

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL MERCADO DE  
MICHAEL PORTER PARA EL SECTOR DE ALIMENTOS BALANCEADOS  
COLOMBIANO EN EL MARCO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON  
ESTADOS UNIDOS

CARLOS NICOLÁS MÁPURA BORJA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MEDELLÍN

2014

**ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL MERCADO DE  
MICHAEL PORTER PARA EL SECTOR DE ALIMENTOS BALANCEADOS  
COLOMBIANO EN EL MARCO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON  
ESTADOS UNIDOS**

**CARLOS NICOLÁS MÁPURA BORJA**

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administracion

Asesor

**VALERIO HOYOS**

Medico Veterinario Zootecnista

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**MEDELLÍN**

**2014**

## **Tabla de contenido**

### Introducción

1. Sector de alimentos balanceados en Colombia
  - 1.1. Alimentos balanceados para animales en el marco de los TLC
2. Cinco fuerzas competitivas del mercado en el sector de los alimentos balanceados en Colombia.
  - 2.1. Poder de negociación de los proveedores
    - 2.1.1. Importancia del volumen para los proveedores
    - 2.1.2. Diferenciación de insumos
    - 2.1.3. Costos de cambio, tendencia al cambio
  - 2.2. Poder de negociación de los clientes
    - 2.2.1. Concentración de clientes
    - 2.2.2. Volumen comprador
    - 2.2.3. Grado de dependencia de los canales de distribución
    - 2.2.4. Ventajas diferenciales del producto
  - 2.3. Amenaza de productos sustitutos
    - 2.3.1. Disponibilidad de sustitutos
    - 2.3.2. Precio relativo de los sustitutos
  - 2.4. Amenaza de nuevos competidores
  - 2.5. Rivalidad entre los competidores
    - 2.5.1. Concentración de empresas
    - 2.5.2. Diversidad de los competidores
    - 2.5.3. Costos fijos
    - 2.5.4. Grupos económicos
    - 2.5.5. Barreras de salida

3. Limitaciones e impacto

4. Conclusiones

5. Recomendaciones

Referencias

## Resumen

La aprobación del tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos ha generado una gran controversia en Colombia. Hay quienes están en contra y lo ven como una amenaza, otros asumen este reto como una oportunidad. Este trabajo pretende determinar los retos del sector de alimentos balanceados comerciales en Colombia de cara al TLC con Estados Unidos, considerando en el análisis los costos de producción nacionales y su relación con los precios al productor y al consumidor. A través del desarrollo de este trabajo se puede identificar la importancia de la diferenciación de productos y de un mayor nivel de innovación como herramientas clave las cuales permiten ganar participación en el mercado lo cual les permitirá consolidarse como líderes y a la vez enfrentarse a los diferentes competidores y aprovechar de una mejor forma los mercados internacionales. Colombia podría incrementar su producción con un mejor uso de la tierra; una investigación en semillas y nuevas variedades, que se transfiera a los agricultores; una mejor infraestructura, pos cosecha y riego; mayor acceso al financiamiento de los pequeños agricultores, y una política activa para orientar parte de esa producción a los mercados internacionales aprovechando los TLC.

**Palabras Clave:** sector de alimentos balanceados, TLC, productividad sectorial, desarrollo agrario.

## **Abstract**

The approval of the free trade agreement (TLC) with the United States has generated some controversy in Colombia. Some people are against it and see it as a threat; others take this challenge as an opportunity. This work aims to identify challenges in the sector of commercial feeds in Colombia in the TLC with the U.S. analysis considering the costs of national production and its relationship with the producer price and the consumer. Through the development of this work can identify the importance of product differentiation and a higher level of innovation as key tools which allow gaining market share and establishing itself as a leader and facing the competition and take advantage of the international markets. Colombia could increase production with better land use, research and new seed varieties to farmers is transferred; better infrastructure, irrigation and post-harvest; improved access to credit for small farmers, and an active policy to guide part of that production to international markets leveraging TLC.

**Keywords:** Feed sector, FTA, productivity, agricultural development.

## Introducción

En un mundo con economías cada vez más abiertas al comercio internacional se hace necesaria la puesta en marcha de mecanismos robustos que faciliten el intercambio entre países, es por esto que en los últimos años se ha presentado un gran auge por la firma de acuerdos comerciales a nivel internacional. La economía colombiana también ha visto en este tipo de acuerdos una oportunidad para su desarrollo, sin embargo en cada uno de estos procesos se evidencian algunas diferencias desfavorables con respecto a las contrapartes de los acuerdos que ponen en riesgo a ciertos sectores. Debido a esto es conveniente hacer una identificación precisa y anticipada de los principales retos que trae consigo la firma de un TLC buscando minimizar los impactos negativos del mismo.

Una de las más importantes consecuencias al firmar un TLC es la implementación de procesos de ajuste normativo que son de largo plazo. En este caso, el TLC con los Estados Unidos implica una relación estable y permanente que permitirá tomar decisiones de largo plazo a los empresarios y obligará al país a contar con una normativa estable. También exige al país realizar inversiones necesarias en materia de infraestructura física y de capital humano. Otro aspecto que se debe destacar es que ubica al país en igualdad de condiciones frente a competidores como México (NAFTA), Centroamérica (CAFTA), Perú y Chile.

El TLC con Estados Unidos tendrá un impacto positivo sobre la inversión extranjera directa, el cual se dará por la mayor confianza, mayor acceso al mercado y el aprovechamiento de las economías de escala que atraerán a las empresas extranjeras para invertir en Colombia, permitiendo la generación de economías de aprendizaje y de transferencia tecnológica para los sectores clave. Adicionalmente, permite dinámicas de innovación empresarial, ante la exigencia de competir en un mercado más sofisticado, ya que se debe enfocar

no sólo a nivel local y nacional sino a nivel internacional. Las ventajas comparativas pasan a un segundo nivel, primando las ventajas competitivas.

Este acuerdo permitirá la liberalización inmediata de más del 80% de bienes industriales y de consumo y así como de productos en sectores claves como: equipos de construcción, aeronaves, fertilizantes, agroquímicos, madera y equipos médicos y científicos. Además, tendrá una liberalización inmediata de más del 50% de bienes agrícolas y según proyecciones del Departamento Nacional de Planeación –DNP–, el impacto de la eliminación de los aranceles en el TLC entre estos dos países, significará un crecimiento económico para Colombia de 0,48% adicional (Departamento Nacional de Planeación, 2004).

Sin embargo, Estados Unidos constituye un mercado de 313 millones de habitantes, con un Producto Interno Bruto –PIB– superior a los US15 billones de dólares y un PIB per cápita de USD47.870 anuales. En el año 2011, según el DANE, el 55,4% por ciento de las exportaciones colombianas se dirigieron a ese mercado, es decir, USD21.705 millones de dólares, mientras que los productos estadounidenses que llegaron al país alcanzaron USD13.022 millones de dólares (DANE, 2014).

De acuerdo a la Agenda Interna para la productividad y la competitividad (Departamento Nacional de Planeación, 2004) la apuesta exportadora agropecuaria frente a oportunidades con el TLC con los Estados Unidos, son: caucho natural, cacao y su agroindustria, aceite de palma, aceites vegetales y grasas, flores y follajes, cadena forestal, café y cafés especiales, plátano, banano cavendish, aguacate, mango, piña, lima Tahití, mora, uchuva, bananito (murrapo), tomate de árbol, granadilla, melón, maracuyá y tilapia.

Según datos de la *United States International Trade Commission*, los productos que más dinámica comercial han tenido en la última década en los Estados Unidos son: confecciones, cuero y sus manufacturas, calzado, pecuario, textiles, minerales no metálicos, joyería y relojería, muebles y artículos de



aluminio, manufacturas diversas, madera y sus manufacturas (Blair, 2012). En estos productos, tendríamos ventajas para competir en ese mercado.

Desde las primeras negociaciones del TLC entre Colombia y Estados Unidos, se han evidenciado que las mayores limitaciones competitivas del país en el tema de exportaciones han sido los problemas de infraestructura y bajo acceso a mano de obra calificada. Es por esto que los agricultores se verán forzados a incrementar sus esfuerzos para mejorar las debilidades antes mencionada y a su vez el Gobierno, deberá incrementar su inversión en la mejora de la infraestructura vial y portuaria, con miras a mejorar la competitividad del sector.

Por otra parte se deben tener presentes los sectores que tendrán una ventaja temprana con el TLC con Estados Unidos, estos son los que han aprovechado los beneficios de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas (ATPDEA), porque ya tienen un mercado y unos clientes históricos que atender.

Sin embargo algunos sectores como los agricultores y los productores de leche son pesimistas, ya que a pesar de los esfuerzos por ganar en productividad, siguen en desventaja ante los productores estadounidenses. La principal queja del sector agropecuario del país tiene que ver con la precaria infraestructura vial, la cual ven como un obstáculo mayor a los esfuerzos que han hecho en cuanto a la adopción de tecnología, sistemas de riego y desarrollos genéticos (Lopez, 2011).

En contraste, los productores de etanol y biodiesel consideran que en el mediano plazo se podrá alcanzar una producción que sea competitiva con la de Estados Unidos. Según la Federación de Biocombustibles, si el Gobierno sigue promoviendo el desarrollo de esta industria, es posible que los precios de los subproductos colombianos compitan con los producidos en Estados Unidos. Aunque es mucho más factible que esto se dé si los nuevos cultivos de caña y

palma se dan más cerca de los puertos, debido a que se reducirán considerablemente los costos de transporte y logística.

Uno de los objetivos de este trabajo será contextualizar la situación actual del sector de los alimentos balanceados comerciales en el marco del TLC y analizar las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter para ajustarlas al sector de los alimentos balanceados comerciales, de igual forma se busca determinar los retos del sector de los alimentos balanceados comerciales en Colombia de cara al TLC con Estados Unidos, considerando en el análisis los costos de producción nacionales y su relación con los precios al productor y al consumidor, entendiendo que estos datos son determinantes ya que impactan indirecta pero fuertemente el resto de la cadena.

El documento se organiza con la siguiente estructura. Se presentará un análisis del sector de alimentos balanceados para definir su impacto frente al TLC con Estados Unidos, posteriormente se hará un análisis del modelo de las cinco fuerzas competitivas del mercado propuesta por Michael Porter y por último se presentan las conclusiones y recomendaciones después de establecer algunos de los retos del sector en materia de competitividad que permitan su sostenibilidad en el tiempo.

## **1. Sector de alimentos balanceados en Colombia**

La Cámara Industria Alimentos Balanceados perteneciente a la ANDI define al sector como el encargado de convertir las materias primas de origen agrícola, en alimento para la producción de proteína de origen animal, de igual forma se encarga de la fabricación de alimentos para otras especies animales como caninos, felinos y equinos (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2013).

De acuerdo al DNP y su informe sobre *“La cadena de valor del sector alimentos concentrados o balanceados”* dice que ésta hace parte de la cadena agroindustrial *cereales forrajeros-alimentos balanceados-avicultura-carne de pollo*. En la estructura productiva de ésta, se puede evidenciar que los alimentos balanceados son productos intermedios y sirven de puente entre varios sectores agrícolas tales como semillas oleaginosas, cereales y cárnicos. (Departamento Nacional de Planeación, 2004).

Por esta razón en los países con alto nivel de desarrollo hay una fuerte integración entre la producción de cereales forrajeros y la de alimentos balanceados para animales. Por ejemplo, informa el DNP que *“en Estados Unidos, la mayor zona productora de concentrados se encuentra ubicada en el cinturón del maíz (Corn Belt), que es una gran área maicera”*. En Colombia, la evolución del sector de alimentos balanceados para animales ha girado en torno a la producción de alimentos para aves de corral, debido a que el levante y engorde se realiza exclusivamente con base en preparados. No obstante, según estudios realizados por el Departamento Nacional de Planeación, el sector mostró durante la década pasada un proceso de diversificación en la producción, lo que le ha permitido entrar con nuevos productos en otras líneas (Departamento Nacional de Planeación, 2004).

La producción de alimentos para animales es realizada en un 49% por un grupo de compañías que le venden a terceros, las cuales se denominan empresas de marca comercial; el 51% restante lo aportan los mezcladores, personas que fabrican los concentrados para alimentar a sus animales como los avicultores de engorde y postura, y los porcicultores.

En general en las empresas de marca comercial ha venido acentuándose la preocupación por lanzar productos novedosos, por ampliar las líneas de producción y tecnificar las existentes, y por utilizar insumos nuevos; esto ha sido el resultado del aumento de la disponibilidad de insumos y de la

investigación en el área de desarrollo experimental de materias primas sustitutas.

Adicionalmente, informa el DNP que estas empresas se han esforzado por mantenerse a la vanguardia de los cambios tecnológicos que hay a nivel mundial al igual que realizar mejoras en los empaques de sus productos. Estos cambios han producido grandes impactos como el aumento de fusiones entre empresas de producción avícolas con las de alimentos balanceados y la sustitución de algunas materias primas (como el sorgo por maíz amarillo o la soya) utilizados en la fabricación de alimentos (Departamento Nacional de Planeación, 2004).

La producción de alimentos balanceados, de acuerdo a la ANDI, ha mantenido una dinámica importante en el país durante los últimos años, jalonado principalmente por el incremento en el consumo de carne de pollo, y en menor proporción, el de otras líneas de producción. Se calcula que para 2012, la producción fue superior a las 6.000.000 de toneladas (ver tabla 1) En comparación con los otros años (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2013).

**Tabla 1: Producción total del país de alimentos balanceados para animales por línea de producción**

Línea de Producción	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Avicultura	2.865.647	3.139.800	3.390.984	3.696.173	3.810.754	3.936.509	4.086.096	4.167.818
Porcicultura	591.086	700.000	700.000	660.100	660.100	685.844	757.172	830.000
Ganadería	467.896	498.500	508.470	539.995	501.115	516.650	526.983	568.614
Menores	217.397	223.000	228.129	244.098	256.546	278.352	300.621	345.714
Piscicultura	82.472	88.700	106.440	108.249	116.368	133.823	120.441	142.120
<b>TOTAL</b>	<b>4.224.498</b>	<b>4.650.000</b>	<b>4.934.023</b>	<b>5.248.615</b>	<b>5.344.883</b>	<b>5.551.178</b>	<b>5.791.312</b>	<b>6.054.266</b>
Variación		10,1%	6,1%	6,4%	1,8%	3,9%	4,3%	4,5%

Fuente: (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2013).

La Cámara Industria de Alimentos Balanceados, señala que sobre alimentos para mascotas (seco y húmedo) se importa principalmente de los Estados

Unidos, Argentina, Perú, y Brasil. Respecto a las exportaciones, los principales países destino de los productos colombianos para mascota son Ecuador, Perú, Bolivia, Estados Unidos y Panamá (Ver Tabla 2 y 3).

**Tabla 2. Importaciones de alimento para mascotas**

Año	Producto	País de origen	Cantidad en TON MET	Precio CIF US\$/ton
2005	Alimento para mascotas seco y húmedo	Estados Unidos, Argentina, Perú y Brasil principalmente	6.020	821
2006			7.938	858
2007			5.114	1.222
2008			5.105	1.490
2009			6.119	1.489
2010			6.565	1.649

Fuente: (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2013)

**Tabla 3. Exportaciones de alimento para mascotas**

Año	Producto	País de destino	Cantidad en TON MET	Precio FOB US\$/ton
2005	Alimento para mascotas seco	Ecuador, Perú, Bolivia, Estados Unidos y Panamá principalmente	2.080	779
2006			2.758	843
2007			9.016	877
2008			13.250	1.048
2009			7.363	1.612
2010			6.482	1.697

Fuente: (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2013).

### 1.1. Alimentos balanceados para animales en el marco de los TLC

Desde la definición básica del concepto de tratado de libre comercio o acuerdo comercial, supone “un acuerdo mediante el cual dos o más países regulan de manera tolerante sus relaciones comerciales, con el propósito de acrecentar los

flujos de comercio e inversión, a fin de generar mayor nivel de desarrollo económico y social” (Universidad Sergio Arboleda, 2014), por esto, al evaluar los alcances y las implicaciones de un tratado de libre comercio se deben revisar tanto indicadores económicos como sociales, producto de un intercambio comercial entre dos países.

Adicionalmente se debe tener presente que las negociaciones comerciales multilaterales deben tener como objetivo el desarrollo económico y se identifica al proteccionismo agrícola y textil en los países desarrollados como un obstáculo importante para la participación de los países en desarrollo (Barcelona Forum, 2004).

Los resultados de estas negociaciones no siempre ha sido positivo para algunas economías, de hecho, el poco éxito de las negociaciones en el marco del sistema multilateral de comercio, y la falta de confianza que se generó en la Conferencia Ministerial de Cancún y en la de Hong Kong, llevando a la firma de muchos TLC de tipo bilateral y plurilateral (José E. Durán Lima, 2007) y Colombia no ha sido la excepción, actualmente el país cuenta con 13 acuerdos comerciales vigentes, los cuales se nombran a continuación:

- TLC Colombia – México.
- El Salvador, Guatemala y Honduras.
- CAN.
- CARICOM.
- MERCOSUR.
- Chile.
- EFTA.
- Canadá.
- Estados Unidos.
- Acuerdo de alcance parcial con Venezuela.
- Cuba.
- Nicaragua.

- Unión Europea.

Igualmente en la actualidad cuenta con dos (2) acuerdos más suscritos y otros cinco (5) en proceso de negociación (Ministerio de Comercio, 2014), pero como se dijo anteriormente, para efectos del enfoque requerido para este trabajo solo se tratará el TLC firmado con los Estados Unidos y que entró en vigencia el 15 de mayo de 2012. La intención de desarrollar la investigación sobre los retos que supone este acuerdo se genera porque este es uno de los que tiene mayor impacto para el sector de los alimentos balanceados en nuestro país.

El TLC con Estados Unidos trae consigo beneficios como el acceso de los productos Colombianos a un mercado que contaba con más de 300 millones de consumidores potenciales en el año 2012, pero a la vez supone dificultades para algunos sectores ya que es imposible, técnicamente hablando, que todos los sectores de la economía nacional salgan beneficiados.

A pesar del gran auge que tienen los tratados de libre comercio con Estados Unidos en la región, vale la pena anotar que el proceso de negociación de tratados bilaterales con los Estados Unidos no es un fenómeno limitado a los países andinos, ya que en parte responde a un contexto internacional tanto político (intereses geoestratégicos y competencia por áreas de influencia) como comercial (estancamiento de las negociaciones multilaterales).

Adicional a esto, se trata de un acuerdo entre partes con profundas asimetrías, tanto en lo económico como en lo científico y tecnológico. La brecha entre la primera economía del mundo y sus pequeños socios comerciales y geopolíticos de la región no solo es abismal, sino que tiende a crecer, cuantitativa y cualitativamente (Romero, 2006).

Este punto supone un impacto fuerte para algunos sectores de la economía nacional, en especial para los que son susceptibles de competencia por productos provenientes del norte. Es claro que un TLC sólo beneficia a los

sectores ligados al comercio exterior, bien sea como exportadores o como importadores, los cuales representan una pequeña parte de los empresarios del país, *Franklin Falconí citado por Alberto Romero en El TLC Colombia-USA* (Romero, 2006), sin embargo el beneficio es solo suposición, ya que en la realidad este no solo está expresado por la posibilidad de competir en un mercado externo sino con un número mayor de posibles compradores.

El beneficio real está determinado por la posibilidad de ser competitivo en dicho mercado. Aunque es difícil concebir la idea de que nuestro mercado realmente salga favorecido desde el punto de vista general, si tenemos en cuenta que la competencia es contra el mercado de un país que actualmente está posicionado en el séptimo lugar del *Índice de competitividad global 2012-2013 del Foro Económico Mundial*, en comparación con Colombia que está ubicado en la posición 69 del mismo informe. Colombia aparece en una posición poco favorable en cuanto a requerimientos básicos como las instituciones (109 de 144) y la infraestructura (93 de 144) mientras Estados Unidos ocupa lugares más privilegiados para los mismos requerimientos (41 y 14 respectivamente) (Sala-i-Martin, 2011).

Hoy en día es posible hacer un análisis de los resultados en materia económica y social, aunque para este último aspecto tal vez sea un poco más complejo y atrevido hacerlo, ya que el impacto social de un fenómeno como los TLC probablemente sea a mediano y largo plazo.

En materia económica, se esperaba un auge del comercio, sin embargo, el nivel de las exportaciones colombianas no aumentó como se esperaba debido a la disminución del comercio mundial y las crisis económicas que se han presentado (Concha, 2013). Sin embargo las cifras del balance en el primer año de entrada en vigencia del TLC con los Estados Unidos podrían decepcionar, pero lo cierto es que no pueden verse a la ligera, pues hay varios elementos para tener en cuenta.



Por el lado de las exportaciones, si bien el valor de las ventas colombianas al mercado estadounidense prácticamente se estancó el año pasado y en los once primeros meses de la puesta en marcha del TLC (mayo 2012- marzo 2013) cayeron, se debe considerar también que las exportaciones mineras y de café retrocedieron más de 10 por ciento en ese lapso y que las ventas no tradicionales (sin petróleo, carbón, ferroníquel y café) crecieron casi 20 por ciento (Gómez, 2013).

Adicionalmente y según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, basado en cifras del DANE, entre mayo de 2012 y febrero de 2013, Colombia le vendió 187 nuevos productos a Estados Unidos, mientras que 775 empresas nacionales ingresaron por primera vez a este mercado norteamericano. (Proexport Colombia, 2013).

En cuanto al lado de las importaciones el panorama también parece ser desfavorable ya que las compras colombianas a los proveedores estadounidenses en el mismo período fueron de 13.249 millones de dólares, lo cual representa un alza de 13,6 por ciento con respecto al año anterior. De 21 sectores, 11 registraron reducciones en sus importaciones y nueve aumentaron. Los mayores incrementos fueron en el sector agroindustrial 120,4% y agricultura 32,8%. De estos dos sectores se destacan los crecimientos de torta de soya (23.797%), arroz (16.558%), trigo (1.116%), habas de soya (1.021%) y aceite de soya en bruto (133%) (Correa, 2013).

Como podemos ver, el crecimiento en las exportaciones al mercado estadounidense es desproporcionado con respecto al crecimiento en las importaciones, lo cual desfavorece evidentemente la balanza comercial de nuestro país. Aunque en gran medida el aumento en el nivel de importaciones corresponde con un cambio de proveedor, específicamente de trigo, soya y torta de soya, que el país venía adquiriendo de Argentina y Bolivia. Este cambio se dio no sólo por el momento político de los países Latinoamericanos, sino también por los mejores precios obtenidos en las cosechas

estadounidenses, permitiendo a la industria mayor seguridad en el abastecimiento y un incremento en el margen operativo.

Estos productos, así como el maíz amarillo, son las principales materias primas para el sector de los alimentos balanceados para animales, el cual constituye la actividad intermedia entre la agroindustria y la actividad pecuaria. La industria de los alimentos balanceados se encarga de la transformación de materias primas, en su mayoría de origen agrícola, en alimentos completos para animales, tanto de compañía como perros, gatos y caballos, así como para animales de interés zootécnico como las aves de corral, los cerdos y los bovinos entre otros.

En Colombia el mercado de los alimentos balanceados está constituido por una figura oligopólica, la cual cuenta con 51 empresas dedicadas a esta actividad de las cuales 10 de ellas concentran el 82% de los activos del sector y el 84% de los ingresos operacionales. Además, el 50% de los activos del sector se encuentran en manos de dos grupos de empresas. El primer grupo lo conforma Contegral S.A. y Alimentos Finca y el segundo, Carbone Rodriguez y CIA S.C.A. e Itacol de occidente S.A.

En cuanto a los ingresos operacionales, la empresa Solla S.A cuenta con un 20% de participación, convirtiéndose en otro jugador importante para el sector. (Aktiva Servivios Financieros, 2013).

Tal como lo vimos anteriormente, el sector es altamente dependiente de materias primas importadas y por lo tanto es dependiente de factores externos como la tasa de cambio y las variaciones en oferta y demanda de dichas materias primas en el mercado externo.

Las afectaciones de un TLC pueden ser positivas o negativas, dependiendo del sector al que se haga referencia. Dentro de los posibles escenarios que se

pueden generar y que definitivamente impactan la industria de los alimentos balanceados en Colombia encontramos los relacionados con las importaciones.

- Importaciones de productos competidores
- Importación de productos sustitutos
- Importación de materias primas a menor costo
- Entrada de productos finales como carne de pollo, de cerdo, de bovino, huevos, lácteos, entre otros
- Incremento del PIB per cápita

Desde el punto de vista de las exportaciones se podría contar con la apertura de nuevos mercados para los alimentos balanceados, especialmente en la línea de mascotas que ha tenido buen crecimiento en los países en desarrollo. Todos estos aspectos son importantes para el sector, algunos en mayor medida que otros, pero estos argumentos serán analizados en el siguiente capítulo con mayor precisión donde se abordarán desde la perspectiva del modelo de las cinco fuerzas competitivas del mercado del profesor Michael Porter para el negocio de los alimentos balanceados para animales en Colombia en el escenario del TLC con los Estados Unidos.

## **2. Cinco fuerzas competitivas del mercado en el sector de los alimentos balanceados en Colombia**

El Modelo de las cinco fuerzas competitivas del mercado fue planteado por Michael Porter para determinar lo atractivo, desde el punto de vista de la rentabilidad, que puede llegar a ser un sector determinado de la industria. Porter dice que las fuerzas competitivas, además de los rivales de la industria incluyen a posibles participantes, proveedores, compradores y productos sustitutos. Si estas fuerzas competitivas son fuertes en una industria, ello significará que las perspectivas de rentabilidad a largo plazo serán pocas; si existe un grupo de fuerzas más débiles, habrá más oportunidades para obtener

resultados superiores (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997). A continuación se analizarán las fuerzas del modelo con el objetivo de determinar los escenarios de cada una de estas frente al TLC con Estados Unidos y de esta forma llegar a identificar los puntos débiles del sector.

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

Inicialmente debemos diferenciar dos grupos de proveedores para la industria de los alimentos balanceados para animales en Colombia, estos son en primer lugar los proveedores de materias primas a nivel nacional y el otro es el compuesto por los proveedores de materias primas de origen internacional. Ambos son muy importantes para las industrias del sector (Ernesto Baena, John Jairo Sánchez, 2003).

Las compañías que comercializan las materias primas agrícolas son actores decisivos en la reestructuración mundial que se está produciendo en los sistemas de alimentación animal y energético, los cuales están superpuestos entre sí.

Sin embargo y a pesar de la reciente entrada de algunos jugadores asiáticos a competir en el mercado mundial de materias primas, este sigue siendo dominado por 4 grandes empresas que son Archer Daniels Midland (ADM), Bunge, Cargill y Louis Dreyfus, conocidas como las ABCD y que manejan aproximadamente el 75% del comercio mundial de cereales.

Estas cuatro empresas, son poco conocidas por el público en general y ninguna de ellas ofrece mucha información ya que no tienen una marca que proteger, a diferencia de las empresas procesadoras de alimentos como Nestlé. ADM y Bunge que cotizan en bolsa. Dreyfus y Cargill siguen siendo básicamente empresas familiares.

Es evidente la alta concentración de proveedores de materias primas para el sector que les permite tener un gran poder de negociación frente a sus proveedores y frente a sus clientes. Al manejar grandes volúmenes, las compañías comercializadoras tienen un poder enorme a la hora de establecer el precio de compra, especialmente con los productores con quienes mantienen un contrato directo, aunque también con los elevadores de cereales a quienes los productores industrializados entregan el cereal.

En países como Brasil, lo más probable es que esos elevadores pertenezcan a Bunge y Cargill, mientras que en Estados Unidos las grandes compañías compran a otros intermediarios. Desde hace poco tiempo, las ABCD dominan los mercados nacional y de exportación de los principales países exportadores, sobre todo en las Américas. Asimismo, están expandiendo su presencia en países donde las compañías estatales habían sido dominantes, como Australia, Rusia y China (Sophia Murphy, David Burch, 2012).

### **2.1.1. Importancia del volumen para los proveedores**

La cadena de abastecimiento del sector está compuesta por varios intermediarios los cuales intervienen a diferentes niveles de la cadena. Esto representa una ventaja competitiva de las grandes empresas que compran cereales y leguminosas en el mercado internacional, ya que los grandes volúmenes de compra les permiten acceder al producto en un punto más primario de la cadena que sus competidores más pequeños. A estos últimos les corresponde adquirir los productos con uno o más grados de intermediación, generando un sobre costo en los insumos.

Para las empresas del ABCD, las ventas de materias primas al sector en Colombia no representan una alta rentabilidad por que no sólo depende del precio de referencia vigente en la Bolsa de Chicago (CBOT), sino también de factores como las tasas de transporte, las tasas de cambio de divisa, la

propiedad de los elevadores y de otras infraestructuras, así como las políticas públicas respecto a los créditos a la exportación, la ayuda al desarrollo, los subsidios y las políticas fiscales.

Pero lo que si representa un buen negocio para estas compañías es el volumen de las transacciones, ya que obtienen beneficios a partir de otras actividades relacionadas con el comercio de cereales a granel, tales como la especulación financiera en los mercados de bienes agrícolas y los fondos indexados, el transporte y el almacenamiento. El precio del cereal en los mercados internacionales es importante porque les permite obtener beneficios independientemente de que los precios suban o bajen. Lo importante para ellas es mantener los elevados volúmenes con los que operan (Sophia Murphy, David Burch, 2012).

### **2.1.2. Diferenciación de insumos**

En la actualidad las empresas de alimentos balanceados para animales hacen mayores esfuerzos para tener productos que les permitan diferenciarse de sus competidores, hay productos que tienen pocas diferencias entre sí, este es el caso de los *commodities* y en especial los agrícolas. Para ello las grandes empresas del sector agrícola han implementado estrategias de diferenciación que contemplan la sostenibilidad, la calidad y el servicio (Niels Ketelhohn, Esteban Brenes, 2012).

Sin embargo, la decisión de compra de materias primas por parte de las compañías de alimentos balanceados en Colombia está determinada por el precio vigente en el mercado internacional, el cual a su vez está dado por la relación entre la oferta y la demanda. El hecho de contar con escasa diferenciación en sus productos le resta poder de negociación a los proveedores de granos y empieza a generar valor solo a través de otros aspectos como el volumen de sus ventas y las condiciones comerciales.

### **2.1.3. Costos de cambio, tendencia al cambio**

Los costos relacionados con el cambio de proveedor no son relevantes para la industria, como se vio anteriormente la elección que hace el cliente tiene relación directa con el precio obtenido al momento de la compra del insumo y no con características especiales del producto o servicios diferenciadores del proveedor, por lo tanto no tiene mucha relevancia en el poder de negociación ejercido por el proveedor frente a la industria.

Las cosechas de cereales en Colombia salen al mercado con precios altos debido a la ineficiencia productiva de los cultivos nacionales comparados con los resultados de otros países, esto hace que las cosechas nacionales no sean competitivas. Por otra parte la oferta nacional de cereales es insuficiente para abastecer la demanda de los mismos. Por ejemplo la demanda nacional de maíz amarillo se ubicó en 4.107.711 toneladas en el año 2010, de las cuales el 85% fueron importaciones y el resto correspondió a producción nacional. De las 3.491.554 toneladas importadas, el 77% fue maíz para la industria de Alimentos Balanceados para consumo animal y 23% para la Industria de consumo humano (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011).

Para el año 2012 las importaciones de maíz habían bajado a 3.114.537 toneladas (DIAN, 2014), probablemente por la entrada en funcionamiento de los programas gubernamentales que le apuntan a mejorar los niveles productivos de la cosecha nacional y a un mayor uso de sorgo como fuente energética en las raciones. Sin embargo se evidencia la alta dependencia de la industria de los alimentos balanceados de este insumo como una de sus principales materias primas. Similar situación sucede con las oleaginosas, cuya producción nacional es menor proporcionalmente hablando.

Recientemente se vienen desarrollando en el país proyectos que buscan utilizar la glicerol deshidratado como sustituto del maíz en la alimentación de vacas productoras de leche, pero la disponibilidad de ese subproducto de la producción de aceite de palma sigue siendo baja para pensar en su uso a escala industrial al punto de llegar a sustituir el uso del maíz de manera importante. Sin embargo, hasta el momento es posible encontrar algunas materias primas que pueden ser sustituidas por otras pero los volúmenes de producción hacen inviable un impacto fuerte sobre el poder de negociación de los proveedores.

En este aspecto los proveedores cuentan con mayor poder de negociación al tener por cliente a una industria altamente dependiente de su abastecimiento externo y sin productos sustitutos que tengan potencial de uso industrial.

Las posibilidades de las empresas proveedoras de integrarse hacia adelante son importantes si tenemos en cuenta que conocen el mercado de las materias primas y cuentan con el poder económico necesario para el desarrollo de este tipo de proyectos, sin embargo la ruta más fácil para integrarse estará dada por la posibilidad de adquirir una empresa ya constituida y con reconocimiento de marca en el mercado nacional, en vez de crear una nueva compañía.

## **2.2. 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 y a la vez está determinado por múltiples factores básicos que son aplicables a la industria de los alimentos balanceados para animales (Ernesto Baena, John Jairo Sánchez, 2003).



### **2.2.1. Concentración de clientes**

En algunos sectores como el avícola y el porcícola se ha venido dando una concentración en la producción, alcanzando niveles cada vez más industriales en las empresas que dominan el mercado. Es por esto que la industria de los alimentos balanceados para animales tiene como sus principales consumidores a los sectores mencionados, en estas dos líneas de producto se logra aproximadamente el 82% del total de la producción nacional, aclarando que este volumen no corresponde con las ventas de alimento de marca (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2013).

El consumo de este grupo de clientes está dado principalmente por 675 productores de pollo, 1262 productores de huevo y 1036 productores de carne de cerdo. Según estadísticas de la Organización Empresarial Contegral, los 20 mayores productores de pollo en el país representan el 70% de la producción nacional, el 50% de la producción de huevos en el país está en manos de 20 avicultores y en área de porcicultura, los 20 mayores productores concentran el 34% del total de la producción (Organización Empresarial Contegral, 2013). Esta demanda cada vez más empoderada es atendida por 51 empresas, sin embargo el 82% de los ingresos operacionales del mercado se encuentra en manos de 10 empresas (Aktiva Servivios Financieros, 2013).

### **2.2.2. Volumen comprador**

Es normal encontrar que a mayor volumen de compras los clientes adquieran mayor poder de negociación frente a las empresas productoras de alimento balanceado pero se debe aclarar que lo anterior no es una verdad absoluta, ya que se deben considerar además las condiciones comerciales de precio y plazo, las cuales son forzadas por el cliente a su favor, pero esta presión ejercida hace que las condiciones comerciales alcancen puntos de baja

rentabilidad para las empresas llegando a convertirlos en clientes poco atractivos para la industria, al punto que algunas de las principales empresas avícolas y porcícolas han optado por fabricar sus propios alimentos. Una vez que el cliente ha alcanzado dicho nivel de compra y ha empezado a fabricar su alimento o a maquilarlo, se hace más difícil volverlo a incorporar como consumidor de alimento de marca (Organización Empresarial Contegral, 2013).

Aunque el volumen de compra es un factor determinante en el ejercicio de poder de los clientes, se deben considerar adicionalmente otros factores tales como:

- *Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.*

Normalmente las empresas del sector utilizan diversas estrategias para la conservación de sus clientes, pero a pesar de ello, la principal estrategia consiste en obtener los mejores resultados para el productor, los cuales generan mayor valor y un vínculo más fuerte con la compañía proveedora del insumo.

Estos resultados incluyen el componente técnico y el componente económico, para lo cual, la mayoría de las compañías proporcionan un soporte de asistencia técnica especializada con el objetivo de maximizar los beneficios para el cliente. Es por esta condición que los costos en los que puede incurrir un productor a la hora de cambiar de proveedor de alimento balanceado está directamente relacionado con la disminución en la calidad del resultado técnico económico de su sistema productivo, lo cual puede ser alto o moderado, sin embargo hay casos en los que el cambio supone una mejora en el efecto.

En este aspecto se viene presentando una tendencia en la que a la par de la concentración de los sistemas productivos se hace más frecuente la contratación de personal técnico especializado por parte de las empresas del sector pecuario, lo cual las hace menos dependiente del soporte ofrecido por

las empresas proveedoras del alimento o tal vez más exigentes en la obtención de resultados.

Otros costos en los que incurre un productor incluyen la pérdida de una condición comercial especial como plazo, precio o descuentos que tal vez no reciba de su nuevo proveedor. Adicionalmente existen figuras de integración en donde el proveedor del alimento balanceado oficia a la vez como comprador de la producción del ganadero, porcicultor o avicultor, de modo que para el productor supone una mayor pérdida de beneficios a la hora de hacer un cambio de proveedor.

- *Disponibilidad de información para el comprador.*

En cuanto al tipo de cliente atendido hoy en día, se puede decir que es un cliente con mayor acceso a la información, volviéndolo cada vez más exigente, con capacidad de comparar la oferta de varios proveedores y los resultados obtenidos por otros productores.

De igual manera están en capacidad de obtener información acerca del sector, precios de materias primas y proyecciones de mercado. Todo esto hace que las empresas deban procurar propuestas de valor más robustas y complejas con el propósito de satisfacer a la nueva generación de clientes, que a diferencia de sus antecesores, tienen un mayor grado de formación y de acceso a las fuentes de información por medio de la tecnología. Estas propuestas, deberán enfocarse en la oferta de servicios y beneficios adicionales en vez de centrarse sólo en el precio.

El uso de las redes sociales es un fenómeno que cada vez impacta más fuerte la manera de hacer negocios alrededor del mundo y aunque el sector agropecuario Colombiano no sea el que más uso haga de dichas herramientas, se puede decir que ya empieza a hacer sus primeros avances en este campo gracias a la implementación de redes de mercadeo y creación de grupos virtuales específicos del sector agropecuario. Además cada vez es mayor la

oferta de cursos y capacitaciones a todos los niveles para personas que laboran en el sector, en otras palabras, todo nos indica que el perfil de los consumidores está cambiando aceleradamente.

- *Capacidad de integrarse hacia atrás.*

Es común encontrar grupos de productores que han intentado promover la automezcla como mecanismo de integración hacia atrás en su cadena productiva, con el fin de reducir los costos del alimento balanceado de marca como principal rubro dentro de sus estructuras de costos.

Dicha integración es viable solamente para productores con altos volúmenes de compra de alimento que justifiquen la inversión en la infraestructura y materias primas. Para un productor pequeño, esta posibilidad es reducida ya que los costos operativos para producir su propio alimento son muy altos debido a su bajo volumen de compra, lo cual involucra más intermediarios en su cadena de abastecimiento.

Una alternativa es la asociatividad para poder obtener beneficios significativos en la compra de materias primas en el mercado local o regional. Sin embargo, también es el principal escollo dado que priman los intereses personales a los colectivos y la gran mayoría de estas iniciativas terminan desintegrándose al poco tiempo de constituidas.

Realmente son pocas las experiencias positivas y están asociadas a grandes empresas productoras de cerdo, pollo y huevo. En el área de ganadería son menos frecuentes este tipo de iniciativas, sin embargo hoy en día existen algunas en funcionamiento, pero la experiencia muestra que estas son más frecuentes en épocas de baja rentabilidad del negocio y que son poco perdurables en el tiempo.

### **2.2.3. Grado de dependencia de los canales de distribución**

Actualmente el canal distribuidor juega un papel muy importante para las principales compañías del sector. Del total del mercado de los alimentos balanceados en el país, se estima que aproximadamente un 51% corresponde a las auto mezcla y el 49% restante corresponde a las ventas de alimento balanceado de marca y de éste último aproximadamente el 48% se realiza a través del canal de distribución en almacenes agropecuarios particulares ubicados en los diferentes municipios a lo largo de todo el país (Organización Empresarial Contegral, 2013).

Esta estructura le ha permitido al sector disminuir los riesgos asociados a la cartera y le ha permitido llegar a mercados en zonas alejadas de los principales centros urbanos. Hoy en día la industria procura por mantener dicha estructura porque además se considera más segura a la hora de mantener la fidelidad de los consumidores por depender menos de ofertas netamente comerciales de la competencia y por generar vínculos más estrechos entre distribuidores y consumidores que redundan en beneficios para la marca.

### **2.2.4. Ventajas diferenciales del producto**

El grado de concentración de las empresas productoras de alimentos balanceados para animales ha hecho que hoy en día se cuente con grandes grupos económicos actuando en el sector, con fuertes inversiones en el desarrollo de productos de alta calidad para lograr los mejores resultados en campo, esto ha conducido a una competencia cada vez más fuerte. En otros términos, el cliente actual cuenta con una buena oferta de productos con alta calidad sumado a un mejor acceso a la información que lo lleva a ser cada vez más exigente.

En cuanto al producto es posible encontrar diferentes fórmulas que proponen diferenciarse a través de lograr una segmentación demasiado fina al ofrecerse como alimentos a la medida, los cuales no han logrado distanciarse de la competencia en los resultados técnicos, pero que terminan siendo costosas y menos seguras para las empresas que han adoptado este esquema.

Es por esto que las más grandes empresas del sector a nivel nacional, han buscado otras alternativas como mecanismo de diferenciación que van más allá del producto y se han centrado más en la especialización de la asistencia técnica, como las condiciones comerciales o el vínculo desde lo emocional o la oferta de más beneficios por ser fiel a la marca, tales como plan de puntos, financiación o descuentos.

### **2.3. Amenaza de productos sustitutos**

La oferta de sustitutos es amplia en variedad pero no en cantidad y con serias limitantes de disponibilidad de acuerdo a las cosechas en el caso de algunos subproductos, lo cual hace que la opción pierda fuerza entre los productores, debido al incremento en la variabilidad de la dieta de los animales y por ende en los resultados esperados.

#### **2.3.1. Disponibilidad de sustitutos**

El principal sustituto de los alimentos balanceados de marca para animales es la automezcla, que en su mayoría se compone de algunas materias primas mezcladas en diferentes proporciones y con disponibilidad limitada de acuerdo a las cosechas, lo cual hace que las dietas de los animales sean poco homogéneas y con resultados técnico económicos variables.

Entre las principales materias primas utilizadas para este fin y que se consiguen en el mercado local está la semilla de algodón, sema de arroz, harinas de maíz y algunos forrajes conservados. Este tipo de sustitutos son menos frecuentes en las explotaciones más tecnificadas y con mayor rigor administrativo, en las cuales es posible medir cuantitativamente los resultados.

Las lavazas y otros desechos de restaurantes, constituyen el principal sustituto del alimento balanceado en porcicultura y su uso está prohibido por la Resolución 2640 de 2007 expedida por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), sin embargo hasta el momento no ha entrado en vigencia (Instituto Colombiano Agropecuario, 2007).

Es importante mencionar que esta práctica ha venido perdiendo fuerza hasta el punto de encontrarse principalmente en niveles de producción demasiado artesanales y de volúmenes pequeños, entre las principales causas de este comportamiento tenemos que las exigencias del mercado de productos alimenticios en Colombia y en el mundo, demandan a los productores cumplir con unas prácticas mínimas de calidad e inocuidad de los alimentos con el objeto de garantizar, no solo una nutrición adecuada, sino también la ausencia de elementos que puedan causar Enfermedades Transmitidas por Alimentos (ETA), de modo que su uso puede significar un riesgo alto para la sostenibilidad del negocio para los productores.

### **2.3.2. Precio relativo de los sustitutos**

Los precios relativos de los productos sustitutos están en función de la relación costo-beneficio, donde pocas veces una reducción en la productividad se alcanza a ver compensada con la disminución en el costo de la dieta de los animales.

En la gran mayoría de los casos de productos sustitutos, el precio del alimento balanceado de marca es mayor al precio de las mezclas y mucho mayor al precio de las lavazas y subproductos de cosecha, pero este se ve compensado con el resultado zootécnico logrado en los sistemas productivos. Adicionalmente su uso puede tener afectaciones de mayor impacto económico por considerarse una violación a las normas de bioseguridad en las granjas.

Por otro lado se encuentra el aspecto relacionado con la seguridad de los productos destinados a la alimentación humana debido a que el uso de sustitutos de baja calidad y escasos controles sanitarios puede poner en riesgo la calidad del producto final y en algunos casos obtener como resultado alimentos no aptos para el consumo humano desde el punto de vista sanitario.

#### **2.4. Amenaza de nuevos competidores**

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y el nivel de barreras de entrada. Como se ha podido observar, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En caso de que se obtengan beneficios superiores a la media en el sector, se atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector (Ernesto Baena, John Jairo Sánchez, 2003).

Tras la revisión bibliográfica se han tomado las siguientes barreras de entrada para el negocio de los alimentos balanceados en Colombia:

- *Economías de escala*

Representan una barrera de entrada ya que un nuevo jugador en el escenario nacional requiere contar con un volumen de mercado mínimo para poder competir con el resto de empresas que ya están constituidas y que pueden reducir costos gracias a sus volúmenes de producción.



- *Curva de experiencia*

Los alimentos balanceados para animales no son una industria nueva en el país y las compañías más tradicionales en el negocio cuentan con una amplia experiencia de más de 50 años. Las principales compañías en el sector han acumulado la experiencia de muchos años en el negocio, desarrollaron un modelo de negocio ajustado al medio y han aprendido a través del hacer. No es fácil desarrollar este *Know How* de un momento a otro, excepto a través de la compra de una de las empresa ya constituidas.

- *Requisitos de capital*

Son altos debido a la necesidad de incorporar tecnología en cada uno de los procesos y en la infraestructura de la planta de producción, incluyendo los costos del terreno, del montaje y puesta en marcha del proyecto. Adicional se deben considerar los inventarios, los costos administrativos, de mercadeo y ventas.

En otras palabras solo grandes grupos económicos están en capacidad de entrar al sector con la capacidad de mover la distribución del mercado. Hoy en día las pequeñas empresas con bajos niveles de inversión han logrado penetrar el mercado, pero en nichos muy específicos, de escaso potencial y bajas rentabilidades.

- *Acceso a insumos*

El acceso a los insumos está al alcance de cualquier empresa, solo que el precio de compra va a estar influenciado por el volumen de compra. De modo que a mayor volumen de compra de las materias primas, la empresa podrá lograr un mejor precio al poder ir más atrás en la cadena de suministro, eliminando uno o varios intermediarios.

- *Acceso a canales de distribución*

La industria cuenta básicamente con dos canales de venta: Canal de distribuidores y canal de venta directa. El sector ha logrado la sostenibilidad del negocio a lo largo de este tiempo fortaleciendo su relación con el canal distribuidor que soporta la mayor parte de las ventas de la industria de alimento de marca, sin embargo una parte importante de los distribuidores no son exclusivos y han optado por ser multimarca, lo cual reduce esta barrera para los nuevos empresarios.

- *Identificación de marca*

Gracias a la trayectoria de las empresas protagonistas del negocio, se han generado vínculos fuertes con los clientes a través de la recordación de marca que se ha transmitido de una generación a otra. Adicionalmente el productor tradicional conserva cierto grado de fidelidad con la marca y se muestra reacio a las marcas nuevas. El ingreso de una nueva compañía se logrará a través de un trabajo arduo de presentación y relación de la marca con sus clientes.

- *Diferenciación de producto*

Hasta hace algún tiempo fueron más evidentes las diferencias entre productos de distintas marcas y en su momento esta diferencia fue bien aprovechada por algunas compañías para ganar participación en el mercado y consolidarse como líderes en esa época, pero hoy en día las condiciones han cambiado y las mayores empresas hacen grandes inversiones en el desarrollo de productos con altos estándares de calidad y cada vez más competitivos, logrando que la brecha generada por la diferenciación de producto se haga cada vez más estrecha. Sin embargo, para las empresas nuevas en el sector supone grandes esfuerzos en el desarrollo de propuestas de producto que estén a la altura de los actuales competidores.

- *Barreras gubernamentales*

No existe evidencia de restricciones por parte del estado para el ingreso de nuevos competidores al mercado local.

## **2.5. Rivalidad entre los competidores**

Este es el elemento más determinante del modelo de Michael Porter, esta es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector (Porter, 2009). Para el sector de los alimentos balanceados se identifican los siguientes factores como determinantes para esta fuerza.

### **2.5.1. Concentración de empresas**

El sector de alimentos balanceados en Colombia está conformado por 51 empresas, de las cuales 10, concentran el 84% de los ingresos operacionales y en las 4 más grandes se ubica el 70% de la participación del mercado.

Esta concentración genera un alto grado de rivalidad entre estas empresas. Esto puede verse reflejado en la disminución de los márgenes de utilidad y es allí donde empiezan a marcar diferencia otro tipo de decisiones administrativas. Entre las estrategias predominantes se pueden encontrar las relacionadas con el precio y las condiciones comerciales, las basadas en la asistencia técnica como fuente de valor agregado y las que buscan un vínculo emocional con sus clientes.

### **2.5.2. Diversidad de los competidores**

Las principales empresas del sector son de carácter privado, en este gremio no hay empresas con recursos públicos, estas empresas cuentan con estructuras de costos similares, lo que favorece un ambiente competitivo entre ellas.

Entre las 10 principales empresas productoras de alimento balanceado de marca encontramos a la Cooperativa Colanta como representante del cooperativismo en el entorno del sector de alimentos balanceados, sin embargo no es este su principal negocio ya que sus ingresos provienen en gran medida de la producción y comercialización de alimentos para consumo humano, más específicamente lácteos y cárnicos.

### **2.5.3. Costos fijos**

En la estructura de costos del sector es claro que las materias primas aparecen como el mayor rubro, lo cual incluye costos asociados como logística y almacenamiento. Se puede concluir que los costos fijos son muy altos y esto hace que las empresas se vean forzadas a mantener altos volúmenes de venta en sus negocios con el fin de garantizar su operación.

### **2.5.4. Grupos económicos**

El fenómeno de la concentración del mercado en algunas pocas empresas se ha dado de la mano de los negocios adelantados por los grandes grupos económicos, por medio de los cuales han podido adquirir otras empresas más pequeñas para fusionar su operación y de esta forma ganar participación en el mercado.

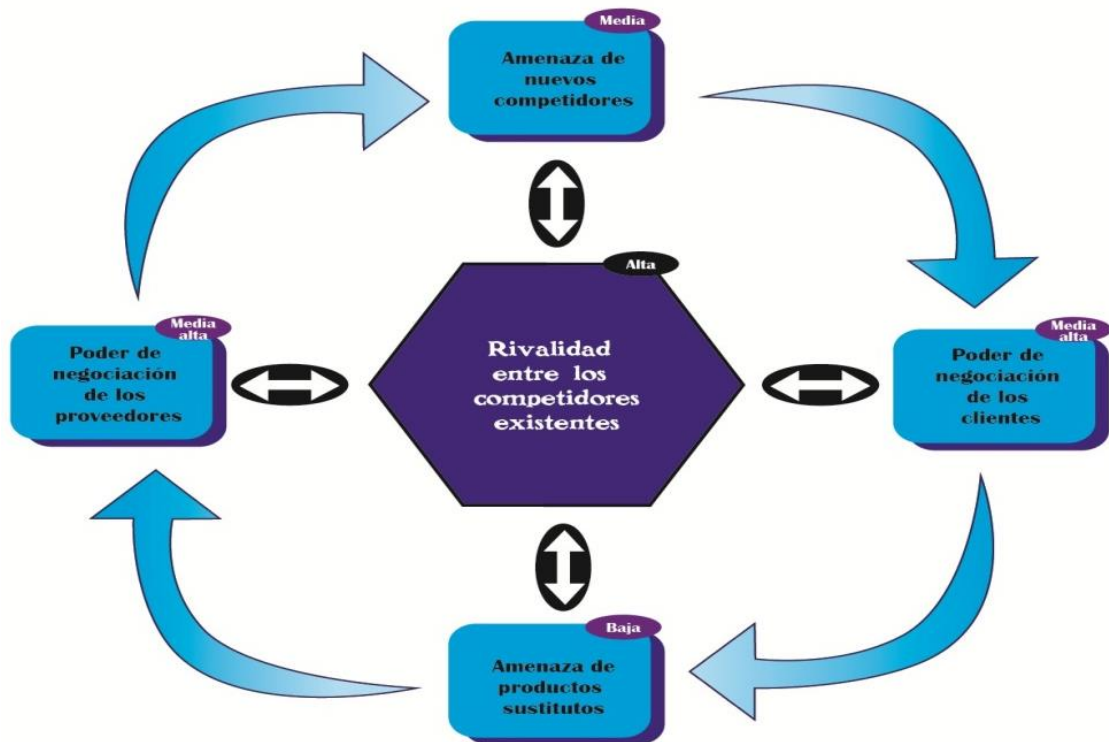
Los casos más conocidos se dieron con la compra de Alimentos Finca S.A. por parte de la Organización Empresarial Contegral y la adquisición de Agrinal por parte de la compañía Solla S.A., haciendo que la rivalidad entre estas compañías aumentará considerablemente.

### **2.5.5. Barreras de salida**

Las principales barreras de salida que enfrentan las empresas del sector están relacionadas con la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad. Estos costos hacen que sea más atractivo mantenerse en el mercado y competir que tomar la decisión de salir del negocio.

El siguiente esquema ilustra la interacción de las cinco fuerzas del modelo de Michael Porter que ayudan a determinar la rentabilidad del sector de los alimentos balanceados en Colombia, en él se identifica la rivalidad entre los competidores actuales con alta fuerza para el sector, adicionalmente establece una fuerza media-alta para el poder de negociación de los clientes y proveedores. Por otra parte la amenaza de entrada de nuevos competidores y de productos sustitutos se evidencia con baja fuerza siendo los menos relevantes para este caso (Porter, 2009).

## Esquema 1: Fuerzas competitivas del mercado del sector de los alimentos balanceados en Colombia



Fuente: Elaboración Propia basado en (Porter, 2009)

### 3. Limitaciones e impacto

La principal limitación para el desarrollo del presente trabajo tiene que ver con la poca información disponible en fuentes indexadas acerca de un sector industrial tan específico como el de los alimentos balanceados para animales, debido a que el sector como tal cuenta con un mercado consolidado en muy pocos países, entre ellos Colombia y Portugal. En la gran mayoría de países el sector sufrió una integración hacia atrás por parte de los productores pecuarios, el escenario común muestra granjas productoras de cerdo, pollo, huevo, etcétera, que tienen dentro de su estructura la producción de alimento para sus animales.

En cuanto al impacto se espera que sea una fuente de consulta importante para el desarrollo de nuevos trabajos acerca del sector ya que este ha tenido gran progreso en los últimos años dentro de la economía nacional. Se espera que sea fuente de consulta para profesionales veterinarios, zootecnistas, agrónomos y demás carreras afines al sector y que requieran información relacionada con los retos propuestos en el desarrollo de este. De igual modo espera marcar la pauta para futuras investigaciones que ayuden al desarrollo del sector agropecuario.

#### **4. Conclusiones**

Por medio de las 5 fuerzas de Porter, se pueden determinar qué elementos impactan en la rentabilidad del sector, cuáles son las tendencias y la normativa en la industria, y cuáles son las restricciones de acceso.

Se destaca la rivalidad entre las empresas, los bajos márgenes, la trayectoria de innovación, las altas barreras de entrada, los altos costos de producción, la fidelización de los clientes, a través de modelos de innovación. Estos aspectos deben tenerse en cuenta en el momento de definir la capacidad competitiva del sector frente al TLC con los Estados Unidos.

A pesar de que Colombia ha sido un país de vocación agropecuaria, el sector se ha caracterizado por presentar importantes altibajos. Después de los desarrollos del sector agropecuario nacional en las décadas de los 50 y 60 vino una serie de altibajos en la producción, hasta mediados de los años 80 en donde nuevamente parece que el sector saliera del atraso.

Los crecimientos en la demanda de alimento para animales está altamente influenciada por factores como el comportamiento del ingreso per cápita, los precios de la carne de pollo y cerdo, huevo y leche en el mercado internacional,

épocas del año, tasa de cambio y precios internacionales de los commodities, incluidos los precios de las materias primas y de los combustibles.

Además, dicho crecimiento y el resurgimiento de las negociaciones en el ámbito internacional generó la necesidad de producir más y mejor, de este modo se intensificó el uso de la tecnología como principal herramienta para mejorar la productividad y el número de productores aumentó considerablemente. Esta condición está teniendo cada vez mayor importancia con la entrada en vigencia de los acuerdos comerciales con otros países.

De acuerdo con las cifras reportadas por la cámara de la industria de alimentos balanceados de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, el sector ha presentado demandas crecientes en los últimos años, alcanzando en algunos casos crecimientos superiores a los de la economía nacional para los mismos periodos.

La industria de alimentos balanceados en general ha comenzado un proceso de integración vertical con la producción de animales y con la producción agrícola. Esta estrategia busca de alguna forma reducir fuerza al poder de negociación de proveedores y de clientes, haciendo más rentable la operación.

A pesar que en el pasado algunas empresas lograron establecer cierta ventaja con sus competidores a partir de la diferenciación de sus productos, hoy no se ve tan clara dicha diferenciación, en parte por la inversión que se ha hecho por parte de las compañías en el desarrollo de nuevos productos, cada vez más completos, con mayor tecnología con el objetivo de lograr mejores resultados en campo y en parte por el acceso a la información que en la actualidad es mucho más fácil y rápido que hace un par de décadas.

Algunas empresas han optado por buscar ese factor diferenciador en los servicios adicionales como la asistencia técnica especializada, que es prestada



a sus clientes sin costo alguno, por el simple hecho de ser consumidores de sus productos.

La población colombiana cuenta cada vez con mayor información y se encuentra a la espera de los posibles impactos, tanto positivos como negativos, de los TLC con otros países, específicamente en los temas que tienen que ver directamente con su economía familiar.

En el caso del Departamento de Antioquia, los beneficios del TLC con Estados Unidos dependerán de la activación de las “locomotoras” de Innovación y de infraestructura, así como del fortalecimiento del tejido empresarial para procesos de adaptación de la tecnología, incremento de la productividad, permanencia en el mercado, sofisticación de los negocios conducentes al incremento de la competitividad.

De acuerdo a lo anterior y al contenido del presente trabajo se pueden identificar los principales retos del sector de cara al TLC con los Estados Unidos, los cuales se resumen en:

- Mejoras en competitividad
- Mejoras en productividad
- Desarrollo e implementación de políticas adecuadas para el uso de la tierra
- Desarrollo de nuevos sectores productivos
- Aumento del consumo per cápita de proteína de origen animal

## **5. Recomendaciones**

La producción nacional se deberá enfocar a mejorar la productividad a partir de la investigación y desarrollo haciéndolo más competitivo en el mercado internacional e incrementar el desarrollo de proyectos de inversión para

empezar a sustituir la dependencia de materias primas importadas, lo cual redundará en mejores precios para los clientes del sector, al igual que un buen uso de la tierra y el acceso a grandes extensiones que permita el desarrollo de economías de escala para lo cual debe disponer de créditos a largo plazo con tasas diferenciales y tiempos muertos.

Todo esto, deberá estar enmarcado en fuertes políticas públicas alineadas a una infraestructura eficiente de carreteras, todo dentro de un marco de legalidad como requisito para su sostenibilidad en el tiempo, y una fuerte integración entre Universidad, Empresa y Estado que facilite el desarrollo e ejecución de proyectos orientados a la ampliación de la frontera agrícola nacional enmarcada en la responsabilidad social, económica y ambiental.

También se considera indispensable reforzar el sistema de competitividad con el fortalecimiento de alianzas público-privadas de todos los niveles, reconocimiento institucional y mejorando la participación de actores esenciales que han permanecido marginados.

Los pequeños y medianos productores deberán implementar estrategias de asociatividad y encadenamiento para disminuir los costos en su producción agrícola y con esos recursos innovar más sus productos para que sean competitivos.

Es importante medir, inducir y fortalecer emprendimiento de alto impacto y nuevos sectores productivos (*Spin-Off*) a partir de vocaciones maduras, es decir, con una buena trayectoria y sostenibilidad a lo largo del tiempo, en el que se evidencie un importante desarrollo en infraestructura, como son los casos del Banano en Urabá, las Flores en Oriente, el Café en el Suroeste, el oro en el Bajo Cauca, los Lácteos en el Norte y textil-confección en el Valle de Aburrá, solo por citar algunos casos.

Para finalizar, si tenemos en cuenta que a medida que el ingreso per cápita aumenta como una eventual característica de los TLC, también aumenta la capacidad de compra de los hogares, se deben reforzar las campañas destinadas a estimular el consumo de alimentos de origen animal como la carne, leche y huevos de origen nacional. Esto con el fin de mantener una demanda acorde con la producción local sumada a los contingentes de importación de dichos productos.

## Referencias

- Aktiva Servivios Financieros. Estudios sectoriales (2013). Retrieved from <http://aktiva.com.co/blog/Estudios sectoriales/2012/Alimentos balanceados.pdf>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2013). Cámara Industria Alimentos Balanceados. Retrieved March 23, 2014, from <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=14&Tipo=2>
- Barcelona Forum. (2004). *La agenda de Barcelona para el desarrollo*. Retrieved from [http://www.fundacioforum.org/b04/b04/www.barcelona2004.org/esp/banco\\_del\\_conocimiento/docs/agenda\\_esp.pdf](http://www.fundacioforum.org/b04/b04/www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/docs/agenda_esp.pdf)
- Blair, C. (2012). Overall Economic Performance. *Shifts in U.S. Merchandise Trade 2012 Annual Report*. Retrieved March 23, 2014, from <http://www.usitc.gov/publications/332/pub4425.pdf#page=9>
- Concha, J. R. (2013). El primer año del TLC entre Colombia y Estados Unidos | AméricaEconomía - El sitio de los negocios globales de América Latina. Retrieved March 23, 2014, from <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/el-primer-ano-del-tlc-entre-colombia-y-estados-unidos>
- Correa, J. (2013). Estados Unidos aventaja a Colombia en primer año del TLC - Noticias de Economía - ELTIEMPO.COM. Retrieved from [http://www.eltiempo.com/economia/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12793567.html](http://www.eltiempo.com/economia/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12793567.html)
- DANE. (2014). Exportaciones. Retrieved March 23, 2014, from <http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-exterior/exportaciones>
- Departamento Nacional de Planeación. (2004). *Alimentos concentrados o balanceados*. Retrieved from <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Concentrados.pdf>
- DIAN. (2014). Estadísticas. Retrieved March 23, 2014, from <http://www.dian.gov.co/contenidos/cifras/estadisticas.html>
- Ernesto Baena, John Jairo Sánchez, O. M. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas.
- Gómez, L. (2013). Un arranque suave que plantea nuevos desafíos | Portafolio.co. *Portafolio*. Retrieved from

<http://www.portafolio.co/especiales/resultados-del-tlc-en-colombia/balance-primer-ano-tlc-colombia-y-ee-uu>

Instituto Colombiano Agropecuario. (2007). Resolución 2640 de 2007. Retrieved from <http://www.ecoservice.co/wp-content/uploads/2013/09/Resolución-2640-de-2007-del-ICA.pdf>

José E. Durán Lima, C. J. de M. y A. R. S. (2007). Los acuerdos comerciales de Colombia, Ecuador y Perú con los Estados Unidos: efectos sobre el comercio, la producción y el bienestar. *REVISTA DE LA CEPAL*, 91, 67–94. Retrieved from <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/28259/LCG2333eDuranDeMigel.pdf>

Lopez, C. P. R. (2011). TLC afectará a los arroceros. *La Nación - Neiva*.

Ministerio de Comercio, I. y T. (2014). Acuerdos Vigentes. Retrieved March 23, 2014, from <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*.

Niels Ketelhohn, Esteban Brenes, F. P. P. (2012). Estrategias de diferenciación en empresas agrícolas. *INCAE BUSINESS REVIEW*, 2, 46–52.

Organización Empresarial Contegral. Estadísticas (2013).

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo* (p. 550). Deusto.

Proexport Colombia. (2013). Un año con TLC, retos y oportunidades | Proexport Colombia. Retrieved March 23, 2014, from <http://www.proexport.com.co/noticias/un-año-con-tlc-retos-y-oportunidades>

Romero, A. (2006). El TLC Colombia-USA. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas Y Administrativas, Universidad de Nariño*, 7(Vol. VII. No.2).

Sala-i-Martin, X. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011–2012. World Economic Forum*. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)

Sophia Murphy, David Burch, J. C. (2012). *El lado oscuro del comercio mundial de cereales*. Retrieved from <http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/rr-cereal-secrets-grain-traders-agriculture-30082012-es.pdf>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2011). *Cadena Productiva del Maíz*. Retrieved from <http://www.sic.gov.co/documents/10157/34b1525a-c12b-4edd-a162-8505212f7bff>

Universidad Sergio Arboleda. (2014). Tipos de acuerdos comerciales de colombia. Retrieved March 23, 2014, from <http://www.usergioarboleda.edu.co/tlc/tratados-libre-comercio-colombia.htm>