |

## RESUMEN

El presente documento tiene como objeto determinar la competitividad del sector ganadero tomando como enfoque la Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter, en el marco del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos. Para lograr lo anterior se determinó el posible impacto de los aspectos relacionados con la entrada al mercado de nuevos competidores y productos, el poder de negociación de los compradores, clientes, proveedores, además del estado de los competidores existentes en el sector ganadero colombiano, a partir de lo cual se logra una descripción sobre la situación del sector y dados los hallazgos encontrados se proponen algunas recomendaciones encaminadas a subsanar las debilidades halladas.

La investigación llevada a cabo para el trabajo es de tipo descriptiva, dado que se reseñan distintos hechos que caracterizan al sector ganadero colombiano, los cuales son analizados bajo una métrica determinada, la cual es en éste caso la perspectiva de las Fuerzas de Porter. Los resultados arrojados por la investigación señalan que la amenaza por la entrada de nuevos competidores es alta, al igual que la debida a productos sustitutos; por otra parte el poder de negociación de los clientes es bajo mientras que en contraste, el de los proveedores resulta ser alto, finalmente, la rivalidad entre los competidores existentes es alta.

La principal conclusión que se desprende de los resultados analizados, es que la competitividad del sector ganadero es baja debido a la ausencia de institucionalidad del Estado que no ha implementado las acciones definidas en los planes, programas y legislación emitida para lograr el aprovechamiento de lo negociado en el TLC con Estados Unidos.

**Palabras clave:** Competitividad, sector ganadero, tratado, libre comercio, fuerzas.

## **Abstract**

### **COMPETITIVENESS OF THE COLOMBIAN LIVESTOCK SECTOR IN RELATION TO THE TLC WITH THE UNITED STATES, UNDER A PORTERIAN PERSPECTIVE**

The purpose of this document is to determine the competitiveness of the livestock sector, using the Porter Five Forces Theory as a focus, within the framework of the Free Trade Agreement between Colombia and the United States. In order to achieve the above, the possible impact of the aspects related to the entry into the market of new competitors and products, the bargaining power of buyers, customers, suppliers, as well as the status of existing competitors in the Colombian livestock sector, was determined. From this, a description of the situation of the sector is obtained and given the findings found, some recommendations were proposed to correct the weaknesses found.

The research carried out for the work is of a descriptive type, given that the facts that characterize the Colombian livestock sector are analyzed and analyzed under a specific metric, which is in this case the perspective of the Porter Forces. The results obtained by the investigation indicate that the threat due to the entry of new competitors is high, as well as that due to substitute products; On the other hand, the bargaining power of the clients is low, while in contrast, that of the suppliers turns out to be high. Finally, the rivalry between the existing competitors is high.

The main conclusion that emerges from the results analyzed, is that the competitiveness of the livestock sector is low due to the absence of State institutions that have not implemented the actions defined in the plans, programs and legislation issued to achieve the use of what was negotiated in the FTA with the United States.

Keywords. Competitiveness, livestock sector, treaty, free trade, forces.

## INTRODUCCIÓN

### Problema

Las tendencias globalizadoras, la apertura a nuevos mercados y la internacionalización de muchas empresas y marcas colombianas, han llevado al gobierno nacional colombiano a tomar nuevos paradigmas en cuanto al libre comercio, contrario a las tendencias de tratados bilaterales restringidos o de proteccionismo económico en ciertos sectores. Ahora el productor nacional debe disputar el mercado directamente con el productor extranjero, donde se medirá su competitividad y productividad en cada uno de los sectores económicos y actividades, entre las cuales se encuentra el sector ganadero, en especial lo referente al ganado y productos de origen bovino.

Colombia tiene inscritos, Tratados de Libre Comercio (TLC), que representan el 47% de las exportaciones totales del país: el TLC de Colombia con Estados Unidos (US\$11.000 millones anuales), la Unión Europea (US\$5.000 millones) y la CAN (US\$3.500 millones).

De igual manera, Estados Unidos (US\$13.300 millones), la Unión Europea (US\$8.100 millones) y el G3 (US\$4.000 millones) son los principales proveedores del país, explicando el 48% de las importaciones. Los TLC con Costa Rica y Triángulo del Norte (Guatemala, Honduras y El Salvador) obtuvieron el mayor potencial exportador para Colombia, pero a pesar de ello, el volumen de comercio con estos países sigue siendo muy reducido y se limita a ventas de excedentes. A estos dos tratados les siguió de la Comunidad Andina, con una mejora en el potencial exportador de un año atrás.

El TLC con Estados Unidos tuvo un balance exportador positivo como consecuencia de la mayor provisión de plástico-caucho a ese país por efectos de la guerra comercial con China. En el caso del TLC con Chile, el país tuvo un retroceso, con la pérdida de competitividad

exportadora en los sectores industriales de químicos y vehículos, compensada en parte por mayor competitividad en el sector metalúrgico.

El TLC con el G3 mantuvo su potencial exportador, pero el del EFTA (siglas en inglés European Free Trade Association, Acuerdo Europeo de Libre Comercio), mostró una competitividad exportadora mejor respecto al año 2018 y los productos mineros, alimenticios y refinados del petróleo con mayor penetración se dieron en ese mercado.

El balance de aprovechamiento de los TLC en el primer semestre de 2019 mejoró levemente frente a un año atrás. Sin embargo, existen unos faltantes exportadores de al menos US\$20.000 millones (frente al año pico de 2013) y se mantienen los retos en materia de diversificación.

Además, los mayores riesgos comerciales siguen presentes en los sectores de agroindustria, y para hacer un mejor aprovechamiento de los TLC se deberá avanzar en reformas estructurales para ganar en competitividad.

De acuerdo con la directora de la Cámara de Comercio Colombo Americana (Am Cham Colombia), María Claudia Lacouture, aunque el aprovechamiento del TLC con Colombia se destaca frente a los demás que tiene el país, y las exportaciones entre enero y julio crecieron 4,5%, aún hay mucho por hacer. “En aprovechamiento del TLC con Estados Unidos aún hay mucho camino por recorrer. Es un mercado que tiene muchas oportunidades y para llegar a él las empresas deben tener a las exportaciones como un plan estratégico, dejar de vender excedentes, adecuarse a las tendencias y necesidades del consumidor para ofrecer los productos y servicios de manera oportuna y no depender solo de una tasa de cambio favorable”, explicó la directiva.

Las exportaciones colombianas hacia EE. UU. fueron de US\$6.850,1 millones entre enero y julio de 2019 y fueron impulsadas por el sector minero energético, que creció 7,56%, alcanzando cifras de US\$4.026,4 millones en los primeros seis meses del 2019. “La tensión comercial entre China y Estados Unidos también ofrece oportunidades que los empresarios pueden aprovechar”, agregó Lacouture. Los principales productos que participaron en las exportaciones durante los primeros seis meses del año fueron café, té y yerba mate en 40,4% (US\$ 645,7 millones), seguido del sector floricultor con un 34,2% (US\$ 547,0 millones).

Los principales estados destino de las exportaciones colombianas son Texas (US\$ 2.336,7 millones), Florida (US\$ 1.570,7 millones) y California, donde si bien cayeron las exportaciones en 32,8%, continúa siendo parte del top 3 con US\$1.439,8 millones. acuerdo comercial firmado con los Estados Unidos en 2006 y vigente desde 2012, ha influido e impactado al sector ganadero nacional, debido a la facilidad que se presenta en cuanto a la comercialización de los productos cárnicos y lácteos, muchos de los cuales ahora son importados por las empresas colombianas debido a factores particulares como el precio y la calidad, situación que ha llevado a que Estados Unidos por ejemplo ya haya “utilizado el 30% de los cupos de importación negociados (6.727 toneladas en lácteos y 1.016 toneladas en cárnicos) mientras que Colombia solo ha aprovechado un 3% del cupo” (Contexto Ganadero, 2015) con lo cual se presenta un desincentivo en la producción nacional.

El efecto adverso generado, ha sido la disminución en la rentabilidad del negocio, e incluso la desaparición de una porción de micro-ganaderos, por no estar a la altura de las exigencias del mercado a pesar que las exportaciones de Colombia en cuanto a carne de res fueron de cerca de 18 mil toneladas en 2018 (Contexto Ganadero, 2018).

A lo anterior se suman algunos factores que afectan el desarrollo de la ganadería en el país tales como la violencia en las zonas rurales, la informalidad del negocio, el bajo porcentaje de pavimentación de vías terciarias, la carencia de planes de desarrollo de nuevas vías rurales, ineficiente cobertura eléctrica en el campo, poco desarrollo en la transformación de la materia prima generada, falta de formalización de las cadenas productivas agroindustriales, poca actitud de asociación de los pequeños productores, la escasa utilización tanto de sistemas de información como de avances tecnológicos en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) en la producción ganadera, situaciones que entre otras, han llevado a que las “producciones de ganado bovino y de leche, que disminuyeron, respectivamente, entre un 5,4 % a 3,5 %” (Diario El Espectador, 2017).

Agregado a las anteriores necesidades y muy acordes a esta misma problemática, están las conclusiones obtenidas en el V Foro de Sostenibilidad, donde se concluyó que el estado colombiano debe afrontar una serie de retos, entre ellos: la reducción de la cadena de intermediación en la comercialización, visión del campo asociado al de las tecnologías sostenibles, visión estratégica a largo plazo para la sostenibilidad alimentaria, capacitación del campesinado en la cultura de la sostenibilidad, promoción de proyectos agroindustriales que fortalezcan el desarrollo y la competitividad regional y mejorar la calidad de vida del campesino (Cecodes, 2018).

En cuanto al panorama nacional, con fin de responder a los acuerdos bilaterales y multilaterales firmados por el gobierno nacional se ha diseñado un plan denominado *Agenda Interna y Plan de Desarrollo*, el cual pretende atender los nuevos retos que presenta el entorno internacional, el cual consiste en un acuerdo en donde el Gobierno Nacional, las entidades territoriales, el sector privado, los representantes políticos y la sociedad civil, se centran en las

acciones estratégicas que realizará el país, con el objeto de enfrentar los desafíos de los diferentes desafíos que existen entorno a los TLC firmados por Colombia. Dicho documento se construyó mediante un proceso de concertación y diálogo con las regiones y sectores productivos, donde se cristalizan un conjunto de acciones a corto, mediano y largo plazo; bajo responsabilidad de cada uno de los sectores involucrados en el proceso (Ministerio de Comercio, 2018).

Desde el momento de la firma del TLC con Estados Unidos, se percibieron expectativas negativas, que se generaron especialmente en el sector agrícola y en el gremio ganadero, lo cual se reafirmó cuando Estados Unidos aumentó los subsidios agrícolas, que pasaron de "...56 mil a 97 mil millones de dólares anuales que financian programas como precios de sustentación, seguros de cosechas, subsidios a las exportaciones" (Senado de la Republica, 2014), lo cual pone en desequilibrio el TLC para Colombia, dado que los precios de los productos son más bajos y su calidad en la mayoría de los casos es mayor; con ello los bienes colombianos no pueden entrar a competir en igualdad de condiciones.

Actualmente la ganadería aporta el 1,4% del Producto Interno Bruto y de acuerdo con la Oficina de Planeación de la Federación Colombiana de Ganaderos, el país tiene en su inventario un total de 22,7 millones de bovinos. La importancia del sector en la economía nacional se demuestra con una participación del 48,7% del Producto Interno Bruto pecuario y el 21,8% del agropecuario, estando a nivel nacional por encima de él, solamente los sectores de servicios y minería (Fedegan, 2017).

En vista de lo anterior se formula la siguiente pregunta: ¿Cuál es el estado de la competitividad del Sector Ganadero colombiano frente a la implementación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, desde la perspectiva de las Cinco Fuerzas de Porter?

## **Justificación**

Se espera que, al explorar las capacidades estratégicas y competitivas del hato ganadero colombiano, y analizarlas dentro del desenvolvimiento económico actual, coadyuve a establecer el nivel de competitividad del sector dada la implementación del TLC, orientada especialmente hacia los pequeños productores, de modo que se propongan alternativas de desarrollo y sostenibilidad, poder actuar en consecuencia.

La Unión Nacional de Asociaciones Ganaderas de Colombia (Unaga), en su más reciente análisis de coyuntura comercial, revela que la amplia inserción al comercio internacional que se ha venido dando durante la última década, gracias a los Tratados de Libre Comercio, no ha cumplido con las expectativas de desarrollo y modernización de la ganadería colombiana, ni ha incrementado la participación de los productos bovinos colombianos en los mercados externos; esto se evidencia en el más bajo desempeño de los TLC es el déficit comercial creciente en los productos bovinos procesados o beneficiados (carne y lácteos), en contraste a años anteriores a la firma del acuerdo con EE. UU. “Este ha oscilado después de 2012, entre US\$45 millones y US\$218 millones. Así mismo, más de 60% de las importaciones de origen bovino de carne y leche dependen solo de Estados Unidos”, según lo afirmó Ricardo Sánchez, presidente de la agremiación.

Además, el gremio resaltó que, aunque entre 2010 y 2014 la devaluación persistente de la moneda nacional osciló entre 10% y 15%, “esto contribuyó a la difícil inserción de los productos bovinos colombianos en el comercio internacional, la falta de instrumentos efectivos de compensación y las dificultades de acceso a los mercados de la Unión Europea y Estados Unidos, han complicado el panorama”.

Para Sánchez, las exportaciones a EE. UU. son muy bajas, con una sola participación relevante en el segmento de quesos. Un comportamiento que a su juicio “podría estar influenciado por la falta de seguimiento a los acuerdos comerciales”. Cabe señalar que para el dirigente, hay otros países con los que Colombia ha suscrito TLC, como México y los andinos, con los cuales hay mayores posibilidades de hacer intercambios comerciales recíprocos. Además, las exportaciones bovinas más importantes son con países con los que no se tienen acuerdos (Rusia, Jordania, Irak, Líbano y Egipto).

Esta asociación estima que el incremento del déficit comercial, consecuencia de la baja efectividad del intercambio comercial exterior de los productos de origen bovino, puede llegar a pesar hasta 1% del PIB bovino, por lo que en momentos donde se está definiendo la hoja de ruta del Gobierno Nacional para la ganadería, es necesario tener en cuenta estos análisis que buscan construir una ganadería sostenible.

Las propuestas que se formulen, se espera que puedan servir como aporte posterior a ser aplicadas e implementadas en fincas y/o asociaciones gremiales ganaderas que estén afrontando una situación de baja capacidad de competencia similar, centrando el esfuerzo en el fortalecimiento de la actividad ganadera tradicional a partir de sustanciales mejoras tanto en su productividad como en su competitividad.

La pertinencia del desarrollo de éste trabajo, finalmente puede encontrarse en la necesidad de dinamizar el sector ganadero, el cual busca poder identificar las oportunidades y amenazas que representa el TLC, con el fin de aprovechar sus ventajas comparativas y transformarlas en ventajas competitivas, que permitan fortalecer su productividad y calidad en cuanto a la oferta ganadera colombiana.

## **FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **Objetivo general.**

Determinar el estado de competitividad del Sector Ganadero desde la teoría de las Cinco Fuerzas de Porter, en el marco del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos.

### **Objetivos específicos**

- Establecer un diagnóstico acerca de la situación actual del sector ganadero en Colombia.
- Estudiar y analizar la teoría relacionada con las cinco Fuerzas de Porter, de cara a los hallazgos sobre la situación del sector ganadero en Colombia
- Proponer una serie de recomendaciones que ayuden en el mejoramiento del nivel de competitividad el sector ganadero colombiano.

## **MARCOS DE REFERENCIA**

### **Marco Teórico**

Aspectos teóricos sobre la competitividad.

El término competitividad tiene sus orígenes en el concepto inglés *competitiveness*, que según Berumen (2006), hace referencia, dentro del contexto económico, a una empresa que coloca una variedad de servicios en un mercado donde se da un precio por lo general, de acuerdo a la oferta y demanda, para obtener una utilidad que le permite a la organización su crecimiento y

desarrollo. Actualmente el concepto ha evolucionado, hasta llegar a significar la necesidad que tienen las empresas y personas de enfrentar nuevos retos y las condiciones de un mercado totalmente cambiante y globalizado.

El término competitividad tiene muchas acepciones, desde la Real Academia de la lengua, se define como la capacidad de competir, en el ámbito de la economía, la competitividad se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores, los elementos constitutivos y los factores que inciden en la capacidad competitiva son la relación entre la calidad y el coste del producto, el nivel de precios de los insumos, así como el nivel de salarios en el país productor. Otros aspectos importantes para incrementar la competitividad son la eficiencia de los sistemas o técnicas de producción y el aprovechamiento de los recursos necesarios para la elaboración de bienes y servicios, es decir, la productividad.

Una empresa o sector serán más competitivos en un mercado, si logra producir más a menor costo, con altos niveles de productividad, eficiencia y calidad, todo lo cual se traduce en una elevada rentabilidad por unidad de producto. Así, las empresas más competitivas son aquellas que pueden asumir mayor cuota de mercado.

La competitividad también supone aspectos como la calidad, la innovación y la diferenciación del producto o servicio en relación con aquel que ofrecen los competidores. Otros aspectos, como la capacidad para generar la mayor satisfacción en los consumidores a partir de un precio fijado, o la capacidad de poder ofrecer a un menor precio cierto nivel de calidad, son también factores claves.

En relación al concepto de la competitividad de un sector económico en particular, se hace referencia al crecimiento en la participación del mercado para la empresa, junto con el

desarrollo y progreso de la población del sector, que de una u otra manera consigue suplir sus necesidades y expectativas para mejorar su calidad de vida. De ahí surge el tema de la prosperidad de las naciones, que hace referencia a la productividad alcanzada por la generación de bienes y servicios con el propósito de asegurar un crecimiento de la economía y, por ende, el desarrollo competitivo de la sociedad.

La competitividad se ha relacionado con eficiencia de la utilización de los factores de producción para la generación de bienes que buscan satisfacer las necesidades de los clientes a partir de la utilización óptima de los recursos humanos, materiales, capital y financieros (Medina, 2009) lo cual les permite a las empresas de alguna manera, alcanzar beneficios económicos para las unidades productivas.

Dentro de ese contexto, el concepto de la competitividad de un país y una empresa se define como la capacidad que tiene la economía forjar el desarrollo productivo de bienes y servicios, en función de la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los habitantes del país, como fuente de desarrollo social y económico.

La competitividad, por tanto, es el resultado generado a partir del comercio interior y exterior, medida cuantitativamente a través de rendimiento comercial, en relación a los bajos costos de los recursos utilizados, lo que a su vez que permite una mayor productividad y, por ende, mayor competitividad a partir de la contribución del comercio exterior en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de la población (Castellanos, 2010). A continuación, se presenta una relación de los autores que han conceptualizado sobre competitividad.

*Tabla 1. Bases de los conceptos de competitividad*

| Autor                          | Documento   | Bases del concepto de Competitividad  |
|--------------------------------|---|---|
| Cuatrecasas A, L. (2016)       | Claves del Lean Management en tiempos de máxima competitividad. Cómo gestionar en la práctica una empresa altamente competitiva | Bajos costes por economías de escala<br>Altos stocks generando desperdicios de todo tipo que disminuyen la utilidad la final  |
| Medina, F, S. (2009).          | Modelo Integral de Productividad. Una Visión Estratégica  | Eficiencia de la utilización de los factores de producción<br>Utilización óptima de los recursos humanos, materiales, capital y financieros   |
| Piedra, M y Kennedy, P. (2004) | Hacia un marco conceptual para evaluar la competitividad de la pequeña y mediana agroindustria                                  | Habilidad para colocar bienes hacia los clientes a precios favorables<br>Empleando los recursos de forma eficiente  |
| Berumen, S, A. (2006)          | Competitividad y desarrollo local en la economía global   | Se debe tener en cuenta el contexto económico a una empresa<br>Entorno cambiante - Necesidad de la empresa de adecuarse a los cambios<br>Precio de los bienes se da por la oferta y demanda |
| Porter, M, E. (2008).          | Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia   | La competitividad es la industria; es el resultado de los sectores económicos.<br>Resultante del desarrollo de las empresas del sector<br>Manejo de los recursos en forma eficiente         |

Fuente. Recolección de información de Autores - Elaboración del Autor

Sin embargo, caracterizar de la competitividad depende necesariamente de entender que ésta no se define como proceso estático, por el contrario, es un proceso cambiante que requiere de acciones enfocadas a mejorar las condiciones de la utilización de los recursos dentro de las condiciones del entorno, hoy inmerso en la globalización, el desarrollo tecnológico y el avance de las telecomunicaciones, que han facilitado la comercialización de bienes por el acercamiento entre oferentes y demandantes, quienes buscan satisfacer sus necesidades.

Otra característica de la competitividad es la habilidad para colocar bienes destinados a los clientes con precios favorables, a partir del empleo eficiente de los recursos que requiere para la producción de dichos bienes (Piedra & Kennedy , 2004), lo cual permite generar una oportunidad de avance y desarrollo competitivo, desde el manejo efectivo de los recursos físicos, técnicos, tecnológicos, financieros y humanos, existentes en las unidades productivas para que la industria o el sector al que pertenecen avancen en su desarrollo productivo.

Según Díaz (2010) la competitividad es importante porque la competitividad de una nación como la capacidad de un país, permite alcanzar los objetivos centrales de la política económica con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población. De acuerdo a Arias (2014) “...es un hecho que la sobrevivencia de las empresas, en un entorno de continuos y vertiginosos cambios, depende principalmente de su capacidad de adaptación y su destreza para enfrentar el aumento de la intensidad y diversidad de la competencia” (pág. 2) con el fin de se logren mayores resultados que sirvan de base para mejorar las condiciones de los clientes internos y externos.

A partir de las disertaciones de Adam Smith, se empezó a estudiar la causa de la prosperidad de los países que se relacionan con el desarrollo del comercio y las oportunidades de colocar en el mercado productos o servicios, con fácil acceso hacia los clientes internos y externos, con el propósito de buscar el mejoramiento de la calidad de vida. Al respecto Buendía (2013) señala que la “apertura económica ha significado nuevas oportunidades de crecimiento, pero también de una mayor competencia. Para ser una nación exitosa en el comercio mundial se necesita que sus empresas logren ventajas competitivas” (pág. 56) que le permitan colocar en el mercado bienes de alta calidad como fuente para satisfacer las necesidades de los clientes.

La competitividad y las ventajas competitivas determinan el éxito o el fracaso de las empresas. Para que una empresa pueda subsistir en cualquier mercado competitivo, debe superar a sus competidores, y para ello es totalmente necesario que cree y desarrolle una **ventaja competitiva** sostenible. Este concepto fue desarrollado en 1980 por Michael Porter, considerado el padre de la estrategia corporativa. Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.

Existen multitud de fuentes para generar este tipo de ventajas, como por ejemplo la ubicación de nuestra empresa, la calidad, innovaciones en los productos que fabricamos, el servicio que ofrecemos o menores costes de producción entre otras.

Las empresas pueden tener ciertas ventajas sobre otras compañías, pero para que realmente una ventaja sea considerada como ventaja competitiva, deberá cumplir con los siguientes requisitos: proponer resultados para saber que realmente se está delante de una verdadera ventaja competitiva, es necesario que ésta le permita obtener a la empresa mejores resultados (ventas, rentabilidad, clientes...) que sus competidores, ser Sostenible y sustentable, esto la hace de suma importancia, lo que garantiza permanecer en el tiempo, tiene que estar construida bajo un punto fuerte de la empresa (lo que mejor sabe hacerlo mejor que tiene, o su valor agregado), y no sobre alguna circunstancia puntual; a su vez una ventaja competitiva debe ser difícil de imitar, si esta ventaja está sustentada por unas características, que son fácilmente imitables por nuestra competencia, serán copiadas a corto plazo y se perderá.

Los mercados no son estáticos y se encuentran en un continuo proceso de transformación, por lo tanto, pueden cambiar las condiciones que permitieron a una empresa disponer de una

ventaja competitiva. Además, estos cambios continuos en el mercado, pueden provocar que nuestros competidores tengan una capacidad mayor para imitar la propia ventaja.

Por ende, debe trabajarse siempre para mantener esa ventaja, y obtener el mayor rendimiento posible. Además, se debe estar siempre en búsqueda de nuevas ventajas, para evitar que los competidores actuales y potenciales, superen los requerimientos exigidos por los clientes, y se pierda la posición competitiva. Es un proceso que debe tener continuidad en el tiempo y nunca debe detenerse.

Existen muchas características sobre las que construir ventajas competitivas, pero todas ellas se pueden clasificar en dos grupos principales:

**Liderazgo en costes:** El objetivo es seguir una estrategia que te permita reducir los costes sin mermar la calidad del producto ofrecido. En este caso la empresa logra obtener los costes de producción más bajos que sus competidores, para poder ofrecer el precio más bajo del mercado. Siempre existen y existirán clientes, cuya principal variable de decisión de compra sea el precio más económico, obviando otros atributos como la calidad o el servicio.

**Diferenciación:** Disponer de características que no poseen los productos competidores te permite elevar el precio de venta, obviamente siempre y cuando sean apreciadas y valoradas por los clientes. De nada servirá añadir características únicas a nuestros productos, si no existen clientes dispuestos a pagar por ellas.

En la tabla siguiente se presenta un resumen sobre quienes de manera más relevante han conceptualizado sobre ventaja competitiva.

Tabla 1.

Resumen de las bases de los conceptos de ventaja competitividad, de acuerdo a los autores relacionados.

| Autor                             | Documento  | Bases del concepto de Ventaja Competitiva  |
|-----------------------------------|--|--|
| Buendía R, E (2013).              | El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. | Mecanismo para lograr mayor bienestar<br>Elemento relacionado directamente con el aspecto del desarrollo de la competitividad  |
| Vera G, J y Ganga C (2007).       | Los clústeres industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico        | El desarrollo de la ventaja competitiva influyen en las características de una nación, como sus valores, cultura y estructura económica  |
| De la Fuente, M y Muñoz, C (2007) | Ventaja Competitiva: ¿actividades o recursos?                                | Forma diferente de generar productos o servicios de una forma diferente a los competidores<br>Empresa crear valor agregado a los productos o servicios que comercializa<br>Existen dos tipos genéricos de Ventaja Competitiva: en Costos y la Ventaja Competitiva en Diferenciación, |
| Henaó R, G y Puerto C, L (2012)   | La gestión del conocimiento como generador de ventaja competitiva            | Refiere a decisiones ofensivas o defensivas hacia el mercado para diferenciarse<br>Empresa crea una posición frente a sus competidores   |

Fuente. Recolección de información de Autores - Elaboración del Autor

Según Vera & Ganga (2007), para que las empresas logren ventajas competitivas en el mercado, es importante que se “desenvuelvan en un ambiente propicio, ya sea contando con el capital humano necesario para satisfacer necesidades específicas, buena infraestructura económica, leyes que fomenten la competencia, incentivos para el comercio internacional o centros de investigación especializados que trabajen en conjunto con el sector privado” (pág. 57), cuyo propósito único es mejorar la calidad de vida de la población y lograr el crecimiento económico del país.

Al conseguir que las empresas puedan tener ventajas competitivas, su importancia radica en que podrán ganar mayor participación en el mercado y con ello obtener mayores beneficios para sus clientes internos y externos, de esta manera la competitividad se convierte en una herramienta para el progreso de la sociedad.

Pero ¿qué crea la ventaja competitiva?, de acuerdo a Buendía (2013), “se crea y mantiene a través de un proceso altamente localizado, incluso los países más desarrollados no son competitivos en todos sus sectores, por lo que las naciones triunfan en determinados sectores debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante” (pág. 61) y es allí donde se busca establecer cuáles son los sectores económicos con mayor dinamismo para aprovecharlos; y cuáles no, para buscar la manera de volverlos eficientes en el manejo de los recursos.

Según los estudios de Porter (1990), una ventaja competitiva “...es una característica que hace a un producto o servicio diferente de otro, o bien, que marca diferencias entre empresas; esta ventaja que la empresa crea debe percibirse como una característica especial que distinga a la empresa y su producto de los demás” (pág. 37) que les permite conseguir mayor productividad con lo cual pueda satisfacer las necesidades de la población en una región en general, ya que, dentro de sus teorías fundamentadas y modernas, establece y argumenta estructuralmente los factores que generan competitividad, y su incidencia de esta actividad empresarial a nivel de las regiones y las nacionales. Los factores plateados por Porter, difieren de las tradicionales ventajas comparativas que corresponden a situaciones naturales, propone que las fuerzas competitivas actuales para las organizaciones se centran en la intensidad de la rivalidad entre las empresas de la misma industria. Esta rivalidad está por un lado entre dos tipos de poder como son: el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes y, por otro lado, entre la

amenaza de entrada de nuevos competidores y la amenaza generada por productos sustitutos. Todo lo anterior con otro actor que interviene en el entorno como es el gobierno y un factor intrínseco al comportamiento social como es el azar.

El diamante de la competitividad de Porter, plantea la opción como las organizaciones se comportan y sobreviven en el escenario de globalización comercial. Estos factores operan de manera simultánea en el escenario de los negocios, lo que hace suponer que las empresas son conscientes de su entorno y tener en cuenta sistemas externos que los condicionan. Las fuerzas que influyen en el mercado que presenta el modelo de Porter son: La competencia de productos sustitutos: Estos productos corresponden a los que tienen la capacidad de cumplir la misma función o satisfacer la misma necesidad. Pueden tener características similares, pero pueden diferir en cuanto a calidad de materiales y características del mismo. Su aparición afecta la entrada de nuevos competidores: Cada empresa o sector establece de manera natural unas condiciones de entrada al mercado. Estas condiciones de entrada definen que cantidad de competidores puede haber en un mercado específico. Estas barreras son, Inversión necesaria. El nivel de capital exigido en cada sector es diferente, lo que propone una mayor o menor dificultad de crear empresas; Economías de escala. El objetivo empresarial es relativo a la capacidad productiva y la disminución de costos. Ventaja absoluta en costos. El poseer costos bajos es fundamental para el éxito de las empresas. Depende de variables como mano de obra, acceso a materias primas, tecnología y otros; Diferenciación del producto. Por qué lo escogerá el mercado. Es el reto empresarial de innovación en el producto; Acceso a canales de distribución. Es la forma en que la empresa posiciona su producto en el punto de venta; Barreras administrativas y legales. Es el sistema legal y jurídico del Estado y región que define condiciones de existencia de la empresa. Represalias. Estrategias de tipo agresivo que se ven en

el mercado. Publicidad desleal, especulación. Rivalidad entre competidores establecidos: El no ser las únicas en el mercado, obliga a las empresas a establecer estrategias para captar la mayor parte del mercado. La competencia puede ser en precios, en publicidad, innovación, calidad del producto o servicio. La intensidad de la competencia puede ser: Concentración: es la cantidad y tamaño de empresas en el sector. Diversidad de competidores: corresponde a las diferentes formas en que pueden existir las empresas. Diferenciación del producto: productos o servicios de acuerdo a la necesidad de cada consumidor. Exceso de capacidad y barreras de salida. dificultades de reducir costos de los productos o de la dificultad a la hora de la desinversión. Condiciones de los costos: estructura y capacidad de la empresa en reducir costos y aumentar la eficiencia, depende del nivel de ventaja que posea. Poder de negociación de los compradores: la consciencia del consumidor le da el poder de decidir productos. El impacto de las redes sociales contra ciertos producto o servicios lo que pone a estos en una posición que ejerce presión ante las empresas. La empresa además se comporta como cliente de sus proveedores. Poder de negociación de los proveedores: El proveedor de materias primas ejerce poder sobre sus clientes (otras empresas), en la medida que haya pocos proveedores en su sector. De manera general, el éxito de la empresa radica en dos puntos de análisis: 1) Conocer a profundidad el sector y dinámica de éste en que se encuentra, y 2) Llegar al punto de conocer plenamente los hábitos de consumo de su mercado objetivo, a fin de tomar decisiones respecto a los cambios en las preferencias del mercado.

El objetivo de lograr ventajas competitivas en las empresas es generar productos o servicios de una forma diferente a los competidores. Para que una empresa pueda competir con una ventaja competitiva determinada, debe realizar los arreglos organizacionales que le permitan obtenerla como forma de creación de valor de las organizaciones en el mercado objetivo.

Alrededor de esto, Porter señala que una empresa creará valor en la medida que se oriente a uno de los dos tipos genéricos de ventaja competitiva: en costos y en diferenciación, las que dependiendo del panorama competitivo de la firma pueden tener un alcance amplio o enfocado para cada caso, estos autores indican que la ventaja competitiva en costos busca ordenar las actividades de una empresa de forma tal, que permita que esta obtenga un costo menor que otras firmas participantes de una industria en la producción de un determinado bien o servicio.

El modelo de ventaja competitiva propuesto por Michael Porter, tiene como objetivo proponer estrategias competitivas que tratan de “decisiones ofensivas o defensivas hacia el mercado para diferenciarse y crear una posición frente a sus competidores en una industria ... la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” (pág. 1), lo anterior, permite entrever que las decisiones de los directivos en relación a la búsqueda de la competitividad deben devenir de un análisis profundo de la situación del mercado y por ende de la puesta en marcha de decisiones estratégicas que permitan obtener ventajas competitivas frente a las demás organizaciones de la misma índole en el sector económico al cual pertenece.

### ***Porter y su modelo de las cinco fuerzas***

Michael Porter, ha sido ampliamente citado por profesionales, académicos e industriales de todo el mundo, al considerar sus teorías como el estándar conceptual en el campo de los negocios internacionales, la gestión estratégica y la economía geográfica. La contribución de Porter al mundo académico ha sido ampliamente difundido por estudiosos de University of Wales Institute y Aston Business School, en la edición de sus obras, Estrategia Competitiva (1980), Ventaja Competitiva (1985), la ventaja competitiva de Naciones (1990) y en la competencia (1998). Estos textos hacen referencia directa a temas determinantes para la

industria, dentro de ellos se destacan las temáticas de las cinco fuerzas, la cadena de valor y el constructo del diamante.

Porter propone el desarrollo del entorno competitivo y define la ventaja competitiva mediante la aplicación y consolidación de cuatro factores, conocidos como el Modelo del Diamante (1990); el primero hace referencia a la creación de factores especializados (mano de obra especializada, creación de infraestructura, etc.) y a la capacidad como se procesan para hacer una producción más eficiente, y no a la aceptación de factores naturales. Así, disponer de una vasta mano de obra no representa ninguna ventaja, si esta mano de obra no está especializada para las condiciones particulares de las empresas, o no contar con centros de investigación especializados para innovar en la generación, desarrollo, asimilación y aplicación del conocimiento de ciencia y tecnología, por tanto, se requiere una inversión sostenida para crearlos.

Otro factor a evaluar son las condiciones impuestas por de la demanda de los bienes y servicios producidos. Pensar, que la globalización, ha disminuido la importancia de la demanda interna, que la competencia internacional y la demanda externa son más importantes para desarrollar las capacidades competitivas. Para Porter la composición y carácter del mercado interior suele tener un efecto desproporcionado sobre el modo en que las empresas perciben, interpretan y responden a las necesidades de los compradores. Las empresas empiezan la producción cerca del mercado observado, es decir, las condiciones de la demanda interior ayudan a crear la ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interior que en los mercados extranjeros (Porter, 1999, p.182). Si los consumidores en una economía son exigentes y están bien informados la presión que ejercen sobre las empresas será mayor y las

obligará a mejorar constantemente su competitividad; las empresas se beneficiarán de estos consumidores exigentes porque les abrirán los ojos a las nuevas necesidades de los mercados.

El tercer determinante de la ventaja competitiva trata la disponibilidad de proveedores nacionales competitivos internacionalmente, sectores afines y auxiliares que permitan el acceso oportuno y eficaz a los principales insumos. La proximidad espacial entre los proveedores y usuarios finales facilita el intercambio de información y promueven un intercambio continuo de ideas e innovaciones. Las empresas tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos técnicos de sus proveedores y pueden servir de lugares de ensayo para la labor de I&D, acelerando el ritmo de innovación. Las empresas se benefician al máximo cuando los proveedores son, a su vez, competidores a nivel mundial (Porter, 1999, p.184).

El cuarto factor estratégico, se sustenta en la estructura y rivalidad de las empresas, ya que estas influyen fuertemente en el modo en que se crean, organizan y gestionan, así como la competencia interna. Puede afirmarse que ningún sistema de gestión es universalmente apropiado, pues ello depende de su tamaño, entorno, recursos, capacidades y estructura orgánica.

La competencia de otro lado estimula la creación, la innovación, la reducción de costos, aumento de calidad y la diversificación; ayuda a anular las ventajas de una cierta empresa por el simple hecho de estar en una ubicación determinada (costo de mano de obra, acceso al mercado, entre otros).

Cada factor como parte del diamante coadyuva en el logro del éxito, pero debe de tenerse en cuenta que cada uno de estos factores son dependientes entre sí, trabajan como un sistema, se relacionan con al menos otro componente y se refuerzan. La interacción de los determinantes del diamante crea una situación que promueve la formación de sectores competitivos. Por lo tanto la estructura del diamante es una herramienta útil para entender cómo y dónde se desarrollan las empresas competitivas.

El modelo de Porter es una herramienta útil para ayudar en la evaluación de la competencia en la industria y la determinación de sus atractivos relativos, por tanto toda empresa debe analizar sus fuerzas competitivas (Baltzan y Phillips, 2010): la rivalidad de los competidores dentro de su industria, la amenaza de nuevos competidores en sus mercados, la amenaza que representan los productos sustitutos que podrían capturar parte de la cuota de mercado, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores que pueden restringir el incremento de las ventas y los niveles de costos de la producción.

Para sobrevivir y tener éxito, una empresa debe desarrollar estrategias que le permitan contrarrestar efectivamente las cinco fuerzas competitivas. O'Brien & Marakas (2011) sugieren que las organizaciones pueden desarrollar las estrategias competitivas de Porter, utilizando el liderazgo en costos, amplia diferenciación de bienes o servicios, innovación, crecimiento y alianza.

La Teoría de la ventaja competitiva de Porter se basa en el análisis de las características del entorno que identifica un conjunto de variables que influyen a las empresas, ellos son, los factores de producción, los procesos con los que opera y su relación con la competitividad de la empresa, dichos factores tienden a especializarse implicando inevitablemente una interacción estrecha entre el éxito de la industria y la creación de factores especializados de producción (Grant, 1991).

La ventaja competitiva ha tenido la atención de economistas, Haberler (1936), al exponer los fundamentos de la teoría económica mediante el desarrollo de la teoría de la utilidad marginal cambiaron la teoría del valor de trabajo, pese a que en la teoría del comercio internacional sigue siendo común la demostración de los beneficios de la división del trabajo sobre la base de la teoría laboral del valor. Las comparaciones de los costos relativos en el tiempo de trabajo para fabricar diversos productos mostraron la ventaja comparativa que pueden tener para

especialización de la producción (Dos, 2001). Una diferencia fundamental entre la teoría clásica de la ventaja comparativa y la ventaja competitiva de Porter es que la primera sugiere por qué el comercio internacional beneficiará a todos los socios comerciales, mientras que la segunda intenta construir una oportunidad atractiva para un país dentro del sistema del comercio mundial, mediante la creación de características inimitables e inalcanzables (Moshabaki, 2011).

La obra de Porter se basó en la teoría neoclásica de mercado de oligopolio y la organización industrial, por ello utilizó más la palabra industria en lugar de mercado que propone el modelo de la teoría microeconómica, este simple cambio y su aplicación en diversas áreas de investigación y en las teorías de la organización industrial, logró proporcionar una comprensión global de la estructura de una industria (Husseini & Folad, 2010). Porter trató de analizar los factores que ayudan o dificultan las operaciones internacionales de las empresas por separado, y define que cada empresa es un fenómeno único; no obstante, hizo coherente el concepto de la empresa, la industria y la nación (Mirjalili, 2002).

Entre los libros de Porter hasta la fecha, el de mayor alcance y de mayor ambición teórica es el de la ventaja competitiva de las naciones, como paso consecuente a su teoría planteada en la estrategia competitiva y la ventaja competitiva. El libro aborda un simple cuestionamiento, seguramente en el que se centra la economía y la ciencia de la gestión ¿Por qué algunos grupos sociales, económicos instituciones y naciones avanzan y prosperan? (Porter, 1990). Para el año 1985, el mismo autor manifiesta que las únicas estrategias de negocios globales competitivos se basan en la diferenciación por la especialización única en términos de calidad, producto, tecnología o servicio de liderazgo en costos.

Peters & Waterman (1982) introducen al mundo del negocio la noción de excelencia, la búsqueda continua que proporciona la base para una ventaja competitiva; Peters (2010) afirma que la excelencia en la ejecución fue, es, y será siempre, y para siempre una ventaja competitiva

sostenible; Wheelwright & Hayes (1985), recomiendan un alto nivel de participación de los gerentes de producción en el proceso de planificación estratégica de las unidades de negocio para el logro de un rendimiento competitivo superior; Barney (1991) plantea que los recursos y las capacidades deben tener cuatro atributos: valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles, Avella, Fernández y Vásquez (2001) consideran que el énfasis en ciertas prioridades de fabricación pueden ser la base para lograr una ventaja sostenible o duradera sobre competidores, produciendo así el rendimiento empresarial superior, Barney (2001) sugiere ventajas competitivas basadas en recursos estratégicos; Manyoma & Alarcón (2008) creen que la agilidad en los sistemas de fabricación, trabajan en un mercado global en constante cambio y configuran en sí mismos una estrategia de sostenibilidad; Gunasekaran et al. (2011) plantea una revisión de las estrategias existentes y la propuesta de algunas nuevas, así como de las técnicas y tecnologías que pueden proporcionar una ventaja competitiva y la sostenibilidad en el mercado global.

Las empresas que puedan sostener su ventaja competitiva serán capaces de superar a los demás en el largo plazo, por tanto, la ventaja debe estar basada en los recursos y en el aprendizaje rápido para responder de manera ágil a los requerimientos del mercado. El entorno empresarial cada vez más difícil no se aleja en su gestión de los ámbitos social, político, económico, competitivo y entornos tecnológicos, por ello Suikki et al. (2006) propone que en un entorno empresarial turbulento como el de hoy caracterizado por la incertidumbre y la incapacidad de predecir el futuro se requiere el desarrollo de nuevas competencias; igualmente describe un enfoque práctico para mejorar la crisis organizativa y de gestión estratégica, la incorporación de elementos distintivos y competitivos.

Desde su formulación en 1979, éste modelo se ha convertido en la herramienta más utilizada para el “análisis de la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región” (Francés, 2006, pág. 86) y su aplicación permite entender en forma general como las empresas generan rentabilidad al sector en el desarrollo de sus actividades según su objeto social definido. De esta manera, la competitividad y el logro de los resultados, pueden definir la estructura de un sector económico, el cual se encuentra influenciado por diversos factores que alteran las condiciones del mercado y, que afectan el desarrollo y crecimiento del mismo. Por lo que tener claro el nivel de competencia de las empresas en el contexto del sector y el impacto generado en el mercado como medio para lograr mayor productividad, es de suma importancia para mejorar la calidad de vida de la población que lleva a cabo la comercialización de productos y servicios hacia los clientes potenciales, los cuales requieren suplir sus necesidades potenciales.

Esta comercialización de productos y servicios hacia los clientes del sector en el mercado por parte de las empresas, está influenciada por diversas fuerzas que forjan una competencia interna enfocada a obtener mayores beneficios económicos, que de acuerdo a Porter se debe a: la intensidad de la rivalidad de la industria, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de compradores y el de los proveedores, que inciden directamente para el desarrollo del sector.

El tener conocimiento sobre las fuerzas del mercado, permite estimar la competitividad del sector y la posición de las empresas en el mismo, pero además lleva a inferir amenazas y oportunidades que se presentan en el medio, de modo que se formulen acciones o estrategias, que consigan fortalecer la organización en pro de alcanzar beneficios para todos los actores que participan su desarrollo y crecimiento.

Las diferentes empresas y los sectores económicos poseen una dinámica interna y externa, que se constituyen en factores claves generadores de situaciones de productividad y competitividad. Así, el modelo de cinco fuerzas, resulta de alta importancia para el análisis de las condiciones actuales de la organización cuya “fuerza o fuerzas competitivas más fuertes, determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia”, con lo cual se pueden lograr los resultados importantes para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Las cinco fuerzas de Porter se ilustran en la siguiente figura:

*Figura 1.* Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.



Fuente. *Porter, M (2003)*. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a las estrategias.

*Harvard Busines Review. América Latina. Massachusetts. Universidad en Boston*

El Modelo de las cinco fuerzas de Porter propuesto por Porter, se fundamenta en condicionantes propios de la empresa y aunque la mirada de aplicación se orienta al desarrollo del país, sus articulaciones no sufren contradicción alguna en los diferentes ámbitos, por tanto sus partes pueden ser analizadas de manera general, en este sentido se proponen significativamente la *amenaza de nuevos entrantes*. Los nuevos entrantes, son aquellos que introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia, sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados. La entrada de nuevos competidores en un sector económico se convierte para los actores en una amenaza que puede cambiar las condiciones del mercado y alterar los resultados de productividad en forma positiva o negativa, que permite mejorar o no las condiciones de calidad de los productos o servicios que se comercializan hacia los clientes potenciales que son el factor principal del sector y quienes esperan siempre suplir sus necesidades.

*Poder de negociación de los clientes*. La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. Este poder de negociación se puede dar cuando no existe diferenciación de los productos, ya que cuando el cliente requiere grandes cantidades puede entrar a exigir descuentos o prerrogativas a las empresas que lo proveen.

Este poder de negociación también se puede dar en sector cuando existen pocos clientes y estos son los que adquieren la mayor cantidad de productos o servicios, puede exigirles a los vendedores que bajen precios, nuevos descuentos u otras prerrogativas que pueden afectar la productividad del sector. Los productos sustitutos son otra razón por el cual el poder de

negociación de los clientes puede ser alto, ya que ellos tienen la opción de realizar la compra de los productos del sector o si el precio o las condiciones no le proporcionan las ventajas financieras requeridas y por ello si existen en el mercado otros productos que le pueden suplir sus necesidades (probablemente a menor costo), que pueden ser escogidos y adquiridos.

*Poder de negociación de los proveedores.* Los proveedores definen en parte, el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza.

En un sector económico, el poder de negociación de los proveedores puede en algún momento afectar positiva o negativamente el desarrollo del mismo, ya que, si las empresas tienen acceso a las materias primas de calidad, puede avanzar en la producción de bienes o servicios que supla las necesidades de los clientes, y con ello mejorar la competitividad del sector. Sin embargo, cuando son pocos los proveedores que suministran las materias primas al sector, estos pueden tener un poder de negociación para definir las condiciones de venta y que le sean propicias para mejorar su crecimiento. Lo anterior, siempre y cuando sea en bien de todos los actores del sector y ayude a mejorar su productividad y la competitividad en el mercado objetivo.

*Amenaza de los sustitutos.* Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador. Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen las bonanzas que el sector podría cosechar en los periodos buenos (Porter, 2008, pág. 7).

En un sector o industria, el existir productos sustitutos en el mercado puede ser una ventaja para los productores, pero una desventaja para los proveedores, si estos no buscan concretar condiciones que le sirvan para que las dos partes obtengan beneficios mutuamente, junto con los clientes que obtengan productos o servicios de buena calidad. Los sustitutos pueden ser importantes en un momento dado, cuando de pronto no exista materias primas que suplan las necesidades de los productores y esto requieran suministros para llevar los bienes hacia el mercado.

*Rivalidad entre competidores existentes.* La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar, de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

Cuando en un sector existe un gran número de empresas que llevan productos o servicios hacia el mercado, esto crea una gran rivalidad y competitividad entre los mismos porque cada uno busca mantenerse y crecer, con el propósito de obtener beneficios tanto para los clientes internos como para los externos. De alguna manera, esta rivalidad entre competidores sirve al consumidor, porque siempre están buscando innovar e implementar estrategias para atraer a clientes con productos de calidad y prestando un servicio eficiente.

Porter enfoca su teoría al desarrollo de estrategia competitiva como una forma de diseñar y aplicar acciones defensivas y ofensivas frente a las demás empresas del mismo tipo, para proteger o ganar mayor participación el mercado objetivo.

Por lo cual establece tres estrategias genéricas con el objetivo de mejorar continuamente el desempeño empresarial y con ello obtener mayores resultados. Una de las estrategias genéricas de Porter se refiere al liderazgo en costos el cual “exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos” (Jaimez & Varas, 2005), que al final es la estrategia básica frente a la competencia, porque si se hace eficiente el manejo de los recursos y se reducen costos, al final ésta reducción se podrá trasladar al precio con una disminución, que le permita a las empresas tener una ventaja diferenciadora frente a los demás competidores del sector. Pero este liderazgo en costos debe propender de la iniciativa y del esfuerzo de todo el recurso humano para lograr resultados de eficiencia en el desarrollo de las funciones que permite la producción de bienes con calidad y con excelente servicio hacia el mercado objetivo.

Otra estrategia es la diferenciación el producto o servicio que se ofrece en el mercado, “...creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente y redes de distribución.” (Jaimez & Varas, 2005). Esta diferenciación es una estrategia efectiva en un sector donde la competitividad es alta, porque permite obtener participación en el mercado con bienes que tienen bondades o ventajas distintas de los demás productos que se comercializan en el mercado, y esto hace que permite mayor desarrollo de la industria o sector económico.

Dentro de las estrategias se tiene la del enfoque o concertación que se “centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Dicha estrategia procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; de ese modo se

diferencia al satisfacer las necesidades de su mercado (Jaimez & Varas, 2005) y esto en un sector económico es importante porque si se mejora el servicio y las condiciones del producto, se puede mejorar la productividad y competitividad de la industria en el mercado nacional, pero también se podrá conseguir que los clientes internos y externos puedan suplir sus necesidades y mejorar su calidad de vida.

Según Porter (2008) las tres estrategias genéricas para implementarlas requieren varios recursos y habilidades. Además, hay que contar con planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas ingeniosos que permitan unir el esfuerzo de todo el recurso humano hacia

### ***De las estrategias genéricas de Porter***

#### **Estrategia de bajo costo**

En teoría, si el precio de venta de los bienes y/o servicios de una empresa puede ser igual a los precios medios de mercado, y a su vez tiene el menor costo de producción, necesariamente ésta tendrá los mayores beneficios o la máxima rentabilidad en los procesos comerciales entre sus competidores. Empero, aunque parezca fácil Implementar esta práctica, es compleja y requiere un gran conocimiento de la organización, y una alta inversión en los diferentes departamentos de la empresa.

Adoptar una estrategia basada en bajos costos, permite a las empresas competir en precios, no obstante, subyacen otras consideraciones como la calidad, el costo real de sus recursos, los costos de exposición y por supuesto los costos de oportunidad, por ello, se ha ajustado el concepto y diferenciado una estrategia sobre la base de los costos bajos y uno basado en los costos óptimos.

La estrategia basada en el costo óptimo deberá considerar la obtención de los mejores insumos o productos de la más alta de calidad a precios relativamente bajos, esto también requiere de unas

condiciones especiales, como cercanía de los proveedores, capacidad de producción, existencia de equipos de producción, infraestructura logística, existencia de mano de obra especializada para los procesos de producción, apoyo, comercialización condiciones comerciales favorables entre otras. Ante esta situación las empresas deberán realizar un análisis de los costos de operación en diferentes escenarios, intentando construir diferentes rutas críticas para lograr la mayor eficiencia entre la adquisición de los insumos y la atención de las garantías postventa, reduciendo al menor valor posible las situaciones impredecibles, como inmovilización del producto, reprocesos, aumentos de inventarios y costos por incumplimiento. No debe olvidarse que la reducción de precio debe ser compensado por el aumento de volumen de ventas, de lo contrario habrá una disminución sustantiva en las ganancias; este aumento en las ventas regularmente va acompañado de la financiación de algunos clientes, que regularmente no intentan disminuir los costos, sino más bien aumentarlos.

#### *La estrategia de diferenciación de productos.*

Esta estrategia se puede utilizar en aquellos segmentos del mercado en el que las necesidades del consumidor aún no son satisfechas, pese a la existencia de un gran número de productores en libre competencia, y donde el precio no es la característica principal de la elección de los productos. La diferenciación está en la capacidad de la compañía para proporcionar productos que son distintos a los de sus competidores.

También se le conoce como posicional, ya que después de ser adoptado el producto o el servicio por parte de los consumidores, la posición de la compañía en la industria empieza a ser relevante. Las empresas que son capaces de crear una ventaja competitiva basada en la diferenciación requieren alta inversión en investigación y desarrollo de productos, innovación, calidad del producto y un equipo de ventas convencido de las bondades de los nuevos productos.

Tal vez, el asunto más importante de esta estrategia propuesta por Porter, es el reconocimiento que obtienen las empresas de su reputación en términos de la calidad de sus productos, misma que depende de la calidad de los insumos, las tecnologías de la producción y, por supuesto, respetando el medio ambiente normas y la integridad del consumidor. Es muy importante estimar el desarrollo de productos difícilmente imitables, para hacerlo raro y valioso, y altamente diferenciable de los de su grupo. Una vez implementada, la estrategia basada en la diferenciación del producto, esta será considerada una barrera de entrada a competidores potenciales ya que se ha construido la identidad de marca, la lealtad de los clientes y consecuentemente la identificación de las características de los productos ofrecidos, tales como: la calidad y utilidad. Una empresa no puede implementar simultáneamente estrategias de bajos costos y diferenciación, ya que su orientación económica en principio es distintiva, la implementación de una de ellas, convertirá a la otra en una segunda disminuyendo la eficiencia de los procesos organizativos, esas es una de las conclusiones de Porter (1980). Algunos autores sostienen que la ventaja competitiva basada en la diferenciación de los productos conduce a mayor rendimiento financiero, que las empresas que fundamentan su ventaja competitiva en la estrategia de bajos costos (Ghemawat & Rivkin, 2006 y Wong, 1998). Una de las empresas que se han acercado a este método es Apple, con la creación de productos únicos y atractivos para los consumidores. Su éxito se atribuye al asegurar la lealtad del cliente a través de campañas publicitarias innovadoras, y una estrategia de precio de venta mínimo minorista, se trata de una política de precios que prohíbe a los vendedores o distribuidores cobrar un precio más bajo que el impuesto por Apple; esta estrategia de diferenciación generó una marca fuerte y clientes leales, esto también ha permitido a la compañía la adopción de un precio superior que el comprador vería como demasiado alta y evitar errores en la fijación del valor del producto al cliente final.

### El enfoque o la segmentación de mercado

La obtención de una ventaja competitiva a través de este método, puede complementar de manera óptima una de las anteriores estrategias, la de bajo costo o de diferenciación. Cuando una empresa utiliza una ventaja competitiva de diferenciación hace uso de un mercado estrecho en segmentos, lo que la lleva a formalizar productos únicos y personalizados, de bajo volumen, con altos precios y bajo número de unidades producidas. El efecto de segmentación para este tipo de empresas se sustenta en disminuir los precios y proporcionar la mejor calidad. Las empresas que se beneficiarán con este método serán aquellos capaces de producir grandes cantidades (serán considerablemente más bajos que los del mercado habitual) de productos personalizados.

Otra segmentación se da cuando las empresas no tienen la tecnología para la fabricación o creación de productos, lo que definiría en sí misma una restricción para la entrada y desarrollo del mercado, empero las empresas serán capaces de crear algunas ventajas a partir de la marca, procesos de comercialización adecuados, el manejo de consumidores que no son vulnerables a sustituir productos, en medio de una competencia. Las desventajas del uso de este tipo de estrategia se dan por las preferencias de las personas dentro del nicho de mercado en términos de los atributos del producto, lo que se traduce en un mayor número de compradores en el sector, ampliando la posibilidad de nuevos participantes en el segmento provocando la dispersión de la ganancia total.

### La externalización de la ventaja competitiva.

Las razones por las que las empresas optan por externalizar (tercerizar, o realizar *outsourcing*) algunas de las formas de obtener una ventaja competitiva suelen ser las financieras, ya que de ellas dependen centrarse la flexibilidad, el desarrollo y la calidad de sus procesos.

Una vez que la externalización se ha realizado, las empresas deben evaluar los beneficios de la subcontratación y las condiciones del valor agregado generado. Se evidencia que la

externalización funciona mejor cuando se facilita el acceso a la adopción de nuevas tecnologías, se reduce sustancial y efectivamente el costo y le permite a la compañía centrarse en las actividades principales.

La capacidad de la empresa para mantener ventajas competitivas obtenidas depende de la velocidad con la que los competidores las superan y la velocidad en que se logran obtener las respuestas a los problemas que tiene. Los competidores no podrán copiar los recursos para obtener una posición ya establecida, incluso no podrán aproximarse a las condiciones internas de operación, cultura organizacional, rutinas administrativas y comercialización. Algunas habilidades parecen simples, sin embargo, son difíciles de copiar, y algunas pueden derivarse de la propiedad de lo intangible de la empresa, tales como patentes, derechos de autor, marcas y el conocimiento obtenido de ciertos empleados (el uso de capital humano es una fuente de ventaja competitiva que ha llevado al desarrollo de varios programas exitosos cuya base es la confianza,

### ***Los Argumentos Competitivos***

Porter (1999) determina que una nación es competitiva si es capaz de utilizar eficientemente sus recursos y por lo tanto alcanzar altos niveles de productividad, y por medio de ésta, proporcionar un buen nivel de vida a su población; corresponde totalmente a las empresas lograr y mantener estos altos niveles de productividad mediante actos de innovación. Plantea como uno de los elementos fundamentales de competitividad, la actividad, y con el fundamenta la cadena de valor. Desde la apreciación teórica propone a las organizaciones, en primer lugar, que toda actividad a realizar deberá superar las realizadas por los competidores y en segunda instancia hacer que esas actividades sean a su vez diferenciadas y diferenciadoras, eso permitirá reducir los costos de sus logísticas y formalizar su curva de experiencia, y de paso diferenciar los costos de cada actividad, lo que bien denomina Porter como el valor de los conductores.

Establece que estos conductores son relativos y relacionales, ellos influyen sobre la eficiencia de

una actividad, así reducen su costo unitario y aumentan la voluntad del comprador a pagar por el bien o servicio.

Porter (1998) enumera diez conductores, siendo los más aplicados, utilización de la capacidad, el aprendizaje, los vínculos con el entorno, y de temporización; o la relación que algunas empresas intensivas en conocimiento tienen con sus clientes, al vender la resolución de problemas implementadas por sus expertos basándose en la retroalimentación en tiempo real de los clientes. Sin embargo, hay dos factores que distinguen claramente el conocimiento intensivo de las firmas: su tecnología y el nivel de asimetría de información entre ella y sus clientes; debe estimarse que el orden, la combinación y la aplicación de recursos varían de acuerdo con sus problemas (Thompson, 1967).

La asimetría de los productos se inicia con los trabajos de Stigler (1961) y Nelson (1974), donde concluyen que los productos son clasificados en función de los consumidores, quienes son capaces de evaluar la calidad de pre (bienes de búsqueda) y post compra, ejemplos de los bienes de búsqueda son las verduras en un supermercado, ya que es fácil juzgar por su calidad, apariencia, tacto y/o el olfato; aquellos productos que tienen dificultad para ser juzgados en calidad de pre-compra, pero son fáciles de determinar después de que se consumen, se definen como de experiencia, los bienes de experiencia son aquellos ya utilizados por los consumidores. Esta tipología se amplió posteriormente por Darby & Karni (1973) para incluir bienes cuya calidad es difícil juzgar incluso después que se consumen, estos bienes fueron etiquetados de altas cualidades o credenciales para reflejar el nivel de confianza que acompañó su compra, en ellos encajan muchos servicios en especial los de salud y consultoría.

Los niveles de información asimétrica entre la firma y el consumidor, se evidencia en la diferencia de productos y servicios que son demandados y el nivel de satisfacción de los consumidores (Zeithaml, 1981).

Productividad y competitividad, son factores que estimulan el alto crecimiento económico, sin embargo en la definición de la nueva economía, el factor más importante es la innovación (Zjalić, 2007); cada vez en que la nueva economía se caracteriza por el uso intensivo del conocimiento, los cambios rápidos y el aumento permanente de la competencia como una condición inesperada y agresiva, que cambia las relaciones del mercado y disminuye las ventajas competitivas (Pearlson & Shunders, 2010). Una organización alcanzará una ventaja competitiva sobre la base de un desarrollo sostenible, mediante el fortalecimiento de la cultura organizacional, que promueva la innovación con la transferencia de tecnología abierta y el enfoque de la gestión en la satisfacción total del cliente.

Por tanto, la innovación, es la función de lograr la satisfacción total del cliente, con respecto a los factores críticos de éxito (Kettunen et al., 2007). En este sentido el contexto hace referencia como ventaja competitiva sostenible, a la relación que involucra la realización de la actividad empresarial más eficiente, eficaz e innovadora con el mayor grado de diferenciación con el fin de ofrecer más valor a los consumidores frente a la competencia de referencia (Ilić, 2012). La satisfacción total del cliente representa un conjunto de factores que diferencia una organización de sus competidores y le dan una posición única en el mercado (Porter, 2007).

Las organizaciones tienden a desarrollar un sistema dinámico de identificación de necesidades propias de sus consumidores para desarrollar e introducir innovaciones de sus productos, y de esta manera aumentar sus propias posibilidades de cambio, una ventaja competitiva distintiva sobre los competidores directos (Sawhney et al., 2006), esto acompañado de la mejora en el desempeño de la organización es de vital importancia para una mayor diferenciación y la satisfacción total del cliente. La innovación entendida como una ventaja competitiva, es en un sentido más amplio, la aplicación práctica de las nuevas ideas (Millson & Wilemon, 2008), así con esta definición se hace necesario hacer una distinción entre el concepto

de la creatividad y la innovación. La creatividad se refiere a la capacidad de generar nuevas ideas, mientras que la innovación se refiere a la actividad que representa el proceso de implementación de nuevas ideas y creación de cosas nuevas (Stošić, 2007). Además de la drástica mejora de los productos y servicios, la innovación también está relacionada con el proceso que consiste en la recogida y el tratamiento de las ideas y su realización (Stošić, 2007).

Lo anterior se aplica a productos, procesos, métodos que la organización desarrolla por primera vez y que están adaptados o adoptados por otras organizaciones (OCDE, 2005). Un autor muy conocido en el campo de la gestión de la innovación, Trott, (2008) la describe como un conjunto de actividades relacionadas con el proceso de recopilación de ideas, el desarrollo tecnológico, la comercialización, la producción de nuevos o mejorados productos y procesos de producción y equipo.

En la edición conjunta que se ocupa de la innovación, la OCDE y EUROSTAT (Oficina Europea de Estadística) señalan que hasta hace poco la innovación incluye la mejora en los procesos de producción y desarrollo de nuevos productos, mientras que hoy incluye la innovación en términos de organización y comercialización de innovación (OCDE, 2005). En las organizaciones de economía moderna se definen nuevas reglas del marketing, que intentan desarrollar relaciones directamente con los consumidores (Scott, 2013), su principal objetivo es mejorar el proceso de identificación y satisfacción de sus necesidades, y convertirlos en promotores de la organización, mediante recomendaciones y referencias (Kotler & Keller, 2006). La importancia de la innovación de marketing en nuevos mercados radica en mejorar el nivel de visibilidad y presencia del producto en el mercado, así como el logro de ventas a gran escala y su frecuencia, que con la combinación apropiada de los componentes de mercado las organizaciones alcanzan sus objetivos y una ventaja competitiva sostenible (Kotler, 2000).

Así, la innovación de marketing implica el uso de nuevas estrategias, conceptos y nuevos métodos de comercialización, basados en mejoras en el diseño del producto (cambios en la forma, función protectora de embalaje, materiales, fiabilidad, satisfacción al abrir, mejora del envasado, información sobre el uso, ventas promocionales, mejora significativa de la forma y el tamaño), implementación de nuevas estrategias de precios, implementación de un nuevo concepto de venta al por menor (introducción de nuevos canales de distribución), implementación de un nuevo concepto de promoción (publicidad en las redes sociales); específicamente, la innovación de marketing en términos de diseño de productos incluye cambios significativos en funcionamiento y uso del producto (Stošić, 2007).

La innovación en los precios en el marketing implica el uso de una nueva estrategia de precios que la organización aplica por primera vez en sus productos y servicios en un determinado mercado (OCDE, 2005). Un ejemplo de la comercialización de la innovación en la fijación de precios es la aplicación de un nuevo cálculo de precio variable basado exclusivamente en factores de demanda para un producto o servicio en particular. La innovación es la aplicación del método en la organización por primera vez y supone la aprobación de los descuentos en la tienda para los consumidores que tengan cierto crédito o tarjetas preferenciales emitidas por las organizaciones. Los descuentos pueden ser financieros en forma de precios más bajos o físicos cuando un consumidor obtiene una cantidad mayor al mismo precio o recibe un producto completamente nuevo como un bono.

Como una innovación de comercialización, el marketing puede introducir un nuevo método interactivo de fijación de precios en línea a través de la página web de la organización, el servicio on-line permite al consumidor elegir el conjunto deseado de productos de la organización y recibir un precio que se forma exclusivamente sobre la base de las características de los productos seleccionados (OCDE, 2005), una innovación e introducción de nuevos canales

de venta, como ventaja competitiva y la innovación de marketing incluyen la implementación de nuevos métodos de comercialización (transporte, almacenamiento, manipulación del producto, licencias, franquicias, ventas exclusivas, las ventas directas, redes de ventas, cadenas de centros comerciales o el comercio directo a través de Internet).

La innovación de los métodos de promoción se basa en todas las actividades de comunicación e intercambio de información entre los consumidores y las organizaciones; por tanto, la tarea de promoción es informar, recordar y persuadir a los consumidores para que actúen, compren y consuman ciertos productos (Trott, 2008).

Estrategias como la introducción de un tipo totalmente nuevo de los medios de comunicación, la promoción de productos y/o servicios en una película de largometraje, un programa de televisión o en Internet (la introducción en primer lugar de la página web o la promoción a través de las redes sociales como Facebook, MySpace, Twitter; el uso de las celebridades con el fin de mejorar la promoción de los productos y/o servicios; mejoran significativamente la marca, el desarrollo y la implementación de un nuevo producto y la visualización actual de la compañía (OCDE, 2005). El objetivo principal de la innovación de marketing en términos de imagen de marca como ventaja competitiva, es el posicionamiento del producto en el nuevo mercado o la creación de una nueva imagen (introducción de una marca nueva presentación personalizada de los productos o servicios basados en las necesidades específicas de los clientes individuales).

En la era interactiva de las organizaciones del siglo XXI, obtener una ventaja competitiva sostenible a partir de la información que se reúnen sobre clientes es la razón por la cual las organizaciones deben gestionar sus relaciones para seguir siendo competitivos (Peppers & Rogers, 2011), hoy conocido como el marketing transaccional o relacional (Ferrell & Hartline, 2011). El marketing relacional se basa en una buena comunicación (Feiertag, 1997), consiste en

una red invisible, que se argumenta en un mensaje claro y preciso, y tiene como enfoque escuchar y servir (Levinson & McLaughlin, 2005), permitiendo la producción de productos reales o consumibles, de acuerdo a las necesidades y deseos de los clientes. La comunicación con los proveedores permite la compra de insumos reales y la comunicación con los distribuidores permite la entrega de productos a los consumidores cuando sea necesario.

Para establecer y mantener la comunicación, es necesario aplicar tecnología de la información.

Los avances tecnológicos han permitido a las organizaciones gestionar relaciones con los clientes más eficientes, y han facultado a los clientes para ser bien informados y exigir mucho más (Peppers & Rogers, 2011), permitiendo materializar relaciones de largo plazo, y agregar valor, pese a que los clientes se enfrentan con diferentes alternativas de manera simultánea. No obstante, en las organizaciones de entorno competitivo no se puede confiar sólo en el ambiente interno de investigación y desarrollo, es necesario involucrar a los socios fuera de la empresa (Rakić & Rakić, 2007). La actividad de comercialización de la empresa debe ser armonizada para producir los mejores resultados. Cada forma de comunicación tiene sus propias características, incluida la comunicación a través de redes sociales, que requiere la creación de un mensaje especial. Todas estas innovaciones para comercializar son de gran importancia para elevar el desempeño total de la organización. Sin embargo, en la sociedad digital moderna, las innovaciones de marketing relacionadas con la explotación de Internet ganan cada vez más importancia, se reservan en una categoría especial denominada marketing en Internet.

Es un hecho bien conocido que los países pasan a través de las fases de la vida económica desarrollo (Rostow, 1971). La idea tradicional es que los países se mueven de la producción de productos primarios, a los bienes de fabricación, y finalmente a actividades de servicio. Asociado a esta amplia categorización es el nivel de desarrollo de ciertos países, en los países en desarrollo

están asociados con los productos primarios y los países desarrollados con la fabricación o actividades de servicio. Estas etapas de desarrollo se reflejan en la estructura del comercio.

Más formalmente, Brezis, Krugman y Tsiddon (1993) muestran que los largos períodos de liderazgo económico y tecnológico no son para siempre y que el crecimiento tecnológico finalmente resulta en una situación en la que debe haber una reversión dramática de la estructura del comercio. Esta formalización muestra que los cambios en los patrones del comercio apuntan hacia los cambios de las estructuras económicas globales.

Teóricos del comercio y los empiristas, sin embargo, modifican estas descripciones en el sentido de que los países se especializan según la ventaja comparativa, que no está necesariamente asociada con etapas de desarrollo económico Feenstra (2004). Además, en la práctica el comercio patrón podría ser indeterminado en un mundo con más bienes que los factores de la producción (Bernstein & Weinstein 2002); a pesar de estas objeciones, la dotación de factores, en general, parecen determinar los patrones de comercio (Davis & Weinstein 2001), se trata de identificar nuevos patrones económicos mediante la identificación cambios estructurales en los patrones del comercio.

Muchos académicos y profesionales consideran el modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta sólida y fundamental para analizar la competitividad organizativa y el equilibrio de poder dentro de una industria determinada (Corales, 2012). Sin embargo, como el modelo de cinco fuerzas se desarrolló en 1979, muchos en la actualidad del entorno empresarial global se preguntan si las cinco fuerzas siguen siendo relevantes ya que el modelo no ha cambiado su concepto durante cuarenta años. Sin embargo, al moverse en diversas actividades organizacionales, pareciera que el pensamiento estratégico está en el proceso de avanzar hacia una dirección de pensamiento diferente y más concentrado en los clientes en un entorno

empresarial hipercompetitivo. La amenaza de los nuevos proveedores es una fuerza que se puede apreciar a través del empeño de las marcas para que se realcen la imagen y la lealtad, generando un alto presupuesto en publicidad y la implementación de cadenas de suministro globales en muchas marcas de la mayoría de las multinacionales, otorgando a las empresas confianza y estabilidad. Igualmente sucede con los productos sustitutos, en donde la presencia de ellos puede ser importantísima en ciertos sectores como en el de los alimentos, los productos agroindustriales y en muchas materias primas.

Es necesario reconocer que el pensamiento estratégico actual busca avanzar hacia direcciones diferentes, están más concentrado en los clientes y en su entorno; en el pensamiento estratégico en las cinco fuerzas, se ven reflejadas con profundidad en el diario desenvolvimiento de las diversas actividades competitivas organizacionales. Estas condiciones proporcionan una orientación para toma de decisiones, la estructura y elección acertada de la estrategia empresarial competitiva en una empresa, en el momento de medir el atractivo que ofrece un sector determinado para invertir. Porter con su teoría ha hecho entender en forma tangible los factores reales que confluyen de manera compleja en el mercado, haciendo que al cualificar ese análisis del mercado, revierta el beneficio para que la toma de decisiones sea más racional en términos de competitividad. Analizar identificar y canalizar fuerzas que afectan a la industria y evaluar en los competidores actuales y potenciales las oportunidades y amenazas para actuar en consecuencia, al prever y prevenir acciones situaciones o cambios.

Algunos opositores de Porter, han centrado su energía en dedicarse a “Ser el mejor del sector” muy válido, pero la clave está en SER la empresa con la obtención de mayores beneficios en posicionamiento, rentabilidad y proyección. Es así que el manejo de La rivalidad competitiva

puede darse en varios estadios, en precios, en innovación en calidad, en publicidad y últimamente en entrega oportuna.

Otras teorías son distantes de nuestra realidad en desarrollo como la planteada por Peter Senge 1994 padre la cultura empresarial, en su obra la Quinta disciplina, El arte de la organización abierta al aprendizaje la conveniencia de crear organizaciones inteligentes o empresas que aprenden de su propia experiencia interna y externa. El recurso humano el más valioso potencial en constante crecimiento y sincronía como un solo equipo compacto, con pensamiento sistémico y visión compartida. Esta teoría es aplicable a empresas de gran trayectoria, con personal estable, pero no adaptada a América Latina en microempresas o pequeñas organizaciones, puesto que su personal es fluctuante; el ejemplo vivo fue dado por la Calidad Total con sus grupos de mejoramiento continuo, teoría no apta al engranaje cultural de nuestros pueblos.

Otros han influido en estadios administrativos parciales, bajo el enfoque de planeación estratégica Igor Ansoff desde el año 1957 facilitó a aquellas empresas con objetivos de crecimiento su matriz; herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, consiste en determinar 4 cuadrantes con información sobre cuál se analiza la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación. Algo parecido proveniente del enfoque de la calidad Total, DOFA, herramientas que muestran el estado interno y externo; pero el centrar todos estos análisis hacia la competitividad para obtener beneficios desde diversos puntos, lo logra Porter con sus cinco fuerzas puesto que integra y engloba la salud empresarial.

De conformidad a las posturas anteriores se puede determinar el impacto de los aspectos relacionados con la entrada al mercado de nuevos competidores y productos; el poder de negociación de los compradores, clientes, proveedores; y la rivalidad entre competidores existentes en el sector ganadero colombiano (Diamante de Porter) y al respecto en la Tabla 2 se presentan las categorías, variables y preguntas asociadas con la investigación.

*Tabla 2.*

Categorías, variables y preguntas relacionadas de la investigación.

| <b>Categorías</b>                    | <b>Variables</b>                      | <b>Preguntas - para la recolección de información (Encuesta Tipo de Escala Likert - Afirmaciones)</b>   |
|--------------------------------------|---------------------------------------|---|
|                                      | Economías de escala                   | Las empresas que operan en el sector, desarrollan Economías de Escala (cuando una empresa al producir más, logra disminuir sus costos)                                    |
|                                      | Curva de experiencia                  | Los resultados financieros de las empresas en términos de costo – beneficio, favorece el desarrollo del sector  |
|                                      | Requisitos de capital                 | Existe la necesidad de invertir grandes recursos financieros para crear unidades productivas en el sector   |
| Amenazas de nuevos competidores      | Acceso a insumos                      | Existe facilidad de acceso a insumos por parte de las empresas que potencialmente ingresen al sector  |
|                                      | Acceso a canales de distribución      | Existe aceptación para la comercialización del producto del nuevo competidor por los canales existentes   |
|                                      | Identificación de marca               | Se tiene estrategias de promoción para el reconociendo de la marca de los productos y el sector en el mercado   |
|                                      | Diferenciación del producto           | Los directivos de las empresas aplican políticas en el proceso productivo para lograr la disminución de costos  |
|                                      | Barreras gubernamentales o del sector | Existen estrategias de las empresas del sector, para evitar la entrada de nuevas competidoras   |
| Poder de negociación de los clientes | Concentración de clientes             | Existe concentración o existen compradores de grandes volúmenes (materias primas, componentes, servicios y de mano de obra, etc.) con relación a las ventas del proveedor |

| <b>Categorías</b>                       | <b>VARIABLES</b>  | <b>Preguntas - para la recolección de información<br/>(Encuesta Tipo de Escala Likert - Afirmaciones)</b>  |
|---|---|--|
|   |   | Los compradores del sector, están en capacidad de realizar exigencias a sus proveedores  |
|   | Volumen de compra   | Existe compradores de grandes volúmenes (materias primas, componentes, servicios y de mano de obra, etc.) con relación a las ventas del proveedor    |
|   | Diferenciación  | Los productos que adquieren los compradores a los proveedores, tienen características diferenciadas  |
|   | Información acerca del proveedor  | Los clientes tienen suficiente información sobre cada uno de los proveedores y productos que comercializan   |
|   | Identificación de la marca  | En el proceso de compra de los bienes, la marca y el precio de los productos que colocan al mercado los proveedores tienen gran impacto              |
|   | Productos sustitutos  | Existen pocos proveedores para suplir las necesidades de los compradores del sector con productos sustitutos   |
|   | Concentración de proveedores  | Existen pocas empresas proveedoras para suplir las necesidades del sector  |
|   | Importancia del volumen para los proveedores                              | Existe una gran competencia entre las empresas proveedores   |
|   | Diferenciación de insumos   | Los proveedores colocan productos diferenciados hacia el mercado del sector  |
| Poder de negociación de los proveedores | Costos de cambio  | Los compradores que requieren bienes para la producción y comercialización de producto al sector; son un cliente muy importante para los proveedores |
|   | Disponibilidad de insumos sustitutos                                      | Los proveedores suministran bienes esenciales para la producción en el sector  |
|   | Impacto de los insumos  | Los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien   |
|   | Integración hacia delante   | El proveedor pueda imponer sus condiciones a los compradores del sector  |
|   | Disponibilidad de sustitutos  | Existe facilidad de acceso en el sector para la adquisición de productos sustitutos  |
| Productos sustitutos como amenaza       | Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto                 | El precio del bien sustituto para la producción de bienes en el sector, es menor que el insumo principal   |
|   | Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto | La calidad y el rendimiento de los productos sustitutos del sector son superiores al producto usado.   |

| Categorías                           | VARIABLES                               | Preguntas - para la recolección de información<br>(Encuesta Tipo de Escala Likert - Afirmaciones)   |
|--------------------------------------|---|---|
|                                      | Costos de cambio para el cliente        | Los costos del cambio en la producción por bienes sustitutos son reducidos, por lo que los directivos toman la decisión de utilizarlos  |
| Rivalidad de competidores existentes | Concentración                           | La competencia entre empresas pertenecientes al sector determina principalmente el nivel de rentabilidad del sector y la situación global de competitividad                                   |
|                                      | Diversidad de los competidores          | Los diferentes competidores aplican estrategias, para ganar mayor participación en el mercado   |
|                                      | Costos fijos elevados                   | Los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios  |
|                                      | Diferenciación entre los productos      | Las empresas colocan productos diferenciados hacia el mercado del sector  |
|                                      | Grupos empresariales                    | Existen grandes grupos empresariales, que compran pequeñas empresas del sector  |
|                                      | Crecimiento de la demanda               | El crecimiento del sector es lento  |
|                                      | Barreras de salida                      | Las barreras de salida como: factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios; cambian los factores de competitividad de las empresas |
|                                      | Equilibrio entre capacidad y producción | Los competidores existentes en el sector, tienen recursos y capacidades similares   |

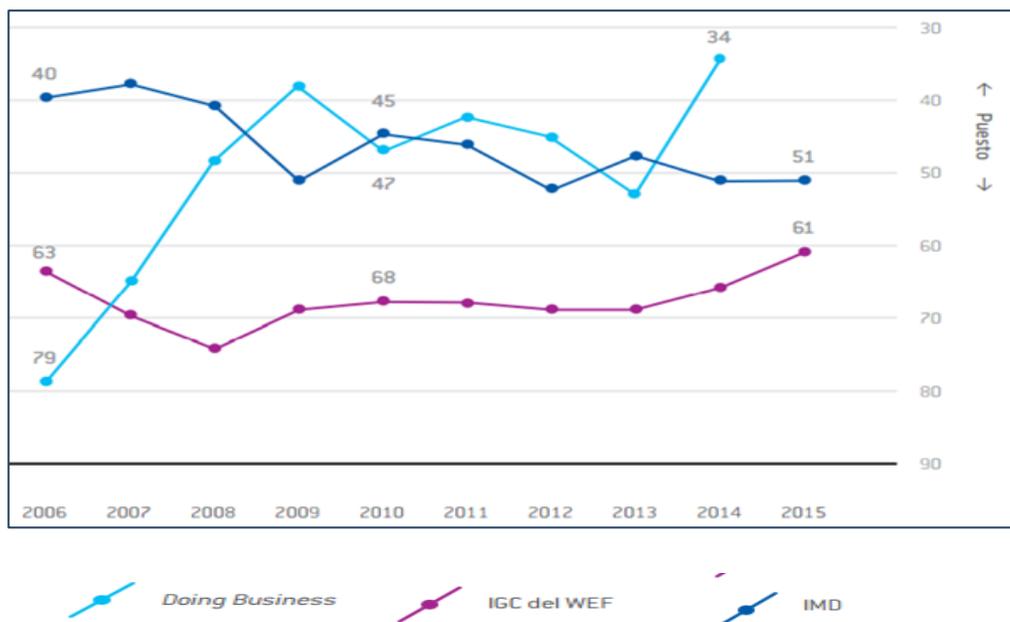
*Fuente.* Porter, M, E (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.* Harvard Busines Review. América Latina. Massachusetts. Universidad en Boston – Elaboración del Autor.

## LA COMPETITIVIDAD DEL MODELO COLOMBIANO.

Según el Consejo Privado de Competitividad de Colombia (2016) respecto de la competitividad del país entre 2006 a 2015, se han tenido avances en algunos de los rankings de competitividad como el indicador *Doing Business* del Banco Mundial en los últimos años, al pasar de la posición 79 en 2006 al puesto 65 en 2018 (Banco Mundial, 2018). De la misma manera, se resalta un breve retroceso del país en el *Índice Global de Competitividad (IGC)* del

Foro Económico Mundial al pasar del puesto 63 entre 122 países en 2006 al puesto 66 entre 140 países en 2018 (SNCCTI, 2018). Por otra parte, Colombia ha perdido puestos en el *Anuario de Competitividad Mundial* del Institute for Management Development (IMD), en el que el país pasó del puesto 40 en 2006, al puesto 58 en 2018 entre 63 países (World Competitiveness Yearbook, 2018). La comparación de dichos escalafones mundiales, se muestra a continuación.

Figura 2. Posición de Colombia en los rankings internacionales de competitividad, 2006-2015.



Fuente. Consejo Privado de Competitividad (2016). Informe Nacional de Competitividad 2015 – 2016. Competitividad con base en WEF, Banco Mundial e IMD. Bogotá.

El Consejo Privado de Competitividad (2016), evaluando estos indicadores señala que se requieren acciones contundentes para mejorar la competitividad del país, con el propósito de conseguir resultados que se enfoquen en mejorar la calidad de vida de la población; para lo cual las instituciones estatales deben trazar políticas que tengan definidos objetivos específicos para

que hacia un mediano plazo el país avance en los en incrementar la innovación y diversificación de bienes que permitan mayor productividad y competitividad global.

Con respecto del sector agropecuario Colombia aparece en el puesto 135 entre 140 países en materia de importaciones sobre PIB y en el puesto 134 en relación con los costos de su política agropecuaria, en particular en su componente comercial (Consejo Privado de Competitividad, 2016), esto significa que el sector agropecuario muy poco ha avanzado en su desarrollo competitivo, y que por ende las políticas públicas aplicadas por el Estado no han sido las más apropiadas, arrojando resultados menores a los esperados; por ende, es importante analizar en sectores como el ganadero las evaluaciones sobre su desarrollo productivo.

### **El sector ganadero nacional.**

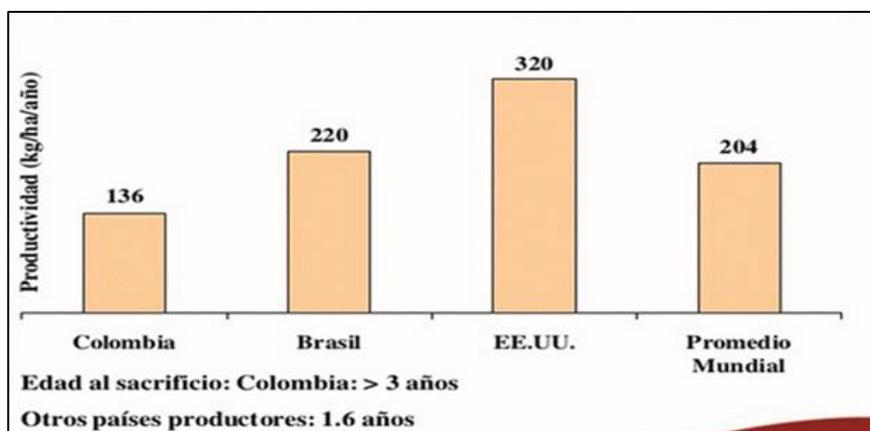
La ganadería en Colombia es muy importante en el ámbito económico nacional, y es una de las que mayor participación en el reglón de la actividad agropecuaria al terminar el año 2017 como indica FEDEGAN (2018) “al punto que participa con el 48,7 % del Producto Interno Bruto pecuario, el 21,8 por ciento del agropecuario y el 1,4 por ciento del PIB nacional” que la hace relevante en el desarrollo social de la población colombiana, en especial de los campesinos que tienen sus pequeñas, medianas o grandes fincas, que hoy se dedican a la ganadería.

Por lo general, el sector ganadero proporciona a la población colombiana productos que sirven para satisfacer las necesidades alimentarias, y otras que se suplen con los subproductos que transforman las empresas del país, las cuales obtienen las materias primas del inventario existente para su producción, en un mercado que se vuelve cada vez más competitivo. Por lo tanto, la producción ganadera representa una oportunidad para el desarrollo de la población del país.

Sin embargo, el desarrollo productivo es aún muy bajo, dado que se desarrolla a baja escala de operación en las fincas, siendo una característica que influye en la generación de ingresos de los ganaderos; pues la producción diaria de carne en una finca modal es de 4,3 kilogramos y en leche de 98 litros, teniendo como características principales: un área promedio de 13.5 hectáreas, 24 bovinos en total, 15 vacas, de ellas 9 en ordeño y una productividad según datos de FEDEGAN (2018) de 4.497 litros/hectárea/año, algo muy inferior frente a países competidores directos, como Estados Unidos y Brasil, que tienen altos índices de productividad que favorece al sector y al productor ganadero

La baja productividad registrada se da también en parte porque la explotación es “extensiva y la terminación productiva de los ganados es superior a 38 meses, lo cual significa que para recuperar el capital invertido se requieren cerca de tres años y medio” (FEDEGAN, 2016), un tiempo demasiado largo para que los ganaderos logren el objetivo de alcanzar la utilidad que se trazó al inicio de su inversión.

Por lo tanto, los indicadores productivos de Colombia están por debajo de los referentes internacionales, lo cual hace menos competitivo al sector ganadero en el exterior; como se muestra en la figura 3, en donde para el caso de la productividad (kilogramo/año/hectárea) de Colombia, frente a países como Brasil, Estados Unidos y al promedio mundial.



*Figura 3. Comparación de la productividad ganadera entre Colombia, Brasil, Estados Unidos y el promedio mundial. Fuente: Corpoica - Renovación de praderas para mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad de la ganadería bovina.*

En Colombia la producción de carne ha tenido un crecimiento entre el año 2000 al 2017 del 18%, y en cuanto a la producción de leche también ha tenido una tendencia positiva en el mismo periodo con un 27% de aumento. Sin embargo, desde que entró a operar el TLC en 2012, para la producción de leche la tendencia ha sido de crecimiento constante y alto; y para el caso de la de carne ha tenido una tendencia a la baja, pero en un porcentaje mínimo. Esto indica, según FEDEGAN (2015) “que la disminución de 1,9 % registrada en 2013 con respecto al año anterior, se debe a que esa carne está representada en ganado en pie que se exportó a Venezuela, y se disminuyó porque gran parte de la producción de carne que se debería estar consumiendo localmente, se exportó en ganado en pie hacia el vecino país” lo cual cambió las condiciones para los exportadores de los productos del sector ganadero.

Haciendo una revisión de la literatura se puede ver que se han hecho recientemente una serie de estudios que tienen que ver con el sector del ganadero en el país, entre los que vale la pena destacar los realizados por el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt (Bustamante & Rojas, 2018) en el cual se estudia el efecto de la ganadería bovina en diferentes paisajes de Colombia y han apuntado a hacer manifiesta no solo la importancia de esta

especie en la configuración de los paisajes en todas las regiones del país, sino también en la idiosincrasia de quienes lo habitan. Apoyándose en este marco, se enuncian oportunidades y desafíos de este importante renglón frente a la sostenibilidad, la equidad y la paz, como parte de la gestión de los servicios eco sistémicos.

La importancia de éste proyecto es que está orientado hacia cómo hacer más sostenible la ganadería a la vez que hacerla más eficiente con miras al aumento de la competitividad de otros hatos en Latinoamérica que han definitivamente mejorado es dicho aspecto.

La universidad Uniagustiniana llevó a cabo un estudio (Galindo, Ospina & Quiroga, 2018) en el cual se llevó a cabo un análisis de la competitividad del hato ganadero colombiano, con el objeto de poder establecer una oportunidad de exportación de carne y productos derivados y asociados a Finlandia. Entre las conclusiones destacadas se encontró que “la actualidad la producción interna de carne bovina en Colombia se ha mantenido estable, cuenta con ventajas competitivas desde su ubicación geográfica y con factores en el sector pecuario que lo vuelve altamente competitivo a nivel internacional como procesos tecnológicos tecnificados, la crianza de ganado, seguimiento y constancia en el proceso productivo y certificando sus productos con estándares de alta calidad. Se evidencia un crecimiento en este sector lo que demuestra que cuenta con una fortaleza sanitaria de la producción bovina y cuenta con un alto estatus sanitario”.

### **Determinantes de los precios de los productos del sector ganadero.**

Los precios de los productos principales del sector ganadero, son un factor relevante en el comportamiento de la dinámica del sector. Sin embargo, el precio de los productos del sector ganadero está referenciado tácitamente, por el costo de producción, pero se ve afectado directamente por el valor de los insumos, la tasa de cambio y aumento de valor de los terrenos para la explotación ganadera.

Por lo tanto, la dinámica de los precios de los productos del sector ganadero permite definir, que no se ha tenido una regularidad en los últimos años y que estos se deben a muchos factores que afectan la estabilidad del comercio de los productos resultantes del proceso productivo de la ganadería de leche, ganadería de carne y la ganadería de doble utilidad, que desmejora la rentabilidad del ganadero.

Es importante señalar, que los precios a nivel internacional por ejemplo de la carne, son los más altos que se hayan logrado alcanzar en la última década, coyuntura que indica Fedegán (2018) debe ser “una oportunidad de negocio, para los países productores que logren insertarse competitivamente en el mercado mundial” ya que repercute positivamente en el sector y en los ganaderos que invierten en esta actividad. La regulación de la producción y precios de los productos del sector ganadero, la realiza el Estado a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural quien regula los mercados internos de productos agropecuarios, determina la política de precios de dichos productos y sus insumos, con el propósito de mantener la estabilidad en el mercado.

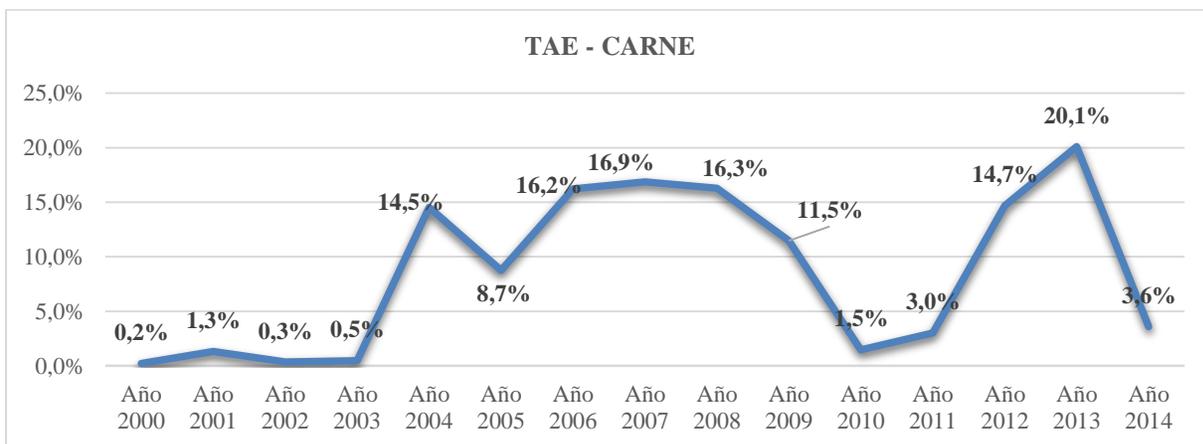
### **Análisis del mercado nacional ganadero.**

Al respecto, se puede indicar que el mercado ganadero, se compone de los siguientes eslabones según Agrocadenas (2005) por un lado está “la producción de ganado en fincas, la comercialización de ganado en pie, la industrialización por parte de las plantas de sacrificio y procesadoras de alimentos, los canales de distribución de carne fresca y sus derivados” y por otra parte se tiene “la transformación de los productos cárnicos” que genera una amplia gama de productos, que el sector ganadero puede colocar en el mercado nacional para su consumo y satisfacción de las necesidades de la población.

En cuanto a la oferta interna, la cantidad de carne de res continuó decreciendo, como consecuencia del menor sacrificio dirigido tanto al mercado interno como para exportaciones. Los desajustes en la oferta contribuyeron a un comportamiento al alza de los precios, y consecuentemente, a una menor demanda interna de carne. El 2017 finalizó así con un nivel de consumo por persona equivalente a 18,1 kg, ligeramente por debajo del dato de consumo de 2016 que se calculó en 18,6 kg (Vega, 2018).

Con respecto al consumo de leche en Colombia se incrementó en el año 2017 según (Asoleche, 2018), a pesar que el “crecimiento de la producción fue leve, tuvo una tendencia positiva. Sumada la producción a la creciente ola importadora y al marginal nivel de exportaciones, el consumo aparente de leche se ubicó en 140 litros por persona”.

Con esta información se puede analizar el comercio exterior del país, tomando como base el desarrollo de la producción, consumo, exportación e importación, entre 2010 al 2014. Por ello, se aplicó la Tasa de Apertura Exportadora (TAE) que es igual a las exportaciones sobre el valor de la producción; es decir que refleja la proporción entre lo producido y aquello que se demanda en el exterior. Para el caso de la carne bovina aplicando un  $TAE = \text{Total de exportaciones} / \text{Total de la producción de carne}$ ; da como resultados entre los años 2000 al 2014, lo siguiente:

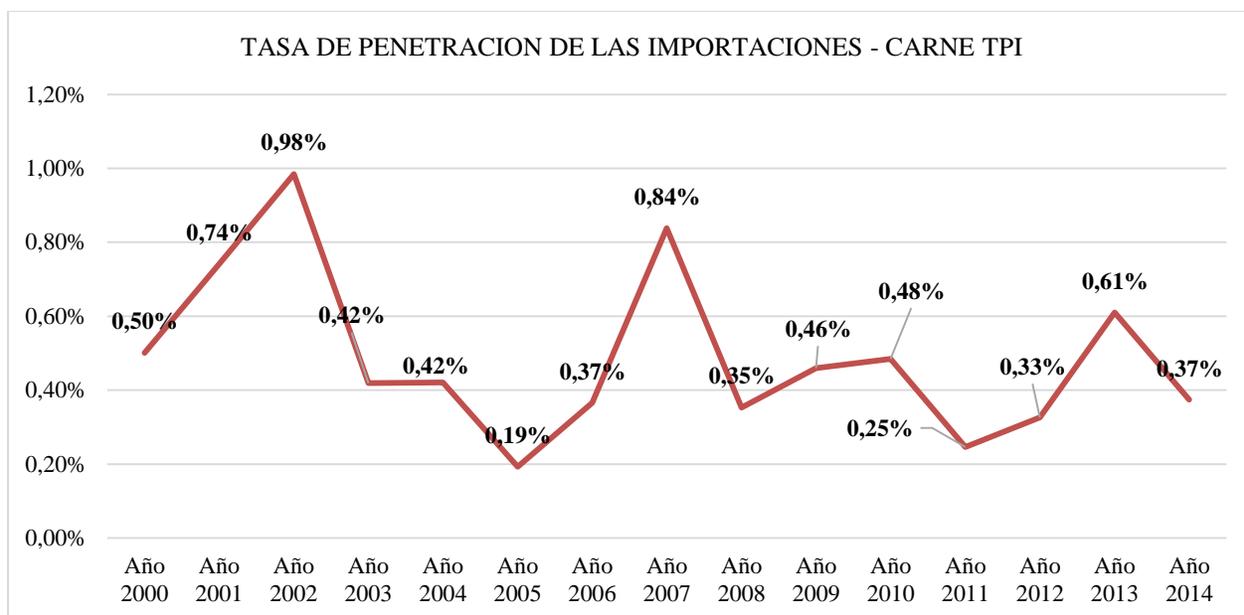


*Figura 4.* Tasa de Apertura Exportadora para el producto de la carne entre el año 2000 al 2014.

*Fuente:* Elaboración del Autor - Datos Estadísticos de Fedegán

La figura 4 muestra como en catorce años la TAE del producto de la carne tuvo muchos altibajos, con una tendencia alta entre el año 2004 y 2009, lo cual indica; que la proporción de las exportaciones en comparación con lo producido creció considerablemente, y llegó a su punto máximo en el año 2013, con un 20,1% debido a la gran demanda que se tuvo del país vecino Venezuela por la dificultad de abastecimiento de productos alimenticios para suplir las necesidades de la población. Sin embargo, la TAE en el año 2014 cayó abruptamente a 3.6% porque Venezuela cerró sus puertas a las exportaciones colombianas y convino la entrada de productos desde Brasil.

En el caso de las importaciones para la leche entre el año 2000 al 2014, de la tasa de penetración de las importaciones (TPI) ha sido muy cambiante e irregular; pues presenta unos repuntes altos en el año 2001 y 2007, pero con una tendencia a la baja, en especial en el último año, que refleja una disminución de las importaciones y un mayor consumo aparente interno, que llevo a un decrecimiento de la TPI, como se muestra en la figura 5.



*Figura 5.* Tasa de Penetración de las Importaciones para el producto carne entre el año 2000 al 2014.

*Fuente:* Elaboración del Autor – Datos Estadísticos de Fedegán

La TPI para la leche entre el 2003 al 2010 muestra una tendencia regular, pero ya en entre el año 2011 al 2014 se aprecia, que la proporción del mercado interno que se abastece con importaciones, es mayor en especial en el año 2012 en donde había un mercado sin restricciones entre Colombia – Venezuela, y por la entrada de productos estadounidenses por el TLC; pero ya en el año 2013 disminuyó por la baja demanda de Venezuela que cerró su mercado.

### **Perfil de EEUU como exportador e importador de productos hacia Colombia.**

Oficialmente, el país, posee una población según la Oficina de Censos de Estados Unidos 328.565.000 habitantes (US Census Bureau, 2019), con una gran demanda de productos como la carne y lácteos, importantes dentro de su dieta alimenticia. Es importante mencionar, que el

producto interno bruto (PIB) real de los Estados Unidos aumentó un 2,3% en 2012 y un 3,5% en 2018.

Las exportaciones estadounidenses de mercancías y servicios aumentaron entre el 3.5 y 4.2 a lo largo de 2011 hasta 2017 (de 2,545 billones de US\$). Las importaciones estadounidenses de mercancías y servicios aumentaron un 3% en promedio en el mismo período (de 2,407 billones de US\$) es decir que fueron los receptores del 17% de las exportaciones de mercancías y servicios del resto del mundo en 2013 (World Bank, 2019), este país mantiene uno de los regímenes comerciales más abiertos del mundo ya que el promedio de sus aranceles es actualmente del 3,4% (OMC, 2018).

Las exportaciones de bienes de Estados Unidos hacia Colombia en 2018 fueron US\$ 14.996 millones, representando un aumento del 10,25 % respecto al año anterior. Colombia actualmente, está en el puesto 20 de los mercados de exportación más grande para los productos estadounidenses. En cuanto a las importaciones estadounidenses de Colombia, éstas fueron de US\$11,08 mil millones, con un aumento de 5,4%.

El superávit comercial de mercancías que tuvo Estados Unidos por las transacciones comerciales con Colombia significó un monto de US\$ 1,995 mil millones en 2018, pasando de un déficit comercial de US\$ 1,120 mil millones en 2017 (International Trade Center, 2019). El stock de los Estados Unidos de inversión extranjera directa (IED) en Colombia fue de US\$ 8,2 mil millones en 2017, frente a los US\$ 7.400 millones en 2012, la cual estuvo principalmente dirigida a la minería, manufactura, finanzas, y los sectores de seguros (Sistema de Información sobre comercio Exterior USA - CISE, 2017)

Para el caso de las exportaciones realizadas por los Estados Unidos hacia Colombia, entre los años 2000 al 2003, se mantuvo un valor alto por encima de las 2.000 toneladas de compras de

carne para abastecer el mercado nacional, pero a partir del año 2004 hasta el 2011 la tendencia fue muy a la baja, y solo a partir de la entrada del TLC de nuevo se incrementaron las ventas realizadas de EEUU de este producto como lo muestra la figura 6.

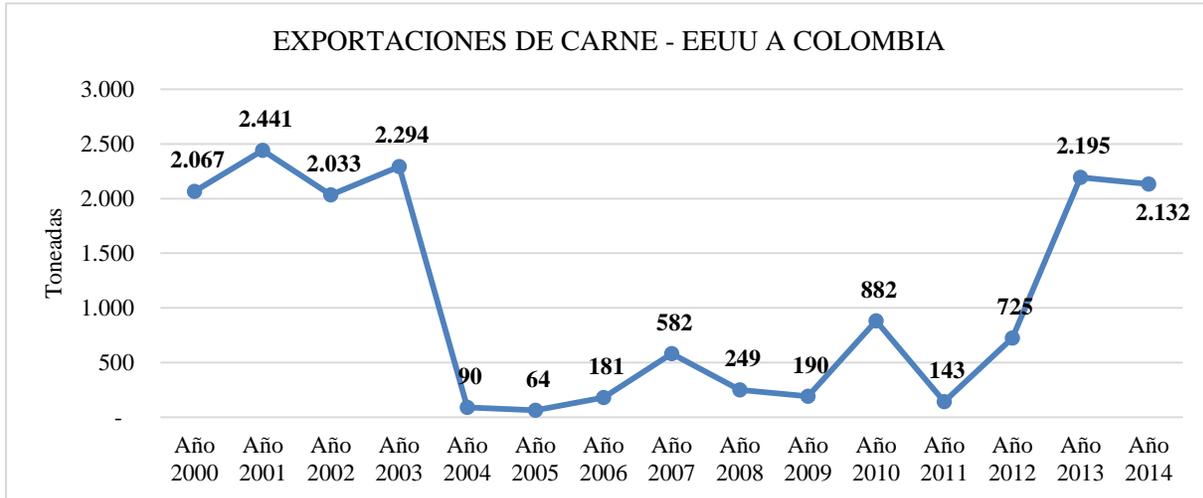


Figura 6. Exportaciones de carne bovina de Estados Unidos hacia Colombia entre el año 2000 al 2014.

Fuente: Elaboración del Autor – Datos Estadísticos de Fedegán

Al determinar la balanza comercial, entre el total de exportaciones e importaciones de los productos (carne – leche) de Estados Unidos a Colombia, se puede apreciar que existe una gran diferencia de estas últimas en especial desde el año 2012 al 2014, que demuestra como el TLC le ha sido favorable a Estados Unidos porque ha comercializado una mayor cantidad de estos productos como lo muestra la figura 7

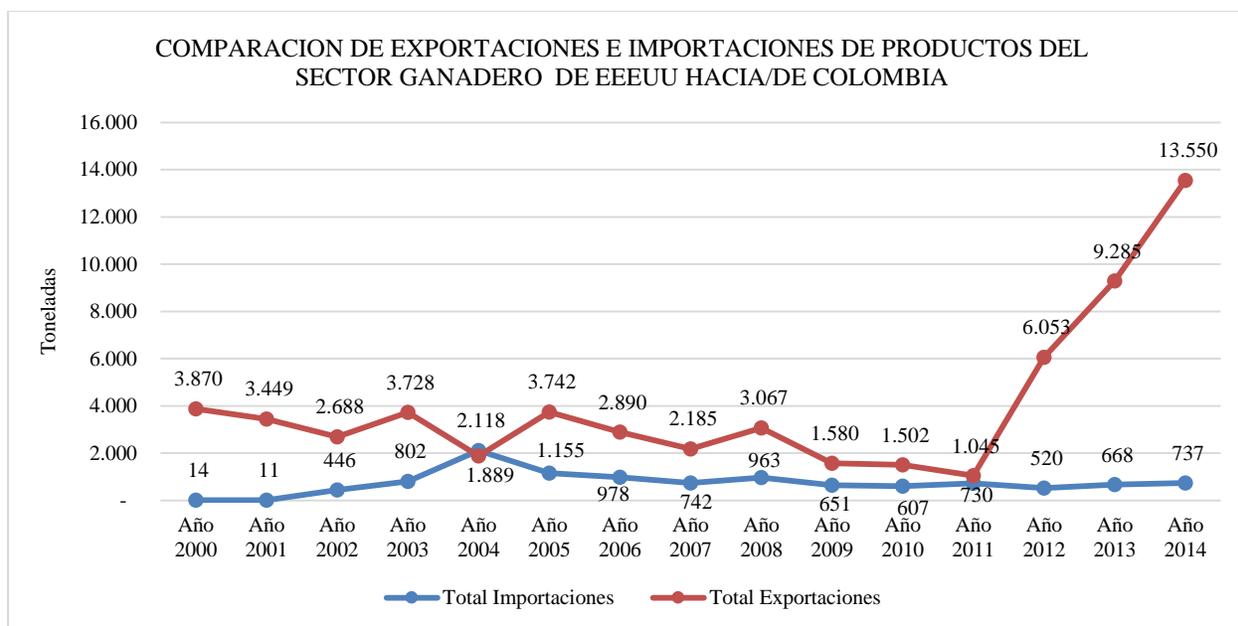


Figura 7. Comparación entre el total de exportaciones e importaciones de leche y carne bovina de Estados Unidos hacia y de Colombia entre el año 2000 al 2014.

Fuente: Elaboración del Autor – Datos Estadísticos de Fedegán

Es importante indicar, que el principal productor de carne bovina y el país más importante en los mercados internacionales, es Estados Unidos con cerca de un 20% de la producción mundial, ya que cuenta con una industria con grandes fortalezas, pues busca obtener proteínas de alta calidad biológica para el ser humano a partir de subproductos y fuentes forrajeras bien aprovechadas por el ganado, lo que le permite ser competitivo en el mercado internacional (EPA – Agencia de protección Ambiental de los Estados Unidos, 2015)

El TLC al entrar en vigencia en el 2012 inmediatamente se eliminó la mayoría de los aranceles del 80% a las exportaciones estadounidenses hacia Colombia, lo cual generó la entrada de mayor cantidad de productos lácteos, debido a que Estados Unidos es uno de los mayores

productores a nivel mundial y posee una gran cantidad de excedentes que buscan colocarlos en el mercado para su comercialización.

### **Aspectos generales del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos.**

Desde el 15 de mayo de 2012 entró en vigencia el Tratado de Libre Comercio firmado por Colombia y Estados Unidos con el objetivo de promover el comercio entre los dos países. El Tratado afecta todos los sectores de la economía y la vida productiva nacional, entre ellos las TIC, desde entonces las exportaciones se han venido incrementando principalmente por el azúcar. Otros subsectores no tradicionales empezaron a destacarse (pescado, crustáceos y moluscos) cuyas exportaciones han crecido por encima del 20%.

Básicamente, este TLC busca incrementar los flujos de capital derivado del comercio entre los países, promover la inversión extranjera y, en consecuencia, incentivar el desarrollo económico y social de las naciones que intervienen.

Si bien, este acuerdo firmado entre Colombia y Estados Unidos, este se conoce como TLC, aunque su nombre técnico fue Acuerdo de Promociones Comerciales, en inglés Trade Promotion Agreement (TPA). El objetivo básico de este trato es la reducción de aranceles e impuestos para que los productores de los dos países puedan comerciar libremente. Bajo este tratado, Colombia eliminó los aranceles para el ingreso al país de cerca del 82% de los productos industriales generados en Estados Unidos, por su parte, EE.UU. los eliminó para casi la totalidad de los productos colombianos que pasen sus fronteras.

El TLC firmado con Estados Unidos no es el primero ni el último de los acuerdos comerciales que Colombia ha pactado. Como se ve en la tabla siguiente, actualmente están vigentes ocho tratados, y otros tantos están en distintas etapas de negociación. Cada uno de estos

tratados ha pasado un proceso de negociación similar y cada uno de ellos cuenta con normas particulares y ha generado políticas de Estado específicas para aprovechar las garantías que ofrecen.

| <b>Vigentes</b>  | <b>Suscritos</b>                    | <b>En negociación</b> | <b>Posible negociación</b> |
|--|-------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Estados Unidos   |                                     | Panamá                | Japón                      |
| Canadá   | Unión Europea                       | Turquía               | Australia                  |
| Suiza  | EFTA                                | Costa Rica            | China                      |
| Triángulo del norte:<br>El Salvador,<br>Guatemala,<br>Honduras | Noruega, Islandia,<br>Liechtenstein |                       | Comunidad del Golfo        |
| G2 México  |                                     |                       | Singapur                   |
| Chile  |                                     |                       | Indonesia                  |
| Mercosur: Brasil,<br>Argentina,<br>Paraguay, Uruguay           |                                     |                       | República Dominicana       |
| CAN: Perú,<br>Ecuador, Bolivia                                 |                                     |                       |                            |

Este TLC, al igual que los otros acuerdos firmados por Colombia, está constituido por normas y procedimientos derivados de ellas, las cuales son aplicables en igualdad de condiciones para los dos países. El TLC no es una Ley, ni está conformado por ellas; sin

embargo, de acuerdo a la Constitución Política de nuestro país, los acuerdos internacionales tienen todo el rigor y han de ser acatados como cualquier otra normativa vigente.

El TLC es una especie de guía metodológica de cómo exportar – importar entre los países firmantes, con recomendaciones generales y criterios que determinan el marco bajo el cual cada país puede actuar para obtener los mayores beneficios. En este sentido, por una parte es necesario que los dos países expidan legislaciones para temas específicos que aprovechen las condiciones bilaterales; por la otra, cada país es libre de dictar sus políticas económicas nacionales y tomar las medidas que considere pertinentes para impulsar el comercio internacional y especialmente proteger y promover la exportación de sus productos.

El acuerdo vigente con Estados Unidos está organizado en un documento de veintitrés capítulos, cada uno de ellos dedicado a temas específicos, así:

| <b>Organización TLC Colombia – Estados Unidos</b> |  |
|---|--|
| Preámbulo   |  |
| Capítulo 1  | Disposiciones Iniciales y Definiciones Iniciales   |
| Capítulo 2  | Trato Nacional y Acceso de Mercancías al Mercado   |
| Capítulo 3  | Textiles y Vestido                                 |
| Capítulo 4  | Reglas de Origen y Procedimientos de Origen        |
| Capítulo 5  | Procedimiento Aduanero y Facilitación del Comercio |
| Capítulo 6  | Medidas Sanitarias y Fitosanitarias                |
| Capítulo 7  | Obstáculos Técnicos al Comercio                    |
| Capítulo 8  | Defensa Comercial                                  |
| Capítulo 9  | Contratación Pública                               |
| Capítulo 10                                       | Inversión  |

|             |   |             |
|-------------|---|-------------|
| Capítulo 11 | Comercio transfronterizo de Servicios                       |             |
| Capítulo 12 | Servicios Financieros                                       |             |
| Capítulo 13 | Política de Competencia                                     |             |
| Capítulo 14 | Telecomunicaciones  |             |
| Capítulo 15 | Comercio Electrónico  |             |
| Capítulo 16 | Derechos de Propiedad Intelectual                           |             |
| Capítulo 17 | Asuntos Laborales   |             |
| Capítulo 18 | Medio Ambiente  |             |
| Capítulo 19 | Transparencia   |             |
| Capítulo 20 | Administración del Acuerdo y Fortalecimiento de Comerciales | Capacidades |
| Capítulo 21 | Solución de Controversias                                   |             |
| Capítulo 22 | Excepciones Generales                                       |             |
| Capítulo 23 | Disposiciones Finales                                       |             |

El TLC firmado con Estados Unidos, según lo acordaron los presidentes Juan Manuel Santos y Barack Obama en la Cumbre de las Américas de 2012, al igual que otros TLC no tiene una fecha de vencimiento, sino que cualquiera de las partes puede solicitar a la otra su reforma o terminación siguiendo el procedimiento que el documento final del Acuerdo contiene.

El balance general de acuerdo con las proyecciones de los especialistas en comercio internacional y la conducción del TLC, deja las siguientes consideraciones:

- a) Aumento y aceleración del crecimiento económico derivado del mayor flujo de capital.

- b) Incremento de las exportaciones, especialmente las de productos y servicios que no eran considerados antes como “tradicionales” en el mercado.
- c) Aumento de la competitividad de la industria nacional derivado del acceso a nuevas tecnologías, materias primas y conocimientos provenientes del otro país a menores costos.
- d) Estabilidad del mercado laboral en el sector industrial, en la medida que las empresas requerirán su planta de personal para producir los bienes que exportarán. Así mismo, existe la posibilidad de generar más empleo en la medida que se amplíen las ventas en el mercado extranjero.
- e) Aumento de la confianza inversionista.
- f) Modernización del Estado y de las organizaciones relacionadas con el comercio exterior.

Al igual que sucede con las ventajas, el panorama de dificultades y riesgos no es fácil de prever, pero los expertos sugieren prestar atención especial a los siguientes puntos:

- a) Desequilibrio de la economía interna y desprotección de sectores productivos poco beneficiados con la negociación del Tratado.
- b) Desajuste en materia de ingresos tributarios, ya que al eliminar los aranceles de entrada de productos extranjeros se estaría dejando de recibir impuestos por este concepto, lo que podría ahondar el déficit fiscal nacional; sin embargo, los analistas esperan que este dinero se recupere por concepto de IVA e Impuesto de Renta derivados del mayor movimiento de la economía.

- c) Poca capacidad de adaptación de las empresas nacionales frente a los estándares internacionales de producción, generando monopolios y captación del mercado por parte de la oferta norteamericana que entre al país.

Una vez entró en vigencia el Acuerdo, la gran oportunidad de los empresarios, comerciantes y en general todo aquel que pueda proveer un producto o servicio a los Estados Unidos radica en poder acceder a un mercado de más de trescientos millones de habitantes con un PIB per cápita de USD 46.715, dispuestos a conseguir la mejor relación costo / beneficio.

No todos los productos y servicios están amparados por el TLC, es decir, no todos podrán pasar las fronteras sin pagar aranceles. Proexport publicó las listas oficiales de productos y servicios desgravados, clasificándolos entre agrícolas y no agrícolas. Como ya mencionamos, Estados Unidos desgravó la entrada casi la totalidad de los productos industriales producidos por Colombia, así que amplios sectores de la economía podrán beneficiarse con este Tratado.

Con la información aportada por Proexport, El Tiempo produjo un mapa que ubica las oportunidades de negocios en Estados Unidos disponibles para los empresarios nacionales.

# Oportunidades de negocios en Estados Unidos

El Tratado de Libre Comercio abrirá nuevas puertas para los exportadores colombianos. En el siguiente mapa encontrará las oportunidades que Proexport ha detectado en ese país para los empresarios en los sectores de prendas de vestir, agroindustria, servicios y manufacturas, así como los estados con potencial para negocios.



**Referencia:** [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

Es cierto que la entrada al mercado norteamericano no solo requiere de un TLC sino que supone una serie de retos que la industria nacional habrá de sortear para ser competitiva en los Estados Unidos y a la vez mantener el liderazgo en el país. Algunos de los retos que tienen los productores colombianos son: Cumplimiento de estándares internacionales de calidad, mejoramiento de los sistemas de producción para garantizar calidad a la vez que se reducen costos, adopción y uso intensivo de nuevas tecnologías, capacitación del personal para responder a las demandas específicas de los mercados nacional y extranjero, conocimiento de la normativa

internacional en materia de comercio, descentralización de las operaciones y asentamiento en Estados Unidos.

Sin duda los mayores beneficiados de los dos países serán los consumidores, en la medida que podrán elegir entre los mejores productos y los precios más favorables. Si bien los productores accederán a una masa de compradores ávidos por gastar su dinero, los ciudadanos del común podrán empezar a ver nuevos productos, que cumplen estándares internacionales, con precios atractivos en sectores como los alimentos, el vestuario, las manufacturas e incluso algunos servicios específicos.

Así mismo, en materia de compras directas de productos extranjeros los ciudadanos tendrán a su disposición listas de compras, en su mayoría libres de aranceles, a las cuales pueden acceder a través de los servicios de comercio electrónico. En este caso se debe tener en cuenta que aun cuando los impuestos de entrada pueden eliminarse, siempre estarán los costos de envío que pueden aumentar el valor final de un producto. Aquí los importadores mayoristas tienen las de ganar porque podrán ofrecer los productos habituales, y otros tantos a menor precio, y los clientes podrán ahorrarse los aranceles y los gastos de envío directo.

Es indispensable resaltar que el número de empresas colombianas exportadoras de productos agropecuarios y agroindustriales con destino EU, pasaron de 601 a 994, aumentando en un 65% en el año 2013 (Mincomercio, 2015, pág. 271), con lo cual la formalización del empleo en sectores productivos, aumentó, igual que las importaciones, las cuales aumentaron en un 40%, explicados fundamentalmente un 25% en la compra del grupo de alimentos para animales.

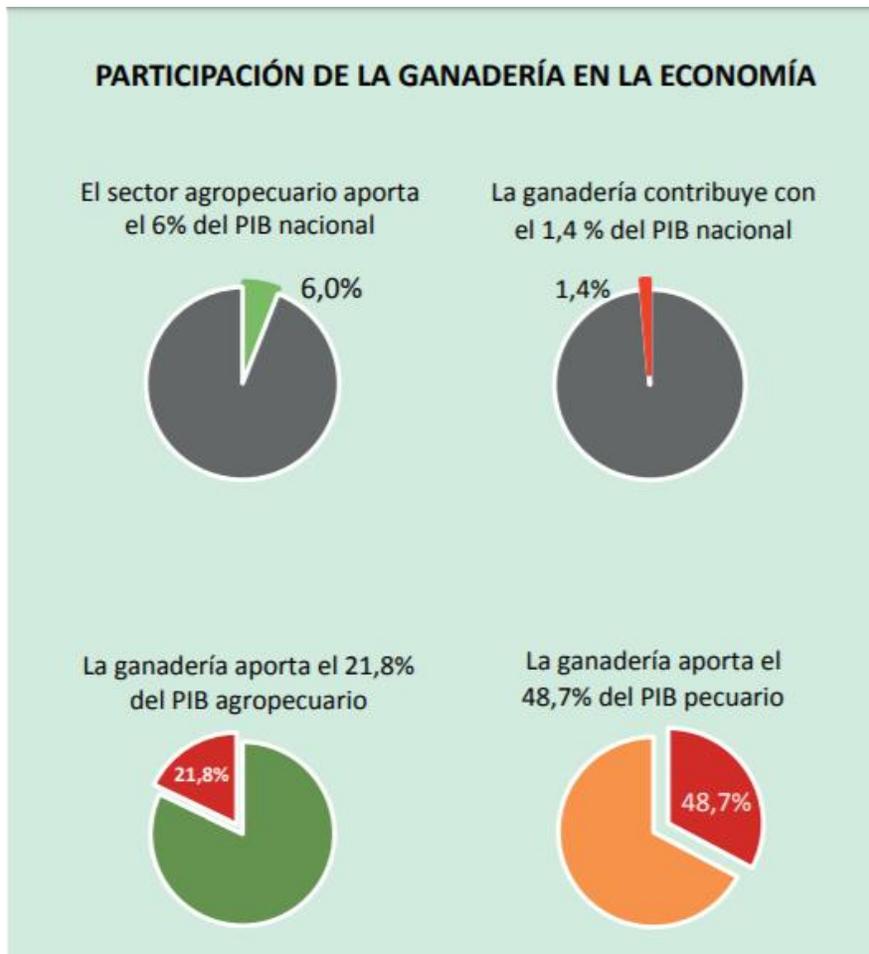
Según el Ministerio de Comercio, el TLC trajo oportunidades para las exportaciones colombianas, porque se logró con los productos de los lácteos,

“...tener una cuota de acceso preferencial de 9,000 toneladas, principalmente para quesos que son el mayor potencial de exportación. También tienen un peso importante en la cuota las mantequillas y otros productos lácteos como leches saborizadas; y en cuanto a las carnes, se logró una cuota preferencial para exportar 5,000 toneladas de carnes industriales y se negoció la desgravación inmediata para carnes finas”.

Lo cual representa una oportunidad de mercado para Colombia, siempre y cuando los exportadores tengan las condiciones y la capacidad para cumplir con las restricciones sanitarias que le impone Estados Unidos para la entrada de estos productos. Según Fedegán (2017) desde la entrada del TLC “la balanza comercial de Colombia ha sido deficitaria, pues pasamos de un saldo positivo superior a US \$9.000 millones en 2015, a uno inferior a US \$3.000 en 2017, con una pérdida de competitividad cambiaria del 33%” que está afectando al sector agropecuario, reflejado en la crisis que viven los productores ganaderos, que señalan desventajas por la entrada de productos de Estados Unidos.

### **Aspectos generales de la producción ganadera en Colombia.**

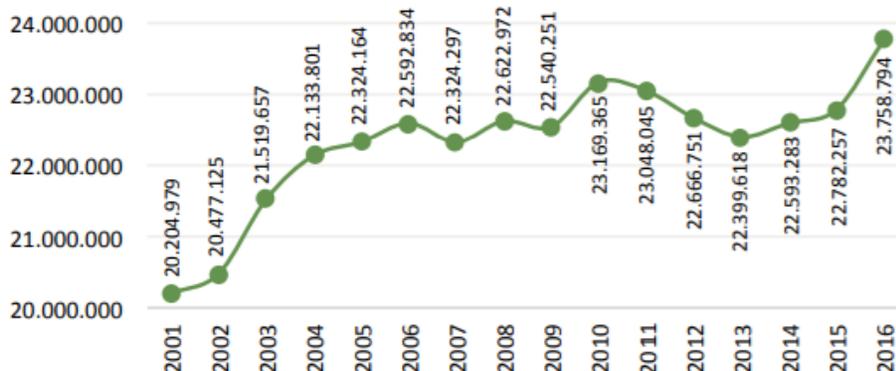
La ganadería bovina es la actividad económica con mayor presencia en el campo colombiano. La hay en todas las regiones, en todos los pisos térmicos, en todas las escalas de producción, y también en diversas especialidades: cría, levante, ceba, lechería especializada y doble propósito. La ganadería es también la principal actividad agropecuaria del país: En términos del valor anual de la producción, la ganadería equivale a: 2,1 veces el sector avícola, 3 veces el sector cafetero, 3,1 veces el sector floricultor, 4,4 veces el sector porcícola, 5,3 veces el sector bananero, 8 veces el sector palmicultor. La ganadería genera 810 mil empleos directos que representan: - El 6% del empleo nacional - El 19% del empleo agropecuario.



Fuente. Fedegan 2018

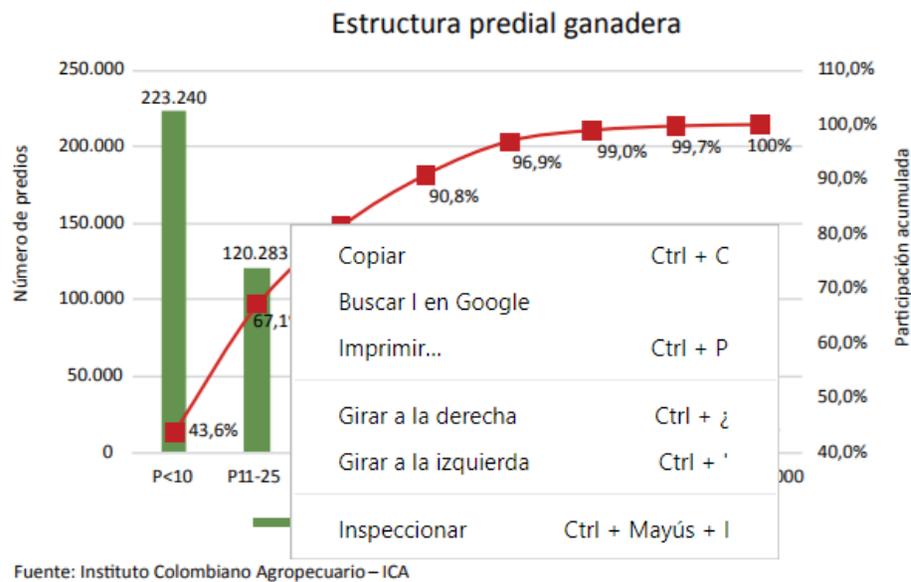
En 2016, el hato ganadero sumaba cerca de 23,8 millones de animales, distribuidos por género de la siguiente manera: - 14,8 millones de hembras - 9 millones de machos. Por su tamaño, el hato bovino colombiano es: - El número doce del mundo - El quinto de América - El cuarto de Latinoamérica. Por su orientación productiva, el hato se distribuye porcentualmente así: - Doble Propósito: 39% - Cría: 35% - Ceba : 20% - Lechería Especializada : 6% El hato ha presentado tendencia creciente, con un gran retroceso entre 2010 a 2014, por fenómenos climáticos extremos (dos fenómenos de El Niño y dos de La Niña), con saldo de más de 310 mil bovinos muertos, 4,8 millones desplazados y pérdidas en la productividad y reproductividad.

### Inventario bovino colombiano (cifras oficiales en cabezas)



Fuente: Cifras oficiales FNG- ICA (2001 a 2015). Cifras oficiales CNCL- ICA 2016, (2017 en revisión).

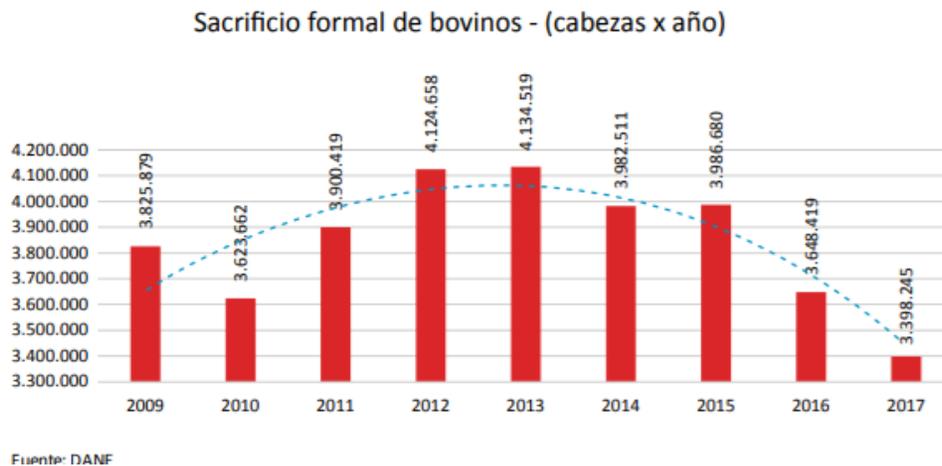
Las cifras recolectadas durante los ciclos de vacunación del Programa Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa, arrojaron para 2016 un poco más de 512 mil predios con presencia de bovinos en el país. - De los rangos de ocupación por predio (ver gráfica) no se puede hacer una correlación directa con la condición socioeconómica de la ganadería, pero sí una gran aproximación a ella. • Del total de predios, el 67,1% (343.523), tiene menos de 25 animales por predio: Dentro de este rango se inscribe la producción lechera minifundista de trópico alto, que se puede calificar como pequeña ganadería o ganadería de subsistencia inclusive, pues el 43,6% está en el rango de menos de 10 animales por predio. • El 31,5% de los predios alberga entre 26 y 500 animales por predio, de lo cual se puede inferir la existencia de una significativa clase media ganadera que ocupa 161.265 predios.



Las cifras recolectadas durante los ciclos de vacunación del Programa Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa, arrojaron para 2016 un poco más de 512 mil predios con presencia de bovinos en el país. - De los rangos de ocupación por predio (ver gráfica) no se puede hacer una correlación directa con la condición socioeconómica de la ganadería, pero sí una gran aproximación a ella. • Del total de predios, el 67,1% (343.523), tiene menos de 25 animales por predio: Dentro de este rango se inscribe la producción lechera minifundista de trópico alto, que se puede calificar como pequeña ganadería o ganadería de subsistencia inclusive, pues el 43,6% está en el rango de menos de 10 animales por predio. • El 31,5% de los predios alberga entre 26 y 500 animales por predio, de lo cual se puede inferir la existencia de una significativa clase media ganadera que ocupa 161.265 predios.

El sacrificio de ganado mayor ha decrecido durante los últimos cinco años. - Para 2017, de acuerdo con cifras del DANE, el sacrificio formal fue de 3.398.245 de cabezas. - Este volumen de sacrificio representa: • La cifra más baja de los últimos cinco años. • Una caída de 6,9% respecto a 2016. • Una caída de 18% frente a 2013, último año en que se registró

crecimiento y la cifra histórica más alta de sacrificio formal (4,1 millones de animales). - En los primeros cinco meses de 2018 el sacrificio ha repuntado frente al mismo periodo de 2017, con un crecimiento de 1,5%. Sin embargo, la cifra más alta en la última década para los meses de enero a mayo, se presentó en 2009 con 1.710.095 cabezas, que contrasta con las 1.412.255 reportadas en 2018.



La persistencia del contrabando de carne y animales vivos desde Venezuela, un negocio cambiario altamente rentable que no solo ha afectado el sacrificio en las zonas de frontera y la Costa Caribe Fuente: DANE 3.825.879 3.623.662 3.900.419 4.124.658 4.134.519 3.982.511 3.986.680 3.648.419 3.398.245 3.300.000 3.400.000 3.500.000 3.600.000 3.700.000 3.800.000 3.900.000 4.000.000 4.100.000 4.200.000 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017

Sacrificio formal de bovinos - (cabezas x año) especialmente, sino que representa un riesgo para la salud pública y para el estatus sanitario de la ganadería. - El incremento del abigeato en las regiones donde persiste la presencia de grupos al margen de la ley. - La aplicación sin rigurosidad de la normatividad sobre el ordenamiento de la cadena cárnica (Decreto 1500/07) ha derivado en el cierre de centenares de pequeñas plantas periféricas sin ofrecimiento institucional

de opciones para el sacrificio formal, derivando en un incremento del sacrificio clandestino. - El sacrificio clandestino no es solo una actividad ilegal, sino un riesgo para la salud pública y la conservación del medio ambiente.

La industria procesadora se caracteriza por: - **Dispersión:** • En la década de los noventa del siglo pasado había más de 1.200 ‘mataderos’ de bovinos en el país. • A agosto de 2016, vencimiento de la sexta y penúltima prórroga del Decreto 1500/07, había 388 plantas de beneficio de bovinos. - **Ubicación y Tecnología:** • La gran mayoría son propiedad de los municipios, con precarios niveles de cumplimiento de estándares sanitarios, ambientales y de procesos. • Un grupo reducido cuenta con mejores condiciones tecnológicas y mayores escalas de procesamiento, aunque muchas están ubicadas en grandes centros de consumo y con muchas limitaciones ambientales. • Muy pocas se encuentran a la vanguardia en tecnología, cumplimiento de normas sanitarias y ambientales y certificación de procesos, y además, ubicadas en zonas de producción. - **Errática aplicación de la normatividad:** • La reducción no se ha acompañado de una política de ordenamiento del sacrificio, lo cual ha derivado en una tendencia creciente de sacrificio clandestino. • Entre agosto y diciembre de 2016: - Se habían cerrado 50 plantas de sacrificio de bovinos. - 223 plantas habían solicitado autorización provisional hasta agosto de 2018 (séptima prórroga del D. 1500/07). - 115 quedaron en situación de incumplimiento. • A diciembre de 2017, el INVIMA reportó el cierre de 174 plantas de sacrificio de todas las especies. Se infiere que todas o gran parte de las 115 en incumplimiento fueron cerradas. • El último plazo (séptima prórroga) venció el 8 de agosto de 2018. **PRODUCCIÓN DE CARNE** - La resultante del sacrificio como proceso de transformación, es la producción de carne. - Para 2017, la producción superó las 910 mil toneladas, con una disminución del 2,1% frente a 2016, y muy distante de las más de 942 mil producidas en 2013. - El mayor crecimiento

productivo en el peso de los animales sacrificados ha contrarrestado parcialmente una mayor caída de la producción. - La menor producción no se corresponde, necesariamente, con una caída del consumo, sino con un incremento del sacrificio ilegal, con grandes riesgos ambientales y de salud pública.

**LOS CANALES FORMALES** - Solo el 38% de la carne proveniente del sacrificio formal se comercializa a través de canales que también se pueden calificar de formales: • Grandes superficies (11%) • Mercado institucional (13%) • Mercado industrial (5%) • Famas especializadas (8%). - Los canales formales surten los nichos de mercado de alto poder adquisitivo y, parcialmente, los de medianos ingresos. - A pesar de su relativo reducido volumen, son el principal referente de precios y calidades para todo el mercado nacional. **EL CANAL INFORMAL** - Absorbe el 62% de la carne proveniente del sacrificio formal. - Se caracteriza por: • Atiende la demanda de estratos bajos a medios de la población (1, 2 y 3). • Su institución característica es “la fama”: numerosos negocios tradicionales de pequeña escala y carácter informal desde el punto de vista administrativo y tributario. • En su gran mayoría, no cumplen con estándares de calidad e inocuidad. • Son surtidos por los “colocadores”, que son unos intermediarios muy relevantes en la comercialización mayorista de carne, cuyo negocio consiste en comprar ganado en pie y vender canales bovinas a los minoristas. **EL COLOCADOR: INTERMEDIARIO FORMADOR DE PRECIOS** - Son los grandes usuarios de los servicios de maquila ofrecidos por las plantas de sacrificio en los grandes centros de consumo. - Manejan altos volúmenes de negocios en las principales ciudades. - Concentran el poder de negociación en el canal informal, manipulando a su favor las señales de precios, calidades de la oferta y dinámica de la demanda. - Su capacidad de negociación como proveedores del canal informal principalmente, los convierte en “formadores del precio de la carne” desde el eslabón del

sacrificio hacia delante, con rápidas correcciones al alza en escenario de incrementos del precio del novillo gordo y escasez de oferta, y gran inflexibilidad en la corrección a la baja en el caso contrario. - Su equipo de distribución no cumple normalmente con los estándares de sanidad e inocuidad para el transporte y manipulación de carne, sin que existan tampoco controles efectivos por parte de las autoridades competentes.

La tendencia de consumo la carne bovina en Colombia ha sido desde de un máximo de 20,8 kilos/persona/año en 2012, el consumo de carne bovina ha presentado una tendencia decreciente, hasta los 18,1 kilos/ persona/año en 2017. - A pesar de algunas tendencias de consumo en contra de las llamadas carnes rojas, la preferencia de los consumidores colombianos sigue orientada a la carne de res, en lo cual la tradición y el gusto juegan un papel importante, aunque la variable precio representa una restricción.

En Colombia la mayoría de la producción ganadera se realiza en pequeñas fincas o hatos ganaderos, que son predios con una extensión considerable y apropiada para la explotación extensiva de ganado, que no supera las mil cabezas, con aguas veraneras y pastos de sabana naturales, enriquecidos con pasturas mejoradas. Dedicados a una administración tradicional cuyo sistema de producción es dirigido por propietarios y cuya gestión se centra en el aprovisionamiento de insumos, con un nivel de planeación apegado a las épocas temporarias con explotación ganadera extensiva y tareas cíclicas, como resiembra de pasto, castración, marcación, vacunación, topizaje, destete y vena. No se tiene ningún tipo de producción específica que marque estándares de calidad (leche ceba, becerra). Existen escasos registros de inversión vs producción; basada en tradicionales procesos operativos y de manejo del ganado, que permitan tomar acciones para mejorar la productividad.

Los pequeños hatos colombianos, se encuentran frente a la disyuntiva de elevar su eficiencia o desaparecer; debido a que le cambiaron las condiciones por la entrada en vigencia del TLC, que permitió la entrada de grandes cantidades productos (cárnicos y lácteos) extranjeros a competir, lo cual afectó el estado actual de la comercialización de los mismos.

Por ello dentro de la economía se debe llegar a un contexto macro estable, que se apoye en reformas del sector económico estatal coherentes entre sí , como la política fiscal , presupuestaria y arancelaria, la monetaria y cambiaria, el sector financiero, la banca, la política de comercio exterior; y satisfacer los requerimientos y necesidades de la población que espera siempre productos de alta calidad y con un precio competitivo en especial de aquellos como la carne y leche, que son básicos en la alimentación diaria.

Al respecto Michael Porter (1990) en su análisis de las *ventajas competitivas nacionales* ha dicho que a complementariedad existente entre competencia y cooperación, se apoya desde el entorno institucional, confabulando una serie de factores políticos, institucionales y económicos, dirigidos al desarrollo empresarial y lo visualiza al compararlo con un *diamante* cuyas aristas son: las estrategias y estructuras empresariales, la competencia, las condiciones de la demanda, las condiciones factoriales, así como las industrias afines y de apoyo, no sin antes reafirmar la importancia de la calidad local, puesto que es la raíz en la mejora de los niveles de competitividad industrial nacional.

En conclusión los países en desarrollo no han logrado configurar un sistema coherente en política económica, congruente con la estructuración empresarial, asociados y aunados en propósitos con el sistema educativo, que provea y apoye los retos de la apertura de mercados, en todos los niveles (micro, meso, macro) puesto que la capacidad competitiva exige, una elevada capacidad de organización, interacción y gestión, para enfrentar la dinámica de cualquier

mercado, sobre todo el agropecuario que es el básico en la economía de un país, pero que debe ser cada vez más productivo para alcanzar la competitividad que se requiere para enfrentar las condiciones generadas por la entrada de productos agropecuarios por la entrada en vigencia de tratados como el TLC con Estados Unidos y la UE.

Sin embargo, para el caso de los ganaderos colombianos que siguen realizando una explotación tradicional, con esfuerzos atomizados, sin poder concentrarse en una producción específica, centrada y especializada, no los vuelve competitivos y esto los pone en problemas frente a la entrada del TLC. Es decir, los microganaderos no generaron entre ellas el upgrading (crecimiento) en conclusión, no cumplen los dos requisitos, ni el del contar con un entorno eficaz, ni el de estar anclados a redes articuladas con los pares del negocio. Hoy se encuentran abocados, sin haberse fogueado en la competencia, en adquirir una capacidad sostenible, que les limita ante la entrada de una gran cantidad de productos agropecuarios con precios relativamente menores que le forjan una gran ventaja competitiva.

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación, es un estudio descriptivo que busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández et al., 2010).

Es decir que se “miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir” (Hernández et al., 2010), que para el caso es determinar el impacto en el sector ganadero colombiano por la implementación del Tratado de Libre Comercio TLC – con Estados Unidos.

La investigación tiene un enfoque mixto que representan un “conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández, Sampieri & Mendoza, 2008).

Además, se halla soportada por una teoría fresca, abierta, sin anclajes a priori, dada por la Epistemología Cualitativa, perspectiva que considera que la investigación se sucede en la relación con las nuevas preguntas y respuestas que surgen a partir del proceso, allí, van apareciendo los desafíos particulares, que exigen epistemológicamente y metodológicamente cada ciencia y cada caso (Márquez, 2009).

Al observarlo desde otro ángulo, se conjugan para el tratamiento de la información, el análisis del enfoque cualitativo en su fase de selección de instrumentos de recolección de la información; con un sesgado análisis empírico analítico propio del enfoque cuantitativo, este último se empleó sólo con el ánimo de infundirle visualización y claridad al manejo de la información y obtención de resultados en la fase de cierre. Allí se acudió a algunas técnicas cuantitativas que corroboraron con dicha intención, entre ellas (estadísticas adecuadas al caso, porcentajes y graficas de datos) (Aranda & Sánchez, 2013).

## **El método de investigación**

La investigación emplea el método deductivo ya que “estudia casos individuales para llegar a una generalización, conclusión o norma general y después se deducen las normas individuales” (Eyssautier, 2006), es decir que método desciende desde lo general a lo particular, (muy usado en los enfoques cuantitativos) y a lo hipotético inductivo (propio los enfoque fenomenológicos y cualitativos). El método aplicado en general al presente estudio como hilo conductor en todo su proceso, hace el investigador en el contexto esté permanentemente visualizando, develando y a su vez estructurando, tanto a nivel hipotético, metodológico como procedimental.

El método investigativo, en toda su trayectoria, se realiza con constancia y través de la reflexión sistemática tanto en la inmersión inicial, como en la inmersión profunda. También la investigación se complementa con el método constructivo interpretativo, para ir finalmente condensando resultados comprensivos sobre la competitividad del sector ganadero colombiano en relación al TLC con Estados Unidos; bajo la perspectiva de las cinco fuerzas de Porter.

## **Fuente y técnicas de recolección de la información.**

Las técnicas aplicadas para la recolección de datos, con el propósito de lograr un registro prolijo del fenómeno administrativo informal y atendiendo a las exigencias del enfoque cuantitativo y cualitativo, de contextualizar el fenómeno, develarlo, describirlo, preverlo, y predecirlo, fueron:

- El proceso constructivo-interpretativo de las herramientas.
- Uso apropiado de los instrumentos.
- Análisis cualitativo integrado a los resultados finales y construcción del informe final.

*Instrumento*, es toda situación o recurso que permita obtener información sobre el fenómeno estudiado, dentro del contexto de relación que caracteriza la investigación. Es una herramienta interactiva que estimula la producción de tejido de la información (Bourdieu, 2003, pág. 30).

*Campo*, es en cierto sentido una escenografía conceptual, de un modelo en construcción, del objeto que va a comandar u orientar todas las opciones prácticas de la investigación, resultando en una “procesalidad, imposible de ser controlada por reglas estandarizadas a priori: Es dentro del campo que se definen y redefinen las opciones metodológicas a seguir. Es un escenario social donde está el fenómeno inquietante que llama al investigador a que haga inmersión” (Bourdieu, 2003, pág. 60).

En cuanto a la recolección de información estadística y documental, y para complementar la información requerida es necesario acudir a fuentes de información secundarias como la de libros, estadísticas obtenidas a través internet y documentos de instituciones gubernamentales como el DANE, Fedegán, Ministerio de Agricultura, FAO etc., que tengan relación al problema planteado y en fin todo aquello que sirva como fuente en ayuda para el desarrollo de la investigación y aplicación de las ecuaciones definidas.

Para la recolección de información primaria, se aplicará un cuestionario (ver anexo A) a los directivos de las 50 empresas más representativas del sector ganadero del Departamento del Meta, según sus activos y de acuerdo a la base de datos obtenida de la Cámara de Comercio de Villavicencio, que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3.

Listados de organizaciones del sector ganadero del departamento del Meta.

| CANT | ORGANIZACIÓN                          | RAZÓN SOCIAL                            | DIR-COMERCIAL   | ACTIVO-TOTAL  |
|------|---------------------------------------|---|---|---------------|
| 1    | PERSONA NATURAL                       | FEHR FROESE ABRAM                       | VEREDA CRISTALINAS<br>FINCA LIVENEY                     | 350.000.000   |
| 2    | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | PALMERAS AGROCIVILES S.A.S.             | CR 19 16 25 LOS PINOS                                   | 378.720.784   |
| 3    | PERSONA NATURAL                       | QUEVEDO JIMÉNEZ HENRY                   | CALLE 3 SUR NRO. 50-58                                  | 513.595.000   |
| 4    | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | AGROPECUARIA SAMÁN DE SAN JOSÉ S.A.S.   | CARRERA 32 NO. 38-70<br>OFICINA 804                     | 516.578.409   |
| 5    | PERSONA NATURAL                       | GARZÓN GÓMEZ FLOR ALBA LILIBET          | CALLE 14 SUR 49A 79                                     | 531.902.000   |
| 6    | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | AGROPECUARIA LA PRADERA AR. S.A.S.      | CLL 25 # 1-87 CASA 2<br>MULTIFAMILIAR 1 LA TOSCANA      | 580.000.000   |
| 7    | SOCIEDAD LIMITADA                     | GANORIENTE LTDA                         | AV KL3 KM 3 MARGEN<br>IZQ VÍA                           | 611.314.000   |
| 8    | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | AGROARES S.A.S.                         | FCA LA LUNA VDA<br>VANGUARDIA                           | 616.447.267   |
| 9    | SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES    | AGROPECUARIA LA SOFÍA S.C.A             | CR 11 NO 36 72 CASA 15C<br>CONJUNTO LOS TULIPANES       | 627.223.149   |
| 10   | SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES    | ARJONA TRUJILLO Y CIA S.C.A.            | ¿CALLE 20 N? 15B-45                                     | 830.812.768   |
| 11   | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | PALMERAS EL JORDÁN S.A.S                | CALLE 9 NO. 16-10                                       | 850.000.000   |
| 12   | SOCIEDAD LIMITADA                     | LA HERRERÍA AGROPECUARIA LTDA           | CLL 41 NO. 33-11<br>OFC.304_EDIFICIO SAN JOSÉ           | 857.006.000   |
| 13   | PERSONA NATURAL                       | ORTIZ BAQUERO JOHN MILTON               | CLL 23 N? 37 - 34 BRR SAN BENITO                        | 866.232.586   |
| 14   | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | GRUPO RANCHO DE LUNA SAS                | CR 12 N. CASA 35 CAMINO REAL 1                          | 888.261.952   |
| 15   | SOCIEDAD ANÓNIMA                      | AGROPECUARIA MANACAL VERDE S.A.         | AV 40 N? 37A - 33                                       | 908.258.832   |
| 16   | PERSONA NATURAL                       | CIFUENTES ÁLVAREZ JUAN CARLOS           | CALLE 35 N. 27 69B - 12                                 | 914.796.000   |
| 17   | SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE          | VELA MARTÍNEZ Y CIA S. EN C.            | CRA 47 NO. 15-45 QUINTAS DE SAN SOUCCI                  | 932.875.000   |
| 18   | PERSONA NATURAL                       | VÁSQUEZ PADILLA CESAR EDUARDO           | CL 35 27-96   | 985.558.637   |
| 19   | PERSONA NATURAL                       | VANEGAS RUBIANO LAURENTINO              | CRA. 42 NO. 32-06 BARZAL                                | 1.031.708.000 |
| 20   | PERSONA NATURAL                       | ROMERO ANZOLA JUAN CAMILO               | CARRERA 59 44 100 CASA 19<br>CONJUNTO TEJARES DEL NORTE | 1.036.115.735 |
| 21   | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | COMERCIALIZADORA DORIS CORTES H. S.A.S. | CR 47 NO. 15-45 QUINTAS DE SAN SOUCCI CASA A            | 1.073.771.867 |
| 22   | SOCIEDAD LIMITADA                     | RIVERA BAQUERO LTDA                     | CRA 35B N. 49-97 APTO 404<br>EL NOGAL                   | 1.166.240.000 |

| CANT | ORGANIZACIÓN                          | RAZÓN SOCIAL   | DIR-COMERCIAL  | ACTIVO-TOTAL  |
|------|---------------------------------------|--|--|---------------|
| 23   | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | INVERSIONES PALMA DORADA B&R S.A.S                               | CARRERA 30A NO. 38-52 OFICINA 202                    | 1.232.042.666 |
| 24   | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | INVERSIONES MATI SAS   | CALLE 40 NO. 32-50 OFICINA 503 COMITÉ DE GANADEROS   | 1.239.750.293 |
| 25   | SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE          | INVERSIONES RENACER LLANERO ORTIZ E HIJOS S EN C. EN LIQUIDACIÓN | CALLE 15 N. 44 C 09                                  | 1.285.000.000 |
| 26   | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | PALMERAS ISLANDIA SAS  | CALLE 40 NO. 33-50                                   | 1.331.244.504 |
| 27   | PERSONA NATURAL                       | LÓPEZ RAMÍREZ RAFAEL ÁNGEL                                       | CALLE 19 NO. 7-23                                    | 1.532.200.000 |
| 28   | SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE          | AGROPECUARIA LA ABEJA SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE               | CRA 38 N. 37 A - 33                                  | 1.534.523.762 |
| 29   | PERSONA NATURAL                       | LEÓN FLÓREZ ÁLVARO ARLEY   | CALLE 16 NRO. 44 - 25 BUQUE                          | 1.663.312.659 |
| 30   | PERSONA NATURAL                       | COY USME JUAN SEBASTIÁN  | CL 38 NO.30A 25 OFC. 903                             | 1.887.290.000 |
| 31   | EMPRESAS UNIPERSONALES                | AGROPECUARIA LA GABRIELA J. A. E. U.                             | CR 33 24-  | 1.895.650.800 |
| 32   | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | AGRO INDUSTRIA SAN JOSÉ S.A.S                                    | CL 7A 17-56 SANTA ISABEL                             | 1.974.419.768 |
| 33   | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | PISCÍCOLA BONANZA SAS  | CRA 39B N. 24-10                                     | 2.176.982.703 |
| 34   | SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE          | HURTADO ACOSTA Y COMPAÑÍA S. EN C.                               | CRA. 33 6C-03  | 2.179.949.816 |
| 35   | PERSONA NATURAL                       | LONDOÑO GAVIRIA RUBÉN DARÍO                                      | AV. 40 NO. 35 A-53 NUEVO MAIZARO                     | 2.202.793.205 |
| 36   | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | ALTAMIRA DE COMERCIO SAS   | CL 22 NO. 35 22                                      | 2.446.574.960 |
| 37   | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | LIMA SIERRA SAS  | CALLE 32 N. 37 - 44                                  | 2.459.654.795 |
| 38   | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | PALMERA GUACAZUL S.A.S   | CALLE 15 N. 42-38 CASA 43 CONJUNTO MARGARITA REAL    | 2.614.798.849 |
| 39   | PERSONA NATURAL                       | MARTÍNEZ ROCHA LUIS ADNAN  | CR 33 BIS 17-22                                      | 3.104.000.000 |
| 40   | SOCIEDAD LIMITADA                     | GANADERÍAS FORERO GARCÍA LIMITADA.                               | KM 10 VÍA A CATAMA                                   | 3.165.726.000 |
| 41   | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | MANIVACÍAS S.A.S   | CRA 22 5B-114 BOD D-01 PARQUE COMERCIAL LA PRIMAVERA | 3.270.144.608 |
| 42   | PERSONA NATURAL                       | TORRES RUEDA JORGE HERNANDO                                      | CRA 35B NO. 49 97                                    | 3.731.888.777 |
| 43   | PERSONA NATURAL                       | MARULANDA GONZÁLEZ FLORENCIA                                     | AV 40 NRO. 33-00 UNICENTRO LOCAL 229                 | 4.075.224.471 |
| 44   | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | SOCIEDAD GANADERA SUPREMA DEL ORIENTE S.A.S                      | CARRERA 32 NO. 38 - 72 OFICINA 1006                  | 4.602.859.144 |
| 45   | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | PALMERAS ENTRE RIOS S.A.S.                                       | CL 37 A 30 29  | 6.050.367.717 |

| CANT | ORGANIZACIÓN                          | RAZÓN SOCIAL   | DIR-COMERCIAL                                | ACTIVO-TOTAL   |
|------|---------------------------------------|--|--|----------------|
| 46   | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | AGROPECUARIA CRAVO SUR S.A.S                         | CENTRO COMERCIAL VILLACENTRO OF 413 BLOQUE B | 6.725.956.520  |
| 47   | PERSONA NATURAL                       | MARTÍNEZ RODRÍGUEZ HELY                              | CARRERA 43 KM 7 VIA ACACIAS                  | 8.545.437.182  |
| 48   | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | AGRÍCOLAS Y GANADERAS ROMERO LATORRE SAS AGROLAR SAS | KR 30 N0 47A-26                              | 13.512.848.974 |
| 49   | SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE          | INVERSIONES LA PALMERA DE COROZITO S. EN C.          | CALLE 41 NUMERO 27-14                        | 14.844.774.000 |
| 50   | SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS | PRESTIGE COLOMBIA S.A.S                              | CALLE 40 # 32-50 OFICINA 403                 | 31.543.087.269 |

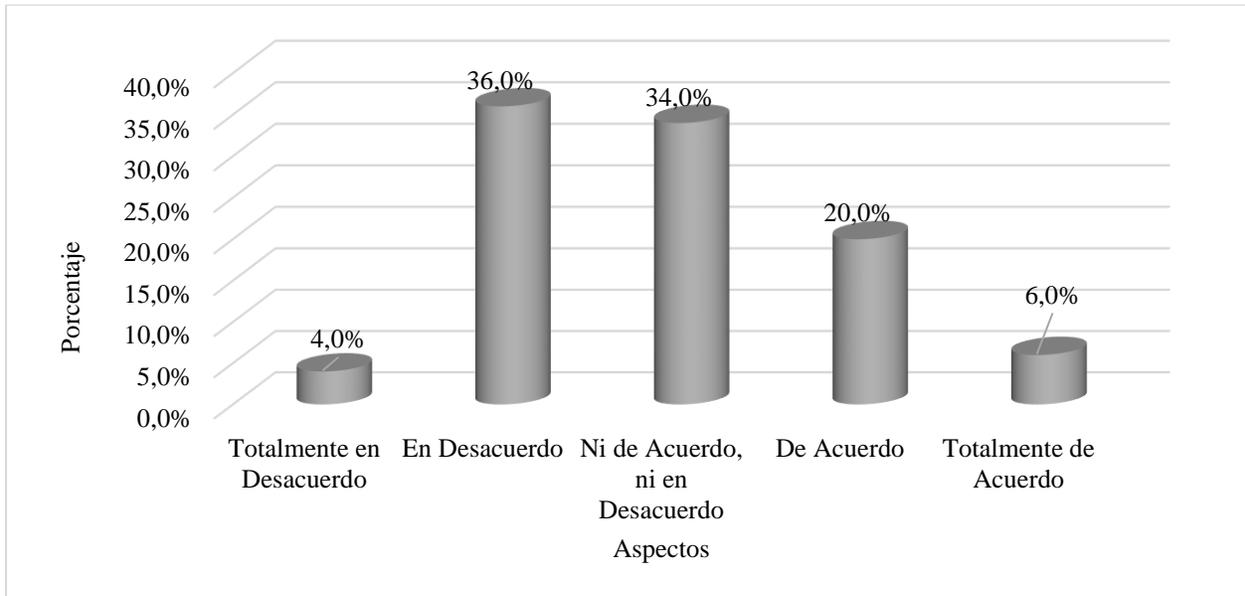
Fuente. Cámara de Comercio de Villavicencio (2016)

Sobre esta base de datos se realizó un contacto inicial vía telefónica con varias organizaciones, y se confirmó la participación y apoyo para la aplicación de una prueba piloto del 20% del total de las empresas lo cual fue importante para mejorar la redacción de las preguntas y también para diseñar nuevas que permitan obtener mayor información de acuerdo a las sugerencias se los encuestados.

## RESULTADOS

### Categoría Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

*Afirmación 1.* Las empresas que operan en el sector, desarrollan Economías de Escala (cuando una empresa al producir más, logra disminuir sus costos). Los resultados se muestran en la figura 8.

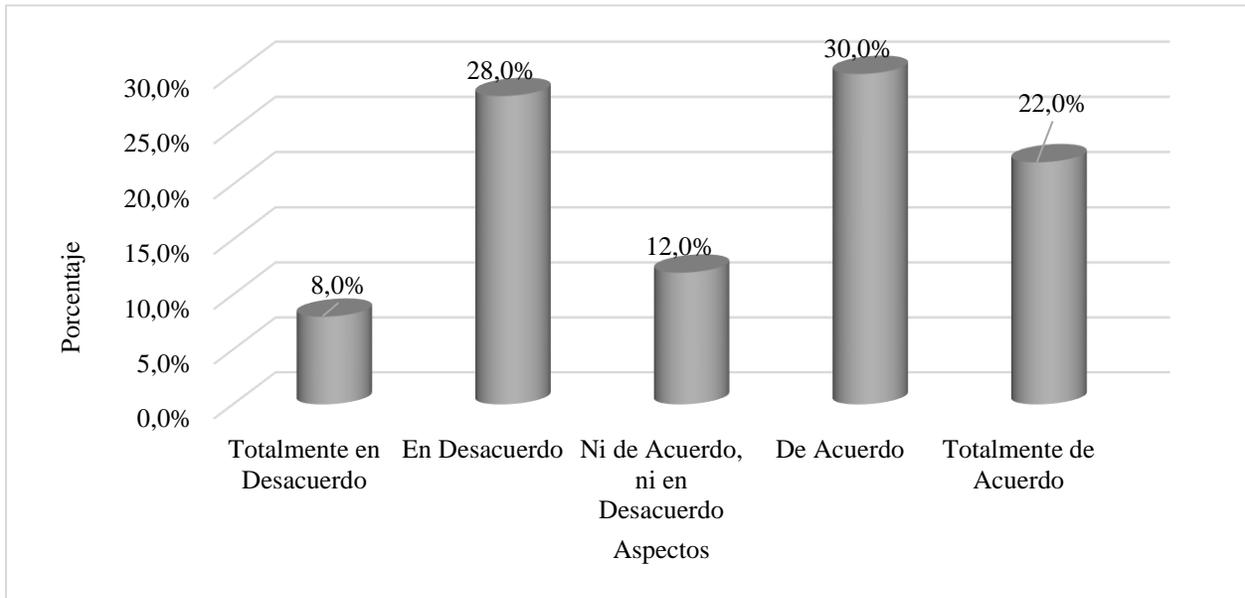


*Figura 8.* Empresas desarrollan economías de escala.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 4% que están totalmente en desacuerdo en que las empresas del sector desarrollan economías de escala; un 36% dicen que están en desacuerdo; un 34% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 20% señalan que están de acuerdo y un 6% dicen que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 2.* Los resultados financieros de las empresas en términos de costo – beneficio, favorece el desarrollo del sector. Los resultados se muestran en la figura 9.

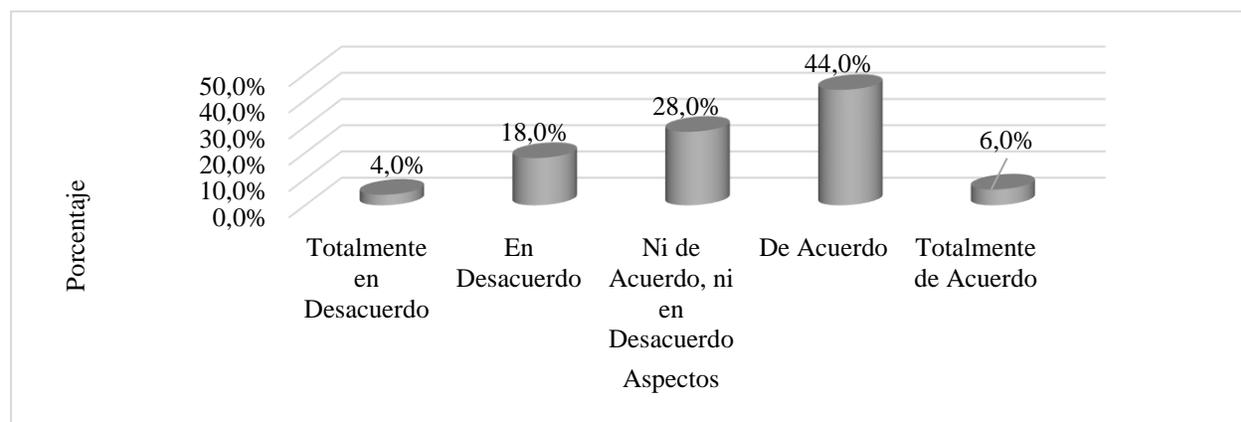


*Figura 9.* Resultados financieros de las empresas favorecen el sector.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 8% que están totalmente en desacuerdo en los resultados financieros de las empresas en términos de costo – beneficio, favorece el desarrollo del sector; un 28% dicen que están en desacuerdo; un 12% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 30% señalan que están de acuerdo y un 22% dicen que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 3.* Existe la necesidad de invertir grandes recursos financieros para crear unidades productivas en el sector. Los resultados se muestran en la figura 10.

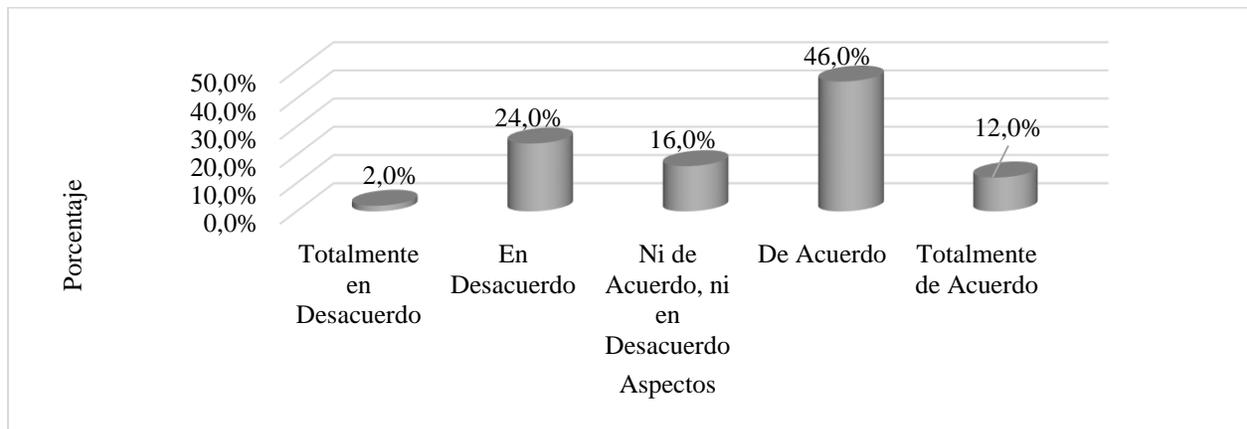


*Figura 10.* Necesidad de crear unidades productivas.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 4% que están totalmente en desacuerdo en que existe la necesidad de invertir grandes recursos financieros para crear unidades productivas en el sector; un 18% dicen que están en desacuerdo; un 28% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 44% señalan que están de acuerdo y un 6% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 4.* Las nuevas empresas tienen desventajas en costos frente a las existentes, en cuanto a las actividades de abastecimiento de materias primas y el aprendizaje en el proceso de compras. Los resultados se muestran en la figura 11.

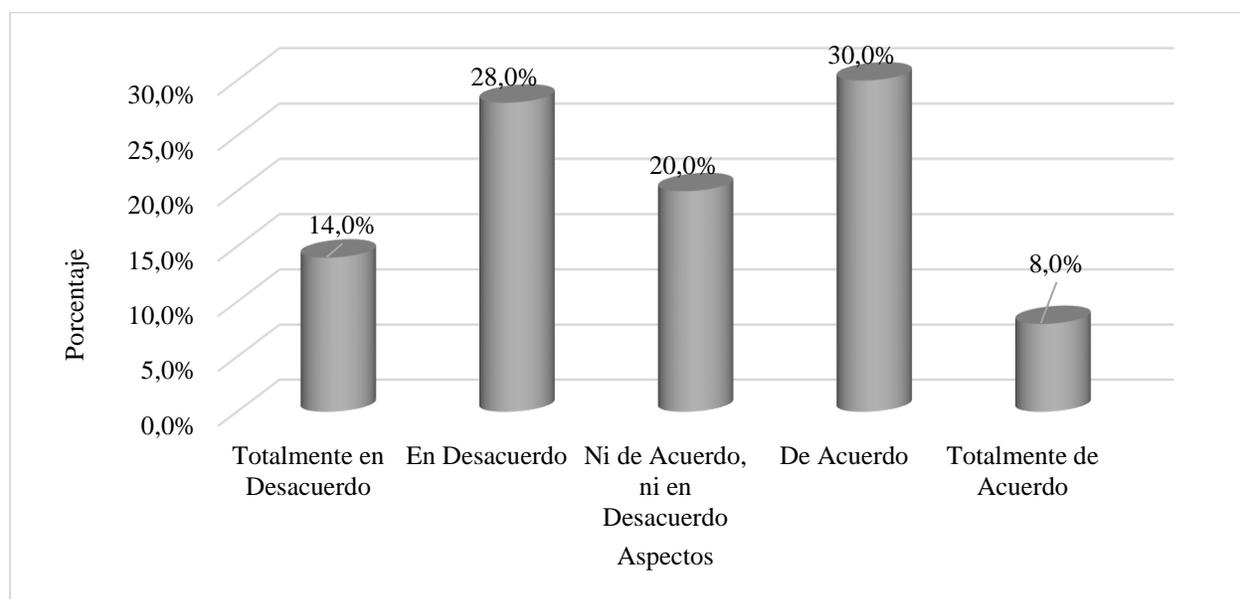


*Figura 11.* Empresas entrantes desventajas en costos.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 2% que están totalmente en desacuerdo las nuevas empresas tienen desventajas en costos frente a las existentes, en cuanto a las actividades de abastecimiento de materias primas y el aprendizaje en el proceso de compras; un 24% dicen que están en desacuerdo; un 16% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 46% señalan que están de acuerdo y un 12% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 5.* Existe aceptación para la comercialización del producto del nuevo competidor por los canales existentes. Los resultados se muestran en la figura 12.

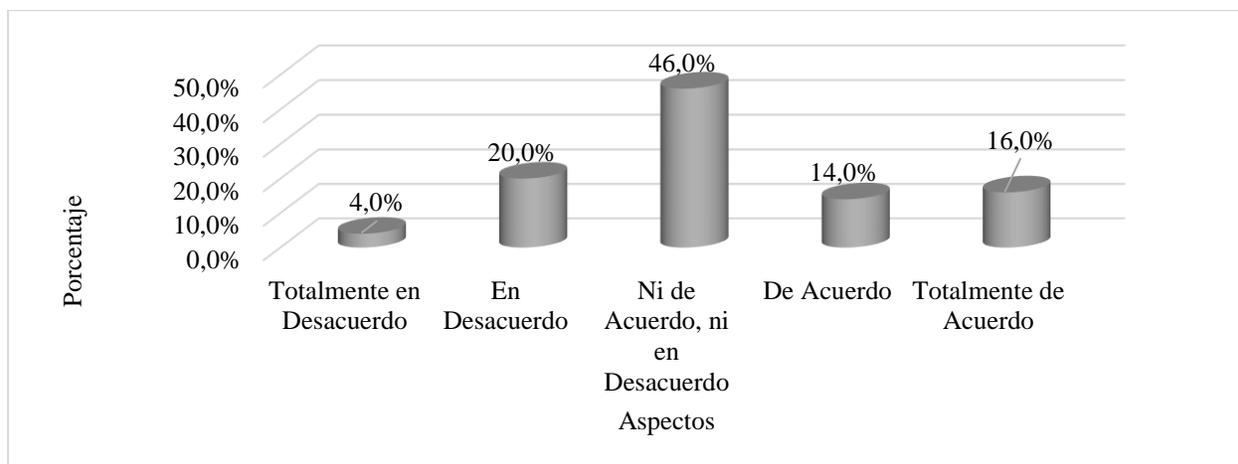


*Figura 12.* Aceptación de productos del nuevo competidor.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 14% que están totalmente en desacuerdo en que existe aceptación para la comercialización del producto del nuevo competidor por los canales existentes; un 28% dicen que están en desacuerdo; un 20% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 30 % señalan que están de acuerdo y un 8% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 6.* Se tienen estrategias de promoción para el reconociendo de la marca de los productos y el sector en el mercado. Los resultados se muestran en la figura 13.

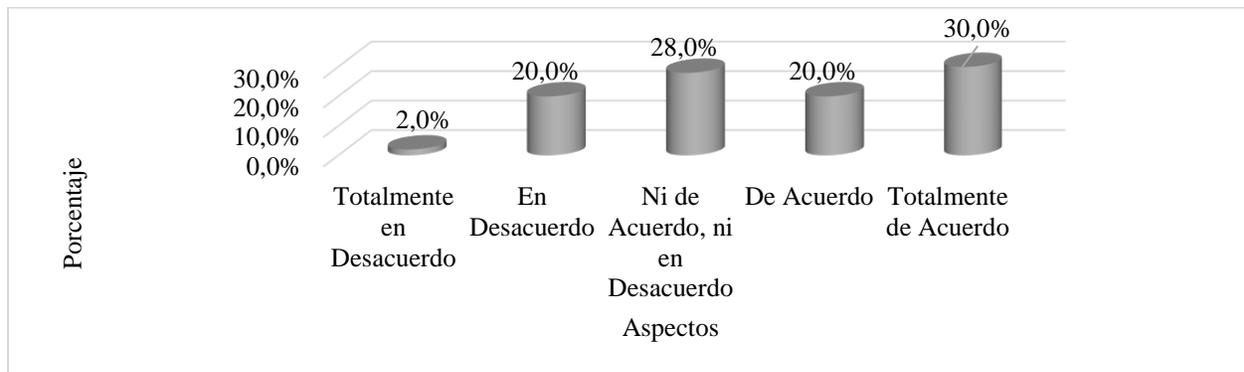


*Figura 13.* Aplicación de estrategias de promoción.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 4% que están totalmente en desacuerdo en se tienen estrategias de promoción para el reconociendo de la marca de los productos y el sector en el mercado; un 20% dicen que están en desacuerdo; un 46% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 14% señalan que están de acuerdo y un 16% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 7.* Las empresas entrantes al mercado deben realizar una inversión significativa en la búsqueda de la diferenciación de los productos y servicios colocados en el mercado. Los resultados se muestran en la figura 14.

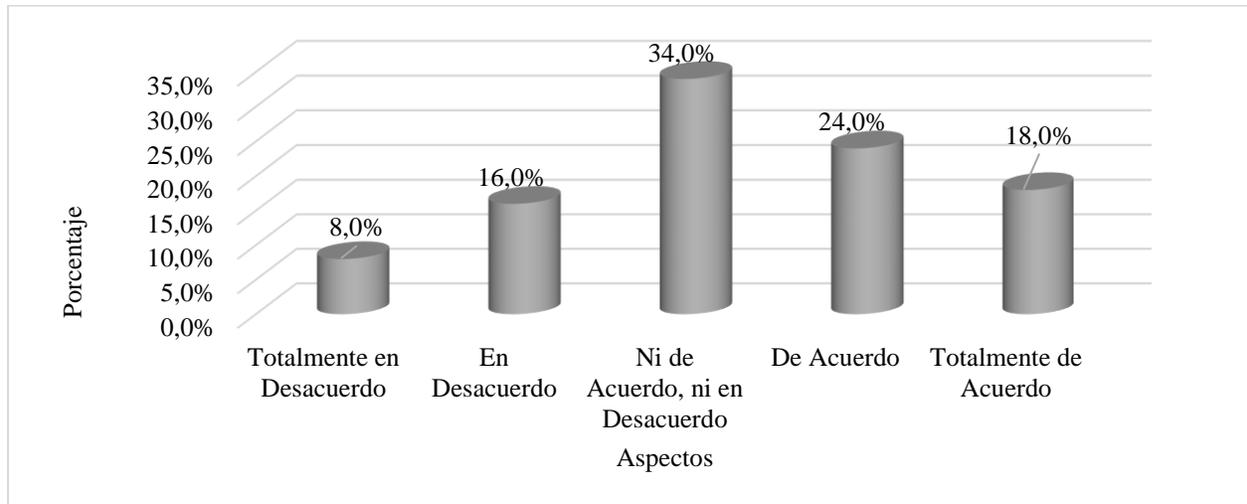


*Figura 14.* Empresas entrantes invierten en diferenciación.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 2% que están totalmente en desacuerdo en que las empresas entrantes al mercado deben realizar una inversión significativa en la búsqueda de la diferenciación de los productos y servicios colocados en el mercado; un 20% dicen que están en desacuerdo; un 28% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 20% señalan que están de acuerdo y un 30% afirman que están totalmente de acuerdo.

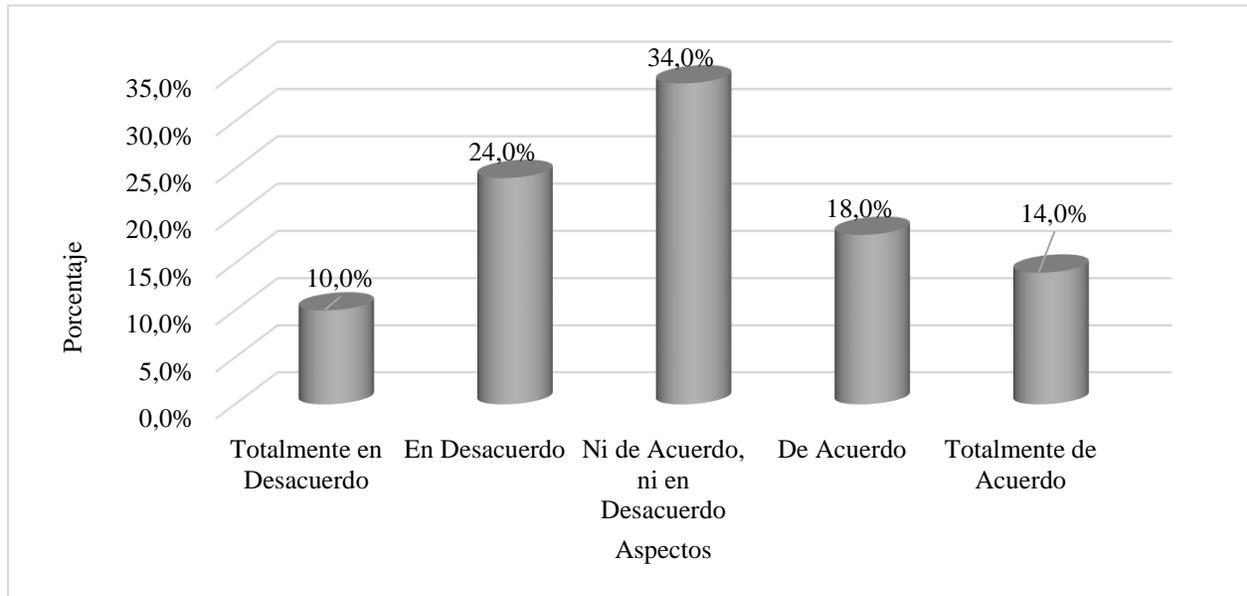
*Afirmación 8.* Existen estrategias de las empresas del sector, para evitar la entrada de nuevas competidoras. Los resultados se muestran en la figura 15.



*Figura 15. Estrategias para evitar entrada de competidores. Fuente: Elaboración del Autor*

Los encuestados a la pregunta, indican en un 8% que están totalmente en desacuerdo en que existen estrategias de las empresas del sector, para evitar la entrada de nuevas competidoras; un 16% dicen que están en desacuerdo; un 34% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 24% señalan que están de acuerdo y un 18% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 9.* Las empresas existentes toman represalias para sacar del mercado a las nuevas organizaciones. Los resultados se muestran en la figura 16.



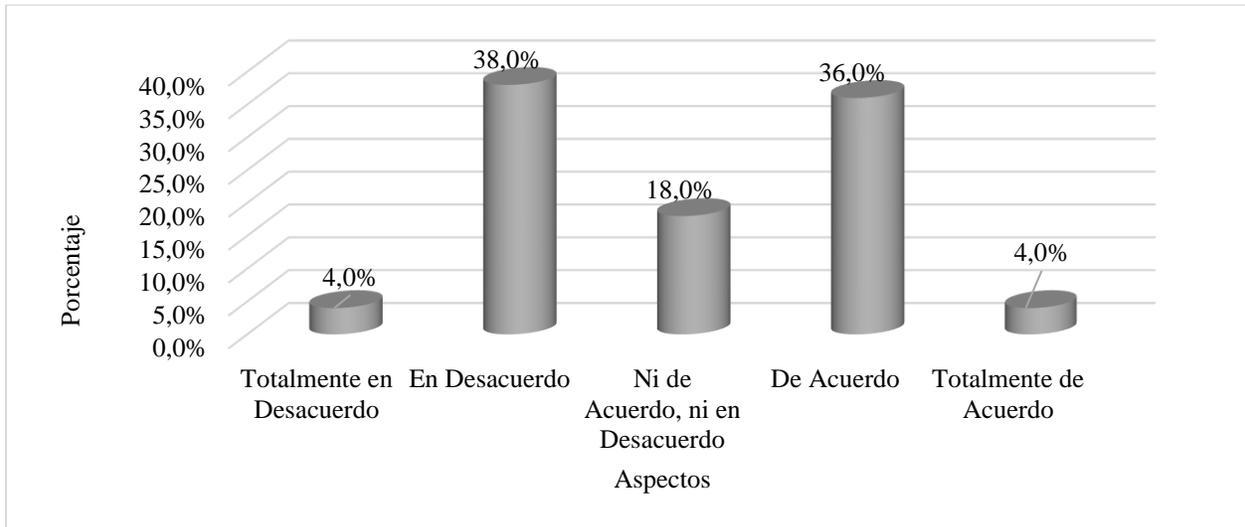
*Figura 16.* Estrategias para evitar entrada de competidores.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 10% que están totalmente en desacuerdo las empresas existentes toman represalias para sacar del mercado a las nuevas organizaciones; un 24% dicen que están en desacuerdo; un 34% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 18% señalan que están de acuerdo y un 14% afirman que están totalmente de acuerdo.

## Categoría Poder de Negociación de los Clientes

*Afirmación 1.* Existe concentración o existen compradores de grandes volúmenes (materias primas, componentes, servicios y de mano de obra, etc.) con relación a las ventas del proveedor. Los resultados se muestran en la figura 17.

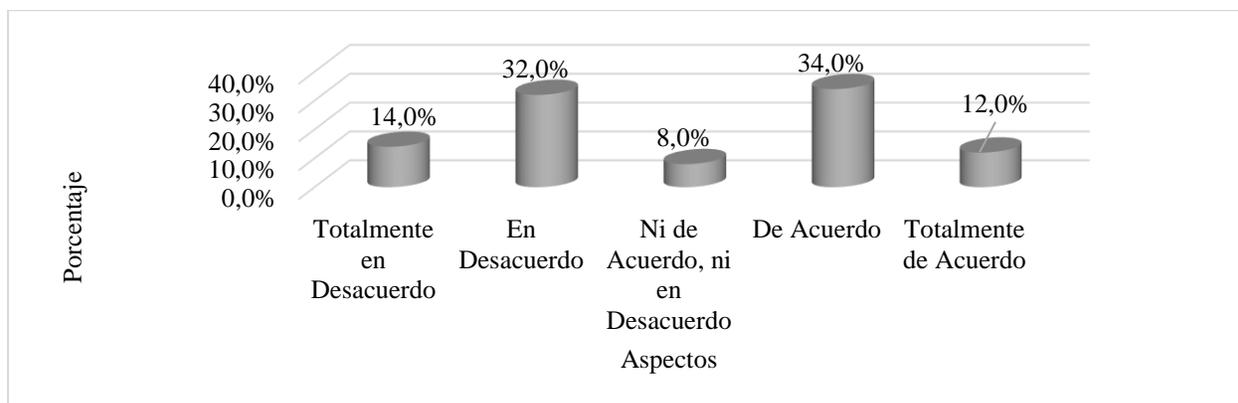


*Figura 17.* Concentración de compradores de insumos.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 4% que están totalmente en desacuerdo en que existe concentración o existen compradores de grandes volúmenes (materias primas, componentes, servicios y de mano de obra, etc.) con relación a las ventas del proveedor; un 38% dicen que están en desacuerdo; un 18% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 36% señalan que están de acuerdo y un 4% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 2.* Los compradores del sector, están en capacidad de realizar exigencias a sus proveedores. Los resultados se muestran en la figura 18.

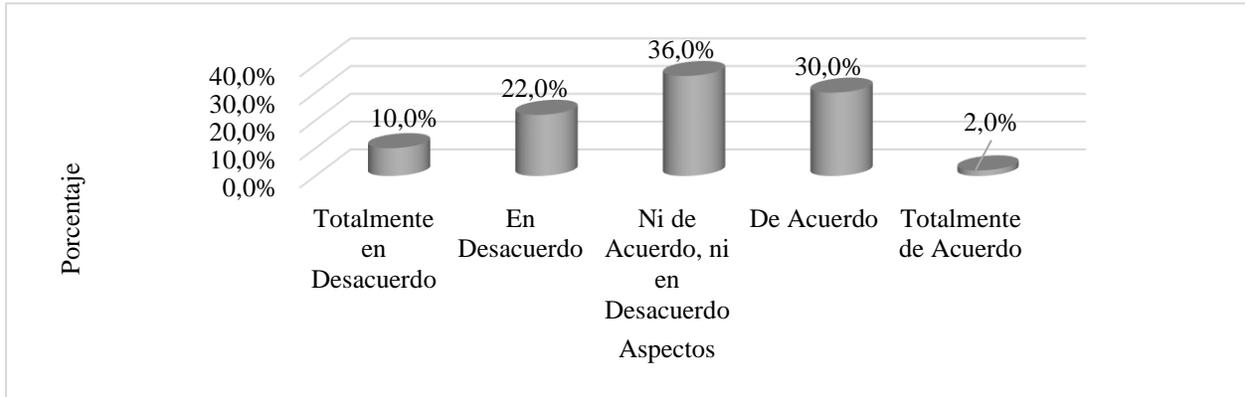


*Figura 18.* Capacidad de exigencia de los compradores a proveedores.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados indican en un 14% que están totalmente en desacuerdo en que los compradores del sector, están en capacidad de realizar exigencias a sus proveedores; un 32% dicen que están en desacuerdo; 8% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; 34% señalan que están de acuerdo y un 12% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 3.* Existe compradores de grandes volúmenes (materias primas, componentes, servicios y de mano de obra, etc.) con relación a las ventas del proveedor. Los resultados se muestran en la figura 19.

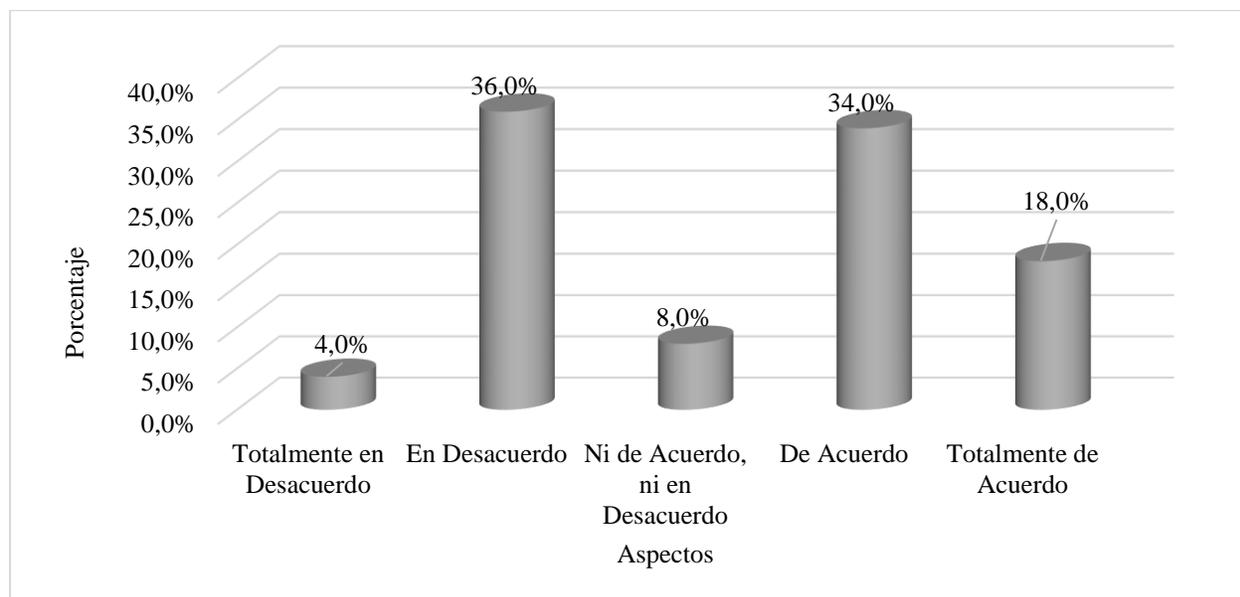


*Figura 19.* Compradores de grandes volúmenes materias primas.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 10% que están totalmente en desacuerdo en que existe compradores de grandes volúmenes (materias primas, componentes, servicios y de mano de obra, etc.) con relación a las ventas del proveedor; un 22% dicen que están en desacuerdo; un 36% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 30% señalan que están de acuerdo y un 2% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 4.* Los productos que adquieren los compradores a los proveedores, tienen características diferenciadas. Los resultados se muestran en la figura 20.

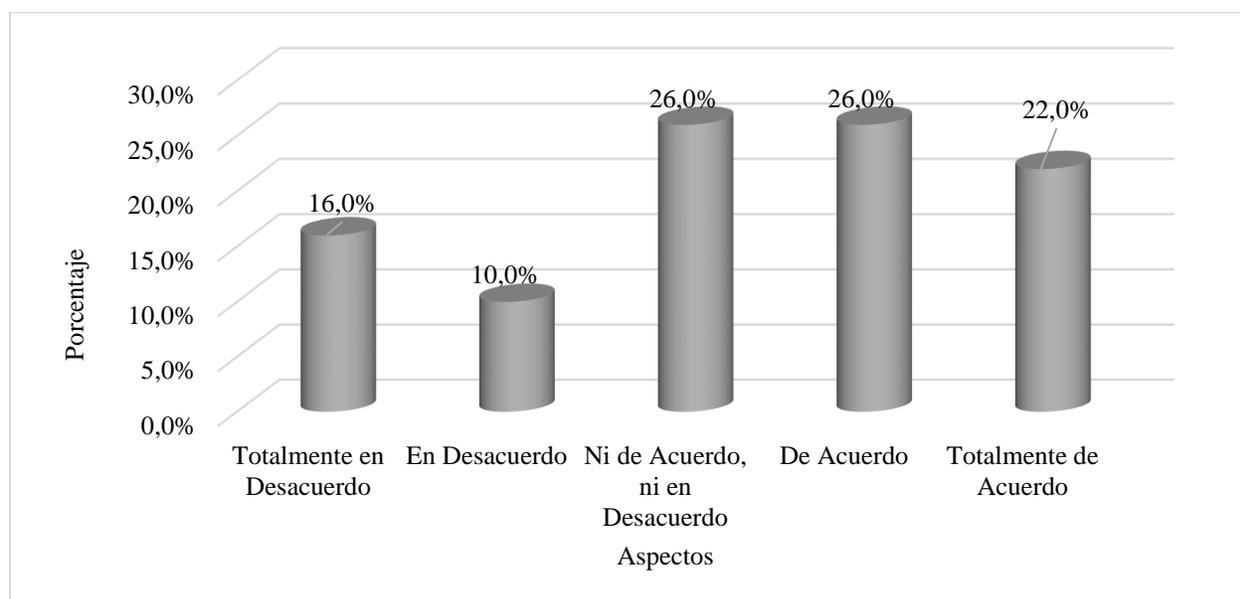


*Figura 20.* Productos con características diferenciadas.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 4% que están totalmente en desacuerdo en que los productos que adquieren los compradores a los proveedores, tienen características diferenciadas; un 36% dicen que están en desacuerdo; un 8% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 34% señalan que están de acuerdo y un 18% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 5.* Los clientes tienen suficiente información sobre cada uno de los proveedores y productos que comercializan. Los resultados se muestran en la figura 21.

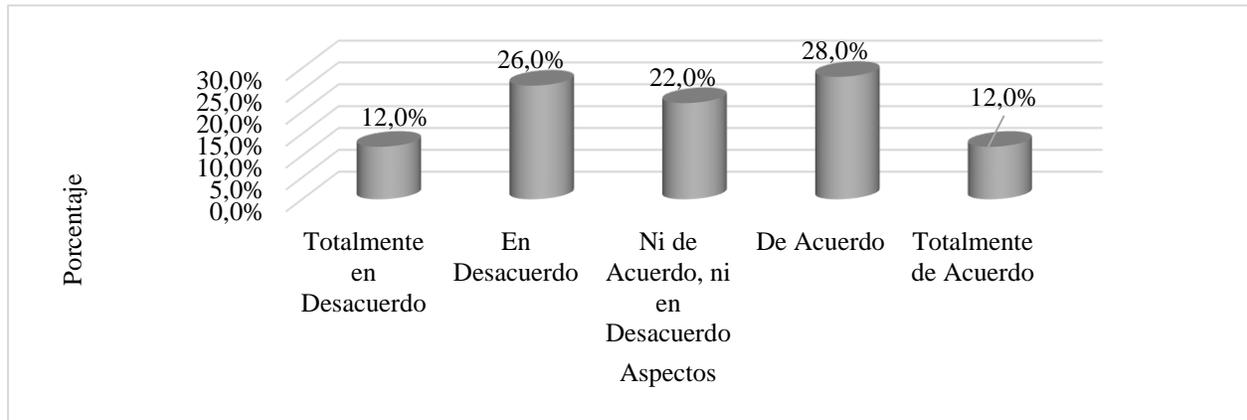


*Figura 21.* Los clientes tienen información sobre proveedores.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 16% que están totalmente en desacuerdo en que los clientes tienen suficiente información sobre cada uno de los proveedores y productos que comercializan; un 10% dicen que están en desacuerdo; un 26% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 26% señalan que están de acuerdo y un 22% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 6.* En el proceso de compra de los bienes, la marca y el precio de los productos que colocan al mercado los proveedores tienen gran impacto. Los resultados se muestran en la figura 22.

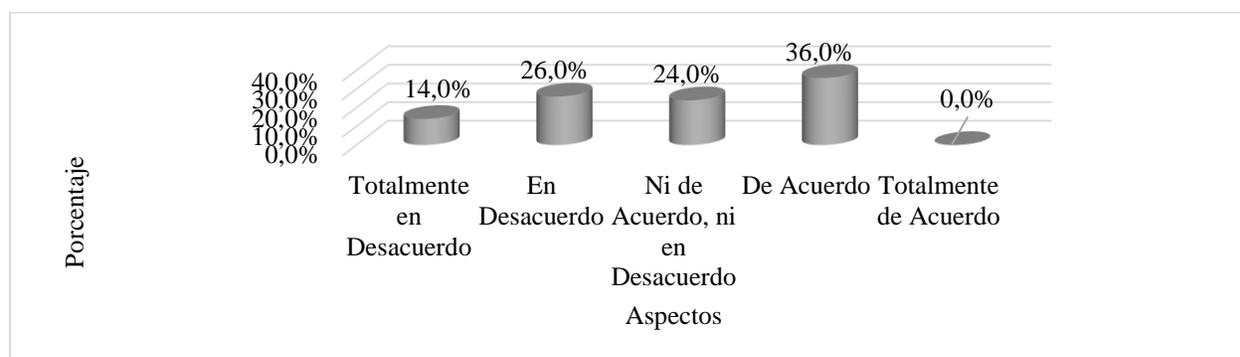


*Figura 22.* La marca y precio tiene impacto en la compra de productos.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 12% que están totalmente en desacuerdo en que, en el proceso de compra de los bienes, la marca y el precio de los productos que colocan al mercado los proveedores tienen gran impacto; un 26% dicen que están en desacuerdo; un 22% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 28% señalan que están de acuerdo y un 12% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 7.* Existen pocos proveedores para suplir las necesidades de los compradores del sector con productos sustitutos. Los resultados se muestran en la figura 23.



*Figura 23.* Existen pocos proveedores de productos sustitutos.

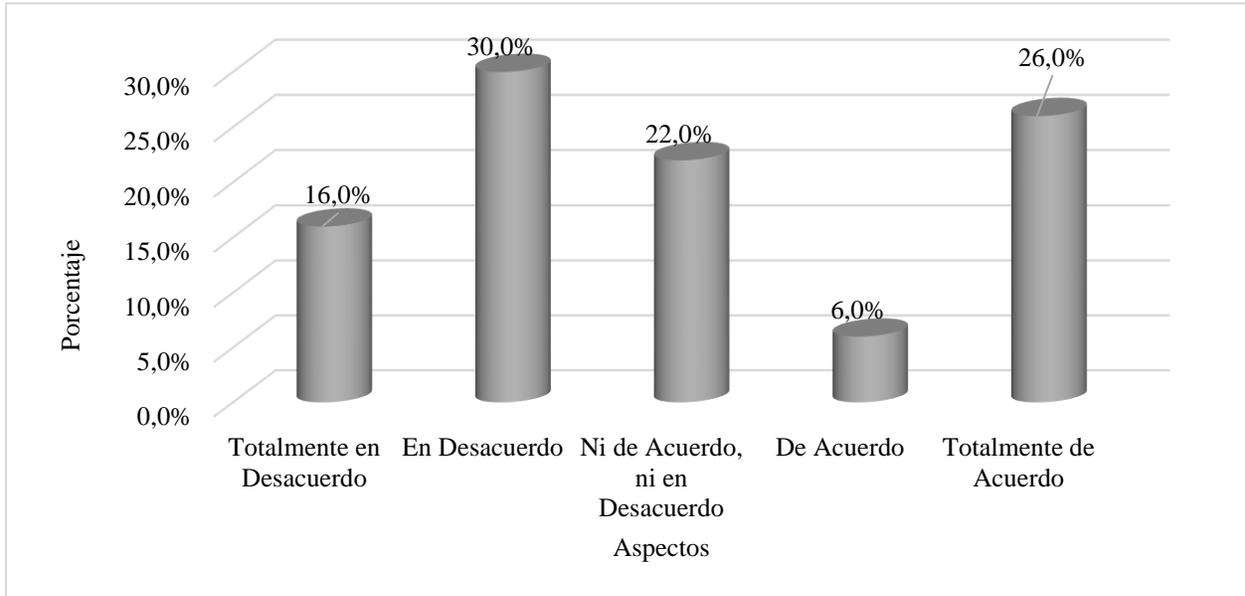
*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 14% que están totalmente en desacuerdo en que, existen pocos proveedores para suplir las necesidades de los compradores del sector con productos sustitutos; un 26% dicen que están en desacuerdo; un 24% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; y un 36% señalan que están de acuerdo.

## Categoría Poder de Negociación de los Proveedores

*Afirmación 1.* Existen pocas empresas proveedoras para suplir las necesidades del sector.

Los resultados se muestran en la figura 24.

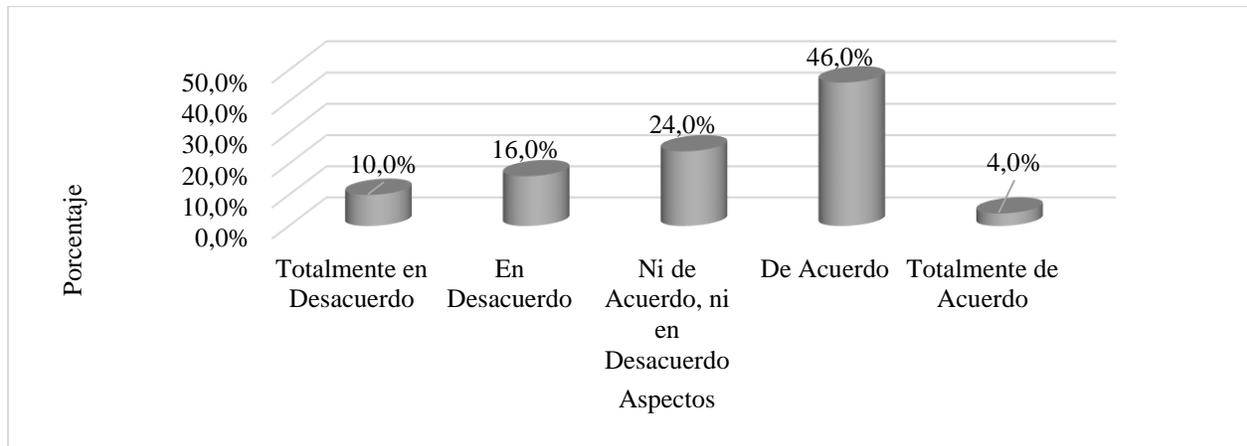


*Figura 24.* Pocos proveedores en el sector.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 16% que están totalmente en desacuerdo en que, existen pocas empresas proveedoras para suplir las necesidades del sector; un 30% dicen que están en desacuerdo; un 22% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 6% señalan que están de acuerdo y un 26% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 2.* Existe una gran competencia entre las empresas proveedores. Los resultados se muestran en la figura 25.

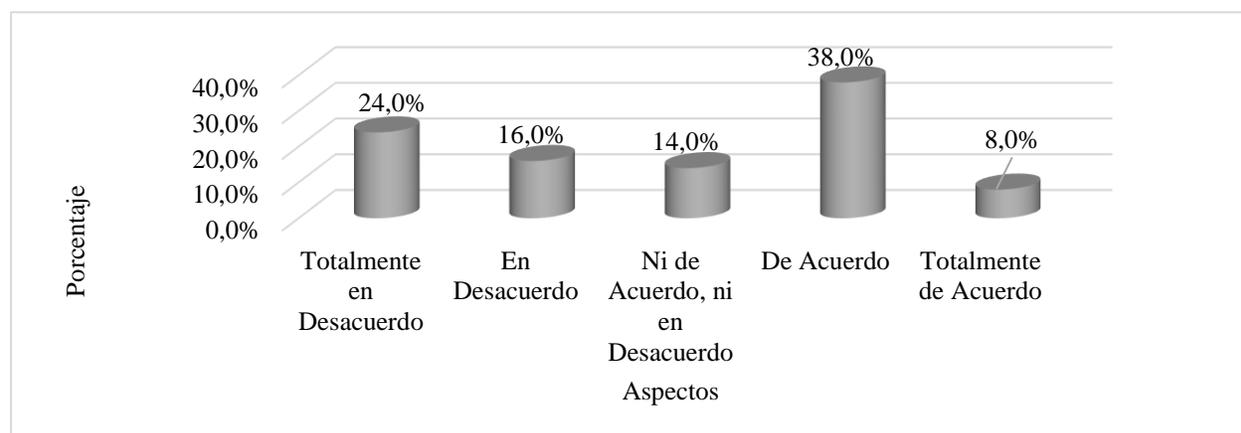


*Figura 25.* Gran competencia entre proveedores.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 10% que están totalmente en desacuerdo en que, existe una gran competencia entre las empresas proveedores; un 16% dicen que están en desacuerdo; un 24% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 46% señalan que están de acuerdo y un 4% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 3.* Los proveedores colocan productos diferenciados hacia el mercado del sector.

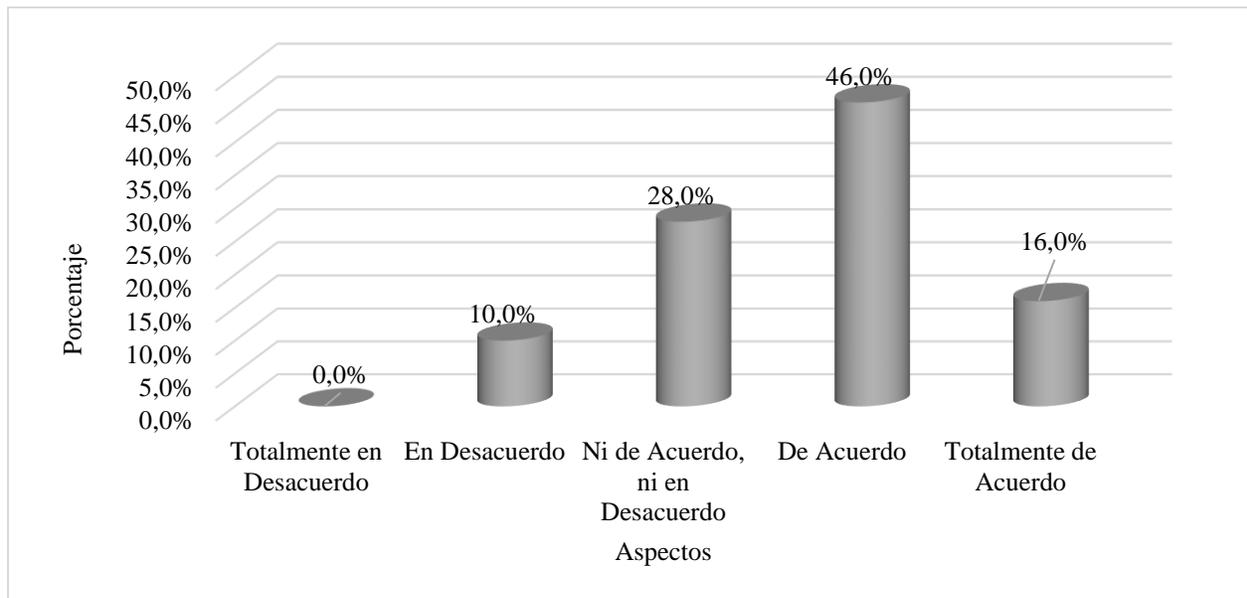


*Figura 26.* Productos diferenciados de los proveedores.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 24% que están totalmente en desacuerdo en que, los proveedores colocan productos diferenciados hacia el mercado del sector; un 16% dicen que están en desacuerdo; un 14% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 38% señalan que están de acuerdo y un 8% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 4.* Los compradores que requieren bienes para la producción y comercialización de producto al sector; son un cliente muy importante para los proveedores. Los resultados se muestran en la figura 27.

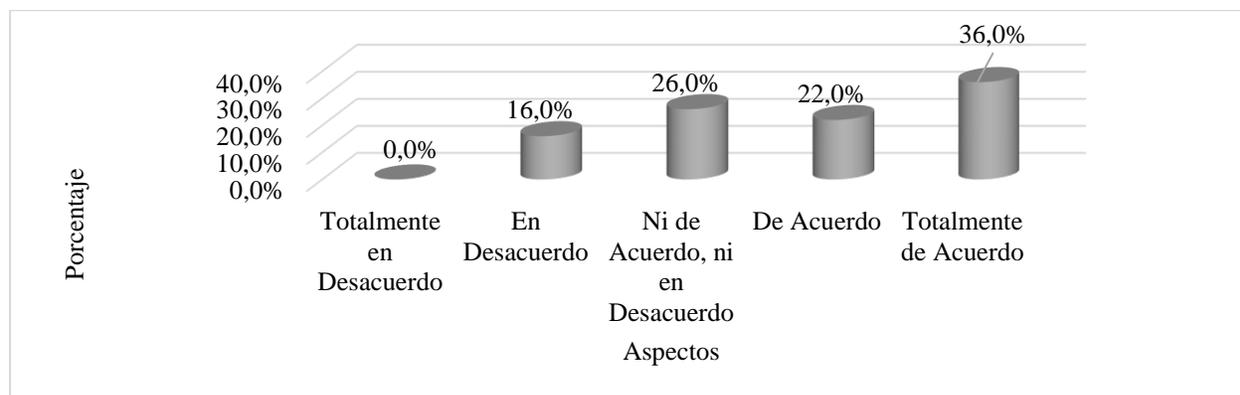


*Figura 27.* Los clientes son importantes para sus proveedores.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 0% que están totalmente en desacuerdo en que, los compradores que requieren bienes para la producción y comercialización de producto al sector; son un cliente muy importante para los proveedores; un 10% dicen que están en desacuerdo; un 28% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 46% señalan que están de acuerdo y un 16% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 5.* Los proveedores suministran bienes esenciales para la producción en el sector. Los resultados se muestran en la figura 28.

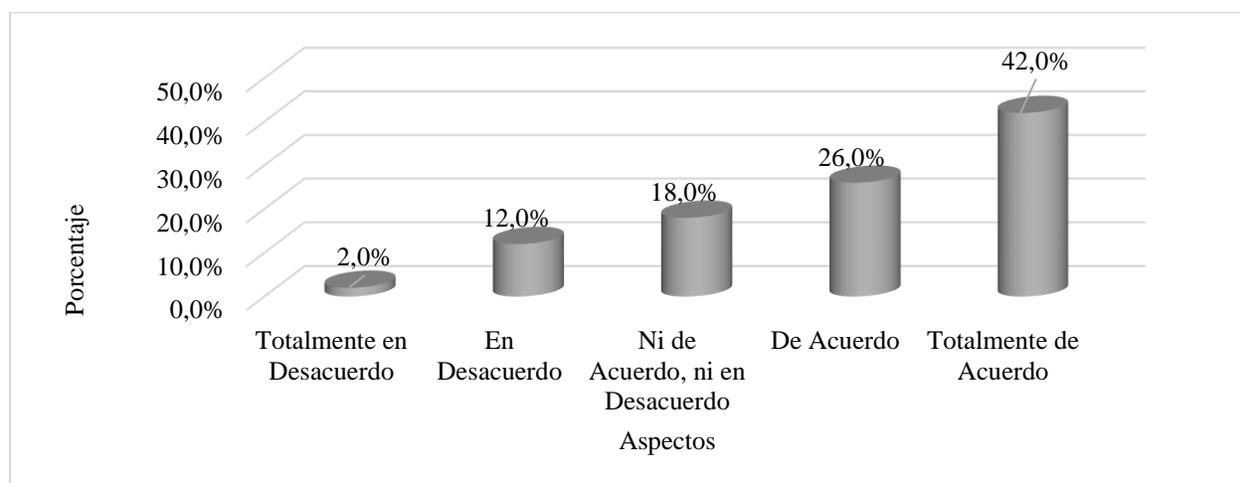


*Figura 28.* Los proveedores suministran bienes esenciales.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados, indican en un 0% que están totalmente en desacuerdo en que, los proveedores suministran bienes esenciales para la producción en el sector; un 16% dicen que están en desacuerdo; un 26% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 22% señalan que están de acuerdo y un 36% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 6.* Los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien. Los resultados se muestran en la figura 29.



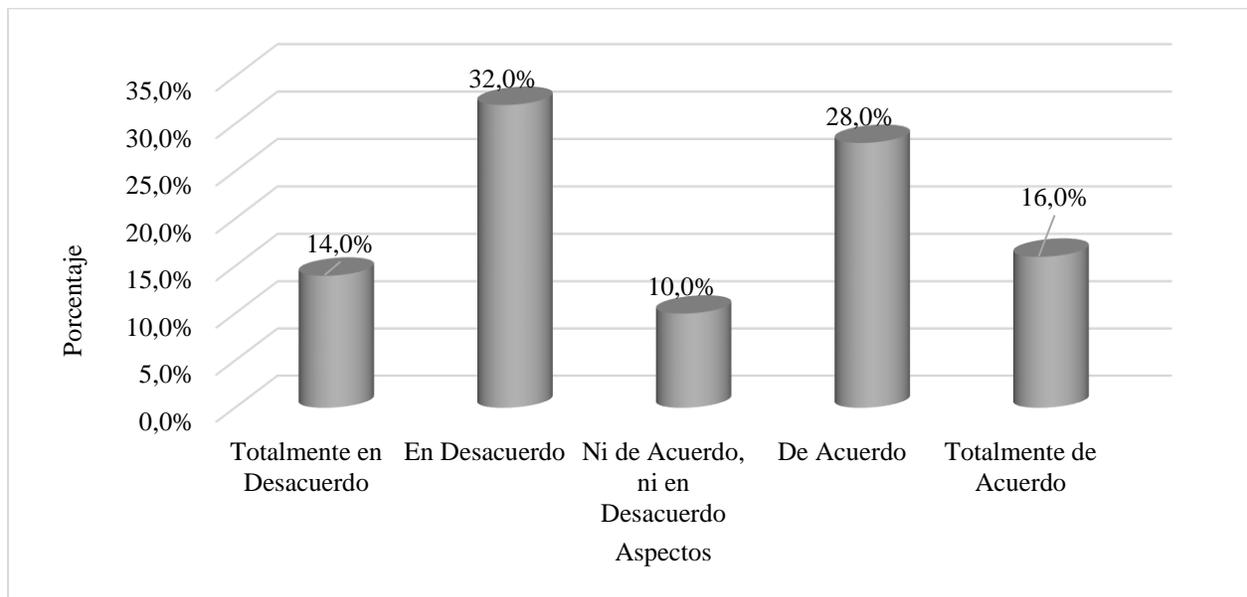
*Figura 29.* Insumos incrementan la calidad.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 2% que están totalmente en desacuerdo en que, los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien; un 12% dicen que están en desacuerdo; un 18% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 26% señalan que están de acuerdo y un 42% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 7.* El proveedor pueda imponer sus condiciones a los compradores del sector.

Los resultados se muestran en la figura 30.



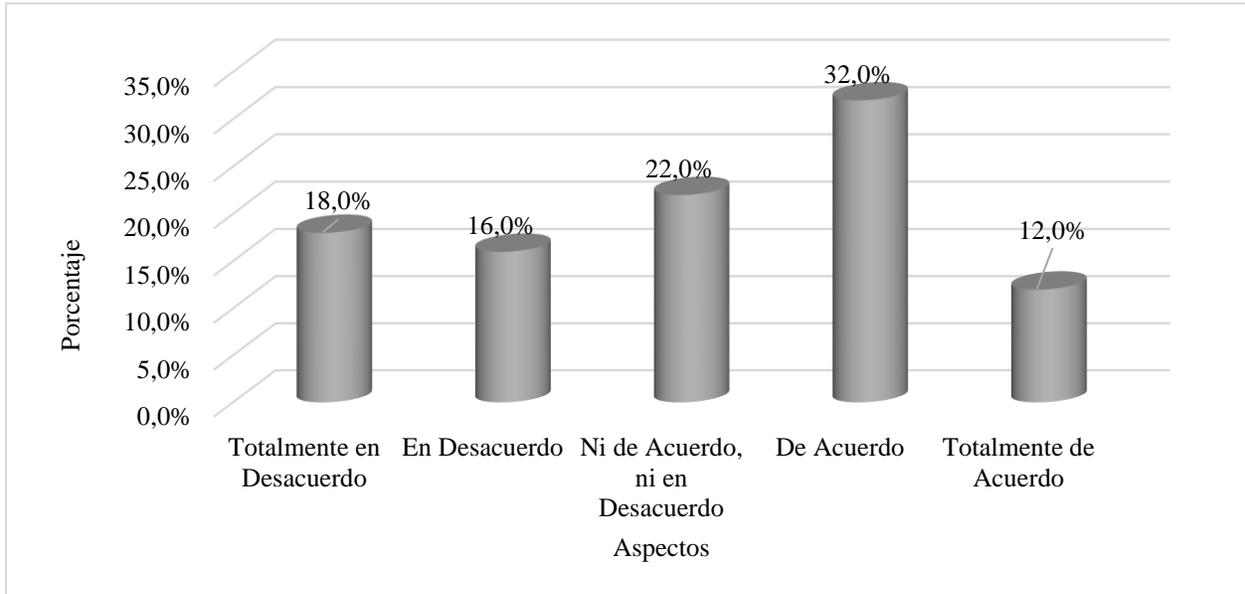
*Figura 30.* Proveedores imponen condiciones.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 14% que están totalmente en desacuerdo en que, el proveedor pueda imponer sus condiciones a los compradores del sector; un 32% dicen que están en desacuerdo; un 10% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 28% señalan que están de acuerdo y un 16% afirman que están totalmente de acuerdo.

## Categoría Productos Sustitutos

*Afirmación 1.* Existe facilidad de acceso en el sector para la adquisición de productos sustitutos. Los resultados se muestran en la figura 31.

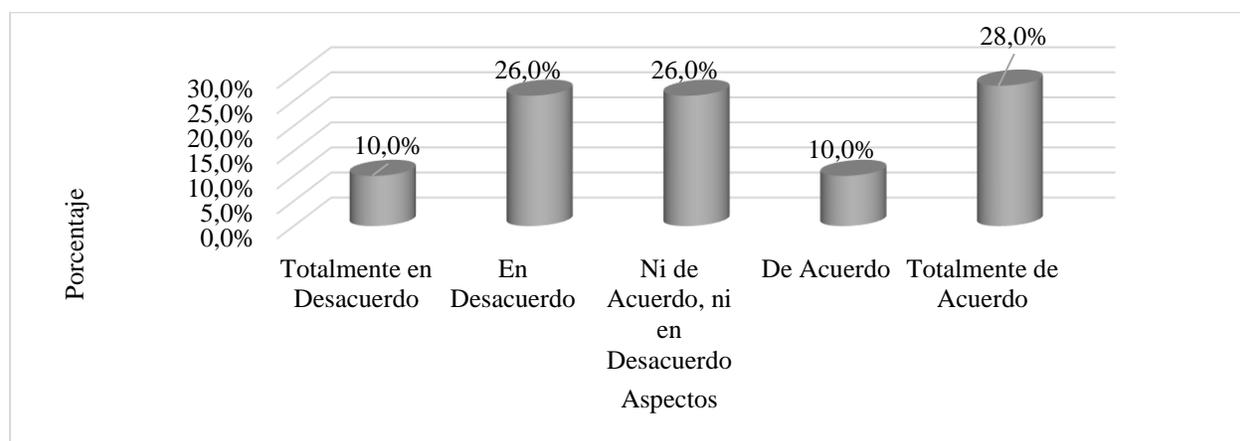


*Figura 31.* Facilidad de adquisición de productos sustitutos.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 18% que están totalmente en desacuerdo en que existe facilidad de acceso en el sector para la adquisición de productos sustitutos; un 16% dicen que están en desacuerdo; un 22% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 32% señalan que están de acuerdo y un 12% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 2.* El precio del bien sustituto para la producción de bienes en el sector, es menor que el insumo principal. Los resultados se muestran en la figura 32.

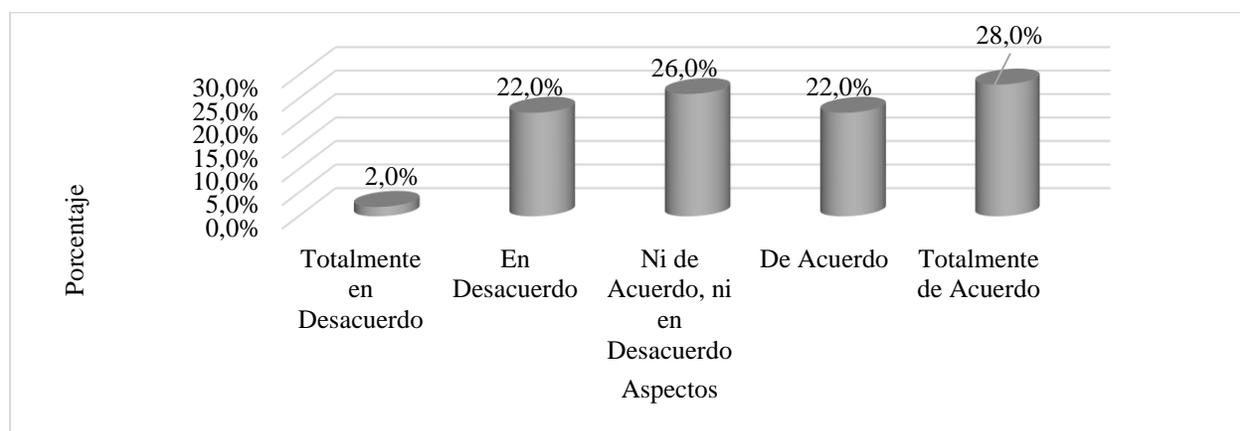


*Figura 32.* Menor precio del producto sustituto.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 10% que están totalmente en desacuerdo en que el precio del bien sustituto para la producción de bienes en el sector, es menor que el insumo principal; un 26% dicen que están en desacuerdo; un 26% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 10% señalan que están de acuerdo y un 28% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 3.* La calidad y el rendimiento de los productos sustitos del sector son superiores al producto usado. Los resultados se muestran en la figura 33.

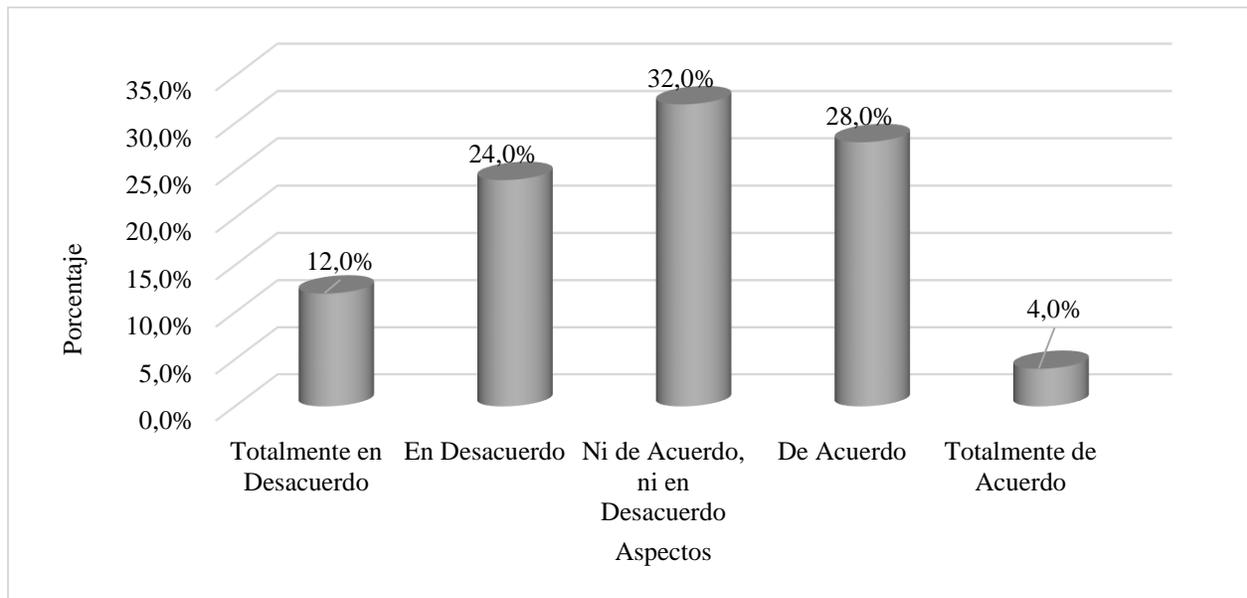


*Figura 33.* Calidad de los productos sustitutos es superior.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 2% que están totalmente en desacuerdo en que la calidad y el rendimiento de los productos sustitos del sector son superiores al producto usado; un 22% dicen que están en desacuerdo; un 26% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 22% señalan que están de acuerdo y un 28% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 4.* Los costos del cambio en la producción por bienes sustitutos son reducidos, por lo que los directivos toman la decisión de utilizarlos. Los resultados se muestran en la figura 34.



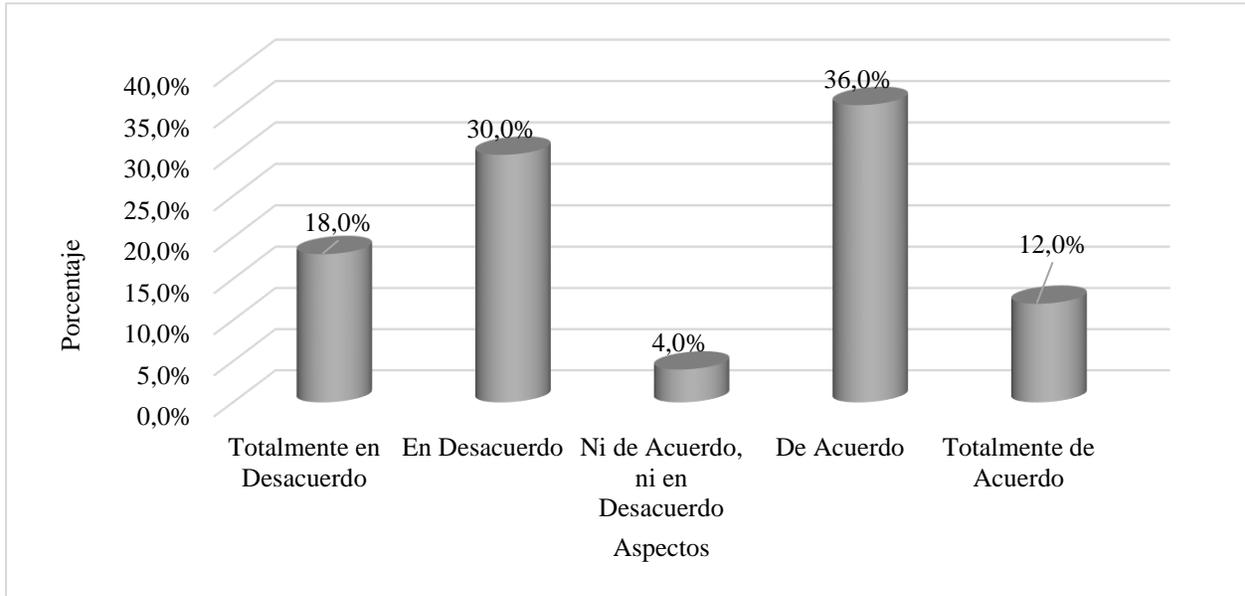
*Figura 34.* Costos del cambio por bienes sustitutos.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 12% que están totalmente en desacuerdo en que los costos del cambio en la producción por bienes sustitutos son reducidos, por lo que los directivos toman la decisión de utilizarlos; un 24% dicen que están en desacuerdo; un 32% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 28% señalan que están de acuerdo y un 4% afirman que están totalmente de acuerdo.

### Categoría Rivalidad de Competidores Existentes

*Afirmación 1.* Son pocas las empresas del sector que dominan el mercado. Los resultados se muestran en la figura 35.

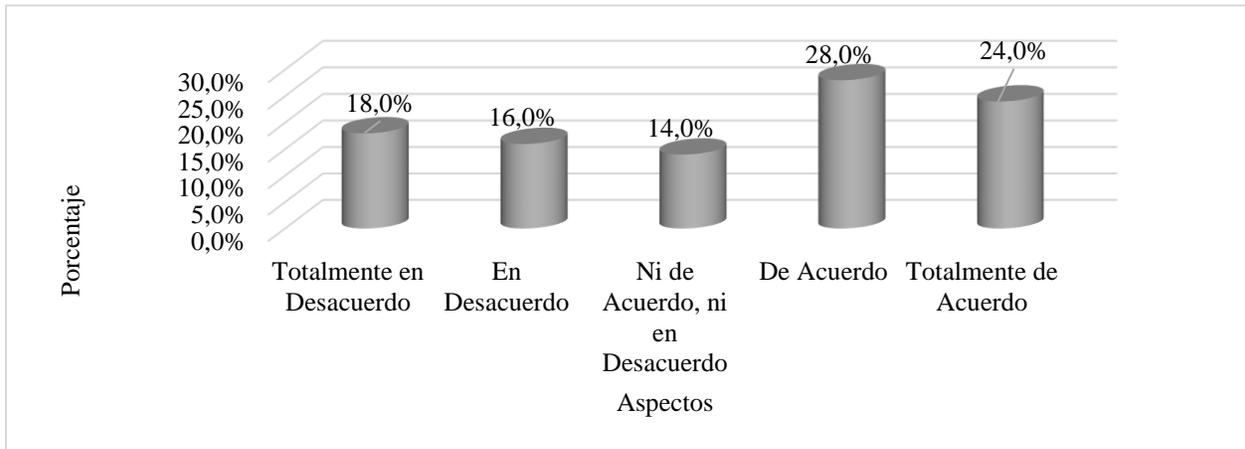


*Figura 35.* Pocas empresas dominan el mercado.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 18% que están totalmente en desacuerdo en que son pocas las empresas del sector que dominan el mercado; un 30% dicen que están en desacuerdo; un 4% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 36% señalan que están de acuerdo y un 12% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 2.* Las empresas que compiten en el sector tienen características muy similares en cuanto a su estructura organizativa, costos e incluso objetivos. Los resultados se muestran en la figura 36.



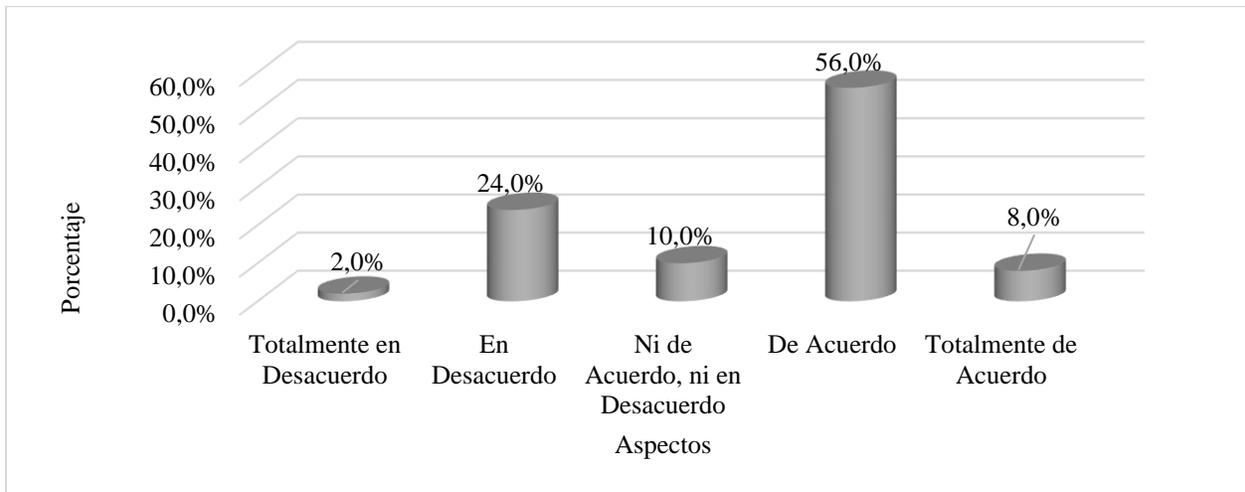
*Figura 36.* Empresas que compiten son similares.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 18% que están totalmente en desacuerdo en que las empresas que compiten en el sector tienen características muy similares en cuanto a su estructura organizativa, costos e incluso objetivos; un 16% dicen que están en desacuerdo; un 14% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 28% señalan que están de acuerdo y un 24% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 3.* Los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios.

Los resultados se muestran en la figura 37.

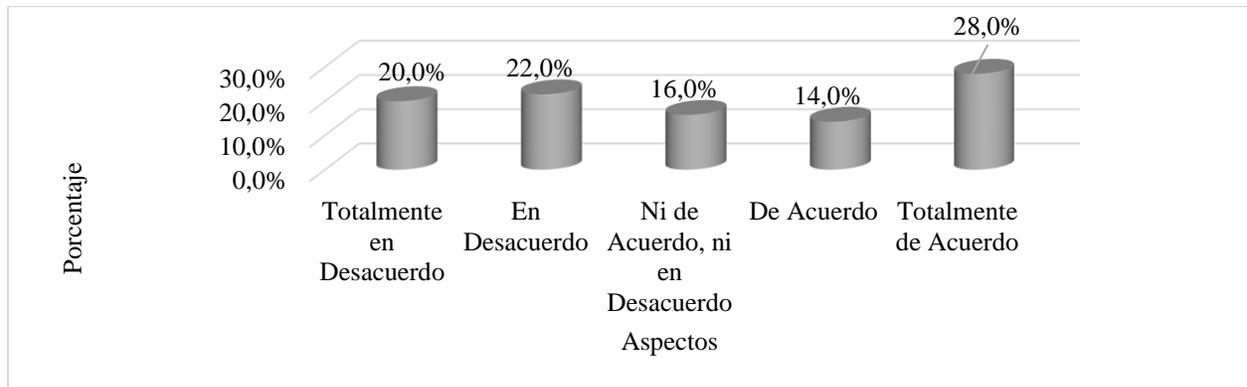


*Figura 37.* Costos fijos elevados.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 2% que están totalmente en desacuerdo en que los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios; un 24% dicen que están en desacuerdo; un 10% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 56% señalan que están de acuerdo y un 8% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 4.* Las empresas compiten colocando productos diferenciados hacia el mercado del sector. Los resultados se muestran en la figura 38.

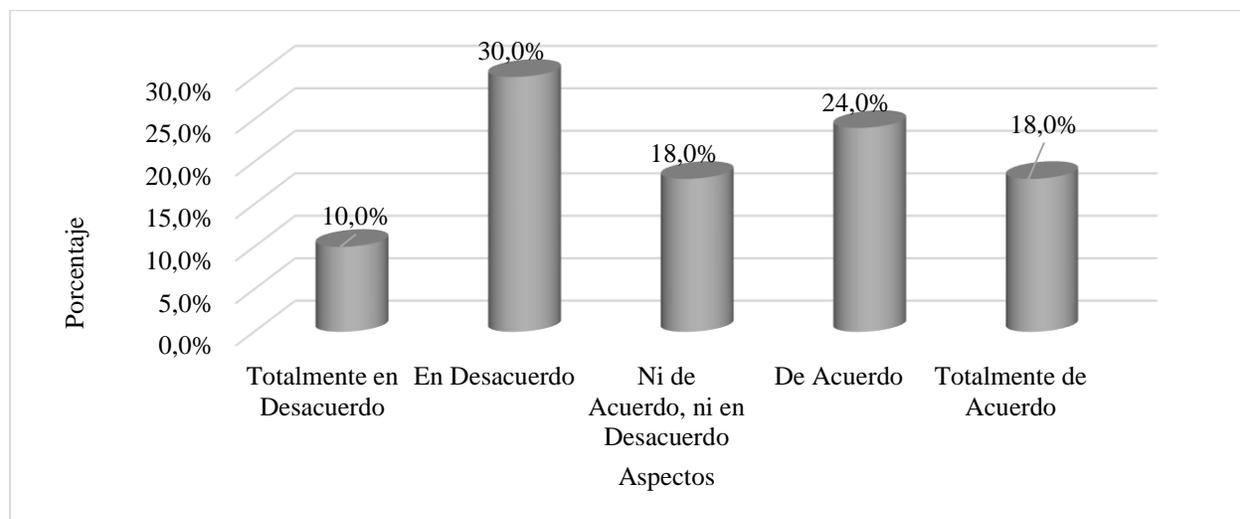


*Figura 38.* Las empresas compiten colocando productos diferenciados.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 20% que están totalmente en desacuerdo en que las empresas compiten colocando productos diferenciados hacia el mercado del sector; un 22% dicen que están en desacuerdo; un 16% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 14% señalan que están de acuerdo y un 28% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 5.* Existen grandes grupos empresariales, que compran pequeñas empresas del sector. Los resultados se muestran en la figura 39.



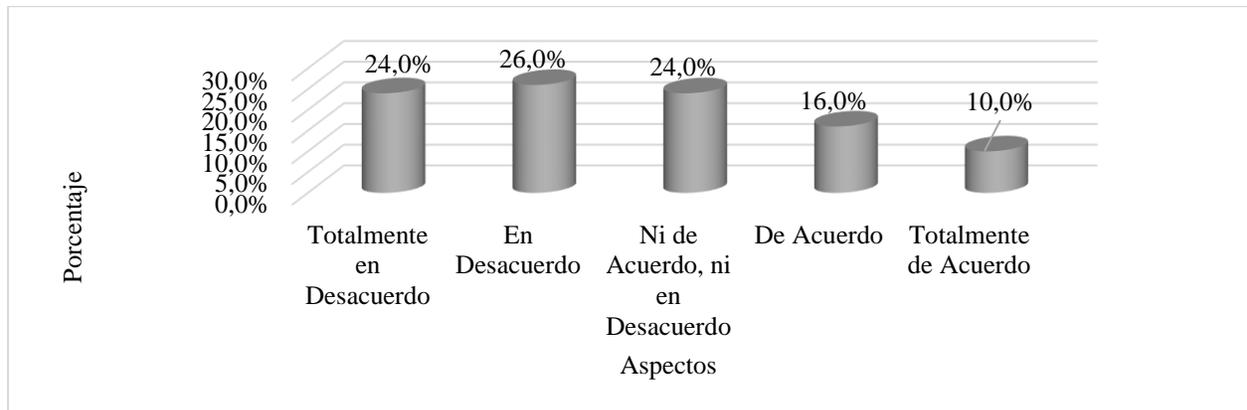
*Figura 39.* Grupos comerciales compran pequeñas empresas.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 10% que están totalmente en desacuerdo en que existen grandes grupos empresariales, que compran pequeñas empresas del sector; un 30% dicen que están en desacuerdo; un 18% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 24% señalan que están de acuerdo y un 18% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 6.* El crecimiento del sector es lento. Los resultados se muestran en la figura

40.

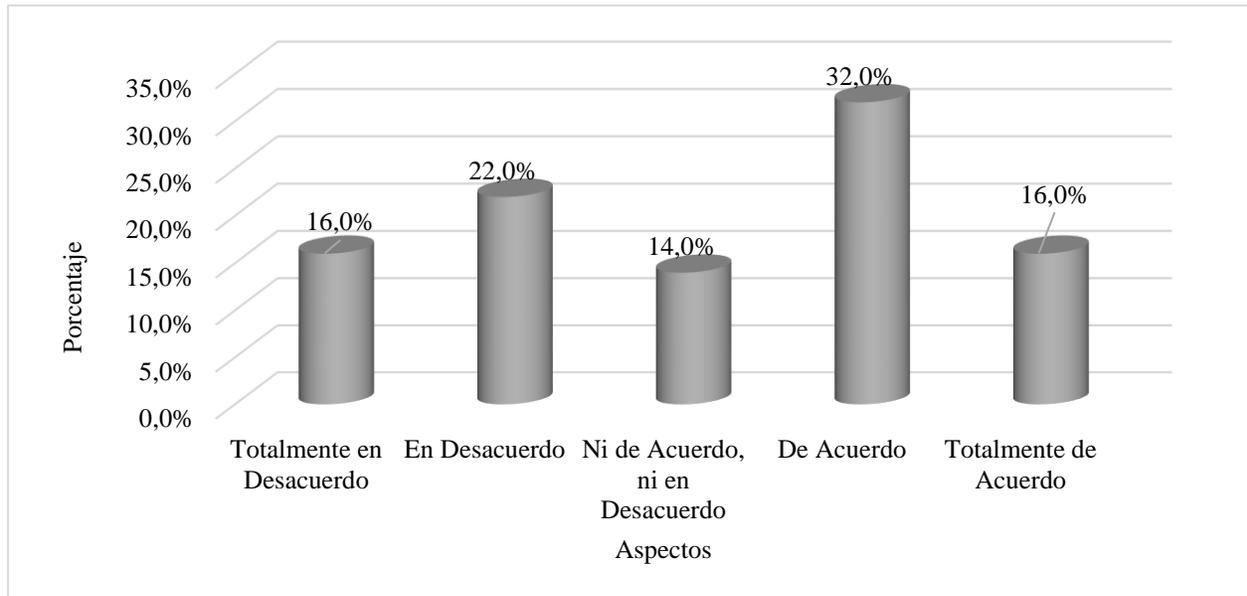


*Figura 40.* Crecimiento del sector es lento.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 24% que están totalmente en desacuerdo en que el crecimiento del sector es lento; un 26% dicen que están en desacuerdo; un 24% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 16% señalan que están de acuerdo y un 10% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 7.* Las barreras de salida como: factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios; cambian los factores de competitividad de las empresas. Los resultados se muestran en la figura 41.

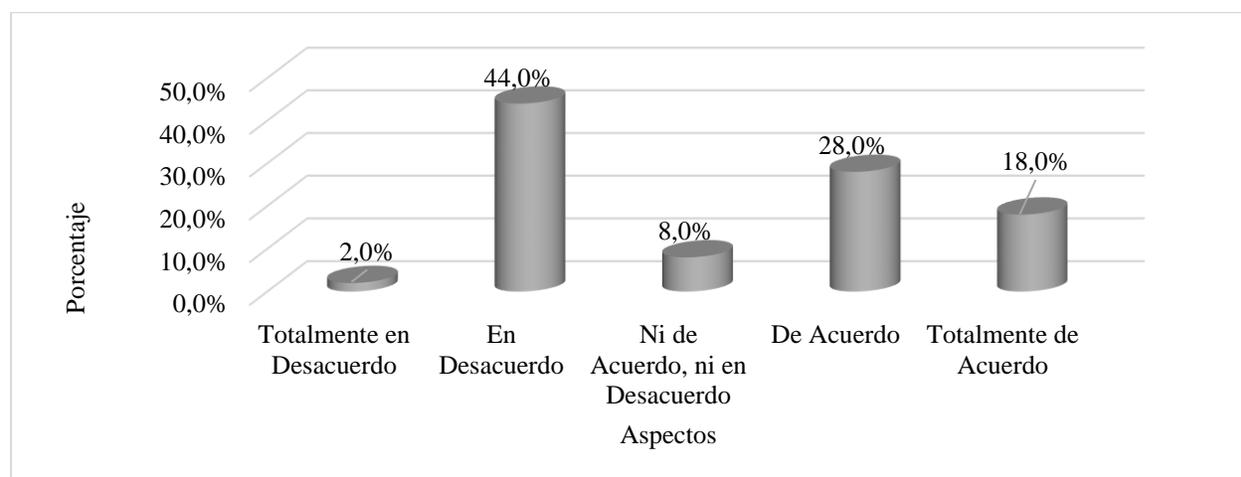


*Figura 41.* Las barreras de salida cambian las condiciones del sector.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 16% que están totalmente en desacuerdo en que las barreras de salida como: factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios; cambian los factores de competitividad de las empresas; un 22% dicen que están en desacuerdo; un 14% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 32% señalan que están de acuerdo y un 16% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 8.* Los competidores existentes en el sector, tienen recursos y capacidades similares. Los resultados se muestran en la figura 42.

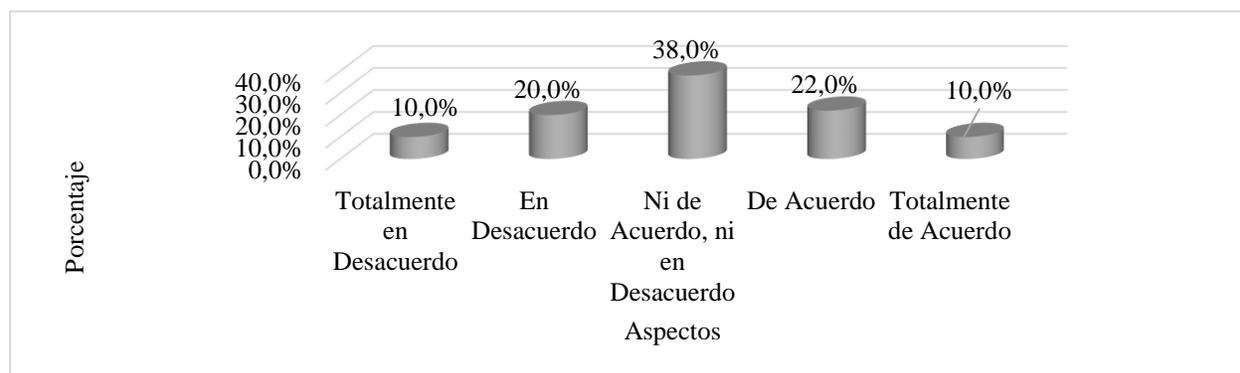


*Figura 42.* Los competidores tienen condiciones similares.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 2% que están totalmente en desacuerdo en que los competidores existentes en el sector, tienen recursos y capacidades similares; un 44% dicen que están en desacuerdo; un 8% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 28% señalan que están de acuerdo y un 18% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 9.* Son bajos los costos del cambio de unos productos a otros comercializados por las empresas existentes en el sector; lo cual fomenta la rivalidad entre los mismos. Los resultados se muestran en la figura 43.

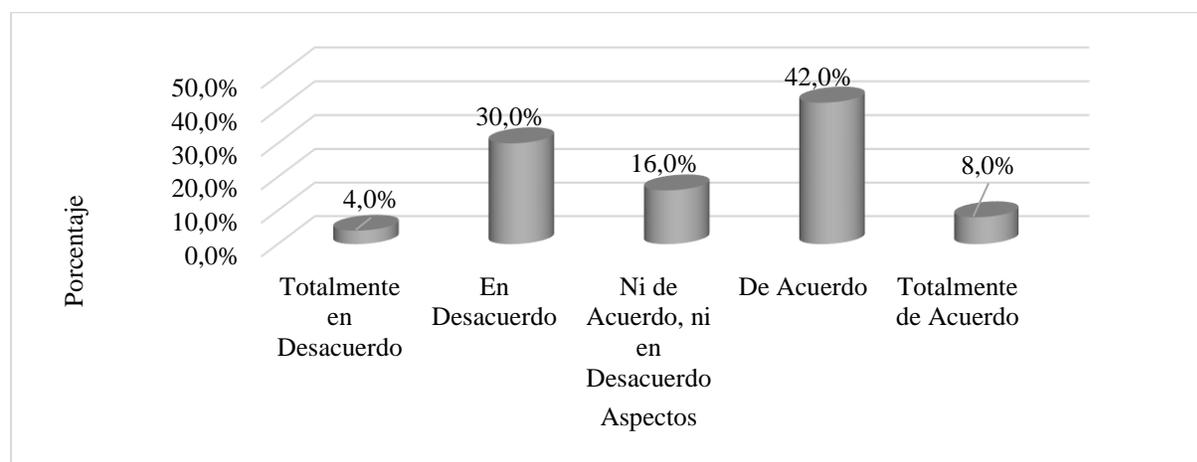


*Figura 43.* Bajos costos del cambio de productos.

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 10% que están totalmente en desacuerdo en que son bajos los costos del cambio de unos productos a otros comercializados por las empresas existentes en el sector; lo cual fomenta la rivalidad entre los mismos; un 20% dicen que están en desacuerdo; un 38% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 22% señalan que están de acuerdo y un 10% afirman que están totalmente de acuerdo.

*Afirmación 10.* Existe necesidad de triunfar en los mercados más importantes para poder introducirse con mayor facilidad en los demás. Los resultados se muestran en la figura 44.



*Figura 44. Necesidad de triunfar en los mercados.*

*Fuente:* Elaboración del Autor

Los encuestados a la pregunta, indican en un 4% que están totalmente en desacuerdo en que existe necesidad de triunfar en los mercados más importantes para poder introducirse con mayor facilidad en los demás; un 30% dicen que están en desacuerdo; un 16% indican que ni están en acuerdo ni en desacuerdo; un 42% señalan que están de acuerdo y un 8% afirman que están totalmente de acuerdo.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El sector ganadero proporciona a la población colombiana productos que sirven para satisfacer las necesidades alimentarias, y otras que se suplen con los subproductos que transforman las empresas del país, por lo que es importante referenciar aspectos relacionados con la entrada al mercado de nuevos competidores y productos; el poder de negociación de los compradores, clientes, proveedores; y la rivalidad entre competidores existentes.

### **Amenazas de nuevos competidores**

Este aspecto, se convierte para los actores del sector ganadero en una particularidad muy importante y de alto impacto, que puede alterar las condiciones de comercialización de los bienes hacia los clientes y los resultados de productividad de las empresas, y el análisis de la recolección de información de las diversas variables estudiadas, referencian que las empresas del sector ganadero desarrollan reducidas Economías de Escala; es decir que las organizaciones no se enfocan en producir más, para lograr disminuir sus costos, porque por lo general la producción es dispersa. Por lo tanto, tienen muy pocas áreas donde se lleva a cabo un proceso de vocación claramente enfocado hacia el logro de altas productividades, y esto hace que las economías de escalas no se conviertan en una fuerza que propenda en el desarrollo del sector.

Esto se pueda dar debido a que el Estado no proporciona las suficientes herramientas de apoyo a las organizaciones y actores del sector, en forma de créditos, transferencia tecnológica, investigación y desarrollo, infraestructura y en general recursos físicos, técnicos, financieros y humanos, que permitan una mayor productividad, a pesar que, en éste sector económico, existen grandes oportunidades para el desarrollo de esta actividad.

En cuanto a los resultados financieros de las empresas en términos de costo – beneficio (Curva de Experiencia), también existen ciertas limitaciones en el desarrollo del sector, ya que los costos de producción se han incrementado, debido al aumento del precio de los insumos, el de los combustibles que incrementa el valor de los fletes, el aumento de los impuestos de los predios, la canasta familiar, servicios públicos y, en fin, todos aquellos gastos que han permitido la disminución de la utilidad. Pero esta situación, se acrecienta ante el poco desarrollo de la gestión organizacional realizada por los propietarios de las empresas, el poco apoyo del Estado

en el proceso de transferencia de tecnología, la capacitación de modelos productivos rentables, y desarrollo de campañas sanitarias que permitan a los ganaderos y de demás actores del sector fortalecer la gestión administrativa y social.

Lo anterior hace que exista la necesidad de invertir grandes recursos financieros (Requisitos de Capital) para crear unidades productivas en el sector debido a que la región de los Llanos Orientales, los suelos son pocos fértiles y esto hace que, por lo general, se requiera de una gran extensión de terreno para el desarrollo productivo y, por ende, los costos se aumentan, así como en el proceso de comercialización, lo cual para los nuevos competidores es una desventaja.

En el caso del Acceso a los Insumos que requieren las empresas entrantes para el desarrollo de sus actividades productivas y de comercialización, existe facilidad de obtener la mayoría de bienes en el mercado sin mayor complicación: sin embargo, existen varios insumos que solo se pueden acceder en empresas agrocomerciales especializadas en el tema y esto genera alguna dificultad para el desarrollo de las actividades señaladas.

En la actividad de comercialización del producto del nuevo competidor por los canales existentes, se da una aceptación para su distribución de los cárnicos a través de mayoristas, minoristas, distribuidores y compañías encargadas de estas tareas, lo cual permite que fluya la oferta hacia el mercado objetivo para cubrir la demanda de estos bienes, exigida por la población.

Sin embargo, en el proceso de comercialización o distribución de bienes de la ganadería, aplican pocas estrategias de promoción para el reconocimiento de la marca de los productos (identificación de marca) y el sector en el mercado, que incentiva el crecimiento de la demanda, y por ende la oportunidad de obtener mayores resultados.

Además de lo anterior, existe muy poca diferenciación en la mayoría de los productos que comercializan las empresas entrantes, porque no aplican estrategias para mejorar la calidad, presentación y la capacidad de atraer a los clientes para adquieran el producto, a pesar de que es un bien de consumo masivo en las familias colombianas.

Existen diversas barreras que limitan el crecimiento del sector y unas de ellas son las políticas del Estado, que se han convertido en un aspecto de inconformismo de los actores del sector, y, por ende, se los inversionistas o personas que dirigen las empresas entrantes porque, requieren de cumplirlas para lograr realizar las actividades en el medio. Entre estas se tienen los tributos o impuestos sobre un sin número de factores de la empresa que afectan los resultados financieros finales.

De esta manera, la categoría de Porter en relación a la amenaza de entrada de los nuevos competidores del sector ganadero, se puede apreciar la existencia de factores o barreras que limitan la entrada de las nuevas organizaciones, y esto de alguna manera afecta el crecimiento y del desarrollo del sector; pero, de todas formas, la amenaza de entrada de competidores es alta.

Frente a la distribución irracional del sistema de sacrificio las plantas de mayor volumen de sacrificio se encuentran en los grandes centros de consumo, a grandes distancias de las zonas de producción. ii. alta intermediación entre el productor y el sacrificio en general, los productores están desconectados de quien debería ser su comprador natural: la planta de sacrificio, la intermediación está ligada al negocio de la compra de animales en finca y el transporte de animales vivos, no existe un sistema especializado de transporte de animales vivos, el transporte de animales por largos trayectos en condiciones precarias, es un riesgo sanitario y afecta la calidad y costo de la carne. iii. inexistencia de un sistema de pago por calidad al ganadero en Colombia prevalece el sistema de pago por peso del animal vivo ni “en potrero” ni

en planta de sacrificio, el precio del “novillo gordo” reconoce los esfuerzos en productividad y, por ende, en calidad. La alta intermediación entre el sacrificio y el consumidor • si en la primera fase, el intermediario (comprador en finca – transportador) se beneficia a costa del productor; en la segunda, el intermediario (colocador) se beneficia a costa del consumidor a través de los “famosos”. El deficiente sistema de inspección y vigilancia, la base del sistema, el decreto 1500 de 2007, ha sido prorrogado sucesivamente en siete (7) ocasiones, la última con vencimiento en agosto de 2018, a pesar de ello, se han cerrado centenares de plantas de sacrificio las más pequeñas, aisladas y vulnerables, sin que la política pública facilite, financie y también obligue a los entes territoriales a la adopción de alternativas legales de sacrificio y comercialización de carne. El sistema de inspección y vigilancia es deficiente en los eslabones de transporte de carne y establecimientos de venta en el canal informal. El tamaño y complejidad de la cadena desborda la capacidad institucional de la autoridad en temas de inocuidad: el Invima. consecuencias - el ganadero no es formador de precio de su propio producto a partir de los costos y una utilidad esperada, sino receptor del precio a través de la cadena de intermediación. - el referente de precios del mercado son los canales formales, a partir de la agregación de valor en los procesos de transformación y comercialización. - con base en los referentes del mercado, los precios del canal informal se consolidan a partir del poder de negociación de los intermediarios (colocadores) sobre los famosos, siempre en detrimento del consumidor. - el sistema promueve la informalidad, el sacrificio clandestino y, por esa vía, el abigeato y el contrabando. - el sistema de inspección y vigilancia no es homologable con el de ninguno de los países o comunidades con los que se han firmado TLC.

## **Poder de negociación de los clientes**

Esta fuerza se genera cuando el cliente requiere grandes cantidades de bienes, y pueden entrar a exigir descuentos o prerrogativas a las empresas que lo proveen. Entre los aspectos estudiados de esta fuerza se tiene la *Concentración de Clientes* que se da en una parte del sector de la cadena como son los minoristas que adquieren los productos para llevarlos a los consumidores; sin embargo, no se encuentran organizados y por ello no tienen capacidad de realizar exigencias a sus proveedores quienes en la mayoría de casos imponen las condiciones y este es el mismo caso en relación a los clientes o consumidores que no están agremiados y solo adquieren el producto según las condiciones en que se les comercializan.

Los productos de la ganadería como los cárnicos y los lácteos son de alto consumo, por lo que los productores requieren de diversos bienes que comercializan los proveedores para producir y colocar los productos en el mercado, cuyas cantidades de materias primas son altas (*volumen de compra*), y desde luego, esto sería un importante aspecto para negociar con los proveedores, pero que, al no existir una organización de los clientes, existe muy poco poder de negociación. Estos productos que adquieren los compradores a los proveedores, tienen muy pocas características *diferenciadas*, y por consiguiente los bienes son fáciles de adquirir y son comercializados por muchos proveedores.

Ahora, los clientes por lo general tienen suficiente *información sobre los proveedores* que comercializan los productos requeridos para la producción y/o comercialización de bienes cárnicos, porque de ello depende la continuidad en algún momento de estos procesos, si se llegase a requerir buscar otro proveedor. En ese proceso de compra de los productos requeridos para la producción de bienes cárnicos, la marca y el precio que colocan al mercado los proveedores tienen gran impacto, porque, aunque no tienen una amplia diferenciación, a veces se

manejan precios dependiendo del volumen de compra, pero no es por poder de negociación de los clientes, sino por estrategia de los proveedores para mejorar sus ventas.

Existen pocos proveedores para suplir las necesidades de los compradores del sector con *productos sustitutos*, ya que estos, también son pocos y en la producción de bienes de cárnicos por lo general, no se requieren de un gran número de ellos. Por lo que la categoría de Porter en cuanto al poder de negociación de los clientes es bajo o no refiere mayor fuerza en el sector, pero es muy importante en el ámbito del desarrollo y crecimiento del mismo.

**ALTOS COSTOS POR LOS INSUMOS DE PRODUCCIÓN.** Existe asimetría en la transmisión de precios. Por ejemplo, cuando el precio internacional del maíz sube, el precio domestico de los concentrados sube; pero si el precio internacional del maíz baja, el de los concentrados no lo hace. Igual ocurre con las sales mineralizadas y fertilizantes, en relación con los precios internacionales del fósforo, potasio y petróleo. El precio de algunos insumos ganaderos es el mayor de América. Por ejemplo, un medicamento que en Colombia vale US\$100, en Brasil cuesta US\$45, en Uruguay US\$55, en México US\$56, en USA US\$75, en Argentina US\$81 y en Inglaterra US\$87.

**ALTOS COSTOS DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA.** La energía eléctrica en Colombia tiene los valores más altos de Suramérica, con 15,5 centavos de dólar por kWh, seguidos por los de Chile con 10,7 centavos de dólar por kWh, y Uruguay con 10 centavos de dólar por kWh. En Carolina del Norte es de 6 centavos de dólar por kWh. • Resulta muy difícil la reconversión tecnológica cuando el costo de la energía eléctrica es tan elevado y no existen incentivos eficaces para energías alternativas.

**ALTOS COSTOS POR EL PRECIO DEL COMBUSTIBLE.** El combustible en Colombia es de los más caros del mundo: La gasolina en Corea del Sur es más barata, a pesar de

ser importada desde nuestro país. Adicionalmente, el Gobierno avanza en la tendencia a nivelar con el de la gasolina el precio del ACPM, que enciende tractores, motobombas y tanques de frío, e impacta también los costos de transporte.

**ALTOS COSTOS POR AISLAMIENTO, DADA LA DEFICIENCIA EN LAS VÍAS DEL PAÍS.** El transporte de productos agropecuarios se realiza a través de vías terciarias. De los 130 mil km de vías terciarias, apenas el 3% está en un estado que no le hace destruir valor a la producción agropecuaria. Se estima que la mala calidad de las vías terciarias encarece la producción primaria entre un 12% y 17%. De las vías pavimentadas, solo el 13% se encuentra en buen estado, 51% en regular estado y 36% en mal estado. En Colombia, por cada 100 km<sup>2</sup> de área, solo 15 km tienen algún tipo de vía, mientras que en EEUU la cifra llega a 67km. Resulta más barato traer un contenedor de Shanghái a Cartagena (15.600km por US \$1.350), que llevarlo de Bogotá a Cartagena (1.200km por US\$3.390).

**ALTOS COSTOS POR AUSENCIA DE ENCADENAMIENTO.** A pesar del potencial en producción agropecuaria del país, existe falta de articulación hacia atrás con los sectores productores de insumos, y hacia delante, con el sector industrial y el de procesamiento. No se genera valor agregado suficiente para competir en mercados internacionales, o competir en el mercado doméstico con la producción importada.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Esta es una fuerza que tiene gran impacto en el desarrollo empresarial del sector porque puede en algún momento afectar la productividad debido a que son los proveedores quienes suministran los clientes del sector ganadero insumos para la producción de sus bienes cárnicos que llevan al mercado.

Existen empresas proveedoras para suplir las necesidades del sector ganadero, pero no existe *concentración* de estas organizaciones que puedan ejercer un poder negociación fuerte hacia los clientes; por lo que en el mercado se encuentra diversidad de proveedores que comercializan los productos sin que se de una organización entre ellos, para lograr influenciar en la venta; y por el contrario existe gran competencia entre las empresas que permiten a los clientes escoger quien les proporcionen los productos, dependiendo de la calidad de la prestación del servicio y las estrategias de promoción, ya que estos productos que los proveedores colocan al mercado son muy poco *diferenciados*, en calidad, presentación y demás aspectos que puedan atraer a los clientes que requieren bienes para la producción o comercialización.

Estos compradores que requieren bienes para la producción y comercialización de bienes del sector, son importantes para los proveedores, pero resulta que cuando los clientes los cambian, pueden incurrir en altos costos que afectan sus finanzas. Sin embargo, según la información recolectada no se percibe que el cambio de proveedor genere un mayor costo, ya que en el medio existen numerosas empresas agrocomerciales con capacidad de ofrecer los productos que requieren con iguales o menores valores de los productos requeridos.

También, se logró determinar que los *proveedores suministran productos* esenciales para la producción, transformación y comercialización, de bienes del sector ganadero, por lo que resulta de vital importancia tener información de los proveedores existentes en la zona, y de su capacidad de suministrar lo que se requiera para el desarrollo de las unidades productivas.

De esta manera, los *insumos* ofrecidos por los proveedores mantienen, incrementan o mejoran la calidad de los bienes comercializados; es decir, que tienen un *impacto* positivo en la producción para conseguir la calidad deseada que requieren de los productos que llevan al mercado para suplir las necesidades de los consumidores. Esto permite que, de alguna manera,

los proveedores al comercializar productos veterinarios específicos y servicios especializados como los de inseminación, se convierte condición para poder negociar con los clientes, quienes se ven afectados por el incremento de los costos de su actividad ganadera.

### **Amenaza de sustitutos**

Esta es una fuerza que puede tener un efecto alto en el desarrollo empresarial del sector ganadero, porque al existir productos sustitutos en el mercado puede ser una ventaja para los productores, pero una desventaja para los proveedores si estos no buscan concretar condiciones óptimas para lograr atraer a los clientes.

Existe facilidad de acceso en el sector para la adquisición de productos sustitutos debido a que el Tratado de Libre Comercio permitió el ingreso de bienes que pueden utilizarse en las actividades ganaderas, en los procesos industriales, y en especial de aquellos en donde se realiza la transformación de lácteos; por lo que la *amenaza de productos sustitutos es alta*. Además, existe cambio constante en los productos sustitutos de los derivados del ganado.

Esto se convierte en una situación adversa para el sector, porque el *precio del bien sustituto, es menor al del bien final* que los productores y comercializadores del país llevan al mercado, lo cual infiere la existencia de una desventaja entre el precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto, lo cual desmejora el crecimiento y desarrollo del sector.

Sin embargo, la ventaja o el aspecto que favorece a los productores y comercializadores del sector ganadero, es que la calidad y el *rendimiento de los productos sustitutos* del sector no son superiores al bien que coloca el ganadero colombiano, y esto permite avanzar en una estrategia para que los consumidores adquieran estos productos y no los sustitutos importados.

Los costos del cambio para los clientes por bienes sustitutos pueden ser altos, porque la calidad de los sustitutos no es igual en el caso de la comercialización de lácteos, pues la leche y demás bienes que llevan al mercado los ganaderos tienen mayores ventajas nutricionales importantes para las personas que las adquieren y utilizan.

Sin embargo, debido a la situación de la población colombiana por bajos ingresos, esto se convierte en una amenaza para los productos ganaderos de la región, porque los clientes prefieren adquirir los bienes sustitutos que son a menor precio, a pesar de que son de menor calidad.

### **Rivalidad entre competidores existentes**

Esta es una fuerza que se da cuando existe un gran número de empresas que llevan productos o servicios hacia el mercado, esto crea una gran rivalidad y competitividad entre ellos, que genera la aplicación de diversidad de estrategias y acciones para buscar la manera de que los clientes adquieran los productos, a pesar de que la mayoría de estos son de consumo alto, por la población.

Existe una *concentración* de minoristas que comercializan los cárnicos y lácteos, lo cual hace que genere una mayor competencia en el sector, lo que obliga a mejorar cada día la productividad del sector y la situación global de eficiencia que es importante para elevar la competitividad del mismo.

Esta competitividad por diversidad de los competidores deviene de la aplicación de estrategias, para ganar mayor participación en el mercado y mejora las condiciones de ventas, pero también en varios casos inciden en la calidad de la comercialización de los bienes y en las promociones que se aplican para que los clientes adquieran los productos.

Es preciso mencionar, que los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos cárnicos y lácteos, que se comercializan el mercado, en especial en el rubro que corresponde a la infraestructura o activos necesarios para la producción de los mismos; y también para el proceso de transformación de lácteos, que afecta el precio final de los bienes.

Estos bienes que comercializan los ganaderos y demás actores del sector hacia el mercado objetivo presentan diferencias mínimas que procuran mejorar las condiciones de ventas; por ejemplo, la diferenciación en precio de acuerdo a la calidad del ganado, lo cual permite que la comercialización se realice con mayor obtención de utilidad; y esto hace muy atractivo el sector para que los grupos empresariales grandes, adquieran algunas minoristas para ampliar su participación en el mercado.

Lo anterior, se hace interesante porque la demanda de los productos lácteos y cárnicos ha crecido en los últimos años, y esto hace que las empresas se interesen más en conseguir llevar productos de alta calidad y bajo las condiciones de los clientes potenciales, que esperan encontrar en el mercado lo ellos requieren para satisfacer las necesidades de los clientes.

Todos estos aspectos hacen que exista mayor competencia entre las empresas y esto cambia los factores para el desarrollo y crecimiento organizacional, además, porque competidores existentes en el sector, tienen recursos y capacidades similares que genera una fuerte capacidad competitiva; por lo que la rivalidad entre competidores existentes es alta y esto afecta positivamente a los clientes porque pueden obtener productos de alta calidad y bajo diferentes estrategias de comercialización que buscan satisfacer las necesidades de los compradores.

## Situación competitiva del Sector Ganadero Colombiano

El Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, ha generado una serie de consecuencias a sectores importantes de la economía nacional como el ganadero, debido a la facilidad en la comercialización de los productos cárnicos y lácteos, que son importados para su comercialización en los diferentes municipios del país, y que, de una u otra forma, afecta el desarrollo productivo de las empresas y de las personas que viven de las labores de ganadería, llevando a afectar la competitividad del sector.

Colombia tiene un inventario de 23 millones bovinos, de los cuales cerca del 19% se sacrifica para la exportación y para abastecer la de demanda de consumo nacional (Dane, *et al.* 2015) la carne de res y la leche aportan gran parte de la dieta alimenticia, pues gastan de sus ingresos en carne de res el 3.99% y en Leche el 3.09%, y del total de alimentos un 24%, lo cual es relevante en la economía de las familias colombianas.

Sin embargo, el desarrollo productivo del sector aún es bajo, como se puede denotar en los siguientes parámetros determinados por La Federación Colombiana de Ganaderos - Fedegán; los cuales se observan en la siguiente tabla.

Tabla 4.

### Parámetros generales de la producción bovina en Colombia

| Parámetro                   | Resultados |
|-----------------------------|------------|
| Inventario Bovino (cabezas) | 22.593.283 |
| Tasa de Extracción (%)      | 0,19       |

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| Natalidad (%)                 | 53,00     |
| Intervalo entre partos (días) | 689       |
| Mortalidad crías (%)          | 6,30      |
| Mortalidad adultos (%)        | 2,00      |
| Bovinos Sacrificados          | 4.424.422 |
| Kilogramos de carne en canal  | 966.047   |

Fuente. Oficina de Investigaciones Económicas - Fedegán

La productividad es baja, porque los parámetros como la tasa de extracción, que es la capacidad de reproducir el hato y de la rotación del mismo, es de un 19%, es decir, dura cerca de cinco años para que sea reemplazado el hato, lo que sumado a una tasa de natalidad del 53% (cada dos años se obtiene una cría), hace que la inversión realizada por los ganaderos se retorne a largo plazo, con una rentabilidad muy baja, que desincentiva el desarrollo del sector.

La productividad en cuanto a la producción de carne (kilogramos/hectárea/año) es baja en comparación con el promedio mundial, pues existe una diferencia promedio alta de un 44% y en relación con el índice de Estados Unidos la diferencia es mayor, con un 57% que representa un desventaja competitiva para los ganaderos colombianos, pues la recuperación de la inversión es a largo plazo, la rotación de la misma es menor y por ende las ganancias de las ventas de los productos, se reducen considerablemente.

Colombia como productor de carne, se encuentra en el puesto 12, lo que permite apreciar que existe gran desigualdad frente al primer productor como lo es Estados Unidos, que entró como competidor directo por el TLC al mercado nacional, y se referencia como una posible desventaja competitiva frente a los ganaderos locales, pues la producción es 12,97 veces más (Fedegán y Departamento de Agricultura de Estados Unidos USDA, 2018) y la tendencia de la

producción del país resulta decreciente, entre el año 2012 al 2017, pues cayó un 7% en la producción cerna de 68.000 toneladas, lo cual es muy representativo y esto demuestra que el sector ha bajado en producción.

Sin embargo, de acuerdo a Fedegán, hoy Colombia tiene baja producción de carne porque el Gobierno no se ocupó con anticipación de cumplir con las exigencias sanitarias y demás que los Estados Unidos impuso para el ingreso de estos productos. Por ello, hoy en día tiene la oportunidad de exportar cantidad ilimitada en cortes finos sin arancel, 30 mil toneladas de carnes industriales del cupo OMC más 5 mil toneladas que le otorgó USA, sin arancel, lo anterior desde el 2012 (Fedegán, 2018).

Esta baja productividad y competitividad del sector se debe en mayor parte a que el Gobierno no previno las acciones como para que el sector pudiese exportar grandes cantidades de productos que lograran mitigar las importaciones de los Estados Unidos de bienes de este tipo; por lo que la balanza comercial se volvió negativa y los productores como los comercializadores se vieron afectados por la entradas de estos productos, de los cuales como se denotó en la recolección de información, son sustitutos de los lácteos que alteran las condiciones de competitividad.

Para lograr exportar los productos cárnicos, Estados Unidos exige: contar con control de patógenos, sistema de laboratorios oficiales, sistema de inspección, vigilancia y control fuerte y que las plantas tengan HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control). Sin embargo, en junio de 2017, los EE.UU. informaron que “por el tema de la fiebre aftosa todo el proceso se quedó congelado por un año a partir de la restitución del estatus” (Fedegán, 2018), lo cual ha llevado a que el sector se vea limitado en su capacidad productiva; pero, además, debe enfrentar la arremetida competitiva de Estados Unidos que llega con un sin número de productos cárnicos

y lácteos, que diversifica el mercado nacional, afectando a los productores y comercializadores del país.

Pero, además, de esta situación referente al TLC el impacto de las condiciones climáticas, los altos precios de los insumos tanto para la producción como para la transformación de los bienes primarios para llevarlos al mercado, han permitido que el sector se vea disminuido por la poca inversión realizada por los diferentes actores, al ver que la rentabilidad bajo, llevó a desmejorar la situación de los ganaderos, y la competitividad del sector.

A pesar de todo, los ganaderos de Colombia cuentan con diversas ventajas que les permite aprovechar, para mitigar las amenazas de la entrada de productos del mismo sector. Ejemplo de ello son acceso a agua, disponibilidad de pastos, tener el cuarto hato más grande de Latinoamérica, energía solar relativamente estable durante todo el año, acceso a la Costa Pacífica y Caribe y condiciones agroecológicas adecuadas” (Fedegán, 2017) lo cual permite mejorar las actividades de producción, con lo que se mitiga las pérdidas por la fuerte competencia que se generó para la entrada en vigencias de diferentes tratados de libre comercio, entre ellos el de Estados Unidos.

Las condiciones de producción estuvieron notablemente influenciadas por el factor climático. Las circunstancias de sequía que prevalecieron entre el segundo y tercer trimestre del año generaron bajas en la producción y acopio de algunas zonas del trópico bajo, especialmente la Costa Caribe. No obstante, el clima no terminó afectando significativamente la oferta nacional, por cuenta de los mayores niveles de producción alcanzados en zonas del trópico alto y zonas de trópico bajo no afectadas por el verano (Fedegán, 2015). Por lo anterior, la producción ganadera ha tenido un crecimiento paulatino antes y después de la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, porque de todas formas existe un mercado nacional que suplir y

otros nuevos mercados que se han creado a partir de los nuevos tratados de comercio de este producto y sus derivados.

En el contexto de las exportaciones, los productos cárnicos y lácteos que se comercializaron hacia otros países como Estados Unidos, son: animales vivos, carne deshuesada congelada, carne deshuesada refrigerada, carne en canal, despojo cárnicos, lactosueros, leche concentrada, leche en polvo, leche evaporada, leche líquida, mantequillas, quesos, yogur y leches ácidas, que presentan la calidad exigida para entrar a nuevos mercados, pero que algunos de ellos, aún tienen restricciones en su comercialización por la exigencia de las normas sanitarias, como es precisamente lo que pasa con el TLC con Estados Unidos.

En el caso del consumo de carne bovina ha venido disminuyendo, pues, paso de 20,76 kg/Hab, en el año 2012, mientras que para el año 2017 fue de 18.1 kg/Hab (Fedegán, 2018) y según esto se debe al aumento del precio del producto y la baja de ingresos de los colombianos debido al aumento tributario, en especial por el incremento del IVA al 19% sobre diversos productos que deben adquirir las personas.

En el caso del consumo de leche, Fedegán (2018) señala que “mientras que en 2008 cada habitante del país consumió 147 litros de leche al año, ya en 2015 dicha cifra era apenas de 143 litros. En 2016 la caída frente a 2015 fue de 2,2 por ciento llegando a los 140 litros” por lo que se denota una tendencia similar a la de los cárnicos, pues si bien es cierto en los años anteriores al TLC se venía produciendo mayor cantidad de carne y productos lácteos, durante el desarrollo del tratado se ha visto irregular y muy baja en las exportaciones de los productos de lácteos. Sin embargo, se denota mayores importaciones de Estados Unidos, lo cual muestra unos efectos negativos para los ganaderos en este grupo de productos.

Colombia desde ha tenido una serie de situaciones adversas que han afectado al sector ganadero, entre ellas la de mayor impacto como ha sido el conflicto armado, que aún hoy después del Acuerdo de Paz con la FARC se viven con los grupos disidentes y los demás al margen de la Ley que siguen extorsionado, secuestrando, robando a los ganaderos que se ven afectados. Además de estos problemas la ganadería colombiana, con la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos ha dejado al descubierto varias de las debilidades sector, de acuerdo a lo señala por Santos (2015) citado por Durango (2017) pues indica que el país “no cuenta con admisibilidad sanitaria para exportar carne a los Estados Unidos, (...) restringe la posibilidad del comercio internacional de animales, genética, carne y leche, y aunque Colombia fue declarada libre de aftosa, aún no cuenta con las normas fitosanitarias exigidas por el gobierno de Estados Unidos” lo que ha traído una serie de consecuencias para los ganaderos, que ven disminuido su rentabilidad y la capacidad productiva, por falta de mayor apoyo del Estado y de la misma exigencia de los gremios que debieron prever los riesgos y las oportunidades a aprovechar, en un escenario futuro con la implementación del TLC con Estados Unidos y con los demás países.

Entre esto países se tienen Canadá, Chile, México, Corea del sur, Panamá, Israel, y los grupos de Mercosur y la Unión Europea, para lo cual tendrían que tener una estructura dinámica y flexible capaz de generar competitividad al sector ganadero para enfrentar la alta competitividad de los países del exterior que entran al mercado nacional con productos de alta calidad y bajos precios, afectando la productividad de los ganaderos colombianos, como se muestra en el contexto de las actividades de este sector.

Esta situación adversa del tema sanitario con Estados Unidos, se agudizo con los problemas de contrabando de carne, en especial desde Venezuela, a pesar de que el Gobierno

Nacional con sus autoridades han realizado esfuerzo en controlarlo, este es un fenómeno afectando la competitividad del sector.

Por lo tanto, la baja competitividad del sector se ha visto aún más disminuida por problemáticas según Fedegán (2018) como: “altos costos de producción (precios altos de combustibles y servicios públicos), ausencia de infraestructura adecuada y suficiente para el procesamiento y transformación, una industria colombiana poco exportadora, debilidad institucional, ausencia de infraestructura vial, inestabilidad jurídica, el contrabando y poca oferta de bienes públicos para desarrollar competitivamente la actividad” de los cuales, varios de estos factores corresponden a otros sectores del Estado, pero afectan la actividad ganadera. Pero, sin embargo, y de acuerdo a los diferentes actores del sector, definitivamente la falta de competitividad se debe a la ausencia de institucionalidad que no ha implementado las acciones definidas en los planes y programas de desarrollo para enfrentar los tratados de libre comercio con el TLC con Estados Unidos que trajo consigo incremento en las importaciones y la pérdida en la dinámica de las exportaciones; dando como resultado baja productividad y por ende, competitividad.

Mientras persistan las imperfecciones estructurales para la admisibilidad sanitaria frente a los mercados con TLC suscritos, las alternativas exportadoras del país se limitan a mercados con menores restricciones sanitarias, algunos de ellos del llamado círculo aftoso, cuyo acceso es más fácil, pero, a la vez, sus precios son más bajos. - Hasta 2009, el principal destino exportador para la carne colombiana fue Venezuela, un mercado natural y cercano que alcanzó a representar, según cifras DANE y cálculos de Mincomercio, el 53,9% del total de las exportaciones agropecuarias a ese país en 2008, por valor de US\$760 millones. - “A pesar de la compleja situación de 2009, la participación de este producto siguió creciendo hasta representar el 71,2%

de las exportaciones agropecuarias en el acumulado hasta septiembre”. (Documentos OEE - 03 - Enero 2010. EXPORTACIONES AGROPECUARIAS DE COLOMBIA A VENEZUELA. Oficina de Estudios Económicos). - A mediados de 2009, por razones políticas, el mercado venezolano cerró sus puertas. - A pesar de tener más de 14 TLC vigentes, ninguno estaba abierto en términos reales por barreras de admisibilidad sanitaria. Colombia se vio forzada a buscar mercados de carne con exigencias no arancelarias menos drásticas. Desde 2015, Medio Oriente, Norte de África y Rusia empezarían a destacarse como los nuevos destinos para la carne colombiana. - En 2016 se exportaron 10.033 toneladas de carne por valor de US\$34 millones. El principal comprador fue Rusia con 4.703 toneladas y US\$13,1 millones, seguido de Jordania con 2.253 toneladas y US\$9,1 millones. - Para 2017 la expectativa de consolidar esos mercados y alcanzar nuevos era creciente, a lo cual se atravesó el cierre de algunos por cuenta de la pérdida del estatus sanitario de país libre de aftosa con vacunación. Las exportaciones crecieron, pero perdieron dinámica por causa de la reinfección. El caso de Rusia fue significativo. (ver gráfica). - En 2018, los nuevos focos de fiebre aftosa amenazan las exportaciones actuales y alejan al país de aprovechar el potencial exportador de los TLC.

Algunas conclusiones: La pérdida del estatus sanitario, además de las enormes pérdidas para la ganadería, representa un grave retroceso para el proyecto exportador ganadero. La ganadería no se puede “conformar” con los mercados alternativos, teniendo oportunidades ilimitadas en los países con TLC suscritos. La superación de las imperfecciones estructurales frente a la admisibilidad a tales mercados sigue siendo una prioridad.

## **RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO COMPETITIVO DEL SECTOR GANADERO**

Las recomendaciones para mejorar la competitividad del sector ganadero, que se proponen son las siguientes:

*Capacitación a los diferentes actores del sector ganadero.* El Estado y los gremios del sector deben avanzar en programas encaminados a brindar educación a los diferentes actores del sector, en especial a los productores que se encuentran en las áreas rurales, pues donde existe poca facilidad para acceder a la educación, porque no existe la infraestructura ni la presencia del Gobierno Nacional para satisfacer una necesidad básica que propende que es la herramienta primaria para ganar competitividad en los diferentes sectores económicos.

Lo anterior, porque según el censo de 2016 que realizó el Dane, “el mayor nivel educativo alcanzado es la básica primaria en el sector rural, en promedio el 19% de los encuestados no tiene ningún nivel educativo y solo en 2% alcanza a tener un título universitario” (Durango, 2017), lo cual demuestra que la mayoría de actores no tienen la capacidad suficiente de conocimiento para generar innovación y avance científico que permita una mayor competitividad.

Según Saravia (2014) la Educación tiene una “importancia significativa ya que se la considera como una fuerza productiva directa. No se puede concebir un proceso de desarrollo integral en un país si su sistema educativo no aporta ni concurre a la formación de técnicos y profesionales calificados” que permita un desarrollo científico e innovador en las diferentes actividades económicas que procuren mayor productividad y, por ende, competitividad suficiente para que pueda ir a la paridad con la alta competitividad de los países productores y comercializadores de bienes del sector ganadero.

*Implementación de la reglamentación del Régimen Sanitario.* Debe existir interés general del Gobierno Nacional de avanzar en el desarrollo del sector ganadero, para ello los gremios deben exigir que el Estado los apoye y siga de forma concreta y ágil, la búsqueda de la admisibilidad sanitaria no solo para cumplir con el TLC con Estados Unidos, sino para lograr abrir mercado en otros países que tiene protocolos para la compra o importación de productos alimenticios.

Es preciso indicar, que el Gobierno Nacional ya ha venido avanzado en la emisión de legislación al respecto Política Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos para el Sistema de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, para lograr la admisión de los productos a exportar por el sector ganadero. Por lo que se avanzó en el documento CONPES 3376 del 2005, política sanitaria y de inocuidad para las cadenas de la carne bovina y de la leche, y el Decreto 1500 de 2007: en donde se estableció el reglamento técnico a través del cual se creó el sistema oficial de inspección, vigilancia y control de la carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos, destinados para el consumo humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en la producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

*Fortalecimiento de las Instituciones que Fomentan el desarrollo del sector ganadero.* El Estado debe modernizar las instituciones que fomentan el desarrollo del sector ganadero, y realizan todas las actividades administrativas, legislativas y de control, necesarias para que las actividades privadas y públicas, puedan dirigir todo el esfuerzo hacia la consecución de los objetivos definidos en las políticas, y consolidar resultados que redunden en productividad y competitividad hacia el mercado objetivo, tanto a nivel nacional como internacional.

Más que fortalecer la infraestructura y los recursos físicos; se hace necesario desarrollar todas las estrategias, acciones y normas que se tienen diseñadas, y que, por falta de interés del Gobierno Nacional, no se han aplicado para propender el desarrollo de las actividades ganaderas de acuerdo a los tratados de libre comercio, entre ellos el de Estados Unidos que ha sido tiene una serie de negocios que no han sido aprovechados, por la incapacidad del sector de atender las demandas de los productos a nivel nacional o internacional.

*Iniciativa de creación de sinergia entre los actores para lograr el desarrollo gremial y la competitividad del sector.* Existe necesidad de que los gremios del sector ganadero, y todos los actores que participan en el mismos, logre crear la sinergia necesaria para prospectar escenarios futuros reales, viables y realizables, en procura de mejorar la productividad y competitiva desde la iniciativa de la innovación y el esfuerzo conjunto para desarrollar planes, programas y actividades, en pro de alcanzar los resultados esperados, porque la situación problema de la competitividad está en la incapacidad de producción y de exportar los bienes hacia los países con que se tienen Tratados de Libre Comercio como Estados Unidos.

## CONCLUSIONES

El sector ganadero por desarrollarse principalmente en zonas rurales se ve afectado por diversos aspectos, como: la violencia en las zonas rurales, informalidad del negocio, la construcción mínima y pavimentación de vías terciarias, cobertura eléctrica rural deficiente, falta de formalización de la cadena productiva, la baja actitud de asociación de los pequeños productores, la escasa utilización de los sistemas de información y de los avances tecnológicos Tics en la producción ganadera, estafas, robo de animales, extorsiones y despojo de tierras, todas

ellas, situaciones adversas que disminuyen la capacidad productiva y competitiva del sector afectando a los diferentes actores que desarrollan las actividades ganaderas.

Se puede concluir que los lineamientos y directrices propuestas por el Estado colombiano para el fortalecimiento del sector ganadero a través de programas estratégicos (plan de desarrollo ganadero hacia el 2019 en concordancia con el desarrollo sectorial y nacional, agenda interna para la productividad y competitividad de las regiones, las reformas agrarias...etc.) no han tenido un efecto significativo en la productividad y competitividad de la actividad ganadera, por lo que se denota una desarticulación de la política pública con los planes, programas y proyectos propuestos para mejorar el sector; por lo que se requiere revisar y ajustar a las condiciones actuales todas estas propuestas que se deben implementar, dar seguimiento y controlar las acciones para que se puedan alcanzar los resultados esperados.

Existe gran desigualdad de competitividad frente Estados Unidos que es el primer productor ganadero a nivel mundial, que entró como competidor directo por el TLC al mercado nacional, y se referencia como una posible desventaja competitiva frente a los ganaderos locales, porque Colombia tiene problemas estructurales, de recursos físicos, de desarrollo de protocolos sanitarios, de planeación en escenarios futuros que por ejemplo le hubiesen permitido prever la necesidad de avanzar rápidamente en la admisión sanitaria en Estados Unidos exige: contar con control de patógenos, sistema de laboratorios oficiales, sistema de inspección, vigilancia y control fuerte y que las plantas tengan HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), la cual se detuvo porque la situación problema de la aftosa en el país en el año 2017.

Colombia en la actualidad está perdiendo la oportunidad de exportar cantidad ilimitada en cortes finos sin arancel, 30 mil toneladas de carnes industriales del cupo OMC más 5 mil toneladas que le otorgó USA, sin arancel desde el 2012, por medio del Tratado de Libre

Comercio que se negoció, debido a la pasividad del Gobierno Nacional y de los mismos gremios, que no están creando la suficiente sinergia e interés para incentivar al sector hacia una mayor competitividad por la ausencia de institucionalidad que no ha implementado las acciones necesarias para aprovechar las condiciones de los diferentes TLC, no solo con Estados Unidos sino con los demás.

LOS TLC Y EL MERCADO EXTERNO: Competitividad precio: un primer referente precios comparados de la carne. En general, la serie semestral de los precios comparados del novillo gordo siguen dándole a Colombia una posición de alta competitividad frente a los países del Cono Sur (ver gráfica). Sin embargo, por motivos cambiarios, en 2018 la apreciación del peso ha hecho que se pierda algo de esta condición, especialmente frente a Brasil. Mientras que, en 2017, el promedio del kilo en pie de novillo gordo estuvo en US\$1,56 en Colombia, entre enero y junio la cifra llega a US\$1,64, con un alza de 5,1%. - Si se realiza la comparación con potencias ganaderas productoras de carne, diferentes a las suramericanas, la diferencia de competitividad es mucho más notable a favor de Colombia, pues el país que registra precio más bajo es Australia, con una cotización de US\$1,81 por kilo de novillo gordo en pie, frente a los US\$1,64 ya mencionados en nuestro país a junio de 2018. - Unas conclusiones: La competitividad precio del kilo de novillo gordo en Colombia es una ventaja competitiva casi que “estructural”. Fuente: USDA, INAC, ODEPA, FEDEGÁN, Liniers, El Corral

|        | 0,50 | 0,80 | 1,10 | 1,40 | 1,70 | 2,00 | 2,30 | 2,60 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| jun-06 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| dic-06 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| jun-07 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| dic-07 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| jun-08 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| dic-08 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| jun-09 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| dic-09 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| jun-10 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| dic-10 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| jun-11 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| dic-11 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| jun-12 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| dic-12 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| jun-13 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| dic-13 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| jun-14 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| dic-14 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| jun-15 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| dic-15 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| jun-16 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| dic-16 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| jun-17 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| dic-17 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| jun-18 | 1,00 | 1,30 | 1,60 | 1,90 | 2,20 | 2,50 | 2,80 | 3,10 |
| dic-18 | 3,40 | 3,70 | 4,00 | 4,30 | 4,60 | 4,90 | 5,20 | 5,50 |

Precio comparado del novillo gordo (US\$ x kg en pie) Cono Sur

17 dic-17 jun-18 Precio comparado del novillo gordo (US\$ x kg en pie) Otros Países Colombia Argentina Uruguay Brasil Paraguay Chile Colombia Australia U.S.A. México. No obstante, esa ventaja se pierde a lo largo de las imperfecciones también estructurales de la cadena cárnica. Adicionalmente, aunque se conserva esa ventaja competitiva en la exportación de animales vivos, y de carne inclusive, a mercados de bajas exigencias de admisibilidad (y de menores precios), continúa totalmente cerrado el acceso a los mercados de alto precio, con los cuales el país ha suscrito TLC. A manera de compensación, esa misma competitividad precio del eslabón primario ha permitido que el país no sea un gran importador de carne, a pesar de estar abierto al comercio internacional con diferentes Tratados de Libre Comercio. Dentro de ese orden de ideas, la superación de las imperfecciones estructurales frente a la admisibilidad sigue siendo un teto para la ganadería colombiana.

Con la entrada en vigencia de los TLC, la balanza comercial láctea de Colombia pasó a ser deficitaria desde 2011. En 2017, el déficit comercial superó los US94 millones. - Si bien las importaciones no han superado las 60 mil toneladas anuales en estos últimos años, la tendencia es creciente, al ritmo de los procesos de desgravación. Las exportaciones, por su parte, son marginales. Después del cierre del mercado venezolano en 2009, la industria lechera no ha logrado superar la cifra de 38 mil toneladas exportadas en 2008, que sumaron poco más de USD72 millones. - En 2018, las importaciones de leche registraron de nuevo una alta dinámica, como ha ocurrido desde 2012 con la habilitación de los cupos crecientes de los TLC. A abril de 2018 entraron al país poco más de 19 mil toneladas de leche y derivados, provenientes principalmente de Estados Unidos (58%) y la Unión Europea (13%). Fuente: De acuerdo a datos DANE - 20.000.000 40.000.000 60.000.000 80.000.000 100.000.000 120.000.000 140.000.000 160.000.000 Importaciones y exportaciones lácteos (US\$) Exportaciones Importaciones 2.000

2.001 2.002 2.003 2.004 2.005 2.006 2.007 2.008 2.009 2.010 2.011 2.012 2.013 2.014 2.015  
2.016 2.017 Fuente: DIAN – MADR/USP - 10.000 20.000 30.000 40.000 50.000 60.000 2009  
2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2.017 abr-18 Importaciones de productos lácteos  
(toneladas) En Polvo Lactosueros Quesos Líquida Mantequillas Yogur - Leches Ácidas  
Ganadería Colombiana.

Los TLC y el mercado externo: Carne: Oportunidades perdidas y limitación de mercados  
las oportunidades perdidas. Durante lo que va corrido del siglo XXI el país ha firmado 14  
Tratados de Libre Comercio. Nueve de tales acuerdos comerciales le darían al país una  
capacidad prácticamente ilimitada de exportación de carne (ver cuadro). Sin embargo, han  
pasado más de 15 años después del suscrito con Mercosur en 2005, sin que logren superarse las  
barreras que han impedido colocar un solo kilo de carne en esos mercados.

**IMPORTANTES VENTAJAS COMPARATIVAS PARA LA PRODUCCIÓN  
GANADERA** - Gran disponibilidad de tierras: Al margen del debate sobre la tierra, Colombia  
cuenta con una amplia oferta de tierra apta para ganadería. - Diversidad genética: una gran  
diversidad de razas bovinas aclimatadas en los diferentes pisos térmicos en todo el territorio  
nacional. - Recursos hídricos: A pesar de la poca cultura y tecnologías para el “cultivo de agua”,  
Colombia es una de las potencias hídricas del mundo. - Luz solar todo el año gracias a su  
ubicación tropical. - Ubicación privilegiada frente a los mercados: el único país de Suramérica  
con costas sobre los dos océanos. - Tradición y presencia ganadera: La ganadería es la actividad  
económica con mayor presencia en el campo y una “cultura” en muchas regiones.

**GRANDES LIMITACIONES EN COMPETITIVIDAD PAÍS** - Inseguridad física rural:  
Persistencia del narcotráfico y grupos armados ilegales. - Inseguridad jurídica: Incertidumbre  
sobre la garantía del derecho a la legítima propiedad privada en la Reforma Rural Integral y sus

desarrollos. - Carencia de bienes públicos rurales: Precaria infraestructura física y social -  
Aislamiento físico: Precariedad de la red vial terciaria. - Aislamiento institucional del campo:  
Ausencia del Estado y sus instituciones - Flujos insuficientes de crédito e inversión: No existe  
verdadero crédito de fomento ni incentivos a la inversión privada. - Alta dependencia estacional  
en el suministro de agua: Carencia de una Política de Agua para la producción rural. - Altos  
costos de energía eléctrica y falta de política pública para promover y financiar energías  
Alternativas. - Falta de articulación de la política pública agropecuaria y ganadera en materia de  
C, T e I. - Institucionalidad precaria: Debilidad estructural en el MADR y en la institucionalidad  
sanitaria y de inocuidad principalmente. - Seria afectación de la parafiscalidad ganadera.

**BARRERAS AL LOGRO DE VENTAJAS COMPETITIVAS** Además de las anteriores,  
son muchas las barreras que se oponen a la obtención o fortalecimiento de ventajas competitivas  
para la producción ganadera, entendidas, según la teoría, en términos de 1) mayor productividad,  
2) agregación de valor y 3) enfoque productivo. Los principales son: - Baja cualificación de  
mano de obra rural - Alto costo relativo de insumos - Imperfecciones estructurales en las cadenas  
cárnica y láctea - Imperfecciones estructurales frente a la admisibilidad efectiva a mercados -  
Deterioro ambiental y alta afectación del cambio climático - Dispersión productiva y baja  
especialización por producto (carne y leche) -Carencia de Modelos Integrales y Sostenibles de  
Producción Bovina.

La producción ganadera colombiana se ha concentrado tradicionalmente en sus ventajas  
comparativas. El efecto positivo de las ventajas comparativas—y su nivel básico de  
competitividad menores precios comparativos a nivel internacional (Kilo/novillo gordo y litro de  
leche fresca) y creciente oferta de leche—, está siendo neutralizado, cada vez más, por las  
limitaciones en competitividad país y por el bajo nivel de innovación. Subsisten precarias

condiciones de competitividad país en el sector rural. Deficiente infraestructura física y social, ausencia de institucionalidad e inseguridad rural, principalmente. El bajo nivel de innovación no solo impide la obtención y fortalecimiento de ventajas competitivas, sino que, por el contrario, está generando, cada vez más, el efecto negativo de disminuir las ventajas comparativas, por efecto, principalmente, de la pérdida de sostenibilidad ambiental, que jalona una pérdida consecuente en la sostenibilidad económica y social de la ganadería.

Acciones para mejorar ventajas competitivas. la focalización: el conglomerado (cluster). El reordenamiento de la producción agropecuaria desde el punto de vista territorial tiene como referentes, de una parte, la vocación de la tierra de acuerdo con sus condiciones (naturales) agrológicas y la oferta ambiental del entorno, y de otra, las condiciones externas de competitividad ajenas a la tierra misma, ya sean también naturales, como la ubicación frente a los mercados, o adquiridas, como la infraestructura física y de servicios. Las condiciones para un conglomerado (ventajas comparativas + competitividad país) - Cuando se dan las condiciones naturales favorables (ventajas comparativas) para la producción y, alrededor de ellas, gracias a políticas públicas adecuadas, se generan condiciones externas también favorables (competitividad país), estamos ante un “conjunto de condiciones favorables” hacia las cuales fluye la inversión para “focalizarse” (especializarse) en un renglón específico de la producción agropecuaria (ej.: caña de azúcar en el Valle del Cauca, banano en Urabá, café en el Eje Cafetero). Hasta aquí las características de un “cluster” o conglomerado de producción. La consolidación de un conglomerado (ventajas comparativas + competitividad país) + Innovación - Sin embargo, la sola reunión de unas condiciones favorables no es suficiente para la consolidación de un conglomerado, como tampoco lo es la “especialización” entendida solamente como la “dedicación” a un solo producto en una región específica. - La consolidación

de un conglomerado se da cuando ese mismo “conjunto de condiciones” genera procesos de especialización tecnológica (“mejores formas de hacer”) a partir de la Ciencia y la Tecnología, en procesos de Gestión del Conocimiento que culminen en acciones de Innovación orientadas a optimizar la productividad en condiciones de competitividad económica, social y ambiental. El papel del ganadero en el proceso de Innovación es definitiva la participación del productor, como actor y beneficiario principal del proceso, en busca del mejoramiento de su propia productividad y de la rentabilidad de su negocio individual, de su empresa ganadera.

**GREMIALIDAD Y PLANES DE DESARROLLO GANADERO REGIONAL** - La Gestión del Conocimiento y la innovación rinden mejores frutos, sobre todo dentro de un proceso de ordenamiento productivo, cuando son procesos “sociales”, para lo cual es definitiva la participación de las organizaciones gremiales, como elemento para la consolidación de un conglomerado ganadero. - El bienestar del ganadero es el objetivo esencial de la misión y la visión de FEDEGÁN, a través de su estructura gremial de afiliación de las organizaciones gremiales regionales para llegar, en forma más efectiva, al ganadero como cliente principal de los procesos de organización productiva a partir de la innovación. - Con el liderazgo de FEDEGÁN, la gremialidad regional, que se desenvuelve en el entorno productivo, es la llamada a orientar la ejecución de sus programas y servicios para que la definición de las metas y estrategias en el nivel local se orienten hacia la concreción de Planes de Desarrollo Ganadero Regional. - Los Planes de Desarrollo Ganadero departamental o regional son competencia de los entes territoriales (municipio, departamentos, regiones); no obstante, a la gremialidad regional le corresponde un papel de liderazgo y concertación con el sector público, en los procesos de diseño y ejecución de dichos planes. - Los Planes de Desarrollo Ganadero Departamental o Regional son un factor importante hacia la consolidación de conglomerados ganaderos.

INNOVACIÓN Y DENOMINACIÓN DE ORIGEN - La denominación de origen es un tipo de indicación geográfica que se aplica a un producto cuyas características están basadas en: El lugar geográfico donde se produce, transforma y elabora. Compromiso de alta calidad y también de ciertos usos tradicionales en la producción. Garantía de cumplimiento por parte del organismo público regulador de la denominación de origen. - La denominación de origen le permite al productor: Autorización para exhibir el distintivo a los productores de la zona que cumplen las reglas. Protección legal contra la producción o elaboración del producto en otras zonas. Capacidad de influir sobre el precio final del producto. Fomento de la organización del sector productivo alrededor de la especialización. Generación de nuevos procesos de innovación. Acceso a mercados nacionales e internacionales. - La denominación de origen es una resultante del ordenamiento productivo a partir de procesos de innovación. - En Colombia ya existen productos ganaderos con denominación de origen como el Queso Paipa.

nostico - El país ha venido recuperando los recursos por inversión extranjera directa, ubicándose en poco más de US\$14 mil millones en 2017. Se debe destacar que un gran porcentaje, 29%, se dirigió a inversión en minas y energía, dada la riqueza del país en esta materia, lo que ha permitido hacer de este sector una fuente de financiamiento para proyectos de desarrollo a través del Sistema Nacional de Regalías. - Aunque las obras de infraestructura y la extracción de las reservas minero energéticas contribuyen al desarrollo económico del país y la generación de recursos para inversión, paralelamente generan amplios impactos ambientales negativos en la gran mayoría de ecosistemas naturales y de vital importancia para la generación de bienes y servicios ambientales, por lo que se ha hecho necesario generar herramientas, como los planes de manejo ambiental y el diseño de un marco legal que garantice que las empresas compensen o mitiguen los impactos generados. - No solo la minería afecta al medio ambiente,

también lo hace la industria, y las mismas obras de infraestructura necesarias para generar crecimiento y desarrollo en una región. Es claro que los costos ambientales se generarán en cualquier actividad, sin embargo, lo pertinente es determinar quién paga por esos costos ambientales y sociales; y cómo debe compensarse por esas alteraciones. - Sin duda, quienes se benefician de ese deterioro deben ser quienes devuelvan recursos que permitan restablecer el daño ambiental y social causado. Pero además se debe tener en cuenta que la preservación de la naturaleza es costosa y requiere de recursos de capital en volúmenes que no la hacen viable sin componentes sustantivos de financiación. Estos recursos deberán ser provistos por el Estado y por la inversión privada de quienes causan daños en sistemas de producción sostenible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrocadenas - Observatorio Agrocadenas Colombia (2004). Respuestas de la oferta y la demanda agrícola en el marco de un TLC con Estados Unidos. Bogotá. Observatorio Agrocadenas Colombia
- Asoleche. (2018). *Así está Colombia en consumo de leche*. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/cada-colombiano-se-toma-140-litros-de-leche-al-ano-ML8793349>
- Baena, Sánchez y Suarez (2003). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira
- Banco de la Republica (2012). *Precios de bienes primarios e inflación en Colombia*. Bogotá. Banco de la Republica.
- Banco Mundial. (2018). *Doing Business*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/es/rankings?region=latin-america-and-caribbean>
- Berumen, S, A (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid – España. Editorial Esic
- Buendía R, E (2013). *El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Cecodes. (2018). *V FORO DE SOSTENIBILIDAD COLSUBSIDIO*. Obtenido de <https://www.cecodes.org.co/site/v-foro-de-sostenibilidad-colsubsidio/>
- Consejo Privado de Competitividad (2016). Informe Nacional de Competitividad 2015 – 2016. Competitividad con base en WEF, Banco Mundial e IMD. Bogotá. Consejo Privado de Competitividad

Contexto Ganadero. (2015). *Carne y leche colombiana siguen en desventaja con el TLC* .

Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/agricultura/carne-y-leche-colombiana-siguen-en-desventaja-con-el-tlc>

Contexto Ganadero. (2018). *Exportaciones de carne llegarían a 18 mil toneladas dice*

*Minagricultura*. Obtenido de

<https://www.contextoganadero.com/economia/exportaciones-de-carne-llegarian-18-mil-toneladas-dice-minagricultura>

Cuatrecasas A, L (2016). *Claves del lean management en tiempos de máxima competitividad*.

*Cómo gestionar en la práctica una empresa altamente competitiva*. España. Editorial Profit

De la Fuente, M y Muñoz, C (2007). *Ventaja Competitiva: ¿actividades o recursos?* Chile.

Universidad de Santiago de Chile

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2015). *Ponderaciones gastos*

*básico y números índice total nacional (Base diciembre 2008=100)*. Bogotá. Departamento

Administrativo Nacional de Estadística

Departamento Nacional de Planeación. (2010). *Conpes 3676: Consolidación de la Política*

*Sanitaria y de Inocuidad para las Cadenas Láctea y Cárnica*. Bogotá D.C. Departamento

Nacional de Planeación

Departamento Nacional de Planeación. Consejo Nacional de Política Económica y Social

República de Colombia (2006). *Documento Conpes. Institucionalidad y principios rectores*

*de política para la competitividad y productividad*. Bogotá. Departamento Nacional de

Planeación.

Diario El Espectador. (2017). *En 2016, cifras con poca carne en el sector ganadero*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/en-2016-cifras-con-poca-carne-en-el-sector-ganadero-articulo-681484>

Durango R, L (2017). *Efectos del TLC con Estados Unidos sobre la Producción Nacional de Carne de Bovino*. Bogotá. Universidad del Rosario.

Fedegan. (2017). *Cifras de referencia del sector ganadero colombiano*. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiqhIag4InhAhUByFkKHbLiDLwQFjABegQIRxAC&url=https%3A%2F%2Festadisticas.fedegan.org.co%2FDOC%2Fdownload.jsp%3FpRealName%3DCifras\\_Referencia\\_2017.pdf%26iIdFiles%3D641&u](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiqhIag4InhAhUByFkKHbLiDLwQFjABegQIRxAC&url=https%3A%2F%2Festadisticas.fedegan.org.co%2FDOC%2Fdownload.jsp%3FpRealName%3DCifras_Referencia_2017.pdf%26iIdFiles%3D641&u)

Federación Colombiana de Ganaderos (2006). *Plan estratégico de la ganadería colombiana 2019*. Bogotá D.C. Federación Colombiana de Ganaderos – FEDEGÁN – FNG.

Federación Colombiana de Ganaderos (2013). *Coyuntura del comercio internacional del sector ganadero colombiano 2013*. Bogotá D.C. Federación Colombiana de Ganaderos – FEDEGÁN

Federación Colombiana de Ganaderos (2014). *Informe de Coyuntura Ganadera*. Bogotá D.C. Federación Colombiana de Ganaderos – FEDEGÁN Fondo Nacional del Ganado – FNG

Federación Colombiana de Ganaderos – FEDEGÁN (2015). *Análisis del Inventario Ganadero colombiano 2014 Comportamiento y variables explicativas*. Bogotá. Fedegán

Federación Colombiana de Ganaderos (2015). *Balance y perspectivas del sector ganadero colombiano – marzo de 2015*. Bogotá D.C. Federación Colombiana de Ganaderos – FEDEGÁN Fondo Nacional del Ganado – FNG

- Federación Colombiana de Ganaderos (2015). *Estadísticas de producción de ganado bovino*. Bogotá D.C. Fedegán. Disponible en. <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/produccion>.
- Federación Colombiana de Ganaderos (2015). *Estadísticas de comercio exterior de ganado bovino*. Bogotá D.C. Fedegán. Disponible en <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/comercio-exterior-1>
- Federación Colombiana de Ganaderos (2015). *Estadísticas de costos de producción del ganado bovino*. Bogotá D.C. Fedegán. Disponible en. <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/costos-produccion>
- Federación Colombiana de Ganaderos (2017). *Balance y Perspectivas del Sector Ganadero Colombiano 2016 -2017*. Bogotá D.C. Fedegán.
- Federación Colombiana de Ganaderos (2018). *Estadísticas de inventario nacional de ganado bovino*. Bogotá D.C. Fedegán. Disponible en. <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/inventario-bovino-nacional>
- Federación Colombiana de Ganaderos (2018). *Dificultades y propuestas para el aprovechamiento de los TLC en el sector cárnico colombiano*. Bogotá D.C. Fedegán.
- Foro Económico Mundial (2016). *Reporte de la competitividad global del año 2016 – 2017*. Recuperado en: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)
- González Rey, Luis F (.2007). *Investigación cualitativa y subjetividad, los procesos de construcción de la información*. Mac Graw-Hill Internacional Editores
- Gracia, O y Zuleta, H (2007). *Tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos: ¿Qué impacto puede tener en Colombia?* Bogotá. Documento de Trabajo, No 29. Universidad del Rosario

Griffin, R, W (2011). *Administración. Estrategias genéricas de Porter*. México. Editorial Cengage Learning.

Hernández S, R, Collado F, y Baptista L, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México. Editorial Mc Gran Hill.

Hernández, G (2014). *Una revisión de los efectos del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos*. Medellín. Lecturas de Economía - No. 80

Henao R, G y Puerto C, L (2012). *La gestión del conocimiento como generador de ventaja competitiva*. Bogotá. Universidad del Rosario

International Trade Center. (2019). *Bilateral trade between Colombia and United States of America*. Obtenido de

[https://www.trademap.org/tradestat/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/tradestat/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1)

Lombana, J, Martínez, D, Valverde, M, Rubio O, Castrillón C, J, y Marino, W (2012).

*Caracterización del sector ganadero del Caribe colombiano*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.

Malhotra, N (2008). *Investigación de mercados*. México. Quinta edición Pearson Educación

Márquez, P, E (2009). *La perspectiva Epistemológica Cualitativa en la formación de docentes en investigación educativa*. Venezuela: Universidad Simón Bolívar.

Medina, F, S (2009). *Modelo Integral de Productividad. Una Visión Estratégica*. Bogotá. Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda

Ministerio de Comercio. (2018). *Agenda interna y Plan de Desarrollo*. Obtenido de

[http://www.tlc.gov.co/publicaciones/12796/agenda\\_interna\\_y\\_plan\\_de\\_desarrollo](http://www.tlc.gov.co/publicaciones/12796/agenda_interna_y_plan_de_desarrollo)

Oficina del Censo de los Estados Unidos (2013). *U.S. and World Population Clock*. Consultado el 8 de junio de 2013.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (2015). *Índices de los precios de la carne. Meat Price Index*. Disponible en:

<http://www.fao.org/economic/est/est-commodities/carne/es/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (2015). *Índices de los precios de la leche*. Disponible en: [http://www.fao.org/economic/est/est-](http://www.fao.org/economic/est/est-commodities/leche-y-productos/es/)

[commodities/leche-y-productos/es/](http://www.fao.org/economic/est/est-commodities/leche-y-productos/es/)

Organización Mundial del Comercio (2014). *Examen de las políticas comerciales. Informe de los Estados Unidos*. New York. Organización Mundial del Comercio

Piedra, M y Kennedy, P. (2004). Hacia un marco conceptual para evaluar la competitividad de la pequeña y mediana agroindustria. Recuperado de Internet:

[http://www.researchgate.net/publication/228714342\\_Hacia\\_un\\_Marco\\_Conceptual\\_para\\_Evaluar\\_la\\_Competitividad\\_de\\_la\\_Pequea\\_y\\_Mediana\\_Agroindustria](http://www.researchgate.net/publication/228714342_Hacia_un_Marco_Conceptual_para_Evaluar_la_Competitividad_de_la_Pequea_y_Mediana_Agroindustria)

Porter, M, E (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Busines Review. América Latina. Massachusetts. Universidad en Boston

Saravia, L, M (2014). Educación para la competitividad. Recuperado de:

<http://foroeducativo.com/educacion-para-la-competitividad/>

SNCCTI. (2018). *Índice de Competitividad Global (Index Global Competitiveness ICG)*.

Obtenido de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-internacionales-igc.aspx>

Superintendencia de Industria y Comercio (2010). *Estudio sectorial carne bovina: diagnóstico de libre competencia*. Bogotá. Superintendencia de Industria y Comercio

Superintendencia de Industria y Comercio (2012). *Estudios de Mercado Estudio sectorial carne bovina en Colombia (2009-2011)*. Bogotá. Superintendencia de Industria y Comercio

US Census Bureau. (2019). *U.S. and World Population Clock*. Obtenido de

<https://www.census.gov/popclock/>

Vega, J. (2018). *El pollo sigue siendo la proteína animal más consumida*. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/economia/consumo-de-carne-de-cerdo-en-el-pais-crecio-56-en-los-ultimos-cinco-anos-2710218>

Vera G, J y Ganga C (2007). *Los clústeres industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico*. Chile. Universidad de los Lagos.

World Competitiveness Yearbook. (2018). *Anuario de Competitividad Mundial*. Obtenido de

<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-internacionales-wcy.aspx>

## ANEXOS

*Anexo I.* Modelo Final de Encuesta a aplicar a los directivos del Sector Ganadero

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES MODELO DE ENCUESTA - FUERZAS DE PORTER COMPETITIVIDAD DEL SECTOR GANADERO

**Objetivo:** Recolectar información para el desarrollo de trabajo de grado que se enfoca en analizar la competitividad del Sector Ganadero de Colombia en relación con el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, en cuanto a los aspectos relacionados con la entrada al mercado de nuevos competidores y productos; con el poder de negociación de los compradores y clientes; aspectos relacionados con el poder de negociación de los proveedores; y aspectos relacionados con la rivalidad entre competidores existentes. (Cinco Fuerzas de Porter). Se agradece de antemano, por su apoyo y colaboración en el desarrollo de siguiente cuestionario.

**Encuesta No** \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Nivel Académico: \_\_\_\_\_

Experiencia en el Sector: \_\_\_\_\_

|   |  | ESCALA LIKERT               |               |                                   |            |                          |
|---|--|-----------------------------|---------------|-----------------------------------|------------|--------------------------|
|   | CATEGORÍA AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS<br>COMPETIDORES   | 1                           | 2             | 3                                 | 4          | 5                        |
|   | AFIRMACIONES   | Totalmente en<br>Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni de Acuerdo ni en<br>Desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de<br>Acuerdo |
| 1 | Las empresas que operan en el sector, desarrollan Economías de Escala (cuando una empresa al producir más, logra disminuir sus costos) |                             |               |                                   |            |                          |
| 2 | Los resultados financieros de las empresas en términos de costo – beneficio, favorece el desarrollo del sector                         |                             |               |                                   |            |                          |
| 3 | Existe la necesidad de invertir grandes recursos financieros para crear unidades productivas en el sector                              |                             |               |                                   |            |                          |

|                      |   |                                 |                      |                                       |                   |                              |
|----------------------|---|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| 4                    | Las nuevas empresas tienen desventajas en costos frente a las existentes, en cuanto a las actividades de abastecimiento de materias primas y el aprendizaje en el proceso de compras. |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 5                    | Existe aceptación para la comercialización del producto del nuevo competidor por los canales existentes   |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 6                    | Se tienen estrategias de promoción para el reconociendo de la marca de los productos y el sector en el mercado  |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 7                    | Las empresas entrantes al mercado deben realizar una inversión significativa en la búsqueda de la diferenciación de los productos y servicios colocados en el mercado                 |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 8                    | Existen estrategias de las empresas del sector, para evitar la entrada de nuevas competidoras   |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 9                    | Las empresas existentes toman represalias para sacar del mercado a las nuevas organizaciones.   |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| <b>ESCALA LIKERT</b> |   |                                 |                      |                                       |                   |                              |
|                      | <b>CATEGORÍA – PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>   | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |
|                      | <b>AFIRMACIONES</b>   | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b> | <b>De acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> |
| 1                    | Existe concentración o existen compradores de grandes volúmenes (materias primas, componentes, servicios y de mano de obra, etc.) con relación a las ventas del proveedor             |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 2                    | Los compradores del sector, están en capacidad de realizar exigencias a sus proveedores   |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 3                    | Existe compradores de grandes volúmenes (materias primas, componentes, servicios y de mano de obra, etc.) con relación a las ventas del proveedor                                     |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 4                    | Los productos que adquieren los compradores a los proveedores, tienen características diferenciadas   |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 5                    | Los clientes tienen suficiente información sobre cada uno de los proveedores y productos que comercializan  |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 6                    | En el proceso de compra de los bienes, la marca y el precio de los productos que colocan al mercado los proveedores tienen gran impacto   |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 7                    | Existen pocos proveedores para suplir las necesidades de los compradores del sector con productos sustitutos  |                                 |                      |                                       |                   |                              |
|                      | <b>CATEGORÍA – PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>  | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |

|   | <b>AFIRMACIONES</b>  | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b> | <b>De acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> |
|---|--|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| 1 | Existen pocas empresas proveedoras para suplir las necesidades   |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 2 | Existe una gran competencia entre las empresas proveedores   |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 3 | Los proveedores colocan productos diferenciados hacia el mercado del sector  |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 4 | Los compradores que requieren bienes para la producción y comercialización de producto al sector; son un cliente muy importante para los proveedores |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 5 | Los proveedores suministran bienes esenciales para la producción en el sector  |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 6 | Los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien   |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 7 | El proveedor pueda imponer sus condiciones a los compradores del sector  |                                 |                      |                                       |                   |                              |
|   | <b>CATEGORÍA – PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>  | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |
|   | <b>AFIRMACIONES</b>  | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b> | <b>De acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> |
| 1 | Existe facilidad de acceso en el sector para la adquisición de productos sustitutos  |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 2 | El precio del bien sustituto para la producción de bienes en el sector, es menor que el insumo principal   |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 3 | La calidad y el rendimiento de los productos sustitos del sector son superiores al producto usado.   |                                 |                      |                                       |                   |                              |
| 4 | Los costos del cambio en la producción por bienes sustitutos son reducidos, por lo que los directivos toman la decisión de utilizarlos               |                                 |                      |                                       |                   |                              |
|   | <b>CATEGORÍA – RIVALIDAD DE COMPETIDORES EXISTENTES</b>  | <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |
|   | <b>AFIRMACIONES</b>  | <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | <b>En Desacuerdo</b> | <b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b> | <b>De acuerdo</b> | <b>Totalmente de Acuerdo</b> |
| 1 | Son pocas las empresas del sector que dominan el mercado.  |                                 |                      |                                       |                   |                              |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 2  | Las empresas que compiten en el sector tienen características muy similares en cuanto a su estructura organizativa, costos e incluso objetivos  |  |  |  |  |  |
| 3  | Los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios  |  |  |  |  |  |
| 4  | Las empresas compiten colocando productos diferenciados hacia el mercado del sector   |  |  |  |  |  |
| 5  | Existen grandes grupos empresariales, que compran pequeñas empresas del sector  |  |  |  |  |  |
| 6  | El crecimiento del sector es lento  |  |  |  |  |  |
| 7  | Las barreras de salida como: factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios; cambian los factores de competitividad de las empresas |  |  |  |  |  |
| 8  | Los competidores existentes en el sector, tienen recursos y capacidades similares   |  |  |  |  |  |
| 9  | Son bajos los costos del cambio de unos productos a otros comercializados por las empresas existentes en el sector; lo cual fomenta la rivalidad entre los mismos.                            |  |  |  |  |  |
| 10 | Existe necesidad de triunfar en los mercados más importantes para poder introducirse con mayor facilidad en los demás   |  |  |  |  |  |

*Gracias por su colaboración.....*

## Anexo 2. Resultados de la Prueba Piloto

Se realizó la Prueba Piloto a los 10 directivos de las empresas escogidas al azar del listado de las 50 organizaciones más representativas del departamento del Meta que realizan actividades ganaderas, encontrando inicialmente algunas dificultades para realizar el contacto telefónico por el cambio de números o de las direcciones que no concordaban con la base de datos de la Cámara de Comercio; pero que se logró resolver por la facilidad de búsqueda de información en internet.

Luego, de hacer los contactos y para la solicitud de permiso y de buscar apoyo para la realización de la encuesta se encontró que 2 de los directivos fueron renuentes al desarrollo del cuestionario por falta de tiempo, pero luego accedieron si se les enviaba por vía email para en un momento dado resolver las preguntas.

Ya con respecto a la aplicación del modelo de la encuesta, y al tener contacto con los directivos se solicitó su apoyo para el desarrollo de cada pregunta y sugerencias al respecto, con el propósito de verificar su viabilidad de respuesta; si requiere mejorar la redacción; o si se requiere redactar otras inquietudes para conseguir mayor información sobre el tema.

Realizado este proceso los resultados fueron los siguientes:

- **Sobre el objetivo de la encuesta.**

Debe complementarse y ser más específico de la información que se requiere recolectar.

- **Sobre las preguntas previas.**

Se indicó lo siguiente:

- ¿Describa brevemente en forma general las condiciones competitivas (capacidad de penetración, consolidación y ampliación del mercado) del sector ganadero a nivel local, regional y nacional?

No hay sugerencias.

- ¿Cree que el sector ha tenido un desarrollo competitivo positivo a nivel local, regional y nacional?

Sugerencia: Anexar a la pregunta el porqué de la respuesta

- ¿Cree que las empresas del sector son productivas y competitivas? ¿Por qué?

No hay sugerencias.

- ¿Cuáles son los valores agregados que le proporcionan a los productos del sector mayor productividad?

Sugerencias: Sería importante especificar cuáles productos serían.

## **ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ENTRADA AL MERCADO DE NUEVOS COMPETIDORES Y PRODUCTOS**

- ¿Han ingresado nuevos competidores al sector? Si responde si, contestar (¿Cuáles son estrategias de entrada que emplean?)

Sugerencias: Mejorar redacción (las estrategias)

- ¿Cree que las empresas del sector se relacionan con las de otros sectores productivos? Si responde si, contestar ¿Cómo?

No hay sugerencias.

- ¿Las empresas que operan en el sector, desarrollan Economías de Escala (cuando una empresa al producir más, logra disminuir sus costos)?

No hay sugerencias.

- ¿Cree que el sector cuenta con un desarrollo tecnológico acorde de las necesidades productivas? Si su respuesta es sí o no; favor contestar ¿Qué debe hacerse?

Sugerencias: Especificar redacción de la segunda pregunta.

- ¿Cree que los resultados financieros en términos de costo – beneficio, favorece el desarrollo del sector? ¿Por qué?

Sugerencias: Complementar: resultados financieros de las empresas.

- ¿Cree que su empresa requiere del diseño de nuevas líneas de negocio? Si su respuesta es sí; favor contestar ¿Cuáles?

No hay sugerencias.

- ¿Cree que existen estrategias de las empresas existentes, para evitar la entrada de nuevas competidoras? Si su respuesta es sí; favor contestar ¿Cuáles?

Sugerencias: Mejorar redacción (existen – existentes).

- ¿Se tiene estrategias de promoción para el reconociendo de la marca de los productos y el sector en el mercado?

No hay sugerencias.

- ¿Los directivos aplican políticas en el desarrollo del proceso productivo para lograr la disminución de costos? Si su respuesta es sí; favor contestar ¿Cuáles?

Sugerencias: Mejorar redacción.

- ¿Existe la necesidad de invertir grandes recursos financieros para crear unidades productivas en el sector?

No hay sugerencias.

- ¿Cree que existe alta experiencia de los diferentes actores que intervienen con sus actividades productivas para el desarrollo del sector?

Sugerencias: Mejorar redacción.

- ¿El Estado aplica Políticas Públicas enfocadas a mejorar el desarrollo productivo y competitivo del sector? Si su respuesta es sí; favor contestar ¿Cuáles?

No hay sugerencias.

- ¿Cree que el sector está monopolizado por algunos pocos?

Sugerencias: Mejorar redacción (pocos...que).

- ¿Cree que el sector experimenta cambios en sus factores productivos constantemente? Si su respuesta es sí; favor contestar ¿cómo?

Sugerencias: Mejorar redacción (factores productivos...aclarar que son).

- ¿Su empresa presenta alto grado de diferenciación de los productos colocados en el mercado? Si su respuesta es sí; favor contestar ¿cómo?

No hay sugerencias.

- ¿Sus productos los comercializa directamente hacia los consumidores o hacia los clientes intermediarios? ¿Qué dificultades presenta en la comercialización?

Sugerencias: Mejorar redacción (sus – no en tercera persona).

- ¿Las empresas del sector cuentan con suficiente aprovisionamiento de materias primas, para llevar los productos al mercado? ¿Son confiables los proveedores?

No hay sugerencias.

- ¿Cree que, en el sector existen productos sustitutos que suplen las necesidades de los clientes del mercado? ¿Estos productos sustitutos, suplen una necesidad genérica o desempeñan la misma función que los productos del sector?

No hay sugerencias.

- ¿Cree que existe propensión de los clientes del sector, a pasarse a los productos sustitutos? ¿Por qué?

Sugerencias: Mejorar redacción (a pasarse – a adquirir).

## **ASPECTOS RELACIONADOS CON EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES Y CLIENTES**

- ¿Cree que existe concentración o existen compradores de grandes volúmenes (materias primas, componentes, servicios y de mano de obra, etc.) con relación a las ventas del proveedor?

No hay sugerencias.

- ¿Los productos que adquieren los compradores a los proveedores, representan una fracción significativa de sus productos y costos?

Sugerencias: Mejorar redacción (preguntar porque).

- ¿Los productos que adquieren los compradores a los proveedores, tiene características estandarizadas o diferenciadas?

Sugerencias: Mejorar redacción (tienen).

- ¿Tiene impacto en la toma de decisión de adquisición de bienes que realiza los compradores, el precio de los productos que colocan al mercado los proveedores?

Sugerencias: Mejorar redacción.

- ¿Cree que existe diferenciación en los bienes que adquieren los compradores del sector a sus proveedores?

No hay sugerencias.

- ¿Existen pocos proveedores para suplir las necesidades de los compradores del sector?

No hay sugerencias.

- ¿Cree que los compradores del sector, están en capacidad de realizar exigencias a sus proveedores?  
Si su respuesta es sí; favor contestar ¿cómo?

Sugerencias: Mejorar redacción (cambiar el cómo, por un ¿por qué?)

- ¿Los clientes tienen la capacidad de exigir a los productores del sector, bienes de alta calidad? ¿Hay definidos criterios de calidad para las compras?

No hay sugerencias.

### **ASPECTOS RELACIONADOS CON EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

- ¿Existen pocas empresas proveedoras para suplir las necesidades del sector?

Sugerencias: Mejorar redacción (esta como afirmación –cambiar a pregunta)

- ¿Los proveedores suministran bienes esenciales para la producción en el sector?

No hay sugerencias.

- ¿Los proveedores colocan productos diferenciados hacia el mercado del sector?

No hay sugerencias

- ¿Cree que los compradores del sector; son un cliente muy importante para los proveedores?

Sugerencias: Mejorar redacción

- ¿Cree que existe una gran competencia entre las empresas proveedores?

No hay sugerencias

- ¿Cree que el proveedor pueda obtener imponer sus condiciones a los compradores del sector?

Sugerencias: Mejorar redacción (obtener imponer)

### **ASPECTOS RELACIONADOS RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**

- ¿Cree que los competidores existentes en el sector, tienen recursos y capacidades similares?

No hay sugerencias

- ¿Cree que el crecimiento del sector es lento?

Sugerencias: Mejorar redacción (preguntar ¿Por qué?)

- ¿Los proveedores colocan productos diferenciados hacia el mercado del sector?

No hay sugerencias

- ¿Los diferentes competidores aplican estrategias, para ganar mayor participación en el mercado?

No hay sugerencias

- ¿Existen barreras de salida (factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios) cambian los factores de competitividad de las empresas?

Sugerencias: Mejorar redacción (que cambian)

- ¿Cree que la competencia entre empresas pertenecientes al sector determina principalmente el nivel de rentabilidad del sector y la situación global de competitividad?

Sugerencias: Mejorar redacción (preguntar ¿Por qué?)

*Gracias por su colaboración.....*