

## Competitividad del sector ganadero colombiano en relación al TLC con estados unidos, bajo la perspectiva de las fuerzas de Porter

*Luis Ignacio López Villegas<sup>1</sup>  
Diego Fernando Morato Gutiérrez\**

### **Resumen**

La investigación busca 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. Se analizaron el impacto 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, lo que permite conocer la situación actual del sector y formular algunas recomendaciones.

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.

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

### **Abstract**

The research seeks to determine the competitiveness of the livestock sector taking Porter's Five Forces Theory as an approach, within the framework of the Free Trade Agreement between Colombia and the United States. The impact of the market entry 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 were analyzed, which allows knowing the current situation of the sector and make some recommendations.

The results of the investigation indicate that the threat due to the entry of new competitors is high, as is the threat 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.

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

---

<sup>1</sup> \*Universidad Nacional De Colombia Sede Manizales

## **Introducción**

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.

El Tratado de Libre Comercio (TLC), 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).

### **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.

## **Marco Teórico**

Los núcleos teóricos que han fundamentado el presente trabajo de investigación son: la competitividad, la ventaja competitiva, comercio internacional, la conceptualización de Porter, las estrategias de Porter y las Cinco Fuerzas del Porter.

### **Aspectos teóricos sobre la competitividad.**

A través del tiempo el tema de la competitividad se ha convertido en un asunto de gran interés para los directivos de las empresas y en general para los dirigentes de todos los sectores de la economía de un país, porque de ello depende que se logre el desarrollo de una sociedad llena de necesidades que se deben suplir para mejorar la calidad de vida de su población.

### **Origen de 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.

Porter (2008) señala que el origen de la competitividad deviene del accionar de la industria en su conjunto, y sobre ello, el resultado de los sectores económicos precisamente, son la resultante del desarrollo competitivo de las empresas que están dentro de cada uno de ellos, y su evolución productiva es la que les lleva, al crecimiento paulatino en función de la economía nacional como resultado de conjugar los recursos en forma eficiente para alcanzar los beneficios económicos y sociales

**Tabla 1. Bases de los conceptos de competitividad**

Autor	Documento	Bases del concepto de Competitividad
Cuatrecasas (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 Altos stocks generando desperdicios de todo tipo que disminuyen la utilidad la final
Medina (2009).	Modelo Integral de Productividad. Una Visión Estratégica	Eficiencia de la utilización de los factores de producción Utilización óptima de los recursos humanos, materiales, capital y financieros
Piedra, y Kennedy (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

		Empleando los recursos de forma eficiente
Berumen, (2006)	Competitividad y desarrollo local en la economía global	Se debe tener en cuenta el contexto económico a una empresa Entorno cambiante - Necesidad de la empresa de adecuarse a los cambios Precio de los bienes se da por la oferta y demanda
Porter, (2008).	Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia	La competitividad es la industria; es el resultado de los sectores económicos. Resultante del desarrollo de las empresas del sector Manejo de los recursos en forma eficiente
Porter (2008)	Clusters ,Innovation,and competitiveness: new finding and Implications for Policy	Eficiencia en la utilización de los recursos a través de los clúster
Kramer,Porter (2003)	La filantropía empresarial como fuente de ventaja competitiva	Responsabilidad social empresarial y el uso estratégico de actividades filantrópicas
Porter (2000)	Sobre competitividad	Necesidad de una estrategia de competitividad de largo plazo, por parte del estado

**Fuente.** Recolección de información de Autores - Elaboración del Autor

### Conceptualizaciones de ventaja competitiva.

Según los estudios de Porter (1990) y como lo cita Vera & Ganga (2007), 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.

En la tabla 2 se presenta el resumen de los autores que conceptualizaron sobre ventaja competitiva.

*Tabla 2.*

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 (2013).	El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países.	Mecanismo para lograr mayor bienestar Elemento relacionado directamente con el aspecto del desarrollo de la competitividad
Vera y Ganga (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 y Muñoz (2007)	Ventaja Competitiva: ¿actividades o recursos?	Forma diferente de generar productos o servicios de una forma diferente a los competidores Empresa crear valor agregado a los productos o servicios que comercializa
Henao y Puerto (2012)	La gestión del conocimiento como generador de ventaja competitiva	Existen dos tipos genéricos de Ventaja Competitiva: en Costos y la Ventaja Competitiva en Diferenciación, Refiere a decisiones ofensivas o defensivas hacia el mercado para diferenciarse Empresa crea una posición frente a sus competidores

Fuente. Recolección de información de Autores - Elaboración del Autor

### 3.4 El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter en un sector económico.

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. A partir de ello, Porter desarrolló un modelo de cinco fuerzas, importantes 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” (Porter, 2008, pág. 2), con lo cual se pueden lograr los resultados importantes para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

En relación a cada una de las cinco fuerzas de Porter (2008), indica los siguientes elementos:

**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” (pág. 2). 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 (Baena et al, 2003, pág. 65).

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 estos 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 (Baena et al, 2003, pág. 65).

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.

## **Metodología**

### **Tipo de investigación**

Descriptiva se pretende que se “midan 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 et al, 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 y Sánchez, 2013).

### **Tabla 3. 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>
Amenazas de nuevos competidores	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
	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  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

<b>Categorías</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Preguntas - para la recolección de información (Encuesta Tipo de Escala Likert - Afirmaciones)</b>
	Productos sustitutos	Existen pocos proveedores para suplir las necesidades de los compradores del sector con productos sustitutos
Poder de negociación de los proveedores	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
	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
Productos sustitutos como amenaza	Disponibilidad de sustitutos	Existe facilidad de acceso en el sector para la adquisición de productos sustitutos
	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.
	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

Categorías	Variables	Preguntas - para la recolección de información (Encuesta Tipo de Escala Likert - Afirmaciones)
	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 Business Review. América Latina. Massachusetts. Universidad en Boston – Elaboración del Autor.

## **Análisis de Resultados**

### **Amenazas de nuevos competidores.**

Los resultados de los instrumentos aplicados, 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..

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.

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.

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.

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

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.

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.

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

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.

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.**

Los cárnicos tienen como productos sustitutos los productos avícolas y un sector cárnico diferenciado, la porcicultura, pero cada uno de estos sectores tienen su nicho claramente diferenciado. Como opción para el consumidor es el precio, en este caso la amenaza es media, 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 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.

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.

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.

## **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.

## **Referencias**

Berumen, S, A (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Editorial Esic

Buendía R, E (2013). *El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países*.

Universidad Autónoma Metropolitana.

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>

- Cuatrecasas A, L (2016). *Claves del lean management en tiempos de máxima competitividad. Cómo gestionar en la práctica una empresa altamente competitiva*. Editorial Profit
- De la Fuente, M y Muñoz, C (2007). *Ventaja Competitiva: ¿actividades o recursos?* Universidad de Santiago de Chile
- Henaó R, G y Puerto C, L (2012). *La gestión del conocimiento como generador de ventaja competitiva*. Universidad del Rosario
- Márquez, P, E (2009). *La perspectiva Epistemológica Cualitativa en la formación de docentes en investigación educativa*. Universidad Simón Bolívar.
- Porter, M. (2008, January). Clusters, innovation, and competitiveness: New findings and implications for policy. In *Presentation given at the European Presidency Conference on Innovation and Clusters in Stockholm* (Vol. 23).
- Porter, M. (2000). *Sobre Competitividad*. Harvard Business Publishing
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Vera G, J y Ganga C (2007). *Los clústeres industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico*. Universidad de los Lagos.