

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico para el Sector Ganadería Bovina en Colombia

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Y

MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION OTORGADO

POR LA ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN Y

ADMINISTRACIÓN EADA, BARCELONA, ESPAÑA

PRESENTADA POR

Anny Hernández

Boris Camilo Rojas

Luis Alberto Pérez

Tatiana Cárdenas

Ximena Corrales

Asesor: Profesor Jorge Torres Zorrilla

Bogotá D.C., febrero de 2015

Agradecimientos

A Dios, por permitirnos vivir la enriquecedora experiencia de realizar este Global MBA. A nuestras familias, por su entrega, comprensión, y estar con nosotros en cada una de las etapas vividas. A CENTRUM Católica, por el impulso a nuestra formación profesional. Al Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, por su liderazgo para promover y alcanzar la excelencia académica en Latinoamérica; gracias por su direccionamiento en el desarrollo de nuestra Tesis de Grado. A las empresas donde laboramos: CNR, LEXMARK, Human Capital, y Helm Bank; por cedernos espacio para nuestro desarrollo académico y profesional.

Dedicatorias

Gracias a mi familia que dimensionó el reto. Por su confianza y por las muchas horas cedidas que permitieron ser invertidas para este gran logro. Por sus innumerables *hurras*, gracias a mis amigos que estuvieron siempre ahí. Una apuesta conjunta, gracias a Lexmark.

Ximena Corrales Acevedo.

A Dios, quien me dijo: Lo que tengo para ti es lo mejor de lo mejor, prepárate para recibirlo. A la memoria de Ito e Ita... Los amo y los extraño... Un día les veré.

Anny Lilibeth Hernández Lugo.

Agradezco a mis compañeros de tesis con quienes entablamos una amistad muy especial y desarrollamos un método de trabajo, que generó excelentes resultados e incluso una forma de trabajo para aplicar en mi campo profesional. Gracias también a la paciencia y ayuda de mi familia y amigos, quienes facilitaron en gran parte mi motivación para la culminación exitosa de esta importante etapa de mi vida.

Tatiana Cárdenas.

A Dios, por acompañarme en todas las decisiones que he tenido en la vida, esta no ha sido la excepción, y a mi familia por la paciencia y el apoyo para poder terminar con éxito este gran programa.

Luis Alberto Pérez.

A Paula y Gabriela; mi fuente inagotable de inspiración y energía. A la memoria de mi padre; porque mis logros son los suyos. A mi madre; por su constante apoyo; y a Dios, por permitirme alcanzar esta meta.

Camilo Rojas P.

Resumen Ejecutivo

El Sector Ganadería Bovina en Colombia contribuye a 2014 con la mayor participación dentro del PIB agropecuario pudiendo ser el impulsor del sector primario del país por encima de industrias tan importantes como el café y las flores. Colombia, al tener: (a) una ubicación estratégica en el continente con acceso a dos océanos, y (b) disponibilidad de pastos durante todo el año con condiciones agroecológicas privilegiadas; le permite ser candidato principal en la producción de carne en pie en Latinoamérica, lo cual fue la motivación principal del presente trabajo, con la proyección de plantear un plan estratégico para el Sector buscando el pleno desarrollo de dicho potencial convirtiendo al país en uno de los principales productores en la Región.

Se debe resaltar que el Sector Ganadería Bovina en Colombia presenta una importante contribución en empleo rural dentro del sector agropecuario del país, convirtiéndose así en un significativo eslabón para la generación de empleo y el desarrollo social del sector rural colombiano enmarcado en un escenario de difícil coyuntura en los últimos años que ha influido directamente en el crecimiento y desarrollo sostenible del Sector.

El presente documento formula las estrategias que se podrían implementar en el Sector Ganadería Bovina en Colombia, su implementación, y la evaluación y control de estas junto con los objetivos a corto plazo definidos mediante el Tablero de Control Balanceado. Finalmente, se exponen recomendaciones, que de implementarse, transformaría al Sector Ganadería bovina en Colombia en un sector productivo interrelacionando los distintos agentes de la cadena productiva con la proyección de adquirir mayor competitividad insertándose en un contexto internacional eficientemente. Los distintos agentes de la cadena de producción deben interrelacionarse e integrarse generando sinergias y mayor eficiencia y productividad donde el control es el aspecto crítico de una exitosa aplicación de las recomendaciones expuestas. Es así que evaluando al Sector, planteando una estrategia, y controlándola se garantiza la implementación y el éxito de esta en el desarrollo del país.

Abstract

Nowadays, the bovine livestock sector in Colombia contributes to a large participation of the agricultural GDP, becoming the locomotive for this primary sector of the country, surpassing important industries such as coffee and flowers. Strategically located in the continent, Colombia has access to two oceans, availability of grass and food year round, with privileged ecological and agricultural conditions, making it a main candidate in the production of slaughter cattle in Latin America. This is the main motivation for this work, looking to propose a strategic plan for the sector, seeking full development of said potential and making the country one of the main producers in Latin America.

It should be noted that the Bovine Livestock Sector in Colombia represents an important contribution in rural employment within the agricultural sector of the country, thus becoming a significant link for job generation and social development in the rural sectors, within the framework of a complicated situational scenario during the past years, which has directly influenced growth and sustainable development of the sector.

This document formulates the strategies that could be implemented in the Colombian Bovine Livestock Sector, its implementation, evaluation and control, together with the short term objectives defined using a balanced score card (BSC).

This plan shows recommendations, that should they be implemented, would transform the bovine livestock sector in Colombia into a productive sector, interrelated with agents of the productive chain, seeking to achieve greater competitiveness, inserting itself into an efficient international context. The different agents of the production chain must relate to each other with the objective of an integration that generates synergies and larger efficiencies and productivity where control is the raw material of a successful application of the recommendations.

In consequence, evaluating the sector, proposing a strategy and controlling it, guarantees its implementation and success in the country's development..

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General del Sector Ganadería Bovina en Colombia	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1 Antecedentes.....	8
2.2 Visión.....	9
2.3 Misión	9
2.4 Valores.....	9
2.5 Código de Ética	10
2.6 Conclusiones.....	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1 Análisis Tridimensional de las Relaciones Internacionales	12
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	12
3.1.2 Potencial Nacional.....	15
3.1.3 Principios cardinales	21
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Ganadería Bovina en Colombia	22
3.2 Análisis Competitivo de Colombia.....	23
3.2.1 Condiciones de los factores	24
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	27
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	29
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	29
3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Ganadería Bovina en Colombia	30

3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	30
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	31
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	34
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	37
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	38
3.3.5 Fuerzas sociales, ecológicas, y ambientales (E).....	39
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	40
3.5 El Sector Ganadería Bovina en Colombia y sus Competidores	42
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	43
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	44
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	45
3.5.4 Amenaza de los entrantes	47
3.5.5 Rivalidad de los competidores	47
3.6 El Sector Ganadería Bovina en Colombia y sus Referentes.....	50
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	51
3.8 Conclusiones.....	53
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	55
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	55
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	55
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	60
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	67
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	70
4.1.5 Recursos humanos (H)	76
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	79
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	81
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	82

4.3 Conclusiones.....	83
Capítulo V: Intereses del Sector Ganadería Bovina en Colombia y Objetivos a	
Largo Plazo	85
5.1 Intereses del Sector Ganadería Bovina en Colombia	85
5.2 Potencial de Producción de Carne Bovina	93
5.3 Principios Cardinales del Sector Ganadería Bovina en Colombia	99
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)	103
5.5 Objetivos a Largo Plazo	103
5.6 Conclusiones.....	105
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	107
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)	107
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	109
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	112
6.4 Matriz Interna-Externa (IE)	115
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	116
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (DE).....	117
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	119
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	119
6.9 Matriz de Ética (ME).....	121
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	124
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.....	124
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	124
6.13 Conclusiones.....	127
Capítulo VII: Implementación Estratégica	129
7.1 Objetivos a Corto Plazo (OCP)	129
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	131

7.3 Políticas de cada Estrategia	136
7.4 Estructura del Sector Ganadería Bovina en Colombia	139
7.5 Responsabilidad Social (RS) y Manejo del Medioambiente	140
7.6 Recursos Humanos y Motivación	142
7.7 Gestión de Cambio	143
7.8 Conclusiones.....	145
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	146
8.1 Perspectivas de Control	147
8.1.1 Aprendizaje interno	147
8.1.2 Procesos.....	148
8.1.3 Clientes.....	148
8.1.4 Financiera	148
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	149
8.3 Conclusiones.....	150
Capítulo IX: Competitividad del Sector Ganadería Bovina en Colombia	151
9.1 Análisis Competitivo del Sector Ganadería Bovina en Colombia	151
9.2 Análisis Competitivo del Sector Ganadería Bovina en Colombia	159
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Ganadería Bovina en Colombia.....	161
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	162
9.5 Conclusiones.....	164
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	166
10.1 Plan Estratégico y Recomendaciones	166
10.2 Conclusiones Finales	166
10.3 Recomendaciones Finales.....	169
10.4 Futuro del Sector Ganadería Bovina en Colombia.....	170
Referencias.....	173

Lista de Tablas

Tabla 1.	Comportamiento del Sector Agropecuario	6
Tabla 2.	Matriz de Interés Nacional (MIN) Colombia.....	15
Tabla 3.	Indicadores Demográficos	16
Tabla 4.	Matriz MEFE	41
Tabla 5.	Consumo de Carne Bovina (Miles de Toneladas con Hueso)	45
Tabla 6.	Inventario Bovino Proyectado hasta 2019 (Res, Terneras, y Vacas Lecheras)	50
Tabla 7.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) Sector Ganadería Bovina en Colombia	52
Tabla 8.	Matriz del Perfil Referencial (MPR) Sector Ganadería Bovina en Colombia.....	53
Tabla 9.	Exportaciones Colombianas de Bovinos y Carne Bovina 2005 – 2012 (Noviembre).....	61
Tabla 10.	Indicador de Productividad de Ganado de Países Referentes	68
Tabla 11.	Costos de Producción (en Porcentaje)	70
Tabla 12.	Estructura de Costos por Región Productora en Colombia (en Pesos Colombianos).....	72
Tabla 13.	Distribución Población Ocupada Formal e Informal en 2011, según Rama de Actividad (en Porcentaje).....	77
Tabla 14.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	82
Tabla 15.	Ganadería Colombiana Carne (Escenario Realista 2005-2019)	86
Tabla 16.	Tasa de Extracción Bovinos Global.....	87
Tabla 17.	Referenciamiento Internacional Latinoamérica	89
Tabla 18.	Referenciamiento Internacional Latinoamérica Número de Cabezas.....	89
Tabla 19.	Referenciamiento Internacional Latinoamérica Consumo per Cápita	91
Tabla 20.	Sacrificio de Cabezas de Ganado (Registrado y No Registrado).....	91
Tabla 21.	Precio del Kilogramo de Ganado en Pie en Colombia.....	92

Tabla 22.	Producción y Exportación Ganado Bovino Países más Importantes	93
Tabla 23.	Distribución de Población de los Principales Departamentos	94
Tabla 24.	Metas en Producción agropecuaria en Colombia 2006 y 2020.....	96
Tabla 25.	Matriz de Intereses Organizacionales	103
Tabla 26.	Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA).....	108
Tabla 27.	Matriz Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF).....	110
Tabla 28.	Matriz Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva	110
Tabla 29.	Matriz Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	110
Tabla 30.	Matriz Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE).....	111
Tabla 31.	Matriz PEYEA del Sector Ganadería Bovina en Colombia	111
Tabla 32.	Consumo y Participación del Mercado para Pollo, Cerdo, y Carne en Colombia.....	115
Tabla 33.	Puntuaciones EFI y EFE para el Sector Ganadería Bovina en Colombia.....	115
Tabla 34.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para el Sector Ganadería Bovina en Colombia.....	118
Tabla 35.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para el Sector Ganadería Bovina en Colombia	120
Tabla 36.	Matriz de Rumelt para el Sector Ganadería Bovina en Colombia	122
Tabla 37.	Matriz de Ética para el Sector Ganadería Bovina en Colombia	123
Tabla 38.	Estrategias Retenidas y de Contingencia para el Sector Ganadería Bovina en Colombia.....	125
Tabla 39.	Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo	126
Tabla 40.	Matriz de Posibilidades de los Competidores	127
Tabla 41.	OLP vs Recursos para el Sector Ganadería Bovina en Colombia	135
Tabla 42.	Matriz de Políticas y Estrategias del Sector Ganadería Bovina en Colombia	138

Tabla 43. Tablero de Control Balanceado de Mando	149
Tabla 44. Países / Economías en cada Etapa de Desarrollo	153
Tabla 45. Logros de los TLC Firmados con Colombia a 2012.....	160



Lista de Figuras

Figura 0.	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xii
Figura 1.	La producción de carne per cápita (2010).....	2
Figura 2.	Producción mundial de carne de bovino.	3
Figura 3.	Inventario bovino nacional.....	4
Figura 4.	Mapa de Colombia. Departamentos con mayor actividad ganadera.....	5
Figura 5.	Costos de producción.	6
Figura 6.	PIB (precios constantes 2005; variación porcentual anual).	17
Figura 7.	Inflación y meta de inflación.	17
Figura 8.	Tasa de desempleo, total nacional.....	18
Figura 9.	Devaluación nominal y real.	19
Figura 10.	Desempleo (% de PEA).	26
Figura 11.	Producción de carne vacuna en canal en Colombia.....	27
Figura 12.	Población (millones de habitantes).	28
Figura 13.	Exportaciones (variación anual).....	28
Figura 14.	Ejes del Plan nacional de desarrollo 2010-2014.	32
Figura 15.	Evolución del PIB 2000-2018.....	34
Figura 16.	Índice de precios del productor (IPP).	35
Figura 17.	Índice de precios del consumidor IPC – mayo 2014.	36
Figura 18.	Flujo de IED en Colombia 2003 – 2013 (US\$ millones).....	36
Figura 19.	Crecimiento de las exportaciones colombianas.	37
Figura 20.	Fuerzas que conducen a la competencia en la industria (Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter).....	43
Figura 21.	La cadena productiva de carne bovina.....	43
Figura 22.	Consumo per cápita de carnes en Colombia (kg/persona/año).	46

Figura 23. Producción mundial de carne 2011.....	46
Figura 24. Exportaciones de carne bovina (total toneladas netas).	48
Figura 25. Requisito para exportar carne de alta calidad.	49
Figura 26. Templo estratégico de la ganadería colombiana.	59
Figura 27. Composición de las exportaciones colombianas de carne de bovino 2011 – 2012 (noviembre).	60
Figura 28. Resumen de países seleccionados para los perfiles del mercado	63
Figura 29. FAO Meat Price Index.	64
Figura 30. Participación porcentual de los principales Departamentos de inventario bovino.....	68
Figura 31. Costo bruto internacional de producción de un kilo de carne.....	69
Figura 32. Composición de la estructura de costos de la producción ganadera en Colombia (Región Central del país).	73
Figura 33. Composición de la estructura de costos de la producción ganadera en Colombia (Región Caribe del país).	74
Figura 34. Utilización de mano de obra (%) – Número de cabezas por finca.....	78
Figura 35. Tasa de extracción (1990-2005).	87
Figura 36. Peso promedio al sacrificio (1982-2005).	88
Figura 37. Evolución de carga.....	90
Figura 38. Exportaciones de carne bovina (en miles de toneladas de res con huesos).	100
Figura 39. Exportaciones de carne bovina de Uruguay 2012 (volumen en kg neto).	102
Figura 40. Matriz PEYEA del Sector Ganadería Bovina en Colombia.	112
Figura 41. Matriz BCG para el Sector Ganadería Bovina en Colombia.	114
Figura 42. Matriz MIE para el Sector Ganadería Bovina en Colombia.	116
Figura 43. Matriz de la Gran Estrategia (GE) del Sector Ganadería Bovina en Colombia.....	117

Figura 44. Estructura actual de la Organización Unidad de Desarrollo Ganadero (URDG).....	139
Figura 45. Estructura propuesta para la Federación de Ganaderos de Colombia (FEDEGAN).	140
Figura 46. Modelo de Kotter de gestión del cambio en ocho pasos.....	143
Figura 47. Marco del índice de competitividad global.....	153
Figura 48. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.....	154
Figura 49. Clúster del Sector Ganadería Bovina en Colombia.	162
Figura 50. Plan Estratégico Integral.	167



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

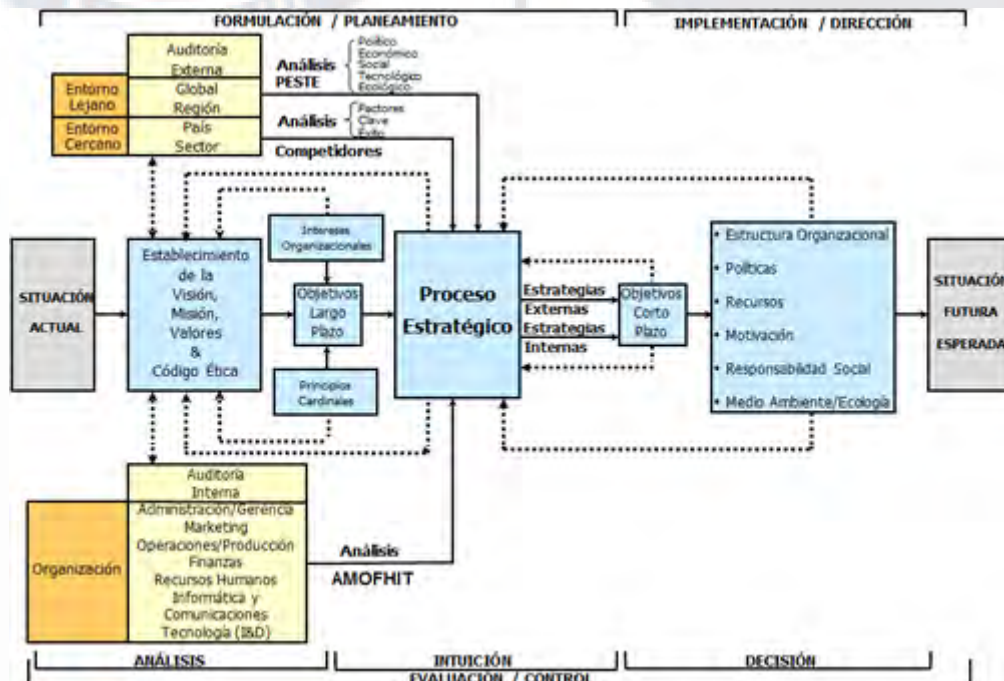


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)” por F. A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con

las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Sector Ganadería Bovina en Colombia

1.1 Situación General

Desde tiempos inmemorables el consumo de *cárnicos* ha hecho parte del desarrollo de la humanidad misma, lo que lo ha llevado a situarse en un común denominador de la demanda gastronómica mundialmente. Actualmente el ya repetitivo y necesario concepto de globalización ofrece ciertamente una importante ventaja económica a los productos que como los cárnicos, presentan comercialmente un alto índice de aceptación mundial. Sin embargo, las condiciones geográficas de los países y los cambios climatológicos ocurrentes globalmente ocasionan que no todos los países puedan satisfacer la demanda interna con productos cárnicos de calidad convirtiendo para ellos a la importación en la única alternativa para suplirla e impulsando la producción en aquellos países aptos para exportarlos.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2013), la producción de animales vivos también ha sido impulsada por un cambio en la dieta alimenticia mundial, la cual se direcciona cada vez más hacia los productos pecuarios. Por ejemplo, particularmente en Asia, donde se ha presentado la mayor parte del crecimiento de la población en el ámbito mundial, el consumo de carne se ha incrementado aproximadamente un 3% anual y el consumo de productos lácteos en un 5%. La Figura 1 muestra la producción de carne per cápita para 2010 en los principales países productores.

Frente a este panorama, en principio alentador para el sector, empiezan a surgir factores negativos como la necesidad de campos abiertos para la crianza y pastoreo que conlleva una fuerte deforestación en las zonas productivas y una fuerte contaminación del medioambiente por los gases generados por las heces de los animales. Tampoco se debe ignorar que los acuerdos de libre comercio generados por la globalización también han tenido un alto grado de relevante complejidad dado por las políticas y restricciones propias de los países en materia de comercialización de productos derivados del sector, probablemente el ejemplo más representativo lo tengan dos de los mayores productores de carne mundial, EE.UU. y la Unión Europea, donde el reciente inicio de negociación de un futuro tratado de

libre comercio encuentre en el sector ganadero su mayor escollo puesto que la crisis ganadera que presentó la Unión Europea sobre finales de la década de los ochenta con la *Encefalopatía Espongiforme Bovina* (más conocida como la enfermedad de las “vacas locas”) mantiene restringido el ingreso de carne proveniente de dicha región hace más de 15 años, lo cual hace en gran medida que Colombia se convierta en “puente” entre Europa y EE.UU. para diversos productos del sector, conexión que se perdería de aprobarse el tratado.

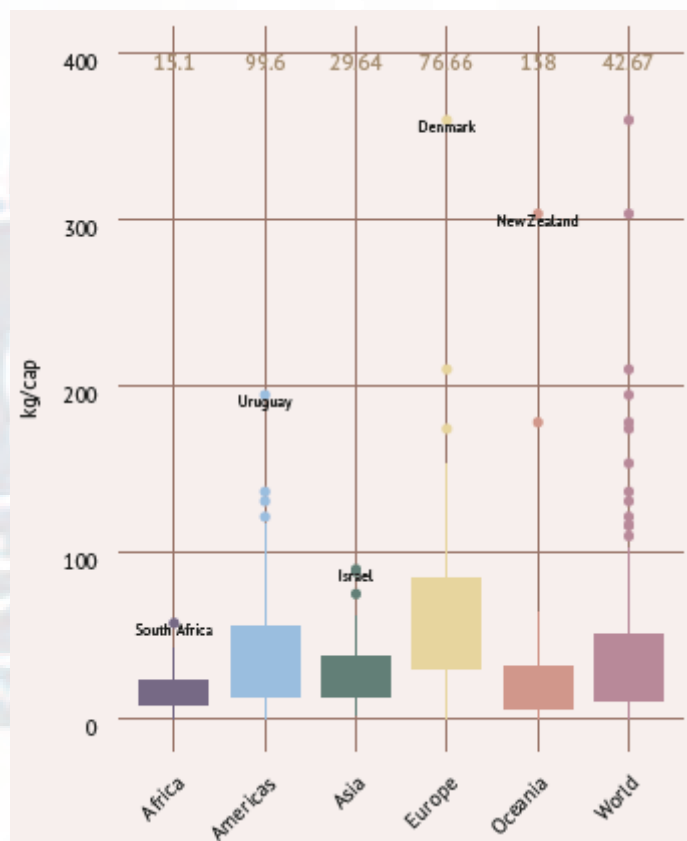


Figura 1. La producción de carne per cápita (2010).

Tomado de “FAO Statistical Yearbook 2013: World Food and Agriculture [Anuario Estadístico FAO 2013: Alimentos Mundiales y Agricultura],” por Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), 2013, p. 143. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/018/i3107e/i3107e.PDF>

Para Colombia, la entrada también en vigencia de sus propios tratados de libre comercio, particularmente con EE.UU., presenta para el Sector Ganadería Bovina grandes retos y oportunidades de mejora porque para competir con productos de calidad el sector deberá invertir en tecnificación, modernización, y estandarización de procesos.

Coincidentemente, el Gobierno Nacional ha demostrado interés en el crecimiento del sector y ha destinado nuevos recursos para invertir en él. La Reforma Tributaria de 2012 direccionó

hacia el sector agropecuario parte de los aportes que antes realizaban las compañías del sector privado a las entidades parafiscales. Sin embargo, los esfuerzos tendrán que ser fuertes puesto que el sector en Colombia, aunque está mejor que otros países de Latinoamérica, dista aún de competir con las grandes potencias productivas puesto que como se observa en la Figura 2, la producción de ganado bovino en Colombia se sitúa aún por debajo de grandes potencias como EE.UU., Brasil, y la Unión Europea.

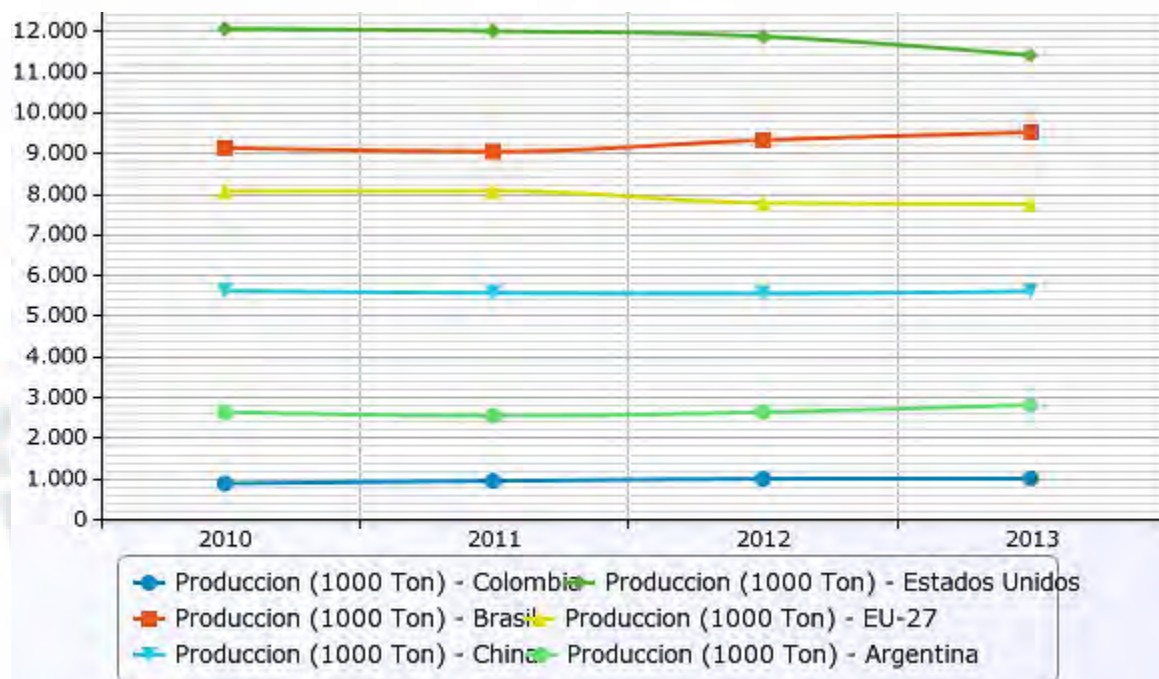


Figura 2. Producción mundial de carne de bovino.

Tomado de “Estadísticas de Producción,” por Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN), 2013a. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/produccion-0>

Colombia debe analizar su actual estrategia productiva de ganado bovino. Aunque geográficamente es un país privilegiado al tener diversidad de suelos para el pastoreo y crianza de ganado, es limitado para la crianza de razas europeas puesto que aunque el país posee zonas altas idóneas para su producción (i.e., superiores a 1,800 msnm), las ganaderías principales se focalizan en el sur y norte del país donde los terrenos planos, altitudes por debajo de los 400 metros, y temperaturas en ocasiones superiores a los 30°C hacen hostil el proceso de crianza de razas europeas y conllevan a la preferencia de razas americanas. Sin embargo, los pastos de estas zonas no son los más ricos en nutrientes derivando esto en que la calidad del producto tampoco sea la ideal (Angus Brangus Colombia, 2014).

Por otro lado, otros factores desfavorables y de relativa importancia continúan siendo los costos de producción y los costos de los insumos necesarios para la producción. Los fuertes cambios climáticos que Colombia también ha sufrido, han generado que tanto por sequías o fuertes inviernos los animales deban venderse o sacrificarse a edades tempranas ocasionando un desequilibrio en los inventarios.

Al margen de lo anterior, como se observa en la Figura 3 durante los últimos 5 años el inventario bovino nacional ha estado relativamente estable en los departamentos de alta producción como Antioquia, Casanare, y Córdoba (ver Figura 4), a pesar de la tendencia incremental de los costos de producción, plasmados en la Figura 5. Adicionalmente, se considera que la actividad ganadera en Colombia es un proyecto de pequeños y medianos ganaderos si se analiza la distribución de animales por predio, dado que el 82% de los predios poseen menos de 50 animales y tan solo el 1% cuenta con mas de 1,000 animales (García, 2014).

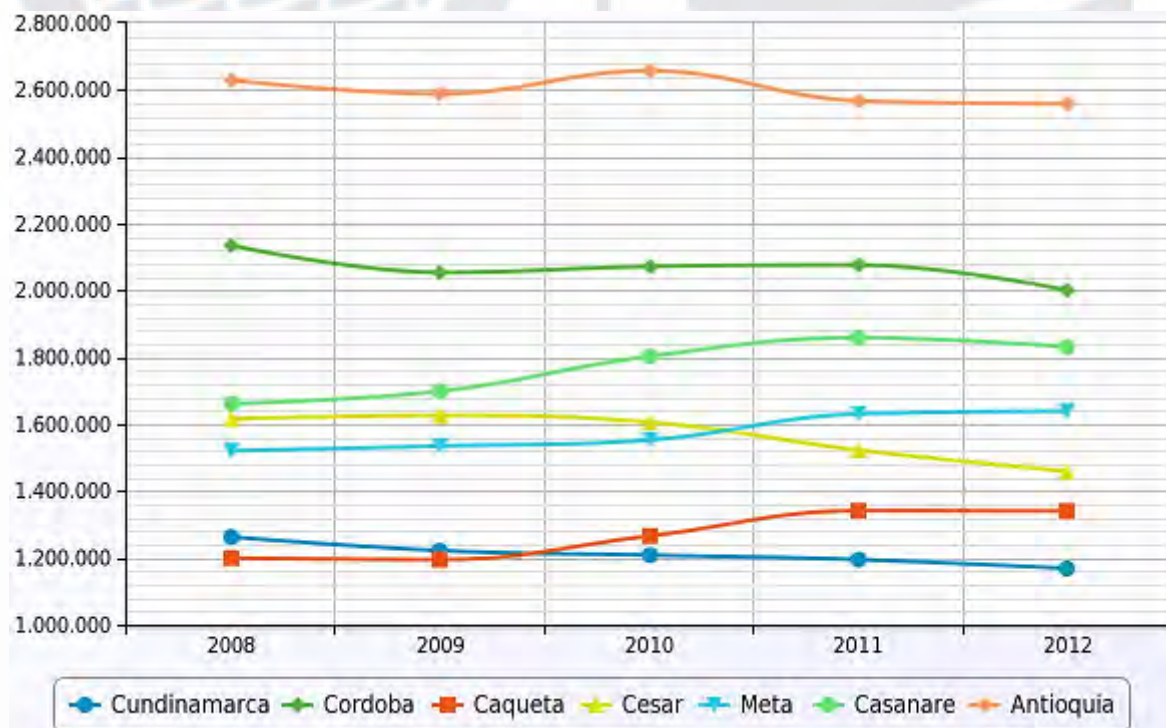


Figura 3. Inventario bovino nacional.

Tomado de “Estadísticas de Inventario Bovino Nacional,” por Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN), 2013b. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/inventario-bovino-nacional>



Figura 4. Mapa de Colombia. Departamentos con mayor actividad ganadera. Tomado de “IGAC Revela Anti Ranking de los Departamentos con los Mayores Conflictos de los Suelos en Colombia: Risaralda es Decimotercero,” por G. Jaime, 2014. *Vocero del Café*. Recuperado de <http://www.vocerodelcafe.com/nacional/igac-revela-%E2%80%9Canti-ranking%E2%80%9D-de-los-departamentos-con-los-mayores-conflictos-de-los-suelos-en-colombia-risaralda-es-decimotercero>

Si se compara el valor agregado que tuvo el Sector Ganadería bovina en el último trimestre de 2013 con el mismo trimestre de 2012 (ver Tabla 1), se nota un decrecimiento del -0.5%. Sin embargo, al compararlo con el trimestre inmediatamente anterior se observa un decrecimiento importante del 3.3%, lo que efectivamente supone baja estacionalidad de la economía en este sector en el transcurso del año probablemente influenciada por la intempestiva variación climática que presenta el país en los últimos años. El comparativo

2013/2012 arroja un decrecimiento del 0.5%, por debajo del valor agregado del macro sector el cual creció en un 5.2%.

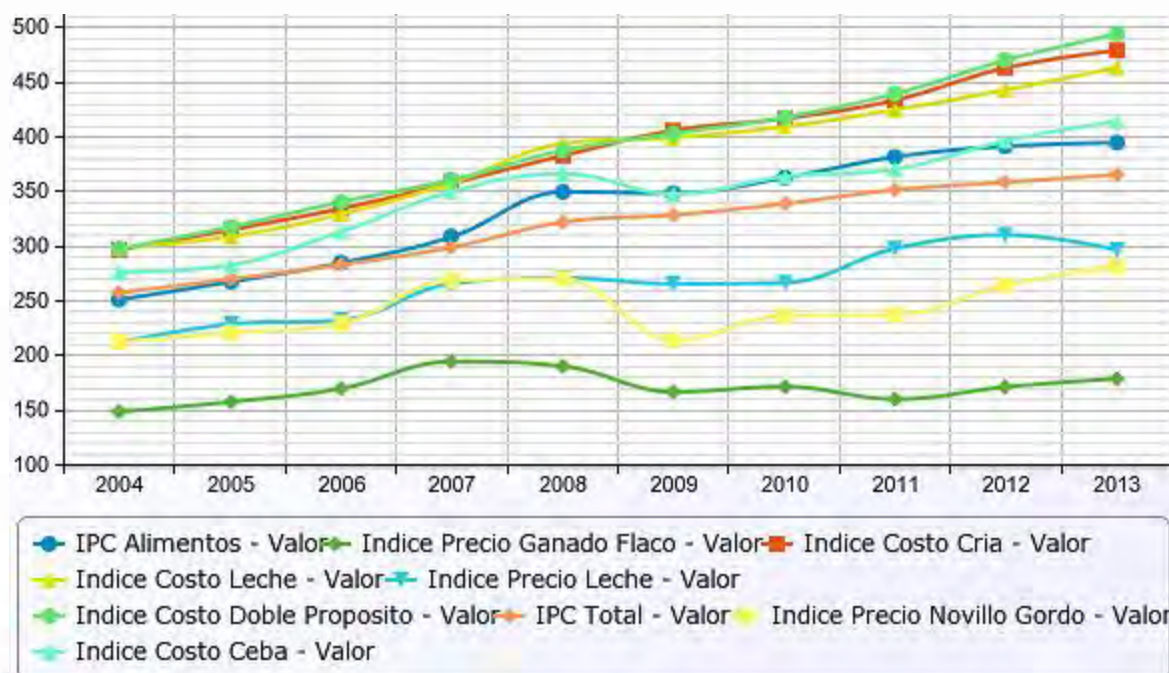


Figura 5. Costos de producción.

Tomado de “Estadísticas de Costos de Producción” por Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN), 2014a. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/costos-produccion>

Tabla 1

Comportamiento del Sector Agropecuario

Grupo	Variación porcentual (%)		
	2013-IV / 2012-IV	2013-IV / 2013-III	2013/2012
Café	28.8	-5.0	22.3
Café pergamino	39.0	-8.8	34.8
Agricultura sin café	5.3	1.1	5.4
Cultivos transitorios	5.4	0.7	8.8
Cultivos permanentes	5.2	2.2	3.7
Animales vivos y otros productos animales	1.5	0.1	2.5
Ganado bovino	-0.5	-3.3	-0.5
Leche sin elaborar	6.0	2.0	4.5
Aves de corral	4.6	-2.3	2.6
Huevos con cáscara frescos	5.8	0.8	5.0
Ganado porcino	-1.2	0.2	1.5
Silvicultura, ext. de madera, pesca, producción de peces.	-6.4	1.7	-3.0
Agropecuaria, silvicultura, caza, y pesca	5.2	0.2	5.2

Nota. Tomado de “Cuentas Trimestrales – Colombia: Producto Interno Bruto (PIB): Cuarto Trimestre de 2013 y Total Anual,” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014a, p. 10. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim13.pdf

1.2 Conclusiones

El Sector Ganadería bovina ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años, sin embargo, es necesario que su transformación tecnológica se impulse y acelere con el fin de que el sector se adapte a los nuevos retos que está generando la globalización a la economía Colombiana.

Los tratados de libre comercio traerán consigo la entrada al mercado colombiano de potencias mundiales en el Sector Ganadería generando una alta competencia que deberá contrarrestarse igualmente con el incremento de las exportaciones y la potenciación del consumo interno.

Debe buscarse homogenizar en gran medida la estructura de producción del sector para que su futuro crecimiento se enmarque en grandes posibilidades de desarrollo y alta contribución a la actividad económica del país.

El estudio del comportamiento de nuevas razas frente al cambio climático de las zonas ganaderas de Colombia y su incursión en la producción del sector serán necesarios para mejorar la calidad de los productos.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Es usual que en la economía colombiana los sectores económicos unifiquen y basen sus procedimientos, principios, valores, y representación mediante las agrupaciones gremiales. Para el caso del Sector de Ganadería Bovina la institucionalidad gremial está representada a través de la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN) constituida y reconocida por el Gobierno Nacional en 1963.

Desde el punto de vista legal, FEDEGAN es reconocida por el Ministerio de Justicia como persona jurídica desde el 13 diciembre de 1963, mediante Resolución N°4205. La creación de la FEDEGAN tuvo origen en la necesidad del gremio ganadero y del país, de contar con una entidad que estudiara medidas conducentes para afrontar la situación que presenta el sector agropecuario con la crisis económica que atravesaba el país a comienzos de los sesenta del siglo pasado y el programa de reforma agraria. Este objetivo, hoy plenamente vigente, quedó plasmado en los estatutos de la siguiente manera (FEDEGAN, s.f.-a):

La Federación Colombiana de Ganaderos, FEDEGÁN, tiene por objeto representar a los productores del sector pecuario, con el fin de satisfacer y defender los intereses comunes de sus afiliados, promover la diversificación y expansión de la producción pecuaria y contribuir al desarrollo del sector rural colombiano. (párr. 3)

En 2006, la FEDEGAN asociada con el Fondo Nacional del Ganado publicaron el libro *Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana*, conocido como el *PEGA 2019*, donde se plasma la historia del sector y su visión del mismo. Los logros más representativos de la FEDEGAN pueden sintetizarse mediante la siguiente cronología (FEDEGAN, 2012a):

- 1993: Expedición de la Ley 89 por la cual se creó la Cuota de Fomento Ganadero y el Fondo Nacional del Ganado.
- 2009 alcanzó la meta de la erradicación de la fiebre aftosa.

- 2006-2016: Durante los últimos ocho años se ha comprometido en un programa sin precedentes de modernización productiva, con rentabilidad para el ganadero y responsabilidad con la naturaleza y la sociedad en general.

2.2 Visión

Para 2021, la producción de carne del Sector Ganadería Bovina en Colombia superará las 1'265,500 toneladas debido a su constante innovación, rentabilidad, y políticas ambientales sostenibles, posicionándose como el cuarto país de mayor producción en Latinoamérica, logrando incrementar así en un 43% la producción de 2013 que fue de 885,000 toneladas.

2.3 Misión

Producir competitivamente carne vacuna de alta calidad involucrando procesos productivos, modernos, y eficaces que se apalancen en tecnología avanzada, políticas idóneas de control de sanidad, y respeto por el medioambiente con el fin de atender los mercados nacionales e internacionales con productos que contribuyan con el desarrollo rural y económico del país, generen y promuevan la estabilidad laboral, y hagan rentable la actividad para los ganaderos aprovechando la diversidad de suelos y climas del país.

2.4 Valores

Al igual que la misión y la visión sectorial, los valores fundamentales o políticas del sector existen y se direccionan a través de las políticas institucionales de FEDEGAN (2006), son ellos:

1. La unión de los productores ganaderos alrededor de FEDEGAN como gremio cúpula de la ganadería colombiana, para el logro de su bienestar, y del crecimiento y modernización de la ganadería como actividad económica.
2. La concertación y trabajo mancomunado con las diferentes instancias de la institucionalidad pública y con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo.

3. La promoción y fomento del desarrollo regional ganadero con respeto al entorno socio económico y cultural de las regiones.
 4. La focalización de la producción ganadera de acuerdo con las ventajas y fortalezas de las diferentes regiones, como condición básica para el logro de la competitividad.
 5. El conocimiento, la investigación y el desarrollo tecnológico, como factores imprescindibles para la modernización y el crecimiento de la ganadería colombiana.
 6. La calidad total y el mejoramiento continuo como valores necesarios para el crecimiento, en medio de una sociedad y un mercado cada vez más competitivos.
- (p. 70)

2.5 Código de Ética

Se describe el código de ética del sector (FEDEGAN, 2006):

1. El respeto al sistema democrático, al Estado Social de Derecho, y a la prevalencia de la ley y el orden con equidad, como valores fundamentales de la convivencia.
2. El apoyo irrestricto a las autoridades legítimas colombianas y a las Fuerzas Militares y de Policía, que salvaguardan la vida y los derechos de todos los ciudadanos.
3. El respeto a la propiedad privada, dentro de los preceptos constitucionales de su función social y de la supremacía del bien general.
4. El respeto a la naturaleza como premisa y característica de la producción ganadera colombiana.
5. El acceso universal a la información y las comunicaciones en el gremio ganadero, a partir de la difusión e implantación de modernas herramientas informáticas.

6. La convicción del papel preponderante y estratégico del sector rural colombiano, como factor de desarrollo económico y social, y por ende, como elemento fundamental para la construcción de la paz y el bienestar. (p. 70)

2.6 Conclusiones

La Visión, Misión, Valores, y Código de Ética del Sector Ganadería Bovina en Colombia están direccionados por su asociación gremial a través de FEDEGAN.

El sector se rige bajo valores de respeto en las relaciones con sus stakeholders y absoluto acatamiento de las normas y leyes de la República de Colombia.

La modernización de la producción y su armonización con el medioambiente son eje central de la visión del sector a 2019.



Capítulo III: Evaluación Externa

Se desarrolla el análisis del entorno que impacta al Sector Ganadería Bovina en Colombia, proporcionando aspectos de relevancia para el diseño de su correspondiente plan estratégico. El proceso que se utiliza, inicia por el Análisis Tridimensional de las Naciones, seguido por el Análisis Competitivo Colombiano, que permite realizar una evaluación externa a través del análisis PESTEC o auditoría externa de la gestión estratégica enfocada en la exploración del entorno y el análisis de la industria.

Para la evaluación del Sector se continúa con la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que busca definir oportunidades y/o factores que benefician, y amenazas que deben prevenirse, e identificar a los principales competidores del Sector presentando algunas fortalezas y debilidades, todo ello analizando al Sector Ganadería Bovina en Colombia respecto de sus competidores de manera que pueda incluirse en el diseño estratégico, el posicionamiento de los competidores en la industria. Para el cierre de este capítulo es importante identificar aquellas organizaciones que no necesariamente se consideran competidores, pero que permiten a través de un *benchmark* tomar las mejores prácticas.

3.1 Análisis Tridimensional de las Relaciones Internacionales

Siguiendo los aspectos que fueron planteados por Hartman (como se citó en D'Alessio, 2013), es importante analizar las relaciones internacionales evaluando las tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El programa del nuevo Gobierno iniciado el 7 de agosto de 2014, luego de la reelección del Presidente Juan Manuel Santos, se basa en tres pilares (Fundación Buen Gobierno, 2014):

1. Un país solidario, incluyente, y de oportunidades en: (a) educación, (b) vivienda, y (c) salud. Con alto enfoque e interés para desarrollar a las áreas rurales y a sus habitantes con educación e innovación.
2. Un país de emprendedores y con pleno empleo: Esto implica desarrollo de la industria nacional, apoyo al sector agropecuario para generar riqueza y prosperidad, haciendo que los productores y exportadores sean más competitivos para obtener el mayor provecho de los TLC. Este pilar detalla igualmente todo el plan de desarrollo en el siguiente periodo presidencial, para reducir la brecha actual en falta de vías terrestres y férreas.
3. Un país sin miedo, sin guerra y en paz: Este pilar detalla todo el plan del Gobierno para la firma del proceso de paz, garantizar la seguridad ciudadana, y terminación del conflicto armado.

Dentro de los pilares y estrategias establecidos por el Gobierno, el sector ganadero es uno de los sectores a desarrollar para generar bienestar y empleo. Como resultado de un estudio realizado por PROEXPORT Colombia con la firma consultora uruguaya Ferrere, se estableció una *hoja de ruta* que le permita al país posicionarse como uno de los principales proveedores de carne en el mundo en los próximos 10 años, aumentando su calidad y garantizando su viabilidad económica (“Exportaciones Fortalecerán Sector Cárnico de Colombia,” 2013).

Los estándares internacionales son el camino que han seguido los países más exitosos como Australia, Nueva Zelanda y Uruguay. La exportación es la mejor opción para desarrollar las cadenas de carne, hacerlas más modernas, eficientes y sofisticadas, proceso en el que PROEXPORT Colombia es un aliado de los empresarios porque conocemos los mercados y las oportunidades que ofrece el comercio exterior.

(Presidenta de PROEXPORT Colombia María Claudia Lacouture, como se citó en “Exportaciones Fortalecerán Sector Cárnico de Colombia,” 2013, párr. 4)

El proyecto considera el potencial colombiano como productor y la creciente demanda del mercado internacional. Entre los mayores importadores del mundo durante 2012, según cifras de Trademap, se ubicaron China, Corea del Sur, Egipto, y la Unión Europea. En un segundo nivel estaban Canadá, Chile, Venezuela, y México. Se espera que Asia y África sean los continentes en donde se producirá la mayor expansión de la demanda en los próximos años. Según datos de la FEDEGAN, el país cuenta con el cuarto *hato ganadero* más grande de Latinoamérica, después de Brasil, Argentina, y México, con 23.5 millones de cabezas, y se ubica entre los primeros 13 productores mundialmente (“Exportaciones Fortalecerán Sector Cárnico de Colombia,” 2013).

La posición geográfica de Colombia permite que el ganado pueda ser alimentado con pasto durante todo el año, sin el uso de hormonas ni promotores de crecimiento y respetando el ciclo natural de desarrollo y engorde del animal, lo que permite, según FEDEGAN “producir carnes limpias, biológicas y orgánicas de gran demanda en los mercados internacionales” (“Exportaciones Fortalecerán Sector Cárnico de Colombia,” 2013, párr. 12).

Según estimaciones de la firma consultora GIRA, se espera que entre 2010 y 2020 el consumo mundial de carnes se incremente en 40 millones de toneladas. A continuación se señalan algunas recomendaciones del estudio (“Exportaciones Fortalecerán Sector Cárnico de Colombia,” 2013):

- Desarrollo de plantas industriales modernas y tecnificadas;
- Promoción de favorables prácticas ganaderas garantizando la calidad exigida internacionalmente;
- El acceso y penetración de los mercados; y
- Generación de la *marca país* para lograr la valorización del producto.

Considerando las características del país, en la Tabla 2 se presentan los intereses nacionales y se establecen quiénes se identifican como aliados y quiénes como oponentes para su logro.

Tabla 2

Matriz de Interés Nacional (MIN) Colombia

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Seguridad nacional.		EE.UU. x UE x LA x	Cuba xx Venezuela xx	Ecuador x
2. Infraestructura.				
3. Desarrollo y sostenibilidad del agro.			Venezuela x Ecuador x	China x Asia x África x México x
4. Firmas e implementación de TLC.			EE.UU. xx Uruguay xx Argentina xx	EE.UU. x Mercosur x Pacto Andino x Alianza Pacífico x
5. Confianza inversionista.		EE.UU. x UE x Chile x		

Nota. x: Intereses comunes; xx Intereses opuestos.

3.1.2 Potencial Nacional

Demográfico. Colombia tiene una población de 47.7 millones de habitantes con una tasa estimada de crecimiento anual del 1%, 16 millones representan una población menor de 18 años, y 4.5 millones menor de 5 años. La población urbana corresponde al 75% con una tasa de crecimiento del 2% y con un crecimiento sostenido en la población joven, como se muestra en la Tabla 3. Colombia representa una población potencial para nuevos mercados en expansión (Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2014).

Geográfico. Colombia está situada en la esquina noroccidental de América del Sur, tiene un área continental de 1'141,748 km² más un área marítima de 928,660 km². Es el vigésimo sexto país más grande del mundo y el cuarto en Sudamérica, después de Brasil, Argentina, y Perú. Tiene soberanía en el Mar Caribe, el Océano Pacífico, la Selva Amazónica, la cuenca del Orinoco, y los Andes. Colombia se divide administrativamente en

departamentos, municipios, territorios indígenas, regiones, y provincias (Informativo Colombiano, s.f.).

Tabla 3

Indicadores Demográficos

Indicador	Valor
Población (miles) 2012, total	47,704.4
Población (miles) 2012, menos de 18	16,018.1
Población (miles) 2012, menos de 5	4,521.3
Tasa de crecimiento anual de la población (%), 1990-2012	1.6
Tasa de crecimiento anual de la población (%), 2012-2030	1.0
Tasa bruta de mortalidad, 2012	5.6
Tasa bruta de natalidad, 2012	19.1
Esperanza de vida, 2012	73.8
Tasa total de fecundidad 2012	2.3
Población urbana (%) 2012	75.6
Tasa anual del crecimiento de la población urbana (%), 1990-2012	2.1
Tasa de alfabetización de jóvenes (15-24 años) (%), 2008-2012*, hombre	97.8
Tasa de alfabetización de jóvenes (15-24 años) (%), 2008-2012*, mujer	98.7
Tasa total de alfabetización de adultos (%) 2008-2012*	93.6
Tasa neta de matriculación en la enseñanza primaria (%) 2008-2011*	
Número por cada 100 habitantes, 2012, Usuarios de Internet	49

Nota. Tomado de “Estadísticas de Colombia,” por el Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2014. Recuperado de http://www.unicef.org/spanish/infobycountry/colombia_statistics.html

La población bovina en Colombia está distribuida en 496,554 predios y constituida aproximadamente por 23 millones de animales, principalmente en los departamentos de Antioquia, Córdoba, Casanare, Meta, Cesar, Santander, Caquetá, Magdalena, y Cundinamarca que agrupan el 65% de la población total nacional. Debido a su ubicación geográfica Colombia cuenta con amplia variedad de pisos térmicos que van desde el nivel del mar hasta *regiones de páramo* (entre aproximadamente 3.2 y 6 km de altitud), ello permite la explotación de diferentes razas bovinas productoras de carne y/o leche (ICA, 2014).

Económico. En los últimos 10 años la economía colombiana ha mejorado significativamente en sus indicadores económicos. El producto interno bruto (PIB) ha crecido, lo que le ha permitido enfrentar las crisis financieras y económicas mundiales de una manera ejemplar. En 2011 alcanzó su mayor crecimiento mientras que en 2009 tuvo su único

descenso como resultado de la crisis de la economía mundial en ese periodo. En la Figura 6 se muestra la variación porcentual anual del índice (Banco de la República, 2014a).

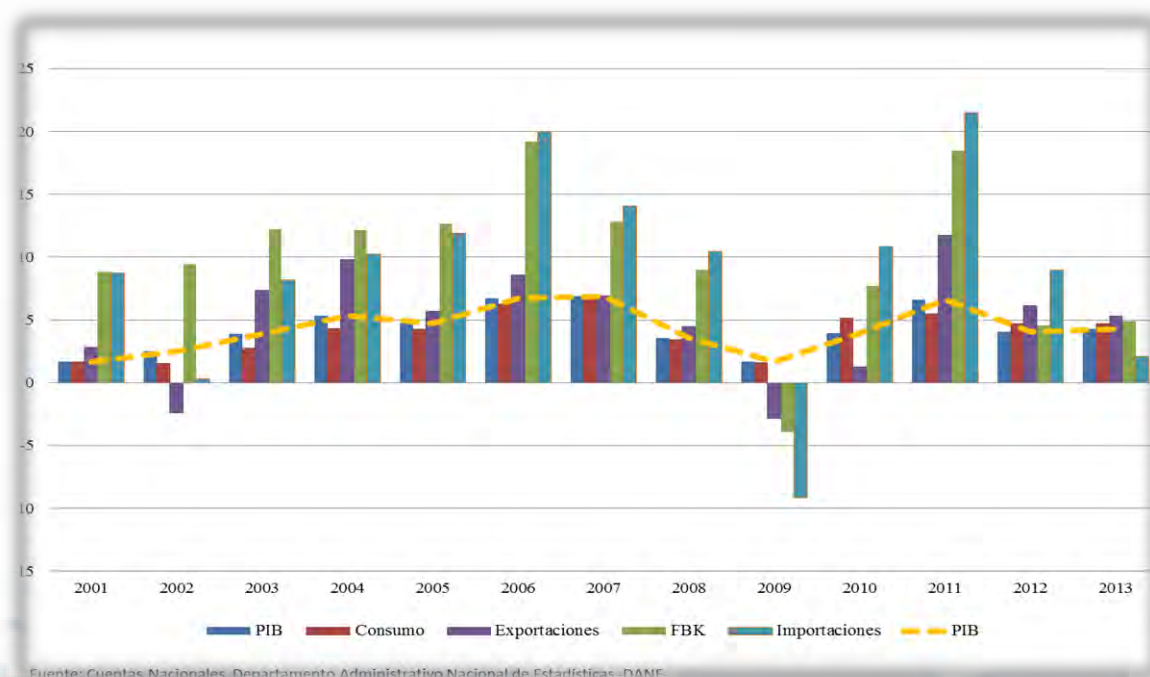


Figura 6. PIB (precios constantes 2005; variación porcentual anual). Tomado de “Boletín de Indicadores Económicos,” por el Banco de la República, 2014a. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.xls>

El índice de inflación en Colombia ha permanecido en un solo dígito desde 2000 y las metas anuales han sido logradas año tras año. En la Figura 7 se muestra la inflación contrastada con la meta de inflación desde 2000 hasta enero de 2014 (Banco de la República, 2014a).

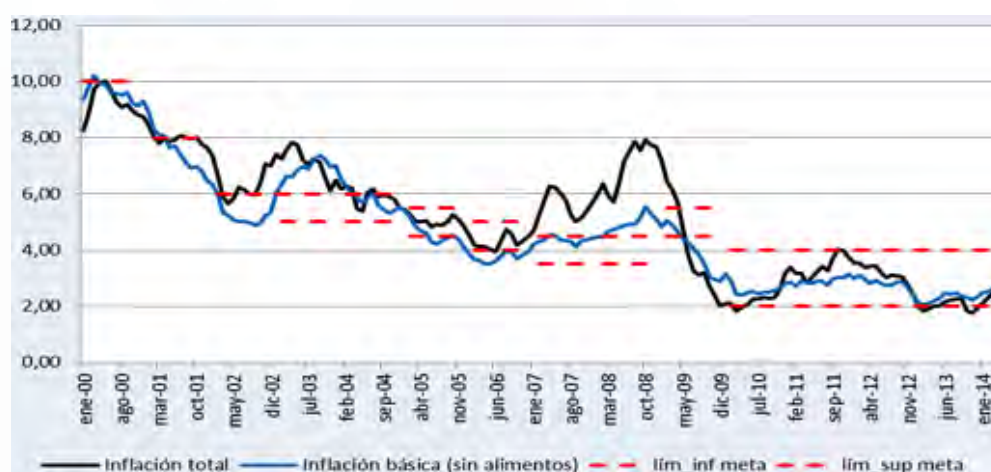


Figura 7. Inflación y meta de inflación. Tomado de “Boletín de Indicadores Económicos,” por el Banco de la República, 2014. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.xls>

Como se observa en la Figura 8, la tasa de desempleo se encuentra por debajo de un dígito desde 2013, y se espera que en este nuevo cuatrienio del Presidente Santos se continúe disminuyendo, basado en empleo formal en todos los sectores, incluyendo al sector agropecuario (Banco de la República, 2014a).

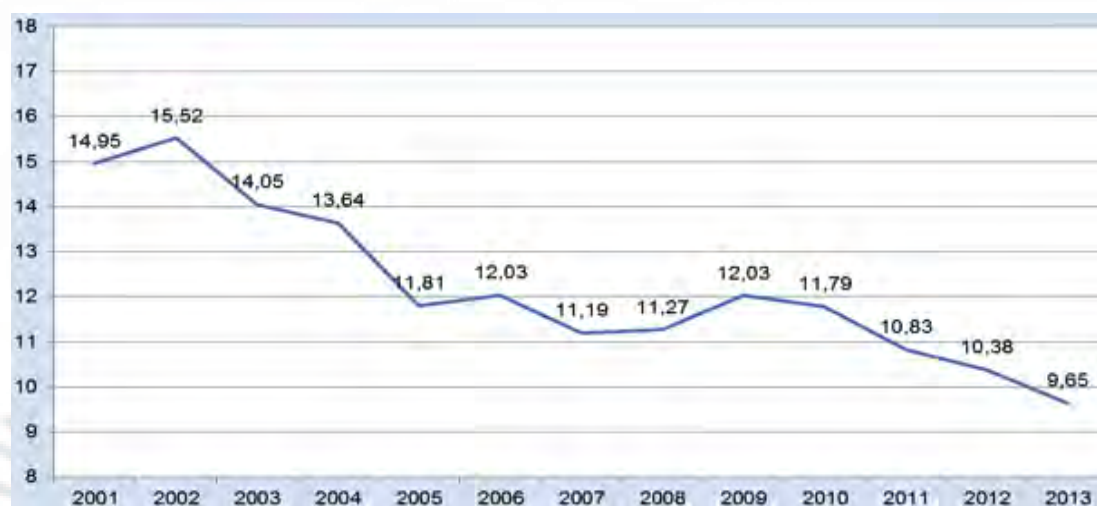


Figura 8. Tasa de desempleo, total nacional. Tomado de “Boletín de Indicadores Económicos,” por el Banco de la República, 2014. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.xls>

En la Figura 9 se presenta el comportamiento de la devaluación nominal y anual del peso frente al dólar que si bien es positivo para la importación de tecnología y productos industriales, ha estado impactando fuertemente de manera negativa a todos los sectores exportadores desde 2000. Esto conlleva a que los sectores exportadores, trabajen aún más por su competitividad. La devaluación del peso se mantuvo positiva en los años 2000, 2002, 2006, 2008 y 2009, sin embargo durante los demás períodos ha presentado revaluaciones significativas, especialmente en 2007 y 2010. La estabilidad del valor del peso se ha estado contrarrestando de alguna manera con la intervención del Banco de la República a través de la compra de dólares, controlando inversiones golondrina y pagando deuda externa con emisión de deuda interna. Sin embargo la atractiva economía colombiana dentro de países en desarrollo, incentiva la llegada de inversión extranjera permitiendo importantes entradas de divisas (Banco de la República, 2014a).



Figura 9. Devaluación nominal y real.

Tomado de “Boletín de Indicadores Económicos,” por el Banco de la República, 2014. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.xls>

Tecnológico científico. Reconociendo el retraso que presenta Colombia en tecnología y ciencias, el Gobierno diseñó el *Plan Estratégico del Programa Nacional de Ciencia y Tecnología Agropecuaria para el 2005-2015*, en el cual se analizó la situación mundial de la agricultura, se identifican las tendencias del sector, el comportamiento de la estructura agraria, se revisa la situación de las cadenas productivas, se identifican las perspectivas del mercado sobre el cual se delimitaron las brechas tecnológicas para cada cadena y establece prioridades en desarrollo científico y tecnológico (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología, e Innovación [COLCIENCIAS], s.f.).

Líneas de acción. Se definen las siguientes (COLCIENCIAS, s.f., párr. 5):

- Reducción de brechas tecnológicas en rendimientos y en costos de producción en el eslabón primario;
- Uso de biotecnología para mejoramiento genético (i.e., mayor adaptabilidad, resistencia a plagas, y enfermedades);
- Producción de bioinsumos (i.e., bioplaguicidas, biofertilizantes);
- Diagnóstico y tratamiento de enfermedades en el Sector;
- Uso de tecnologías convencionales para mejoramiento técnico de cultivos y explotaciones pecuarias, mecanización, y racionalización de insumos;

- Identificación y caracterización de rasgos genéticos de interés estratégico;
- Mejoramiento genético, nutrición, y sistemas tecnificados de producción; y
- Mejoramiento de procesos de transformación y aumento de la capacidad productiva.

Histórico. Psicológico-Sociológico. Colombia ha vivido en un contexto histórico violento desde la década de los cuarenta como resultado de la lucha entre liberales y conservadores, y desde hace más de 50 años con el surgimiento de los grupos armados al margen de la ley compuestos por: (a) guerrilla, (b) grupos paramilitares, y (c) crimen organizado. El pueblo colombiano ha crecido en medio de un ambiente hostil, que por un lado requiere que los ciudadanos reconstruyan y reevalúen los principios, valores, e intereses comunes que conforman la sociedad; y por el otro, este ambiente ha contribuido al lento desarrollo de la economía. Se ha generado desplazamiento forzado de campesinos hacia las zonas urbanas intensificando la pobreza en las ciudades. Desde la primera administración del Presidente Álvaro Uribe se inició una importante ofensiva contra los grupos al margen de la ley, recuperando zonas importantes del país, no solo para la tranquilidad ciudadana sino para retomar actividades como el agro que se han perjudicado significativamente. Se espera que dentro del proceso de paz de este Gobierno, se logren acuerdos para el bien del campo y el desarrollo de la industria agropecuaria del país.

Organizacional-administrativo. El país y sus industrias están organizados en dos sectores: (a) público y (b) privado. En términos de competitividad, desarrollo tecnológico, capacitación, y transparencia ambos sectores difieren significativamente. Mientras el sector público se caracteriza por: altos costos debido a la burocratización, gestión deficiente de recursos, bajo nivel profesional, déficit financiero; el sector privado se reconoce por gestionar a favor de la rentabilidad, generación de riqueza, y sostenibilidad de sus respectivas actividades. El país debe lograr que se redireccione la administración pública de manera que se gestione como la más importante empresa colombiana.

Militar. Según el Instituto Internacional de Estudios para la Paz de Estocolmo, el país registró un aumento del 13% en gasto militar. En cifras del Ministerio de Defensa, el país gastó alrededor de 21.5 billones de pesos en el sostenimiento de casi 430 mil hombres de las Fuerzas Armadas. Lo anterior más la inversión en inteligencia y armamento ubica a Colombia como el cuarto país en América Latina con mayor inversión en seguridad y defensa.

3.1.3 Principios cardinales

A través de los cuatro principios cardinales se hace posible identificar oportunidades y amenazas.

Influencia de terceras partes. Desde el punto de vista del comercio exterior del sector agropecuario Brasil, EE.UU. y Uruguay son principales exportadores en América (Observatorio de la Cadena Bovina Argentina, 2012), y Venezuela, Ecuador y Perú son los principales importadores (PROEXPORT COLOMBIA, 2014c). Los TLC propenden por facilitar el comercio entre los países sin embargo la falta de competitividad, amenaza de manera importante el desempeño de Colombia frente a sus principales competidores.

Lazos pasados y presentes. El pasado y presente del país en términos de relaciones con países vecinos o contrapartes en pactos ha pasado por diversos estados, pero ninguno con resultados altamente negativos. El narcotráfico y conflicto guerrillero han generado algunos choques con países vecinos y el narcotráfico con México y la UE especialmente. Diferencias de visión política entre Venezuela y Colombia han generado en la última década, choques importantes entre los dos países, que han impactado negativamente las relaciones comerciales, de manera similar se ha visto deteriorado el relacionamiento con Nicaragua por problemas limítrofes en los últimos 3 años. Sin embargo, existen grandes oportunidades de exportación para Colombia, considerando problemas internos en los países vecinos; como es el caso de Venezuela, con su falta de satisfacción de las necesidades internas de producción

de alimentos y productos básicos, como la carne, o como es el caso de Argentina, uno de los principales productores de cárnicos de la región, pero que dada su situación económica ha disminuido significativamente su producción.

Contrabalance de intereses. Este principio se entrelaza con el anterior, específicamente en las relaciones con países vecinos; Venezuela como segundo país importador de productos de Colombia, y también principal país crítico de la política de seguridad colombiana, similar situación se tiene con Ecuador. Intereses encontrados con EE.UU. que siendo el primer país importador de productos es a la vez una amenaza en las transacciones acordadas en el TLC dado el bajo nivel de competitividad de los productos colombianos.

Conservación de los enemigos. Colombia ha estado gestionando su relación con los países vecinos con la mejor disposición política y diplomática, puesto que siendo democrático las creencias políticas son más de centro derecha, mientras que Venezuela y Ecuador siendo también democráticos tienen un corte más socialista. Pese a estas diferencias, el país debe mantener cordialidad en sus relaciones en beneficio de sus implicaciones económicas. Pero no solo los países vecinos son amenazas respecto del sector agropecuario, tenemos a los EE.UU. reconocido como potencia en la exportación de cárnicos y a Uruguay, Australia, y Nueva Zelanda, que debido a niveles altos de competitividad y mejores condiciones en infraestructura y tecnología, pudieran llegar a abarcar mayormente los países importadores de carne bovina en el mundo.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Ganadería Bovina en Colombia

El Análisis Tridimensional de las Relaciones Internacionales en Colombia permite entender elementos esenciales, de cómo la realidad del país en un mundo globalizado, impacta en sus sectores productivos, en este caso el Sector Ganadería Bovina en Colombia. Se identifican cuáles países comparten los mismos intereses nacionales, y con cuáles los

puntos de vista se oponen, esto ayuda a focalizar los esfuerzos en las relaciones internacionales. Es evidente que cuando se establecen contactos, se debe propender por establecer prioridades para no comprometer los principales intereses nacionales a favor de otros. La Matriz de Intereses Nacionales ubica por ejemplo a EE.UU. como socio en temas de seguridad, pero se reconocen intereses opuestos respecto a temas de competencia del sector agropecuario, considerando que Colombia ha otorgado beneficios al sector agropecuario, contrario a puntos acordados en el TLC firmado entre las partes.

A través de la revisión de las estadísticas económicas nacionales, se evidencia el desempeño del país reconociendo su potencial interno, así como las debilidades sobre las cuales se debe trabajar. El potencial exportador del sector es amplio, esto acompañado con las características del producto cárnico colombiano incorpora a todo el Sector oportunidades, sin embargo, la pérdida del valor del dólar disminuye continuamente los ingresos del sector exportador. Lo anterior implica que los actores del sector deben acudir a operaciones de cobertura que permitan el aprovechamiento de fortalezas y oportunidades, de manera que alcanzando mayores exportaciones se logre efectivamente mayor valor, y que los beneficios adicionales no sean contrarrestados con la revaluación del peso.

El plan de Gobierno para este cuatrienio incluye prioridades que beneficiarán al sector agropecuario a mediano y largo plazo. Se reconoce que la educación y generación de empleo formal en el campo es trascendental para su desarrollo, así como la inclusión de tecnología e innovación. Se cuenta también con una ruta de acción para que el sector ganadero aplique las mejores prácticas, aumentando la productividad, y garantizando la máxima calidad exigida por los grandes países consumidores de carne.

3.2 Análisis Competitivo de Colombia

Para realizar un análisis del entorno del Sector de Ganadería Bovina en Colombia se utiliza el Modelo de Competitividad de Porter (como se citó en D'Alessio, 2013), quien

propuso mediante la estructura de las Cinco Fuerzas Competitivas, evaluar el poder y las amenazas que una industria o sector tienen dentro de la economía de un país:

Se debe tener en cuenta que las empresas compiten solo en un sector industrial, dependiendo de su industria; las industrias compiten en la industria global; las cuales compiten en un país o varios; las regiones o Estados lo hacen igualmente; y los países, de la misma manera. (p. 127)

Con esto, se intenta comprender el entorno en el que se desenvuelve la industria, o el sector ganadero bovino en este caso, examinando las principales variables del entorno macroeconómico en el que se desenvuelve el Sector en Colombia.

Existen algunos determinantes importantes de las ventajas competitivas a considerar cuando se analiza la competitividad del Sector dentro de un país: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2013).

3.2.1 Condiciones de los factores

Los factores de producción son los recursos que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios tales como el capital, la tierra, y la mano de obra. Estos, son utilizados según las ventajas que se presentan en un país. Es así como en Colombia, la tierra es un factor que relativamente se presenta en grandes cantidades en diversas zonas del país, en especial, en zonas rurales con grandes cantidades de terrenos aptos para la actividad agropecuaria y en especial la ganadera. Una de las particularidades que se presenta en el país está relacionada con el acceso a estos terrenos aptos para la actividad puesto que la infraestructura del país no es la apropiada para el acceso a los terrenos susceptibles de ser explotados para la producción ganadera. Al no existir una infraestructura que permita tanto el acceso como la evacuación de la producción que se genere en el sector, hace que los costos de transporte del producto sean elevados, afectando la competitividad del

sector con los diferentes productos internos que son sustitutos de la carne dentro del país y fuera de él.

A través de organizaciones gremiales como la FEDEGAN se ha desarrollado un Programa de Fomento Ganadero que tiene los siguientes objetivos (Ley 89, 1993):

1. La comercialización de carne y leche destinada a los estratos sociales de medianos y bajos ingresos.
2. El apoyo a la exportación de ganado, carne y leche.
3. Cofinanciar la inversión en infraestructura física y social complementaria en las zonas productoras.
4. La investigación científica y tecnológica y la capacitación en el sector pecuario.
5. La asistencia técnica, la transferencia de tecnología y la capacitación para incrementar la productividad en la industria ganadera.
6. La promoción de cooperativas cuyo objeto sea beneficiar a los productores y consumidores.
7. La financiación de programas y proyectos de fomento ganadero desarrollado por los fondos ganaderos con interés de fomento.
8. Efectuar aporte de capital en empresas de interés colectivo dedicadas a la producción, comercialización e industrialización de insumos y productos del sector pecuario.
9. La organización de industrias con sistemas eficientes de comercialización que permitan en ciertos casos subsidiar los precios de la carne y de la leche, alimentos concentrados, subproductos de la carne y de la leche, para los consumidores de bajos ingresos.
10. Los demás programas que, previa aprobación de la Junta Directiva del Fondo procuren el fomento de la ganadería nacional y la regulación de los precios de los productos.

Igualmente, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) posee incentivos económicos dentro de los programas de fomento y asistencia a las actividades

agropecuarias en general y a la ganadería en particular como la financiación de actividades agropecuarias en el Pacto Nacional Agrario (2014), recientemente firmado por el Gobierno Nacional:

Uno de los componentes del Pacto (Agrario) es el apoyo de proyectos que mejoren la competitividad de la producción agropecuaria y el desarrollo rural en los departamentos y municipios del país. Para tal efecto, el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR apoyará el desarrollo de proyectos que respondan a iniciativas locales y regionales, estableciendo mecanismos ágiles que permitan atender estas necesidades. (p. 1)

Por último, en el factor de producción *mano de obra*, Colombia cuenta con capacidad suficiente para atender las necesidades del Sector, especialmente cuando el país presenta índices favorables en el nivel de empleo total, donde el desempleo rural es uno de los objetivos a combatir por el Gobierno actual. En la Figura 10 se observa cómo el *índice de desempleo* de los últimos años y el estimado para los próximos 5 años, muestra las óptimas condiciones que el país tiene para afrontar la demanda por mano de obra que el Sector generaría en un incremento de la producción de carne en el país.

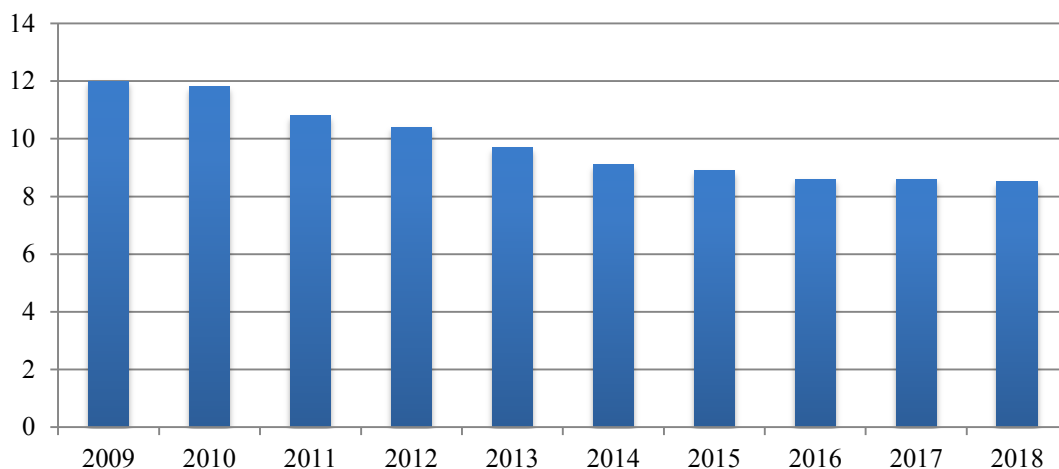


Figura 10. Desempleo (% de PEA).

Adaptado de "Colombia," por FocusEconomics, mayo de 2014. *Latin Focus Consensus Forecast*, p. 69.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Para la demanda, se consideran dos partes fundamentales en el Sector: (a) la *demand* interna, considerada como el componente más significativo en el consumo de la producción total del país, y (b) la *demand* externa, que aunque representa un menor porcentaje de consumo, debe igualmente considerarse para poder hacer realidad la visión planteada para el Sector. Como se observa en la Figura 11, la producción de carne de ganado vacuna en canal para los últimos 5 años en Colombia fue en promedio de 895 mil de toneladas.

Posteriormente se explicará el componente de demanda interna y externa a donde se destina dicha producción.

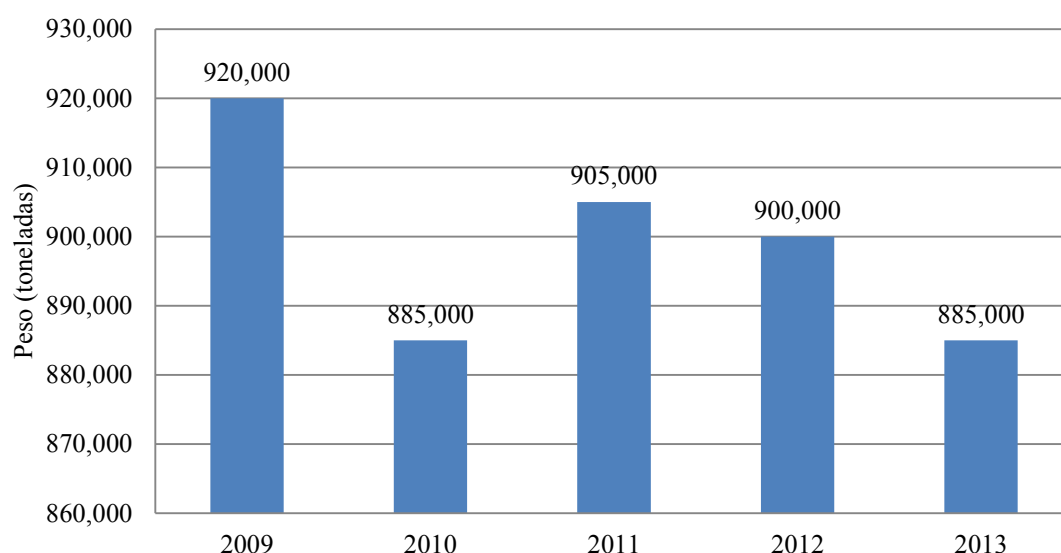


Figura 11. Producción de carne vacuna en canal en Colombia.

Tomado de “Insumos y Factores Asociados a la Producción de Carne Bovina en Colombia: Boletín Mensual,” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2012. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos_factores_de_produccion_octubre_2012.pdf

Con un crecimiento de la población estimado para 2018 en 50 millones de habitantes, como se observa en la Figura 12 (FocusEconomics, 2014), Colombia posee alto potencial para absorber el incremento de la producción de carne, que, junto con un aumento en el nivel de exportaciones, redonda en el mejor de los escenarios para el crecimiento exponencial de este Sector.

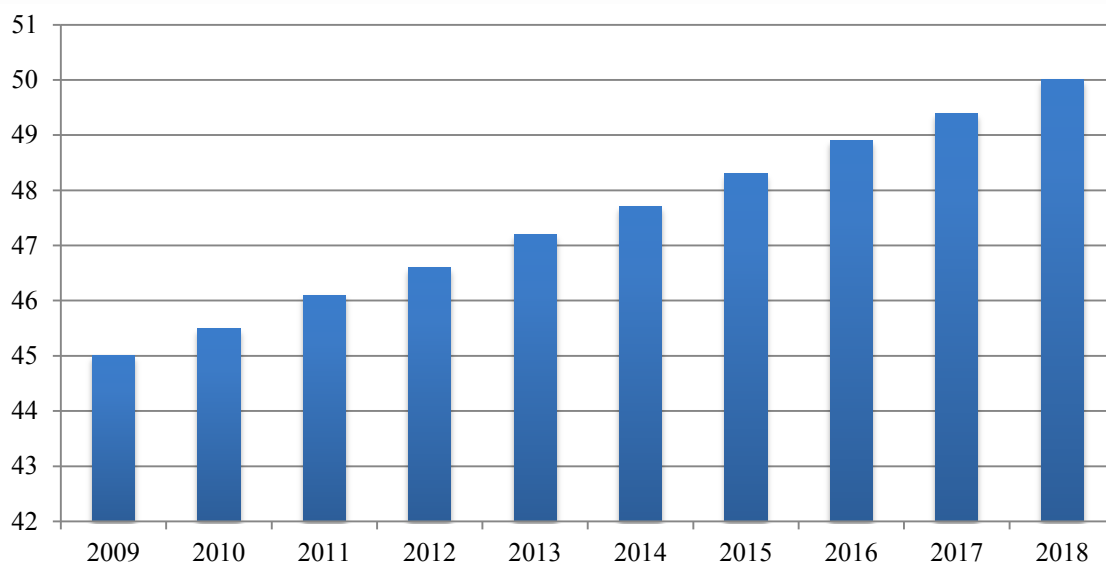


Figura 12. Población (millones de habitantes).

Adaptado de “Colombia,” por FocusEconomics, mayo de 2014. *Latin Focus Consensus Forecast*, p. 66.

Se debe anotar que aunque las exportaciones del país no han tenido un desempeño favorable en los últimos años (ver Figura 13), debido a las alteraciones de la economía global en 2008, las estimaciones para los próximos años auguran un mejor panorama en el mercado internacional, y se espera con estos pronósticos crecer el comercio con EE.UU., Venezuela, China, India, mayores importadores de carne vacuna de Colombia.

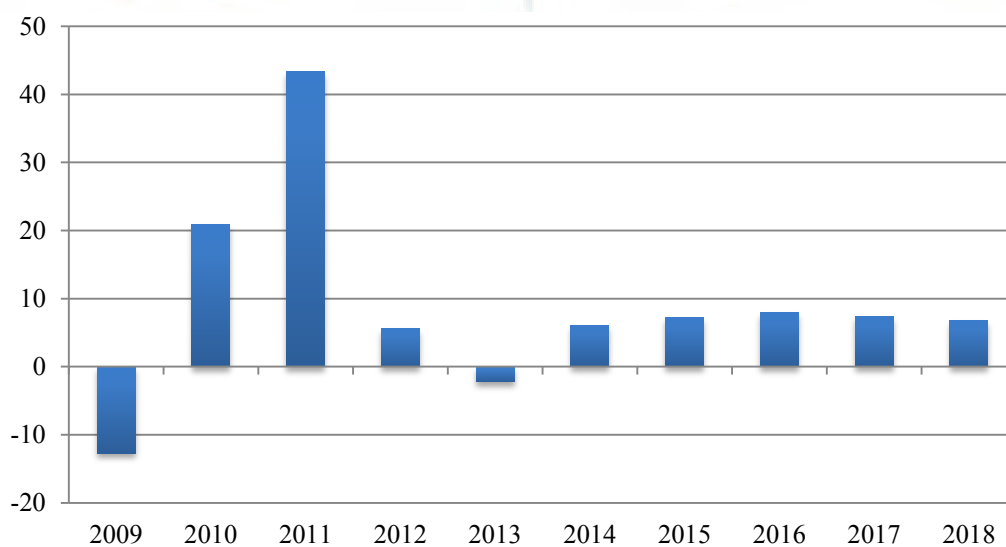


Figura 13. Exportaciones (variación anual).

Adaptado de “Colombia,” por FocusEconomics, mayo de 2014. *Latin Focus Consensus Forecast*, p. 65.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Desde finales de la década de los noventa, en Colombia se han estado planteando diferentes planes estratégicos en búsqueda de mejores condiciones competitivas dentro de la producción ganadera bovina a través de programas de investigación, mejora tecnológica, y de mercadeo en las diferentes regiones productoras del país (Afanador, 1996).

Los diversos planes que se publican se encaminan hacia el diseño de modelos ganaderos regionales, en búsqueda de mejorar los índices productivos de carne, reduciendo el efecto de la producción estacional del forraje utilizado como alimento de las reses en crianza puesto que es este uno de los principales ejes de donde se desprende la dependencia cíclica de la producción nacional. Asimismo, el efecto ambiental (i.e., clima) de las regiones productoras hace que se establezcan valores máximos de producción de carne según el período de lluvias que tenga el país en el año.

Por último, se ha considerado también, la mejora en la competitividad de la carne bovina en los mercados internos y externos con modelos de producción tecnificada que gradualmente sustituya la producción artesanal en el país en busca de menores pérdidas y mayores productividades en el sector.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La figura de sectores de apoyo como proveedores o integrantes de la cadena de producción de carne en el país, adquiere alta importancia en especial, cuando se crean sinergias que permiten mayores productividades y eficiencias que al final redundan en mayores rentabilidades en el negocio de la carne.

Colombia se ha caracterizado por tener una producción de baja tecnificación que origina la baja calidad y productividad en la producción de carne bovina. Esto genera impedimentos en la creación de cadenas productivas como apoyo a dicha producción. Por ejemplo, no existe una estructura en la cual se pueda integrar desde proveedores de insumos

como: animales en pie, alimentos, medicamentos, máquinas, etc., hasta comercializadores como el último eslabón de dicha cadena. Aunque cada actor interviene en el proceso, estos no se integran a una cadena de producción establecida como tal.

Ante la problemática descrita, se hace necesario que cada uno de los actores que intervienen puedan agruparse o agremiarse para que se comuniquen y retroalimenten dicha cadena en búsqueda de mayores eficiencias.

3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Ganadería Bovina en Colombia

Lo descrito anteriormente se ha presentado como introducción hacia una producción eficiente, con productividad en los eslabones de la cadena y con mercados objetivos a los cuales dirigir la estrategia competitiva del Sector. La potencialidad del Sector se definirá cuando los temas de la presente sección (en especial la estrategia y la estructura del Sector), sean considerados como política pública dentro de un programa estratégico de ámbito nacional y a largo plazo, apoyado por instituciones gubernamentales eficientes y con medidas estructuradas e independientes únicamente dirigidas a consolidar al Sector y redirigir la producción de carne vacuna en el país.

Los distintos aspectos que se abarquen en la presente investigación serán de especial importancia dentro de la estrategia macro que el Gobierno de turno colombiano le quiera dar a la producción de la principal proteína que los colombianos han consumido a lo largo de todos estos años de historia. Del grupo investigador depende que el presente análisis sea el preámbulo para diversos estudios en donde se profundice y delimite el accionar de los diversos actores y elementos de la cadena productiva de carne vacuna en Colombia.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis preliminar de un *proceso estratégico* consiste en entender el entorno y cómo situaciones externas pueden impactar favorable o desfavorablemente en el plan de formulación de estrategias. Lograr el mayor provecho a esta información es fundamental y

diferenciador para todos los directivos. A continuación se analizan fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P); económicas y financieras (E); sociales, culturales, y demográficas (S); tecnológicas y científicas (T); y ecológicas y ambientales (E).

Con este estudio se definirán amenazas y oportunidades del país para desarrollar una industria, sin importar la fuente de financiamiento.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Colombia frente a los demás países latinoamericanos, cuenta con un ambiente propicio para desarrollar negocios y atraer inversión nacional o extranjera, debido a una estabilidad política, económica, e institucional.

Colombia es el cuarto lugar de Latinoamérica en nivel de Globalización, superado solo por Chile, México, y Perú, de acuerdo con lo que define el informe de Ernst & Young (E&Y). Según James Turley, presidente ejecutivo de E&Y, pese a que estos son tiempos de incertidumbre económica mundial, la globalización no se detiene (“Colombia es el Cuarto País,” 2012):

Las empresas de los mercados de rápido crecimiento están invirtiendo e innovando y continúan su expansión mundial. Los negocios que tratan de mantener su posición sin asumir riesgos están quedando atrás. Lo cierto es que en 2012, y en adelante, los viejos modelos deben abrir camino a nuevas soluciones. (párr. 11)

Uno de los grandes retos para los países que entran en la ruta de la globalización es el crecimiento de su economía, la estabilidad, y poder de predecir su política. Para Colombia, aún siendo el 2014 un año de elecciones presidenciales, sus indicadores muestran que se sostiene como un país estable.

Las encuestas durante el periodo de elecciones nunca mostraron un candidato con un liderazgo mayoritario, lo que ensombreció el proceso democrático, con un abstencionismo jamás visto en los últimos 20 años, de un 60%, según reportó la Registraduría Nacional del

Estado Civil, ente que organiza los comicios, al igual que un 5.99% de voto en blanco. Con la reelección del actual presidente, Juan Manuel Santos, para presidir el país por un nuevo período de 4 años, no se esperan cambios drásticos en el modelo manejo del país, sin embargo adquirió un compromiso con todos sus electores y las instituciones internacionales, para continuar con el proceso de paz, y cerrar esa negociación en un período record (“Lo Que Proponen Zuluaga y Santos,” 2014).

Un tema de relevancia y de actualidad es la consecución de la paz. Como lo describe el *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014* (ver Figura 14) uno de los tres ejes del mismo, es la “Consolidación de la Paz” (Departamento Nacional de Planeación DNP], 2010).



Figura 14. Ejes del Plan nacional de desarrollo 2010-2014.

Tomado de “Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: Consolidación de la Paz,” por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2010. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=CZ3Fj5uvgtg%3D&tabid=1238>

Igualmente los avances que el Gobierno muestra en relación a su plan piloto de Consolidación de la Paz, los detalla en el mismo PND, con cifras que confirman que sí hay una reducción en los secuestros (90%), en actos terroristas (80%), y en subversivas (64%), sin concluir aún que los niveles de violencia que vive el país, están lejos de estar bajo los estándares internacionales, lo que significa que el país requiere aún un importante esfuerzo para erradicar la violencia e inseguridad (DNP, 2010).

El país no debe disminuir ningún esfuerzo en la consecución de la paz con el objetivo de mantener su crecimiento económico. En el ámbito rural, es indiscutible que problemas de seguridad afectan directamente el desarrollo de actividades agrícolas, se tienen desplazamientos masivos a los centros urbanos con un abandono de mano de obra en el campo. El nuevo período presidencial 2014-2018, marca la manera como se dará continuidad al proceso de paz, que a pesar de tener todo el interés del Gobierno Nacional y de organismos internacionales, sigue faltando un importante camino por recorrer.

Algunos avances que pueden reconocerse en el proceso que lleva recorrido el Gobierno hasta la fecha, en la negociación de la paz, lo detalla en uno de sus editoriales el diario *El Tiempo*, que menciona que tanto para el Gobierno como para las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), llegar a un acuerdo en el ámbito agrario es una de las prioridades que ya se discuten en las mesas de negociación (AFP, 2013).

Los guerrilleros explicaron al embajador venezolano Roy Chaderton: “Nuestra visión sobre el problema de la tenencia y uso de la tierra en Colombia, la definición de su actual carácter nocivo generador de miseria y violencia, han sido sustentados ante los delegados del Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos” (AFP, 2013, párr. 6).

Los TLC firmados en Colombia son también un indicador importante para considerar y analizar; muestran la importancia de la política de relaciones bilaterales con otras naciones, y las garantías que se ofrece a la inversión extranjera. Países como EE.UU., México, Canadá, Chile, Unión Europea, entre otros, tienen TLC activos con Colombia.

El ICA y la FEDEGAN trabajan para lograr los acuerdos con EE.UU., Canadá, México, Unión Europea, e Israel para exportar desde Colombia ganado bovino. A 2014 Colombia exporta (i.e., en canal y deshuesada) a Perú, Angola, Rusia, Venezuela, Egipto, Curazao.

A partir de lo descrito anteriormente, se encuentra un ambiente de estabilidad política, propicia para buscar inversión extranjera o nacional, que permita desarrollar la industria

bovina, para el interior y el exterior. Se debe estar atento en los avances que el país tenga en el proceso de paz, que será un impulsador para avanzar con más seguridad.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En un entorno de globalización, los indicadores de los últimos años en Colombia son favorables, y muestran un crecimiento en medio de la crisis que se vive en Europa, lo que sugieren políticas adecuadas de Gobierno y del Banco Central.

El PIB de Colombia muestra un crecimiento constante moderado en los últimos años y sobresaliente comportamiento comparado con países vecinos en el ámbito Latinoamérica y globalmente, lo que concluye una estabilidad económica y genera una seguridad para la inversión local y extranjera. En el análisis realizado por FocusEconomics (2014), el cual se muestra en la Figura 15, se puede apreciar la variación porcentual de cómo se ha comportado el PIB desde 2000 con una proyección hasta 2018, y se observa claramente como Colombia se mantiene con la tendencia.

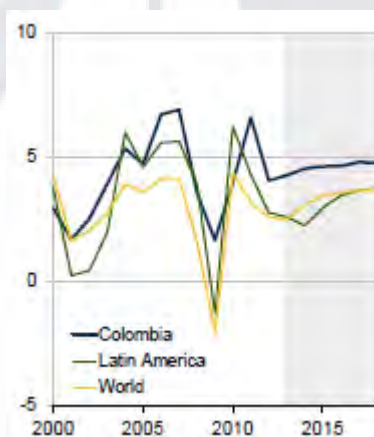


Figura 15. Evolución del PIB 2000-2018.

Adaptado de “Colombia,” por FocusEconomics, mayo de 2014. *Latin Focus Consensus Forecast*, p. 67.

Indicadores como el Índice de Precios del Producto (IPP) (ver Figura 16) e Índice de Precios al Consumidor (IPC) (ver Figura 17), a mayo de 2014, muestran una dinámica sana en la economía, que permite concluir que una buena política económica del país se está ejerciendo.

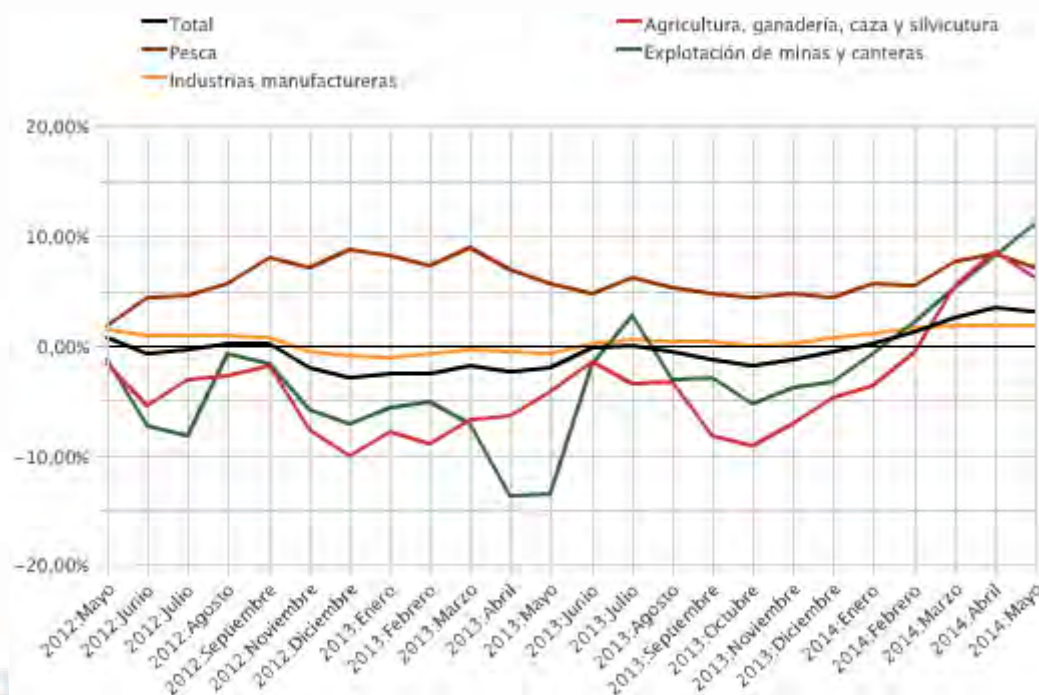


Figura 16. Índice de precios del productor (IPP). Tomado de “Índice de Precios del Productor (IPP),” por Banco de la República, 2014b. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/ipp>

Colombia está viviendo una situación que no se da frecuentemente en el mundo y es un proceso de colonización. Del país que se tenía hace 15 años al de hoy no hay relación alguna, evidentemente las mejoras en seguridad y todo lo que ha venido aconteciendo ha permitido un desarrollo territorial del país, una mayor demanda sobre materias primas del que Colombia es proveedor fundamental. (Óscar Cabrera, como se citó en Delgado, 2013, párr. 7)

Como se puede observar en la Figura 18, al finalizar 2013, Colombia reportó una Inversión Extranjera Directa (IED) de US\$16,772 millones, lo que quiere decir un crecimiento del 8% comparado con el año anterior. En términos de participación más del 46% se reportó en la industria de petróleos, minería, y canteras, un 15.9% en manufactura, 10.4% en transporte, y 9.4% en el sector financiero.

Otro indicador del comportamiento económico de un país es su volumen de exportaciones. Tomando información de Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROEXPORT COLOMBIA, 2014b), comparando el mismo periodo febrero 2013-febrero 2014, se denota un decrecimiento promedio del 5%, se espera una mejora en los siguientes

semestres, y que los TLC firmados con otros países deberán traer mayor movimiento en las exportaciones (ver Figura 17).

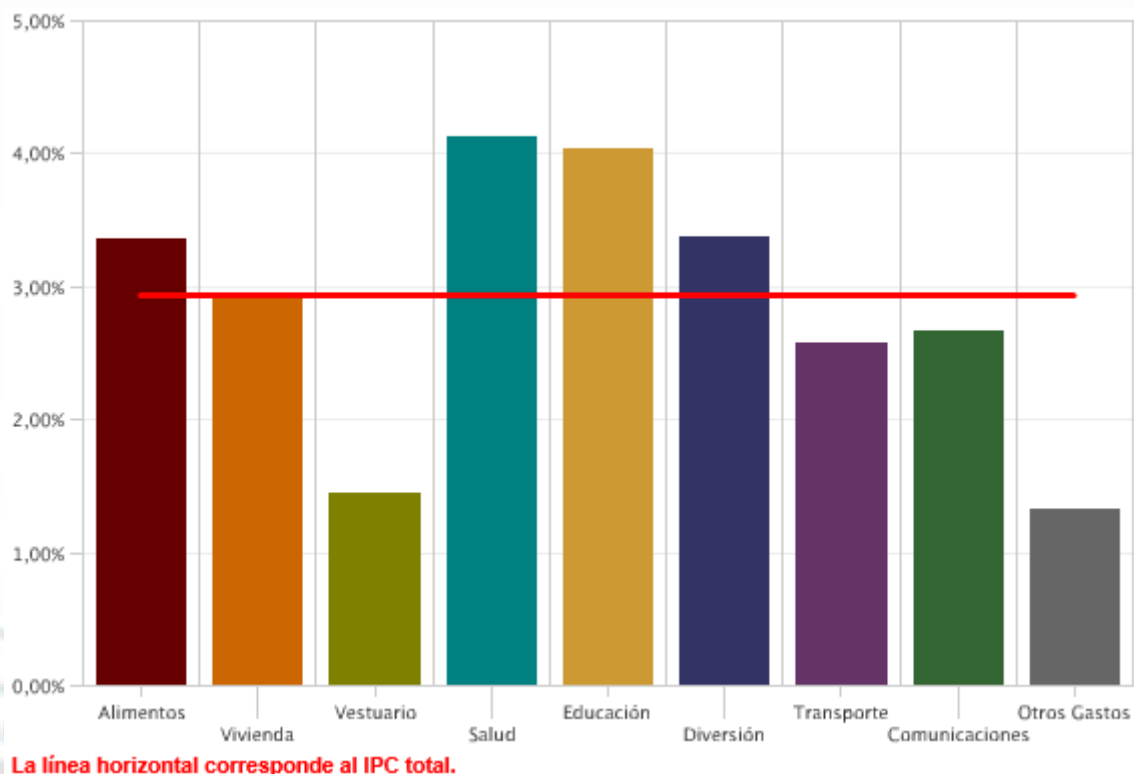


Figura 17. Índice de precios del consumidor IPC – mayo 2014.

Tomado de “Índice de Precios al Consumidor (IPC),” por el Banco de la República, 2014c. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>

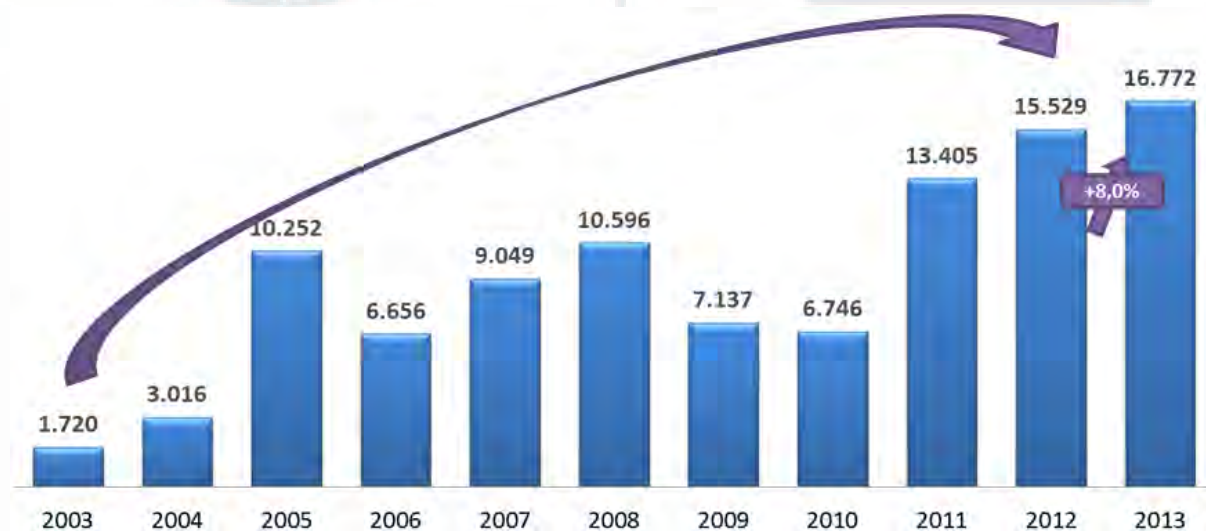


Figura 18. Flujo de IED en Colombia 2003 – 2013 (US\$ millones).

Tomado de “Reporte Trimestral de Inversión E tranjera Directa en Colombia a 2013,” por Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROEXPORT COLOMBIA), 2014a.

Recuperado de

http://www.proexport.com.co/sites/default/files/reporte_de_inversion_a_2013.ppt

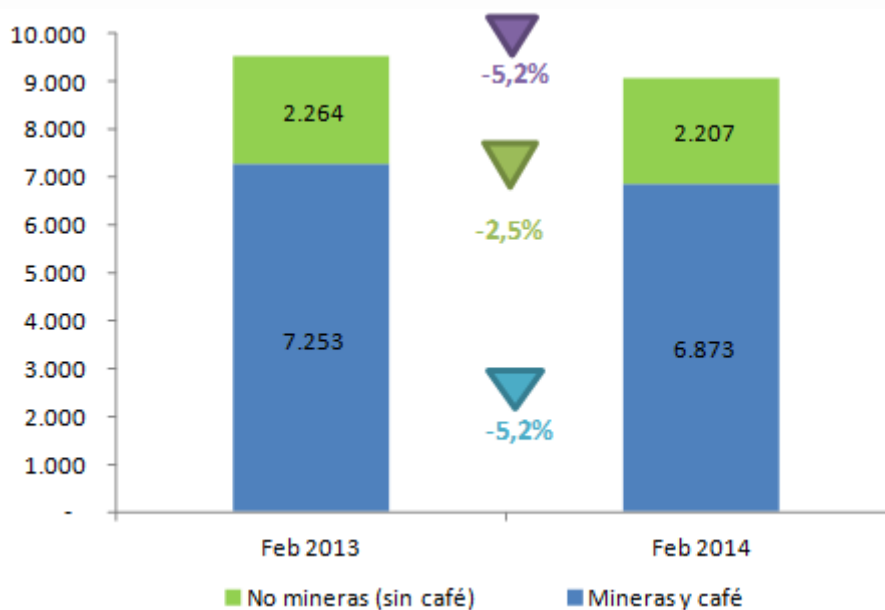


Figura 19. Crecimiento de las exportaciones colombianas.

Tomado de “Análisis de Exportaciones Colombianas,” por Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROEXPORT COLOMBIA), 2014b. Recuperado de http://www.proexport.com.co/sites/default/files/informe_exportaciones_febrero_2014.ppt

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Para medir al país el impacto y estado social, cultural, y democrático, se requieren analizar las políticas de protección social con las que cuenta el Gobierno. Como lo menciona el *Plan de Desarrollo Nacional 2010-2014*, detalla un capítulo completo orientado a los planes para reducir la pobreza, mejorar la calidad de vida, y aumentar el acceso a salud, educación, y vivienda.

Según el Sistema Informativo de Tendencias Informativas de América Latina (SITEAL, 2013), se demuestra el nivel de analfabetismo de Colombia, y se encuentra en rangos de 2% para una población entre 15 y 24 años, 3.2% para población entre 25 y 35 años, y un 10.3% para mayores que 35 años. Estas cifras corresponden a un analfabetismo absoluto. Si el mismo análisis por rangos de edades se hace sobre un analfabetismo técnico (i.e., capacidad del ser humano para comprender y expresar de manera oral y escrita ideas con un pensamiento crítico), las cifras serían aún más críticas, 8.6%, 13.5%, y 33.4% correspondientemente. Comparado con el resto de los países de Latinoamérica, Colombia se encuentra en una mejor posición que países como Guatemala, Honduras, Nicaragua, México, y el mismo Brasil.

Si bien Colombia ha bajado sus índices de pobreza absoluta, la *desigualdad* es otro indicador importante, donde Colombia aún sale desfavorablemente calificado y debe trabajarlo. El Gobierno busca a través de reformas tributarias, que buscan gravar más a quien tiene mayores ingresos, invertir más en salud, educación, vivienda, y alimentación con los resultados positivos esperados de los TLC ya firmados. Sin embargo, como lo describió Morales (2014), se debe trabajar en buscar políticas más equitativas, reducir la inequidad, puesto que se afecta a la población más vulnerable que se concentra en las áreas rurales, y que representa la mano de obra más importante para la agricultura y la ganadería, lo que pondría en alto riesgo el desarrollo de estas dos industrias.

Con referencia a la industria ganadera, es importante reconocer el trabajo por hacer en la educación al usuario y al fabricante para siempre obtener un mejor producto, mayor eficiencia, y aumentar el consumo de los productos finales. Para el caso de la leche, enseñar al consumidor a exigir leche pasteurizada, y en el caso de la carne, educar al consumidor a calificar su calidad, son sin duda una fuente importante que exigirá la mejora en la cadena de producción.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Sector Ganadería Bovina en Colombia demanda de un desarrollo más activo tanto en lo correspondiente a ciencia e investigación como tecnología. La productividad y competitividad en las tierras de producción ganadera requieren que se mantenga la incursión en nuevas y últimas tecnologías, como lo están haciendo otros países con EE.UU., China, y Argentina, grandes productores bovinos.

El PND dedica un capítulo al desarrollo del sector agroindustrial, donde de manera ambiciosa propone colocar Centros de Servicios Tecnológicos Ganaderos Tecnig@n, Creados desde 2000, se enfocaron inicialmente en la capacitación tanto a trabajadores como a profesionales y en su evolución. A 2014, ya el país cuenta con 24 centros que están orientados al Modelo de Gestión de Desarrollo Ganadero Regional, que buscan articular la

demanda, oferta, generar conglomerados de ganaderos regionales, y generar modelos propios de producción ganadera para ser competitivos con los recursos de cada región.

También se debe reconocer, que el país cuenta con más de 30 facultades universitarias, con enfoque al manejo y gestión del agro y la ganadería, que están capacitando a profesionales y técnicos en la industria. Existen las INNOGAN, entes del sector, responsables de ser los gestores del conocimiento, investigación, transferencia, e innovación, que contribuyen en este reto, de generar mayor productividad en el agro y ganadería.

3.3.5 Fuerzas sociales, ecológicas, y ambientales (E)

Colombia país participante activo de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible Río+20 llevada a cabo en junio de 2012 en Rio de Janeiro, contó con una agenda buscando hacer propuestas válidas para reducir la pobreza, avanzar en la equidad social, y asegurar la protección ambiental en un planeta cada vez más poblado. Según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2012), Colombia es reconocida en este medio como un país comprometido en la agenda de Rio+20, que busca tratar y avanzar en temas de alto impacto global: Seguridad alimentaria, energía, agua, ciudades sostenibles, océanos, empleo, producción y consumo sostenible, y recursos naturales.

A pesar de ser Colombia un país agrícola y ganadero por excelencia, tiene grandes deficiencias en el desarrollo de esta industria. Por ejemplo, a 2014 no cuenta con una oferta óptima de transporte para el ganado, poniendo en riesgo no solo la competitividad del Sector, sino exponiendo a faltas básicas de sanidad y manejo correcto de los animales y la cadena de producción. Si a esto se le suma, las falencias en la infraestructura de carreteras, se tiene un altísimo riesgo de pérdidas de peso en los animales, sufrimiento, y en ocasiones hasta la muerte del mismo.

En definitiva, el Gobierno tiene un compromiso y una deuda con el Sector Ganadería Bovina e industrial, que debe cumplir, para ser realmente competitivo y estar preparados para la demanda que pueden generar los acuerdos comerciales que se firman con las demás

naciones. Se debe trabajar de manera acelerada en mitigar los altos riesgos a los que se ve enfrentada la industria, por la carencia de infraestructura y una política ambiental correcta.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos en el Sector Ganadería Bovina en Colombia permite identificar los principales factores de impacto políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y ecológicos (i.e., análisis PESTE), y estos a su vez permiten identificar las oportunidades y amenazas del entorno. Como se observa en la Tabla 4, la ponderación total de los factores (1.71) demuestran que el Sector no está capitalizando adecuadamente las oportunidades que se le presentan ni evitando con asertividad las amenazas externas de su entorno, dado que según D'Alessio (2013) “un peso ponderado total de 4.0 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades, aprovechándolas, y a las amenazas, neutralizándolas, del entorno existente en esa industria” (p. 114), y por otro lado, igualmente sostuvo que “un peso ponderado total de 1.0 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas” (p. 114).

Oportunidades.

1. Mayor inversión extranjera, producto del buen momento que está viviendo el país.
2. Estabilidad económica, institucional, y política.
3. Inestabilidad económica y política de países de Latinoamérica que han perdido participación en el mercado.
4. TLC firmados actualmente con varios países.
5. Proceso de paz, programa principal del nuevo Gobierno, que dará mayor estabilidad y seguridad en el campo.
6. Incremento en la demanda de productos de alta calidad derivados del Sector.
7. Interés del Gobierno y de las agremiaciones por especializar y hacer más eficiente la industria y producción bovina.
8. Cumplimiento de requisitos para exportar carne a los mercados internacionales.

Tabla 4

Matriz MEFE

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
O1	Mayor inversión extranjera, producto del buen momento que está viviendo el país.	0.10	3	0.30
O2	Estabilidad económica, institucional, y política.	0.07	3	0.21
O3	Inestabilidad económica y política de países de Latinoamérica que han perdido participación en el mercado.	0.05	2	0.10
O4	TLC firmados actualmente con varios países.	0.08	3	0.24
O5	Proceso de paz, programa principal del nuevo Gobierno, que dará mayor estabilidad y seguridad en el campo.	0.10	1	0.10
O6	Incremento en la demanda de productos de alta calidad derivados del Sector.	0.02	1	0.02
O7	Interés del Gobierno y de las agremiaciones por especializar y hacer más eficiente la industria y producción bovina.	0.02	1	0.02
O8	Cumplimiento de requisitos para exportar carne a los mercados internacionales.	0.03	1	0.03
Subtotal		0.47		1.02
Amenazas				
A1	Cambio climático que impacta directamente en el desempeño del campo y las tierras.	0.08	1	0.08
A2	Deficiencia tecnológica y de gestión en los procesos de producción en el Sector.	0.10	1	0.10
A3	Falencias en infraestructura vial y medios de transporte.	0.10	1	0.10
A4	Inseguridad en el sector rural.	0.07	1	0.07
A5	Insuficiencia de nutrientes en gran parte de los suelos aptos para pastoreo.	0.05	1	0.05
A6	Falta de condiciones sanitarias y fitosanitarias.	0.05	2	0.10
A7	Crecimiento de la demanda en productos sustitutos como pollo, cerdo, y pescado.	0.03	3	0.09
A8	Oposición de comunidades por el impacto que la ganadería tiene en el medioambiente tras la deforestación.	0.05	2	0.10
Subtotal		0.53		0.69
Total		1.00		1.71

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

Amenazas.

1. Cambio climático que impacta directamente en el desempeño del campo y las tierras.
2. Deficiencia tecnológica y de gestión en los procesos de producción en el Sector.
3. Falencias en infraestructura vial y medios de transporte.
4. Inseguridad en el sector rural.
5. Insuficiencia de nutrientes en gran parte de los suelos aptos para pastoreo.
6. Falta de condiciones sanitarias y fitosanitarias.
7. Crecimiento de la demanda en productos sustitutos como pollo, cerdo, y pescado.
8. Oposición de comunidades por el impacto de la ganadería en el medioambiente tras la deforestación.

3.5 El Sector Ganadería Bovina en Colombia y sus Competidores

Las fuerzas que conducen a la competencia en el Sector Ganadería Bovina en Colombia serán analizadas bajo el esquema del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Este modelo permite hacer un análisis competitivo de las industrias donde la ganadería bovina compite, para posteriormente evaluar su enfoque estratégico y su posicionamiento en el sector agroindustrial y sus mercados.

A partir de la Figura 20, se desprende que la competencia horizontal está representada por las fuerzas de los proveedores y compradores con sus respectivos poderes de negociación y la rivalidad entre las empresas competidoras. La vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos con sus amenazas de ingreso.

La naturaleza de la competitividad del Sector Ganadería Bovina en Colombia será vista como un modelo en el que confluyen estas cinco fuerzas. En ese sentido, Colombia ha estado teniendo un importante aporte en la cuota de la producción de carne bovina mundialmente y en 2011, con el 1% se ubicó en el cuarto lugar de Latinoamérica.

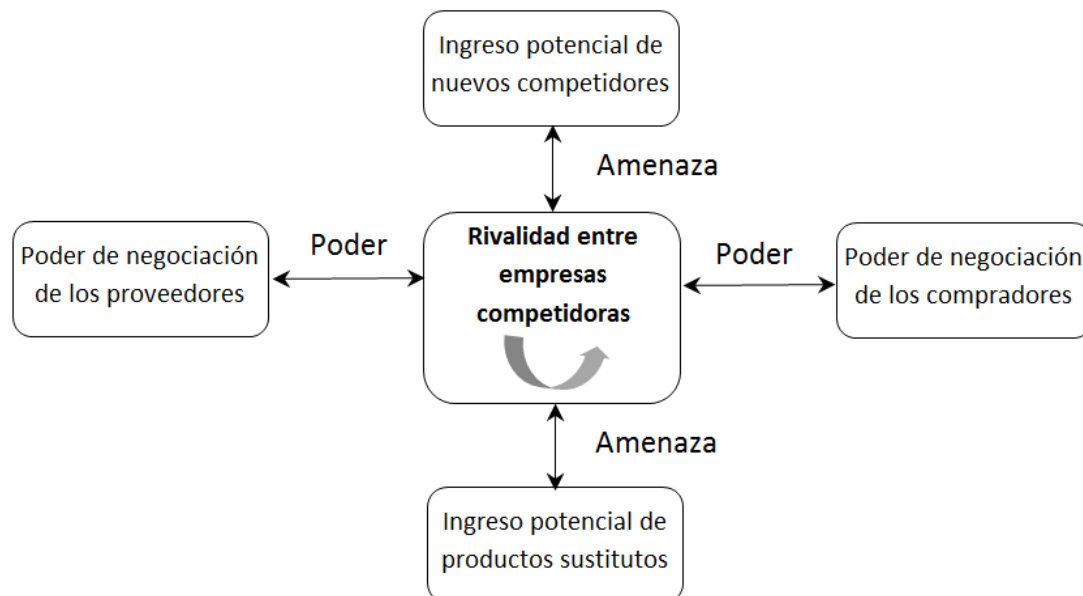


Figura 20. Fuerzas que conducen a la competencia en la industria (Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter).

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.),” por Porter (como se citó en F. A. D’Alessio, 2013), p. 127. México D.F., México: Pearson.

La cadena productiva de carne bovina está integrada por diversos actores que se presentan en la Figura 21.

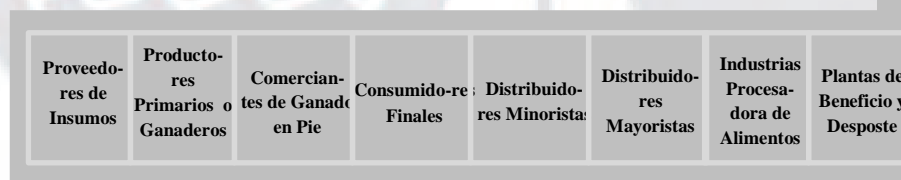


Figura 21. La cadena productiva de carne bovina.

Tomado de “La Estructura de la Producción de Carne Bovina en Colombia,” *Insumos y Factores Asociados a la Producción Agropecuaria* (Boletín Mensual No 4), octubre de 2012, p. 3. Recuperado de http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/public/boletines/InsumosDane/insumos_factores_de_produccion_octubre_2012.pdf

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La cadena productiva de la ganadería bovina se inicia con el proceso de suministro de materias primas e insumos a través de los proveedores. Los proveedores lo conforman empresas que surten alimentos, suplementos, enzimas, y aditivos para la preparación de alimentos que tengan enriquecimiento nutricional, que sirven como complemento a la alimentación por pastos. Otros proveedores del sector salud suministran medicamentos;

además de vitaminas, sales, minerales; por otro lado, existen industrias que suministran embriones cuya finalidad es la de mejorar genéticamente el ganado bovino.

Existen empresas que suplen semillas mejoradas para garantizar los sistemas de alimentación basados en pastoreo de forrajes. En Colombia existe un alto número de industrias que proveen los diferentes insumos que la ganadería bovina requiere para su desarrollo y crecimiento, lo que supondría en principio que los precios fuesen competitivos pero lastimosamente la actual fragmentación que poseen los ganaderos hace que su poder de negociación sea relativamente bajo frente a proveedores mucho más organizados que tienen a su vez otros productos ajenos al Sector y que representan la mayor parte de sus utilidades.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Según la cadena productiva para carne de ganadería bovina, los principales compradores de ganado en pie son los comerciantes finales, quienes distribuyen a los minoristas, que abastecen a los supermercados y estos a su vez a los mayoristas, que son los que se encargan de abastecer los mercados. Estos últimos, en un comercio globalizado, exigen certificaciones de calidad de la carne, que demuestren la procedencia de los fondos y que cumplan con regulaciones de responsabilidad social y medioambiental.

El precio del ganado en pie que se comercializa internamente en Colombia, mayormente lo establece el cliente según las características generales que él perciba en el animal. Este criterio parece no ser el más justo como para generar mayor margen, por lo que el poder de negociación con algunos clientes parece no ser tan favorable. En los mercados más exigentes, es requisito indispensable que la carne bovina cumpla con todas las normas internacionales de calidad certificada. La certificación incluye: (a) procedencia, (b) procesos, y (c) trazabilidad.

En la Tabla 5 se observa que los principales países consumidores de este producto son: EE.UU., Brasil, UE-27, y China. Se presenta una diversidad de destinos potenciales para exportar, pero es necesario fortalecer los procesos de producción para alcanzar estos

mercados internacionales, donde los precios son fijados en un mercado competitivo en el que existe bajo poder de negociación con los compradores.

Tabla 5

Consumo de Carne Bovina (Miles de Toneladas con Hueso)

Consumo	2008	2009	2010	2011	2012	2013(Est.)
EE.UU.	12,403	12,239	12,038	11,651	11,666	11,361
Brasil	7,252	7,374	7,592	7,730	7,876	7,985
UE-27	8,352	8,263	8,147	7,941	7,855	7,750
China	6,080	5,749	5,589	5,523	5,524	5,571
Argentina	2,758	2,761	2,346	2,320	2,420	2,550
Rusia	2,707	2,505	2,505	2,417	2,412	2,416
India	1,880	1,905	1,925	1,950	1,963	2,008
México	2,033	1,976	1,938	1,921	1,915	1,920
Pakistán	1,371	1,414	1,436	1,402	1,367	1,367
Japón	1,173	1,211	1,225	1,238	1,248	1,248
Canadá	1,036	1,016	1,000	1,009	951	930
Otros	10,432	9,772	10,401	10,273	10,284	10,408
Total	57,477	56,185	56,142	55,375	55,481	55,514

Nota. Tomado de “Informe de Mercados Internacionales de Carne Bovina,” por el Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA), 2012. Recuperado de http://www.ipcva.com.ar/documentos/1124_informedemercadosmundiales2012.pdf

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La Figura 22 muestra el consumo per cápita de carnes en Colombia, donde es notorio que el pollo presenta una tendencia a la sustitución de carne de res en el consumo de carnes de los últimos 5 años.

La carne bovina representa una de las más altas fuentes proteicas para el ser humano; sin embargo, en el mercado doméstico, la carne bovina tiene varios sustitutos, de los cuales los principales son el pollo y el cerdo (ver Figura 23).

En la Figura 23 se observa la distribución de producción mundial de carne, donde la producción de carne bovina se obtiene en menor proporción que las otras dos que lideran la producción del sector pecuario.

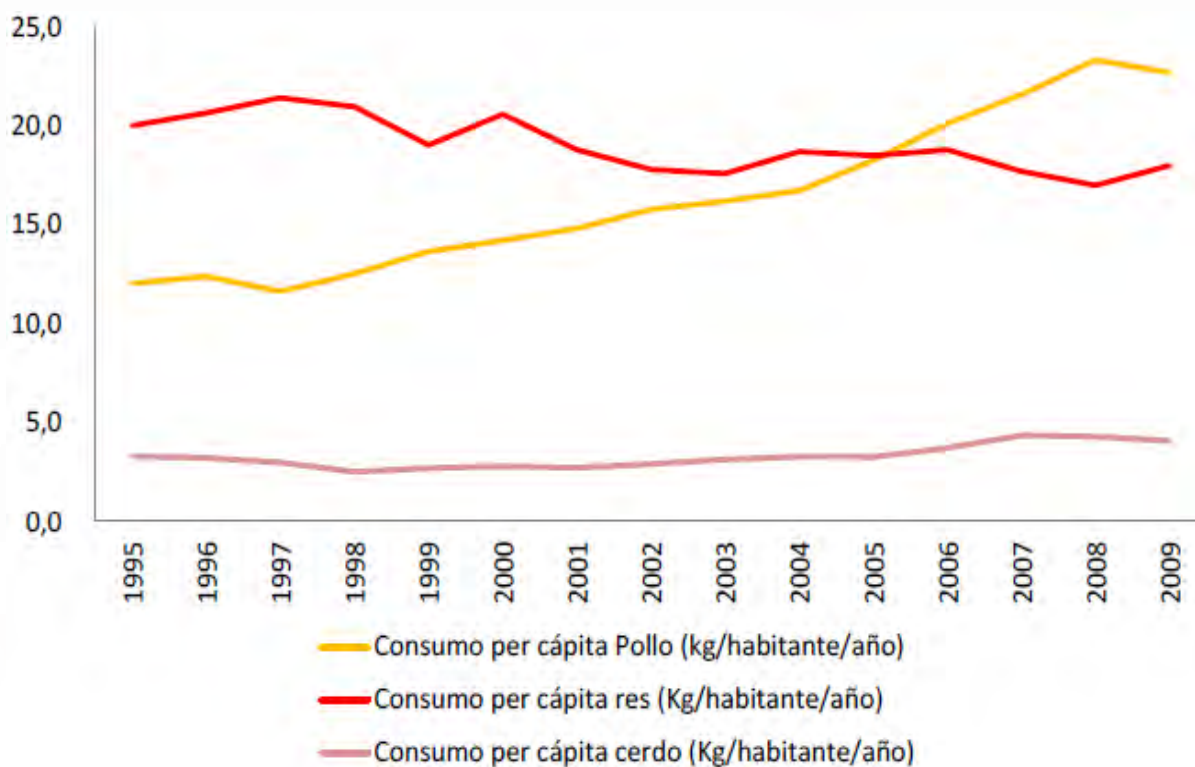


Figura 22. Consumo per cápita de carnes en Colombia (kg/persona/año). Tomado de “Evaluación de la Política de Incentivos a la Producción Nacional de Maíz Amarillo, Sorgo, y Soya, y Algunas Recomendaciones,” por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), 2011. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Archivos/file/AlimentosBalanceados/PORTADA.pdf>

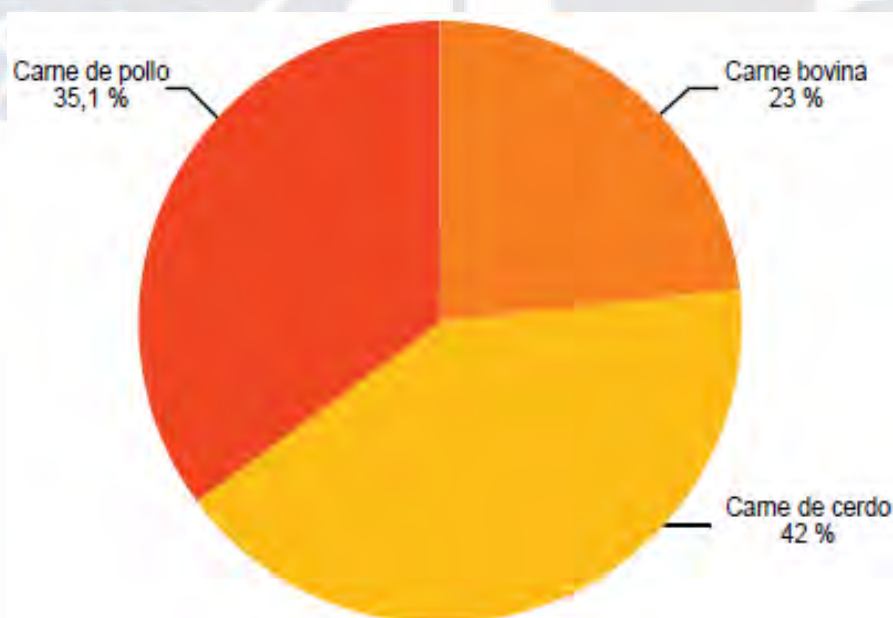


Figura 23. Producción mundial de carne 2011. Tomado de “La Estructura de la Producción de Carne Bovina en Colombia,” *Insumos y Factores Asociados a la Producción Agropecuaria* (Boletín Mensual No 4), octubre de 2012, p. 3. Recuperado de http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/public/boletines/InsumosDane/insumos_factores_de_produccion_octubre_2012.pdf

El consumo de carne de pollo ha estado creciendo, mayormente influenciado por el incremento de precios de las carnes de res y por la publicidad de salubridad que gira alrededor al consumo de carnes blancas. Sin embargo, aunque existen sectores de la población que tienen fidelidad y preferencia por los productos cárnicos del sector bovino, un aumento de los precios de la carne de res, podría hacer que este fuera fácilmente sustituido por el pollo, lo que representaría un riesgo para el mercado bovino.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Existen barreras para el crecimiento del Sector, tales como la falta de lineamientos específicos de política agraria para el sector pecuario, falta de planes de financiamiento para la inversión en tecnología e infraestructura, y la falta de capacitación. Para obtener un mayor crecimiento del Sector Ganadería Bovina en Colombia se debe buscar la implementación de innovaciones en productos y procesos que les permitan vencer las barreras de entrada al Sector. Esta modernización es beneficiosa para el consumidor elevando la calidad de los productos, pero conlleva altos costos en inversión de equipos y modernización de las plantas.

Para romper las barreras de entrada de diversos productores, se debe invertir además, en el fortalecimiento de los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación, o exportación. La estructura de costos de producción también puede contribuir a barreras de entrada al mercado, como por ejemplo la posibilidad de las grandes empresas de producir con bajos costos (Superintendencia de Industria y Comercio [SIC], s.f.).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

De acuerdo con FEDEGAN (como se citó en Ritchie et al., 2013) “Colombia cuenta con cerca de 400,000 ganaderos, de los cuales el 82% son pequeños productores y el 38%

opera bajo el sistema de producción de doble propósito (i.e., leche y carne), mientras que solo el 6.4% está especializado” (p. 12).

En 2011 en Latinoamérica, Colombia destacó en el cuarto lugar de producción de carne bovina, con el 1% de la producción mundial, y en 2012 fue desplazada (ver Figura 24). Se nota como en los últimos años Brasil e India han ido incrementando sus exportaciones a expensas de EE.UU. quien ha ido perdiendo participación en este mercado. Desde la perspectiva nacional, existe una importante rivalidad con estos países, puesto que son numerosos y participan en el mercado con una alta cuota de producción.

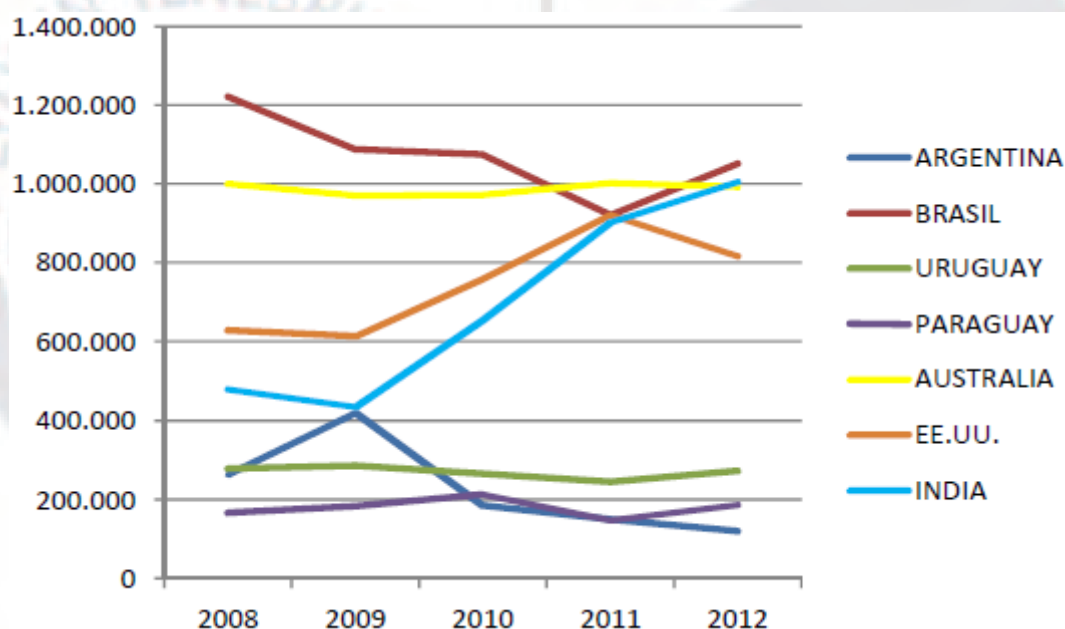


Figura 24. Exportaciones de carne bovina (total toneladas netas). Tomado de “Informe de Mercados Internacionales de Carne Bovina,” por el Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA), 2012. Recuperado de http://www.ipcva.com.ar/documentos/1124_informedemercadosmundiales2012.pdf

EE.UU. es altamente competitivo en sus procesos de producción:

... tiene el sistema y la infraestructura adecuados para una producción ganadera de alto nivel. La sostenida aplicación de la innovación y el desarrollo (I&D) en tecnología y genética hace que se obtenga una mejor producción. Asimismo, la demanda responde a los costos principales de la actividad de tal forma que puede manejar un rango de precios competitivos. (Ritchie et al., 2013, p. 51)

La Figura 25 presenta los requerimientos necesarios para el proceso de certificación de carne bovina para exportación.



Figura 25. Requisito para exportar carne de alta calidad.

Tomado de “Producción de Carne Bovina de Alta Calidad en Colombia,” por la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA), 2002. Recuperado de <http://www.corpoica.org.co/sitioweb/Archivos/Publicaciones/ProducciondecarnebovinadealtacalidadenColombia.pdf>

Para conquistar y luego mantener nuevos mercados, definitivamente es necesario invertir para consolidar una infraestructura sólida vanguardista para la producción de carne bovina, que permita garantizar tanto el volumen como la calidad en el tiempo.

3.6 El Sector Ganadería Bovina en Colombia y sus Referentes

Sin duda los principales productores globalmente de carne bovina se presentan como los más grandes referentes del Sector. EE.UU. y la Unión Europea no solamente han liderado la producción mundial en los últimos años sino que también son referentes en el ámbito global por su constante innovación en procesos y tecnificación.

La reciente celebración de TLC, casualmente con EE.UU. y la Unión Europea, traerán consigo la necesidad de adoptar prontamente importante parte de sus políticas de innovación, tecnificación, y sanidad dado que sus productos ingresarán al país inmediatamente entre en vigencia el acuerdo mientras que Colombia, al no contar con acceso sanitario a ellos, no podrá comercializar sus productos inmediatamente. La Tabla 6 muestra un comparativo proyectado para 2019 entre los países referentes vs. Colombia, particularmente en el inventario de reses, terneros, y vacas lecheras, componentes principales del Sector Ganadería Bovina en Colombia. Este comparativo debe interpretarse adecuadamente, puesto que para llegar a unos datos similares a los de sus referentes influyen para Colombia también variables como las zonas aptas para pastoreo, las condiciones climatológicas, y la infraestructura en vías y canales de acceso.

Tabla 6

Inventario Bovino Proyectado hasta 2019 (Res, Terneras, y Vacas Lecheras)

País	Inventario (cifras en miles de cabezas)					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Colombia	5,574	5,702	5,842	5,973	6,102	6,241
EE.UU.	8,95	8,938	8,942	8,961	8,992	9,033
Unión Europea	23,167	22,980	22,794	22,599	22,406	22,215
Brasil	23,817	24,090	24,309	24,525	24,736	24,958

Nota. Adaptado de “World Agricultural Outlook Database [Base de Datos Mundial de las Perspectivas de la Agricultura],” por Food and Agricultural Policy Research Institute (FAPRI), 2013. Recuperado de <http://www.fapri.iastate.edu/tools/outlook.aspx>

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Habiendo identificado los principales competidores y referentes que presenta el Sector Ganadería Bovina en Colombia, se elaboran a continuación la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR) que permiten hacer un diagnóstico de cómo se encuentra el Sector frente a estos.

D'Alessio (2013) refirió a la Matriz Perfil Competitivo de esta manera: “Esta Matriz identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra” (p. 133).

Respecto a la Matriz del Perfil Referencial, D'Alessio (2013) señaló “Del mismo modo en que se ha trabajado la MPC se deberá elaborar una MPR. Las organizaciones de referencia (benchmarking) que se consideren tienen que estar en la misma industria, pero no se debe competir con ellas” (p. 151).

Con esta definición se pueden entender estas matrices como herramientas técnicas importantes para poder diagnosticar los puntos más relevantes a fortalecer y/o explotar con base en las ponderaciones encontradas para cada uno de los factores críticos de éxito definidos. Del análisis de la Tabla 7 se desprende que el Sector Ganadería Bovina en Colombia presenta como adecuados solamente dos de los factores críticos debiendo generar estrategias para reforzar los siete restantes mientras que sus competidores latinoamericanos analizados en la Tabla 7 (i.e., Brasil y Uruguay), presentan 1 y 3 respectivamente. Al margen de ello en el peso total se encuentra muy cerca de Uruguay debido a la fortaleza generada por los TLC y la inversión económica dada al sector por parte del Estado.

Por otro lado, la Matriz de Perfil Referencial del Sector descrita en la Tabla 8, muestra que Colombia aún se encuentra distante de los países elegidos como referentes (i.e.,

EE.UU. y UE); enmarcada esta diferencia principalmente por la fortaleza que presentan estos países en términos de investigación y desarrollo, estandarización, e implementación de controles en políticas de sanidad e infraestructura de los canales de distribución, factores que deberá potenciar el Sector Ganadería Bovina en Colombia.

Tabla 7

Matriz del Perfil Competitivo (MPC) Sector Ganadería Bovina en Colombia

Factores críticos de éxito	Peso	Brasil		Uruguay		Colombia	
		Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado
1. Implementación de TLC con países altamente consumidores.	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15
2. Maximización del uso de la tierra apta para el pastoreo (i.e., praderas y pastos permanentes).	0.16	3	0.48	3	0.48	1	0.16
3. Investigación y desarrollo de nuevos métodos de producción.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
4. Infraestructura eficiente de los canales de distribución.	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18
5. Tecnificación y estandarización de procesos.	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22
6. Capacitación y apoyo al productor.	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08
7. Gestión adecuada de los recursos naturales (i.e., tierra, agua).	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09
8. Estandarización e implementación de controles y políticas de sanidad.	0.14	4	0.56	2	0.28	2	0.28
9. Inversión económica y apoyo estatal.	0.20	3	0.60	1	0.20	4	0.80
Total	1.00		3.04		2.25		2.12

Nota. 4=Fortaleza Mayor 3= Fortaleza Menor 2=Debilidad Menor 1=Debilidad Mayor.

Tabla 8

Matriz del Perfil Referencial (MPR) Sector Ganadería Bovina en Colombia

Factores críticos de éxito	Peso	EE.UU.		Francia		Colombia	
		Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado
1. Implementación de tratados de libre comercio con países altamente consumidores.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
2. Maximización del uso de la tierra apta para el pastoreo (praderas y pastos permanentes).	0.16	2	0.32	3	0.48	1	0.16
3. Investigación y desarrollo de nuevos métodos de producción.	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16
4. Infraestructura eficiente de los canales de distribución.	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18
5. Técnificación y estandarización de procesos.	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22
6. Capacitación y apoyo al productor.	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08
7. Gestión adecuada de los recursos naturales (tierra, agua).	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09
8. Estandarización e implementación de controles y políticas de sanidad.	0.14	4	0.56	4	0.56	2	0.28
9. Inversión económica y apoyo estatal.	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
Total	1.00		3.20		3.40		2.12

Nota. 4=Fortaleza Mayor 3= Fortaleza Menor 2=Debilidad Menor 1=Debilidad Mayor.

3.8 Conclusiones

El crecimiento de la población mundial demanda un incremento en la producción de alimentos que genera oportunidades de desarrollo en la industria. Los países preparados para suplir esta demanda, encontrarán un espacio para crecer su producción e impactar positivamente su economía.

Colombia, se encuentra en un momento histórico sin igual, que comparado con sus países vecinos, lo coloca aún más como un país privilegiado. Trabajar para desarrollar, tecnificar y optimizar la industria de la ganadería, será un reto para los siguientes 5 años que recae tanto en el Gobierno como en el sector privado.

Los tratados de libre comercio se convierten en importantes fuentes de oportunidades de crecimiento del Sector aunque para ello deberán contrarrestarse adecuadamente las amenazas que igualmente traerán consigo como el potencial incremento de la competencia.

El proceso de negociación de la paz y el apoyo gubernamental permitirán el crecimiento del Sector dado que los colombianos desplazados por la violencia podrían retornar a sus tierras y hacerlas nuevamente productivas.

El sector agropecuario en Colombia tiene debilidades producto de problemas estructurales del país, que implican que el gobierno deba generar un plan de acción integral buscando solucionar sus causas principales.

Para conquistar el mercado internacional, es necesario hacer grandes inversiones en infraestructura, ciencia y tecnología que permitan cerrar la brecha actual y así garantizar volúmenes, precios y calidades que exige la demanda.

La cadena de producción de carne vacuna en Colombia debe lograr mayor eficiencia para ser competitiva en un ámbito global. Las sinergias entre los diferentes actores del proceso, son un requisito fundamental para lograr sobresalir en el mercado internacional.

Capítulo IV: Evaluación Interna

El objetivo principal de hacer una evaluación interna del Sector Ganadería Bovina en Colombia es encontrar y optimizar sus fortalezas, neutralizar y mitigar sus debilidades, para lograr identificar las principales ventajas competitivas que serán con las que se podrán diseñar estrategias diferenciadoras en el Sector. Por esto mismo, de la profundidad y seriedad con el que se haga este ejercicio, dependerá el resultado y plan a seguir. Como herramientas utilizadas en esta evaluación se tienen: (a) el análisis AMOFHIT y (b) la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) (D'Alessio, 2013).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT, en el cual se evalúan los factores internos del Sector Ganadería Bovina en Colombia, que son: (a) Administración y gerencia (A), (b) Marketing y ventas (M), (c) Operaciones y logística-Infraestructura (O), (d) Finanzas y contabilidad (F), (e) Recursos humanos (H), (f) Sistemas de información y comunicaciones (I), y (g) Tecnología e investigación y desarrollo (T). En la MEFI se sintetizan al final del capítulo, las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales del Sector Ganadería Bovina en Colombia y se evalúan las relaciones de las diferentes áreas (D'Alessio, 2013).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, definir el rumbo, y las estrategias del Sector (D'Alessio, 2013). El principal objetivo de la administración y gerencia es garantizar y optimizar de manera permanente la productividad para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el Sector, subsectores, y en el mercado global.

La ganadería de Colombia tiene una historia que se remonta a la época de la Colonia, siglo XVI, cuando los españoles buscando su subsistencia deciden traer desde Europa ganado

para su manutención, basados en una alimentación rica en proteínas. En su propia evolución, la ganadería continuó siendo indispensable para la alimentación para las tropas que lucharon por la independencia de la Nueva Granada, siglos XVII y XVIII, de esta manera se expande en las sabanas del Caribe y en los llanos de San Martín y Casanare, sin ser aún una industria rentable; seguía siendo considerada un medio de subsistencia, y sufrió impactos propios de las guerras y luchas que se vivían en ese entonces (Sourdís, s.f.).

Solo hasta finales del siglo XIX comienza a ser vista la ganadería como una fuente rentable y un Sector de desarrollo sostenible para la economía del país. Incluso, se importa nuevo ganado proveniente de Europa y EE.UU. para mejorar la calidad y productividad. Es ahí donde ya se observan nuevas razas como *Jersey*, *Angus*, *Holstein*, *Holandés*, *Normando*, y *Herford*. Finalmente, junto con la minería, la agricultura, y la ganadería, comienzan a ser actividades de importante expansión en la República (Sourdís, s.f.).

Ya para el siglo XX se consolida como una actividad económica viable que busca estándares de productividad, sostenibilidad, y tecnificación. En 1940 presentó un alto impulso debido al ingreso de capital externo que impulsó este Sector y se continuó con la importación de sementales de la India (*Cebú*), europeos, y americanos que mejorarían la calidad y productividad. El Gobierno realizó esfuerzos en políticas de sanidad y en el centro del país se especializó en la producción de leche y en la costa y llanos orientales se concentró en la producción de carne. En paralelo, se organizaron agremiaciones hasta que inició la Federación Nacional de Ganaderos (FEDEGAN) en 1963 hoy aún vigente, que ayudaron al desarrollo del Sector (Sourdís, s.f.).

Gobierno corporativo. Los ganaderos del país se encuentran agremiados en la FEDEGAN, organización gremial sin ánimo de lucro. En ella se agrupan en calidad de afiliadas las organizaciones gremiales, ganaderas regionales y locales, como otro tipo de entidades vinculadas a la actividad ganadera en el territorio nacional.

Su órgano corporativo máximo es el Congreso Nacional de Ganaderos que elige a la Junta Directiva Nacional cada 2 años, y esta elige al Presidente Ejecutivo, representante legal del Fondo Nacional de Garantías (FNG). Agrupa más de 200 agremiaciones de diferentes razas de ganado, y cuenta con 73 personas jurídicas que representan las regiones ganaderas, las diferentes razas, y sistemas de producción tanto para leche como para carne (FEDEGAN, 2014b).

Comunicación. La responsabilidad de la administración y gerencia de la FEDEGAN, es dar las directrices de lo que será el Sector Ganadería Bovina en Colombia en los próximos años, y así aumentar su producción, eficiencia, y volverlo cada vez más competitivo frente a mercados globales. Para esto, la presidencia en el ámbito de comunicaciones asegura que sus agremiados permanezcan actualizados de lo que sucede en el Sector. Para esto la presidencia publica los siguientes documentos (FEDEGAN, 2014c):

- *Plan Estratégico de Ganadería Colombiana al 2019* (PEGA 2019).
- *Pensamiento económico y social*: Lineamientos de la política ganadera y agropecuaria.
- *Logros, legados, y derroteros* (Publicación bianual): Son los resultados de cada una de las líneas, acciones, y logros de la ganadería en camino de la modernización.
- Boletines mensuales y semanales, con temas de interés.

Los documentos mencionados anteriormente son publicados de manera permanente en la página web del FNG.

Responsabilidad social. Colombia un país golpeado por la violencia por más de 50 años necesita que sus interlocutores privados del agro y la ganadería junto con el Gobierno participen en proyectos de reparación a víctimas por la violencia. Es por esta razón, que FEDEGAN (2014d) junto con su fundación FUNDAGAN trabajan en el beneficio del entorno rural y de la ganadería colombiana con diferentes programas dirigidos a la comunidad que atienden. En el marco de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras (Ley 1448, 2011), la Fundación trabaja para asesorar a los ganaderos de más bajos recursos para hacerse acreedores a los derechos que le confiere la ley.

En el *Plan Estratégico 2019 de la Ganadería Colombiana*, la gerencia define los fundamentos o cimientos sobre los cuales se basan los pilares estratégicos y tácticos del Plan, por lo que la gerencia debe velar para que se proporcionen estos fundamentos, y los define como: (a) la innovación, tecnología, y educación; (b) institucionalidad pública; (c) agenda interna (plan de trabajo alterno privado y público); y (d) la permanencia de los entes gremiales que busquen el bien de la comunidad afiliada y defiendan sus intereses. Sin estos fundamentos, pretender el cumplimiento de las estrategias es prácticamente inviable (FEDEGAN, 2006).

Los pilares estratégicos son (FEDEGAN, 2006):

- Focalización y regionalización;
- Sistema Nacional de Salud Animal e Inocuidad;
- Empresarización y productividad;
- Cadenas productivas y trazabilidad;
- Fomento y promoción de demanda y consumo; y
- Modelo exportador ganadero.

Para subsistir en un mundo globalizado desde los entornos micro hasta los ámbitos regionales y nacionales, la competitividad es fundamental para lograr los objetivos propuestos (FEDEGAN, 2006).

La competitividad en una actividad económica rural como la ganadería está en función de factores exógenos, los cuales no se pueden controlar pero es necesario conocerlos para trabajarlos (e.g., variables macroeconómicas, política nacional e internacional) y en función de los factores endógenos sobre los cuales se tiene control y se debe ejercer acción directa, por lo cual hacen parte del plan estratégico (FEDEGAN, 2006).

Garantizar los objetivos sectoriales e institucionales que buscan que el ganadero incremente su participación en el mercado nacional e internacional, siendo competitivo y dando valor agregado en su producto, y a su vez sea reconocido por su trabajo y por los

niveles de inversión en recursos, se vuelve igualmente fundamental para el plan estratégico definido por FEDEGAN, que debe defender los intereses de los ganaderos (FEDEGAN, 2006).

FEDEGAN en su plan estratégico enmarca la misión y visión que orientan hacia dónde se dirigen todos los esfuerzos gerenciales. Este marco gerencial se resume en el “Templo Estratégico de la Ganadería Colombiana” presentado en la Figura 26.

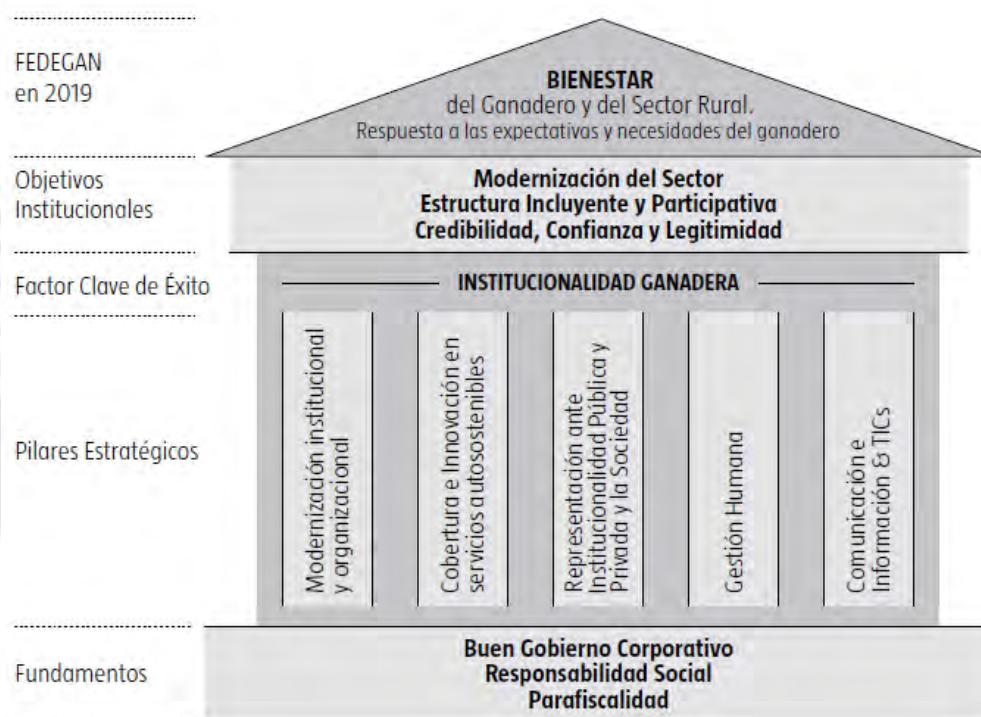


Figura 26. Templo estratégico de la ganadería colombiana. Tomado de “Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019: Por una Ganadería Moderna y Solidaria,” por la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN), 2006. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Fedegan/pega-2019-24848801>

FEDEGAN como ente privado y responsable de ejecutar el Plan Estratégico para el Sector Ganadería Bovina en Colombia, cuenta con un Balance Scorecard o Tablero de Control Balanceado, donde se detallan los objetivos, estrategias de su Plan con sus correspondientes metas, responsables, e indicadores. Es una herramienta gerencial fundamental para medir los avances, determinar acciones para proseguir donde requiera mayor concentración de recursos (FEDEGAN, 2006).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Parte del ciclo operativo de la organización involucra marketing y ventas. En el Sector se debe analizar la relación con sus mercados, cómo se vende, y la satisfacción del cliente y consumidores. Para garantizar la satisfacción de las necesidades de los consumidores en el Sector se debe ofrecer una adecuada oferta de bienes. Por otra lado, se debe analizar el producto, la comunicación, la distribución, y el precio (D'Alessio, 2013).

A través del concepto de las *4P's del Mercado* de Michael Porter se desarrollará la revisión de este ciclo operativo en el Sector Ganadería Bovina en Colombia:

Producto. En Colombia en el hato ganadero se encuentran animales para tres propósitos: (a) cría y ceba, (b) doble actividad, y (c) lechería especializada.

Las exportaciones colombianas de ganado bovino se clasifican en cinco categorías: (a) animales vivos, (b) carne de canal, (c) carne deshuesada congelada, (d) carne deshuesada refrigerada, y (e) despojos cárnicos. La Tabla 9 muestra el comportamiento de las exportaciones de bovinos y carne bovina desde 2005 hasta noviembre de 2012 en relación con las cinco categorías.

La composición de exportaciones colombianas de carne bovina comparando 2011 a noviembre de 2012 se observa en la Figura 27.

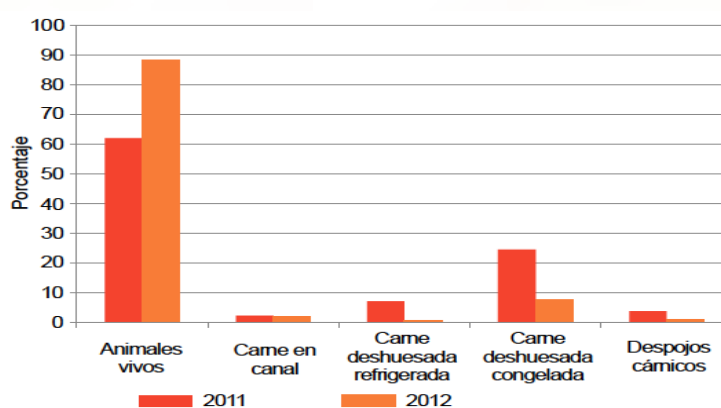


Figura 27. Composición de las exportaciones colombianas de carne de bovino 2011 – 2012 (noviembre).

Tomado de “La Estructura de la Producción de Carne Bovina en Colombia,” *Insumos y Factores Asociados a la Producción Agropecuaria* (Boletín Mensual No 4), octubre de 2012, p. 6. Recuperado de http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/public/boletines/InsumosDane/insumos_factores_de_produccion_octubre_2012.pdf

Tabla 9

Exportaciones Colombianas de Bovinos y Carne Bovina 2005 – 2012 (Noviembre)

Ítem	Exportaciones	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (noviembre)	Tasa de crecimiento	Participación 2011 (%)	Participación 2012 (%)
Animales vivos	Volumen kg	61'248,634	114'506,114	63'240,713	4'456,100	2'306,717	11'074,656	22'471,145	109'741,132	-12	80.2	94.1
	Valor US\$FOB	176'538,160	197'656,795	117'453,558	13'770,419	6'702,949	18'881,992	40'263,463	284'784,417	-13	62.1	88.3
Carne de canal	Volumen kg	8'271,795	20'220,600	72'233,259	136'547,676	78'432,448	119,188	290,764	1'459,372	-63	1.0	1.3
	Valor US\$FOB	23'447,878	71'374,654	282'544,158	676'648,534	437'280,411	574,613	1'499,039	7'000,551	-56	2.3	2.2
Carne deshuesada refrigerada	Volumen kg	521,587	591,773	8'688,906	9'300,240	13'881,634	1'090,932	992,108	490,313	-4	3.5	0.4
	Valor US\$FOB	1'411,028	1'403,173	54'219,248	66'177,925	127'808,458	4'263,176	4'632,700	2'568,092	4	7.1	0.8
Carne deshuesada congelada	Volumen kg	768,007	1'058,507	824,338	1'012,500	3'823,214	888,442	3'704,025	4'597,175	24	13.2	3.9
	Valor US\$FOB	1'701,902	2'727,948	3'029,644	6'515,071	28'319,291	2'573,442	15'945,352	24'768,433	34	24.6	7.7
Despojos cárnicos	Volumen kg	144,065	155,256	311,412	519,463	637,242	361,154	554,018	370,679	16	2.0	0.3
	Valor US\$FOB	439,221	767,370	589,672	1'151,071	946,456	1'143,988	2'513,288	3'254,989	26	3.9	1.0
Total	Volumen kg	70'954,088	136'532,315	145'298,629	151'835,978	99'081,255	13'534,372	28'012,060	116'658,671	-14	100.0	100.0
	Valor US\$FOB	203'538,189	273'929,940	457'836,280	764'263,020	601'057,565	27'437,211	64'853,842	322'376,482	-15	100.0	100.0

Nota. Tomado de “La Estructura de la Producción de Carne Bovina en Colombia,” *Insumos y Factores Asociados a la Producción Agropecuaria* (Boletín Mensual No 4), octubre de 2012, p. 5. Recuperado de http://www.agronet.gov.co/www/html3b/public/boletines/InsumosDane/insumos_factores_de_produccion_octubre_2012.pdf

Los importadores más importantes de carne bovina en canal son Rusia, EE.UU., y Japón, con el 16%, 14%, y 11% del total, respectivamente. La participación en exportaciones de Latinoamérica es del 11% en carne de canal, siendo Argentina la mayor a 2012 con el 39% de la región; su producción se ha visto disminuida por efectos de su crisis económica y la sequía desde mediados de 2007. Por otro lado, la participación de México fue de 28% y Colombia fue de 14% (“La Estructura de la Producción,” 2012). Con la firma de los diferentes TLC, el Sector trabaja para ampliar su participación de exportaciones de carne bovina en canal. Sus mercados más próximos e importantes son EE.UU., Chile, y China.

Es importante mantener altos niveles de producción y estándares de calidad para sostenerse en el mercado bovino internacional y ampliar nuevos destinos para la exportación de carne y subproductos. La búsqueda de otros compradores es relevante considerando el impacto negativo que tuvo la baja de exportaciones hacia Venezuela por conflictos políticos y comerciales en 2012, y en 2013 este país fue el principal comprador de Colombia con más del 98% del total de las exportaciones del país (“La Estructura de la Producción,” 2012).

Plaza. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Industria y Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia, y el Programa de Transformación Productiva contrataron a la firma consultora ATKEARNEY para realizar el diagnóstico del Sector de Ganadería Bovina en el mundo y tomar como punto de partida para el diagnóstico del Sector en Colombia. Como resultado de este diagnóstico se construyó el documento *Planes de Desarrollo para Cuatro Sectores Clave de la Agroindustria de Colombia* (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010).

Debido al diagnóstico se determinó cuáles plazas o mercados son los más atractivos para la venta de la carne bovina colombiana, se realizó la selección de los mercados y perfiles más atractivos y se hizo su relacionamiento con el mercado Colombiano. La Figura 28 muestra el resultado del estudio que consideró una metodología de dos pasos: Primero, se seleccionaron del total de países que importan, aquellos países con mayor nivel de

importancia en el ámbito global, y segundo, se revisaron sus tamaños, los hábitos de consumo de estos países, y la facilidad de entrada en dichos país en relación a exportaciones desde Colombia del producto cárnico de bovinos. Con los resultados obtenidos, se genera la Figura 28, donde se observan los *países seleccionados*, que son aquellos en los cuales Colombia debería concentrar su gestión de exportación.

Además de este diagnóstico, Colombia también debe considerar aquellos países con los que ha firmado y está por firmar Tratados de Libre Comercio (TLC) (i.e., México, Corea del Sur, Venezuela, Canadá, Chile, Panamá) (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010).

<u>Carne Deshuesada</u>		<u>Carne Procesada</u>		<u>Coproductos</u>	
Resultados del taller	Top 10 Análisis de Potencial	Resultados del taller	Top 10 Análisis de Potencial	Resultados del taller	Top 10 Análisis de Potencial
Rusia México Chile UE Irán Corea Egipto Japón	UE EE.UU Rusia Venezuela Arabia Saudita Angola Suiza Egipto Irán China- HK	Rusia EE.UU Centroamérica Colombia Pacto Andino Suiza Japón UE Canadá Países Árabes	UE EE.UU Suiza Canadá Angola Israel Venezuela Japón China- HK Arabia Saudita	China-HK Rusia UE Japón Chile Egipto Filipinas EAU	China- HK EE.UU UE Rusia Japón México Egipto Israel Angola Corea
Países seleccionados					
-Rusia -Japón -Arabia Saudita -Irán -Egipto -EE.UU -Suiza -China -UE -Israel					

Figura 28. Resumen de países seleccionados para los perfiles del mercado. Los países marcados en rojo fueron considerados en la metodología de los dos pasos mencionada anteriormente. Tomado de “Planes de Desarrollo para Cuatro Sectores Clave de la Agroindustria de Colombia: Diagnóstico del Sector en el Mundo y Punto de Partida y Diagnóstico del Sector en Colombia: Sector: Carne Bovina,” por Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010. Recuperado de <http://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Carne%20Bovina.pdf>

Precio. En el ámbito internacional durante los pasados 2 años, los precios han permanecido altos, como se puede observar en la Figura 29 donde se muestra el índice *FAO Meat Price Index*. Este índice FAO del precio de la carne fue introducido en 1996 como un indicador que: ayuda a monitorear los desarrollos en los mercados de commodities del mundo, refleja los cambios en los patrones de comercialización, y provee una oportunidad para revisar la cobertura y niveles de precio del commodity (Griffin, 2013).

La FAO Meat Price Index se promedió en 184 en octubre de 2013. En este mismo año la reducción del costo de los alimentos facilitó que el precio del pollo disminuyera levemente, mientras que los precios de otras categorías de carnes se mantuvieron iguales como es el caso de la carne bovina y ovina o ligeramente por encima como la carne de cerdo. Se proyecta que el mercado global de carne se mantenga en aproximadamente 30 millones de toneladas en 2013, su tendencia creciente del precio que se observa en la Figura 29, se debe al autoabastecimiento de algunos países importadores y reducción de producción en algunos países productores como es el caso de Argentina (FAO, 2014).



Figura 29. FAO Meat Price Index.

Tomado de “New FAO Meat Price Index,” por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), 2014. Recuperado de <http://www.fao.org/economic/est/est-commodities/meat/the-fao-meat-price-index/en/>

En cuanto al precio de la carne colombiana, este tiende al alza en 2014 por la demanda de Venezuela. En general, de acuerdo con Rabobank Global, entidad financiera holandesa, el negocio de la ganadería tiene favorables perspectivas mundiales para este año, puesto que los niveles de precios internacionales de carne se mantendrán. Lo anterior se entiende por una inesperada baja oferta en los principales exportadores de la proteína roja y la fuerte demanda en Asia. La oferta se mantendría estable, según Rabobank Global, por el bajo

costo de los granos, la reconstrucción del hato en EE.UU., y el aumento de las exportaciones de carne bovina desde Brasil y Argentina (“Precio de Carne Colombiana,” 2014).

Promoción. Para promover el incremento de exportación de carne bovina, FEDEGAN (s.f.-b) tiene diseñadas unas líneas de acción:

- Alinear la agenda de negociaciones comerciales con la estrategia de entrada a los 10 mercados objetivo del Sector.
- Fortalecer diplomacia sanitaria.
- Fortalecer alianzas público-privadas para posicionar marca de carne colombiana reconocida internacionalmente.
- Promocionar marca de carne colombiana para exportación apalancada en sistemas de producción amigables con el medioambiente y con animales de alta calidad.
 - La participación en eventos nacionales e internacionales es un factor clave para el reconocimiento del país y de la marca para los actuales y potenciales compradores. A continuación se describen algunas muestras de ferias y exposiciones en el ámbito internacional en los cuales Colombia participa para la promoción de sus exportaciones de carne bovina.

Anuga. Es una de las ferias más grande del mundo. Es importante para la promoción de alimentos y bebidas así como para abrir nuevos mercados y tendencias. En la feria se asiste a los participantes para realizar contactos por primera vez y realizar primeras negociaciones comerciales. Se realiza en Colonia, Alemania cada 2 años (Anuga, 2014).

World Food Moscow. Es la feria de la industria alimentaria en Moscú, Rusia. La feria cubre toda la industria y para facilitar esto, está dividida en nueve secciones especializadas. El evento incluye el Foro del Futuro de la Agricultura Rusa, mesas de presentación de productos, degustaciones, y diversas actividades. A la exposición están invitados 55 países y miles de visitantes profesionales (NFerías, 2014).

Proexport. Es la entidad encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera, y las exportaciones no tradicionales en Colombia. A través de la red nacional e internacional de oficinas, ofrece apoyo y asesoría integral a los clientes, mediante servicios o instrumentos dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, que busca la generación, desarrollo, y cierre de oportunidades de negocios (PROEXPORT COLOMBIA, 2014d).

Dentro de sus objetivos están (PROEXPORT COLOMBIA, 2014d):

Fomentar la realización de negocios internacionales a través de:

- Identificación de oportunidades de mercado.
- Diseño de estrategias de penetración de mercados.
- Internacionalización de las empresas.
- Acompañamiento en el diseño de planes de acción.
- Contacto entre empresarios a través de actividades de promoción comercial, inversión y turismo internacional.
- Servicios especializados a empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos o en invertir en Colombia.
- Alianzas con entidades nacionales e internacionales, privadas y públicas, que permitan ampliar la disponibilidad de recursos para apoyar diferentes iniciativas empresariales y promover el desarrollo y crecimiento del portafolio de servicios.

Durante el primer semestre de 2014 cinco empresas colombianas del sector de cárnicos fueron invitadas por PROEXPORT COLOMBIA, para visitar algunos supermercados y agencias de aduanas en las ciudades de Busán y Seúl en Corea del Sur para conocer las oportunidades, tendencias, y requerimientos del ingreso de carnes de cerdo y res a ese país, una vez entre en vigencia el TLC. Lo anterior también servirá para avanzar en temas

fitosanitarios que permitan lograr el ingreso de estos productos al mercado (PROEXPORT COLOMBIA, 2014d).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Continuando con el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo del Sector Ganadería Bovina en Colombia, el tercer aspecto es el relacionado con el área de operaciones encargada de ejecutar los procesos productivos involucrando funciones para la producción de carne bovina, su logística, mantenimiento, y calidad.

El Sector Ganadería Bovina en Colombia cuenta con aproximadamente 400,000 ganaderos, de los cuales el 82% son pequeños productores y el 38% opera bajo el sistema de producción de doble propósito (i.e., leche y carne), mientras que solo el 6.4% está especializado (Ritchie et al., 2013).

Una de las desventajas del Sector Ganadería Bovina en Colombia anteriormente descrito, es que solo los grandes empresarios están agremiados, y son beneficiados con ayuda técnica y económica, que les permite una explotación rentable y sostenible de sus tierras y animales. Los pequeños productores se resisten a dejar sus procesos rutinarios y empíricos porque son apegados a sus tradiciones y están convencidos de que la forma como han estado trabajando en sus hatos familiares por años es la mejor manera de hacer las cosas y que no existe otra.

En cuanto a la distribución geográfica se puede decir que la ganadería en Colombia se desarrolla prácticamente en la totalidad del territorio nacional y según la *ENA 2009*, de la utilización del suelo se destina 39.1 millones de hectáreas a la ganadería, con una capacidad de carga de 0.64 animal/hectárea. Cuenta con el cuarto hato más grande de Latinoamérica (i.e., inventario bovino de 26.9 millones de cabezas en 2008), y en la Figura 30 se presentan los departamentos con mayor población ganadera destacando en orden descendente: Meta, Antioquia, Casanare, Córdoba, Cesar, y Magdalena (Gómez & Rueda, 2011).

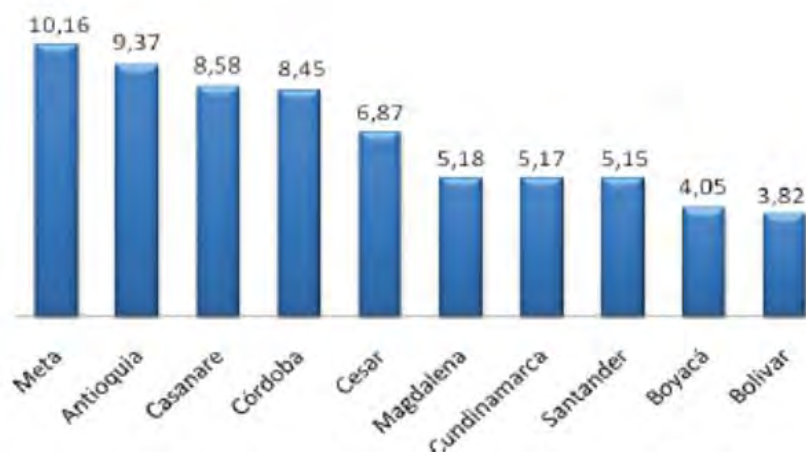


Figura 30. Participación porcentual de los principales Departamentos de inventario bovino. Tomado de “Productividad del Sector Ganadero Bovino en Colombia durante los Años 2000 a 2009 (Trabajo de grado, Bogotá, Colombia),” por J. Gómez y R. Rueda, 2011. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2629/1047396260-2011.pdf?sequence=1>

En el proceso de operaciones del sector ganadero bovino colombiano, al analizar el indicador de productividad de *kg de carne producida por animal por año* y al hacer una comparación con los principales países competidores, se obtiene su factibilidad y posicionamiento con respecto a ellos.

En la Tabla 10 se observa que el Sector Ganadería Bovina en Colombia, aunque en los últimos años ha mejorado y ha habido un incremento en este indicador, no se puede afirmar que es totalmente satisfactorio, puesto que al comparar, Colombia en 2008 produce 67% de lo que produce un animal vacuno en Argentina, el 89% de uno en Brasil, y el 83% de uno en Uruguay.

Tabla 10

Indicador de Productividad de Ganado de Países Referentes

País	Productividad (kilogramos carne por animal / año)
EE.UU.	125
Australia	75
Brasil	44
Argentina	58
Uruguay	47
Colombia	39

Nota. Tomado de “Competir e Innovar: La Ruta de la Industria Bovina,” por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2009. Recuperado de <http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Publicaciones/3.10Anexo.PDF>

En la Figura 31 se presentan los costos brutos internacionales de la producción de carne y es notorio que Colombia reporta costos de producción más altos que Uruguay y Brasil. Es importante mencionar que las diferencias en los costos de producción internos varían según la región y el sistema de producción.

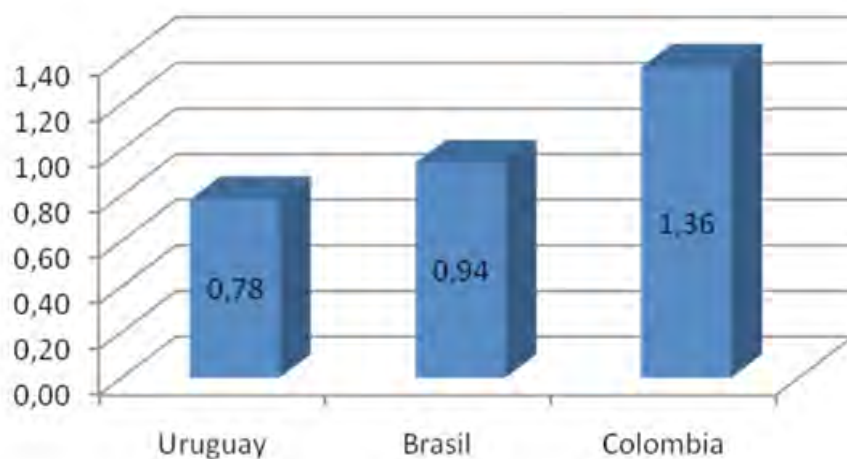


Figura 31. Costo bruto internacional de producción de un kilo de carne. Tomado de “Direccionamiento Estratégico del Sector Ganadero del Caribe Colombiano: Prospectiva del Eslabón Primario, 2011-2016,” por J. Lombana, D. Martínez, M. Valverde, J. Rubio, J. Castrillón, y W. Marino, 2012. Recuperado de <http://www.uninorte.edu.co/documents/72553/b4e2c952-924a-4581-9a3d-ca7bb3534e30>

La baja productividad del Sector genera un producto a costo alto y como consecuencia, un menor margen de ganancias para los productores, limitando la posibilidad de futuro crecimiento o expansión de sus operaciones. Si se analiza el detalle de la estructura de costos que está involucrada en esta operación, se observa que después del costo por compra de ganado, el rubro con mayor costo de producción está dado por la mano de obra, seguido de sanidad y maquinarias y/o herramientas (ver Tabla 11). Este último costo de producción es mayormente influenciado por la baja adopción tecnológica que siempre es necesaria.

Las fincas grandes presentan mayor inversión en modernización tecnológica. Esta modernización permite tener mayor capacidad productiva y a medida que se obtiene una mayor carga productiva el impacto de los costos fijos de mano de obra disminuye. Se debe

resaltar que la cadena productiva de la carne bovina, integrada por diversos actores que van desde proveedores de insumos hasta consumidores finales, atraviesa una serie de intermediarios y que debido a la baja integración en los procesos operativos, conlleva a un incremento de los costos de producción y resta competitividad con respecto a países como Argentina y Brasil.

Tabla 11

Costos de Producción (en Porcentaje)

Ítem	Leche	Doble propósito	Cría	Levante	Ceba
Compra de animales	NA	NA	NA	49	45
Mano de obra	28	56	62	30	20
Alimentación	37	4	7	3	5
Sanidad	8	10	15	8	7
Inseminación	1	NA	NA	NA	NA
Potreros	11	7	6	5	7
Maquinarias herramientas	10	16	3	2	9
Transporte	NA	2	1	1	2
Otros	5	5	6	3	5

Nota. Tomado de “Estudio Sectorial Carne Bovina: Diagnóstico de Libre Competencia,” por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), s.f. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/documents/10157/ead4b9c-1f76-4304-bba0-7d1c5c84598a>

En resumen, la productividad, los costos de producción y logísticos de la carne, y la misma calidad de estos productos, se ven directamente amenazados por deficiencias en infraestructura física de los hatos ganaderos y baja capacidad gerencial.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Este punto está dividido en tres secciones, pasando de lo general, como la situación financiera del sector, la estructura de costos que predomina en la producción de carne vacuna en las diferentes regiones productoras de ganado vacuno en Colombia; a lo particular, como las inversiones necesarias en el Sector y su dimensionamiento financiero, y por último, en las

fuentes de financiamiento a corto y largo plazo que existen en el país. En esta última sección se describe cómo las estructuras de financiamiento relacionadas con el Sector ayudan al fomento de la actividad y al crecimiento del mismo.

Situación financiera. El Sector Ganadería Bovina en Colombia ha presentado múltiples cambios a lo largo de los últimos años. Es así como en la última década, el sacrificio de cabezas de ganado vacuno en Colombia ha oscilado entre 4.0 millones y 4.5 millones de cabezas contribuyendo a la generación de ingresos dentro del PIB de la nación en un 3.6% PIB y del 27% del PIB agropecuario. Esto demuestra que el Sector Ganadería Bovina en Colombia aporta a la producción nacional en mayor proporción que otros sectores importantes del país como el café y las flores (FEDEGAN, 2006).

La actividad ha sido golpeada en la última década del siglo pasado por las políticas de apertura económica adoptadas por el Gobierno, donde se desgravaron los aranceles a la importación de carne vacuna desde otros países, situación que generó distorsiones en la producción interna dada la precaria preparación de los productores nacionales formales y la amplia porción de producción informal. Adicionalmente, en los últimos años Colombia ha firmado diversos TLC con países como EE.UU. y el bloque económico de la Unión Europea que actualmente son actores importantes en el contexto internacional ganadero, situación que desencadena razones adicionales para que el sector priorice medidas que busquen mitigar los factores que generan la baja productividad y las ineficiencias en el proceso de producción (FEDEGAN, 2006).

Estructura de ingresos y costos. Un estudio de Luisa Gómez Rodríguez para la revista *Contexto Ganadero* detalló los costos en los que se incurre en la producción de un kilogramo de carne en pie en las principales regiones productoras de Colombia. Este estudio se realizó con cifras del departamento de Investigaciones de FEDEGAN, quienes establecieron la siguiente estructura de costos por región productora en Colombia (ver Tabla 12).

Tabla 12

Estructura de Costos por Región Productora en Colombia (en Pesos Colombianos)

Rubro	Región							
	Altiplano Cundiboyacense	Antioquia Eje Cafetero y Norte del Valle	Caribe Húmedo	Caribe Seco	Llanos Orientales	Sur de Bolívar Sur del César y Santanderes	Sur Occidente	Sur Oriente
Mano de obra	972.7	933.7	731.6	676.1	1094.3	363.8	1087.4	1258.8
Insumos para manejo de praderas y suelos.	60.9	41.0	283.7	375.1	58.6	165.7	108.9	43.9
Sales y suplementos alimenticios.	276.7	72.5	106.0	36.0	210.5	276.7	178.4	284.4
Otros insumos y suplementos: concentrados, henos, y silos.	100.9	99.8	7.5	137.5	1.8	0.0	105.2	73.2
Medicamentos	147.9	94.3	197.1	183.3	128.1	162.3	155.9	280.2
Otros costos: transporte, servicios públicos, impuestos, administrativos.	182.7	125.8	168.7	240.6	334.9	737.9	240.4	146.4
Total	1741.8	1367.1	1494.6	1648.6	1828.2	1706.4	1876.2	2086.9

Nota. Adaptado de “Informe Especial: Retrospectiva del Costo de un Kilo de Carne en Peso Vivo,” por L. Gómez, 2013. *CONtextogadero*. Recuperado de <http://www.contextogadero.com/economia/informe-especial-retrospectiva-del-costo-de-un-kilo-de-carne-en-peso-vivo>

El costo promedio de producir un kilogramo de carne en pie en Colombia es de 1,718 pesos colombianos en general. El principal componente dentro de los costos de producción es el de la mano de obra, donde en la mayoría de regiones supera el 50% del total de costos en los que incurre el productor (FEDEGAN, 2006).

De las regiones tomadas por FEDEGAN en la Tabla 12, se divide en tres principales regiones colombianas: (a) Centro, (b) Caribe, y (c) Sur, con el fin de establecer similitudes y diferencias en la estructura de costos por región debido a que estas tres divisiones exponen diferentes componentes en clima, vegetación, factores agroclimáticos, suelos, etc. Por ejemplo, existen zonas donde los pastos nacen en mayor variedad y con mayor facilidad que en otras (Zona Cundiboyacense vs. Zona Caribe Seca) (ver Figura 32).

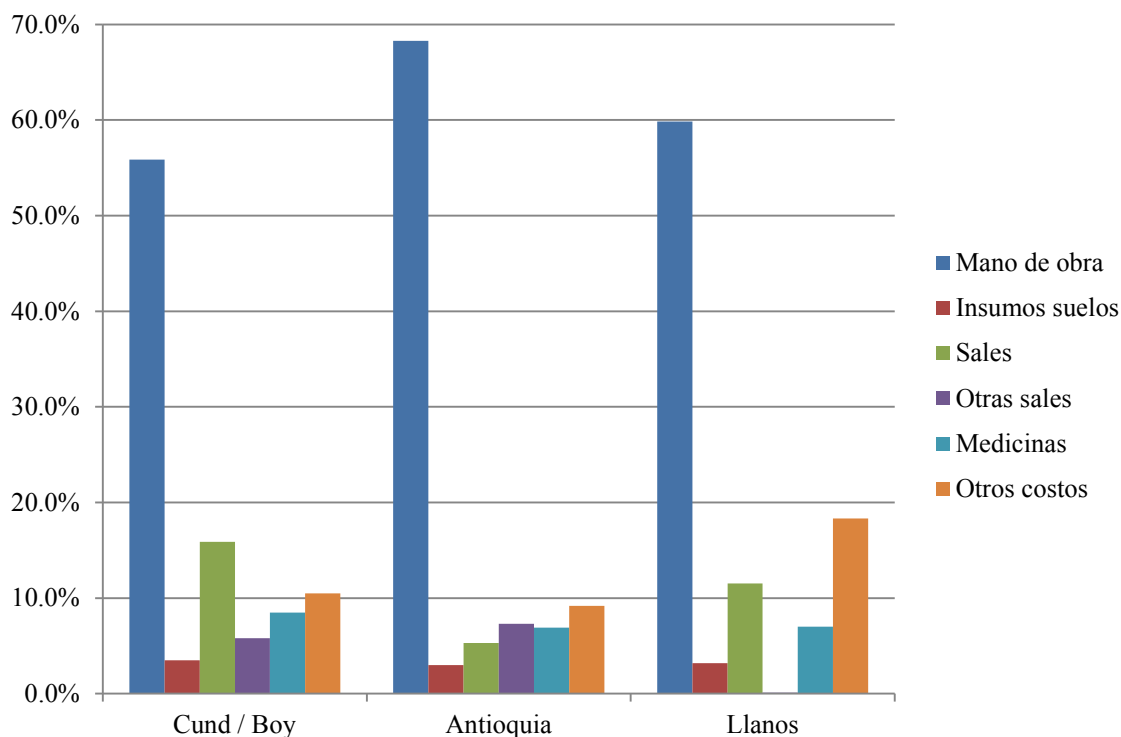


Figura 32. Composición de la estructura de costos de la producción ganadera en Colombia (Región Central del país).

Adaptado de “Informe Especial: Retrospectiva del Costo de un Kilo de Carne en Peso Vivo,” por L. Gómez, 2013. *CONtextoganadero*. Recuperado de <http://www.contextoganadero.com/economia/informe-especial-retrospectiva-del-costo-de-un-kilo-de-carne-en-peso-vivo>

En la Tabla 12 como en la Figura 32 se observa que el componente *mano de obra* es el que representa la mayor proporción en costos de producir carne en pie en Colombia (más del 50% para estas tres zonas del país). Sin embargo, dependiendo de la zona donde se produzcan comienzan a presentarse matices que determinan el precio final del kilo de carne por la proporción de costos en los que incurre un productor ganadero.

La Figura 33 muestra una de las particularidades del Sector en la producción. Los costos para la región Caribe, y en especial la Central, cambian en su proporción dado que la *mano de obra* deja de ser el mayor costo en dicha producción, para que los *otros costos* definidos como transporte, servicios, públicos, impuestos, y otros administrativos, tengan el mayor peso en la producción de carne en esta región. Esto se explica por la escasa infraestructura de vías de comunicación en la zona Caribe Central, la baja calidad de las existentes, la alta carga tributaria (e.g., el impuesto al degüelle), etc.

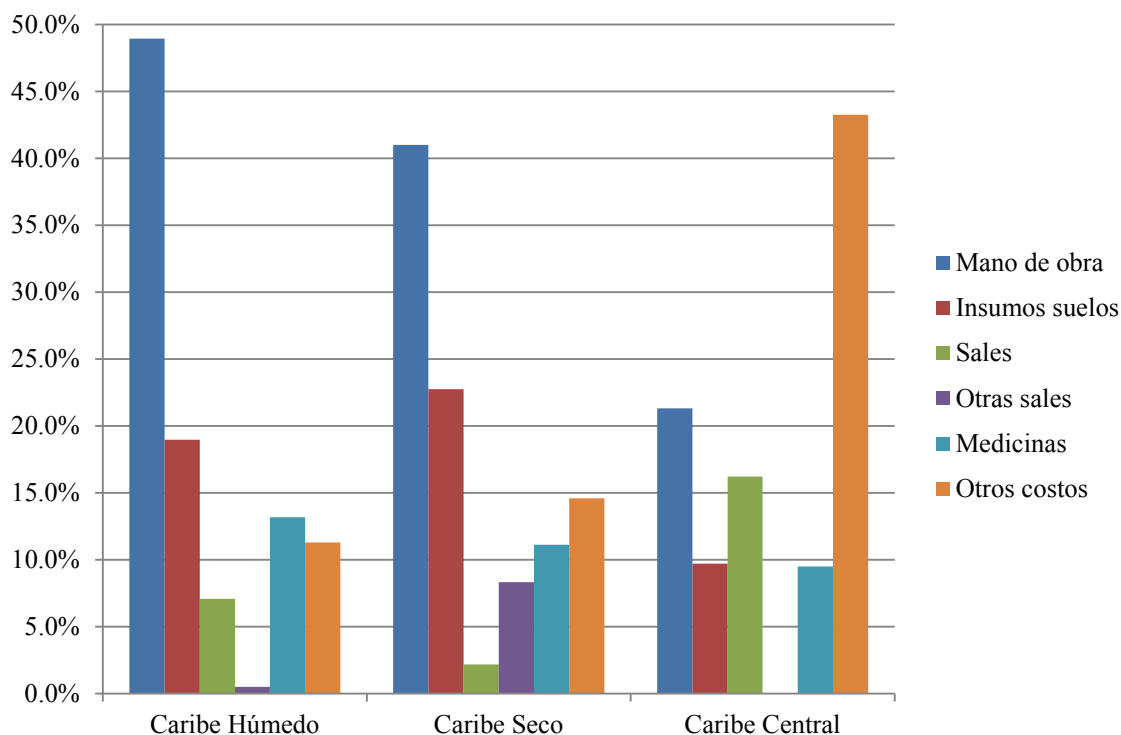


Figura 33. Composición de la estructura de costos de la producción ganadera en Colombia (Región Caribe del país).

Adaptado de “Informe Especial: Retrospectiva del Costo de un Kilo de Carne en Peso Vivo,” por L. Gómez, 2013. *CONtextoganadero*. Recuperado de <http://www.contextoganadero.com/economia/informe-especial-retrospectiva-del-costo-de-un-kilo-de-carne-en-peso-vivo>

Esta diferenciación de las características de regiones de un mismo país no se evidencia en países fuertes en producción de carne bovina en Latinoamérica. Por ejemplo, Uruguay, fuerte productor de carne bovina, presenta regularidad y proporcionalidad en factores como: clima, suelos, infraestructura, carga tributaria, situación que manifiesta lo atípico del caso colombiano.

Inversiones necesarias en el Sector y su dimensionamiento financiero. En el ámbito general, es necesario invertir en infraestructura, tecnología, asistencia técnica, distritos de riego, y demás instrumentos relacionados con los costos de producción de carne en el país. Este tipo de inversiones depende de múltiples factores que van desde la ubicación geográfica de la finca ganadera y el acceso que esta tenga a los mercados de comercialización o de los centros de sacrificio, con el fin de disminuir costos de transporte y logística de la cadena. Es difícil establecer a priori la inversión global para la puesta en marcha del proyecto, pues este

depende de diversos factores que al final determinan la cantidad de capital inicial necesario para la puesta en marcha del proyecto (FEDEGAN, 2006).

Acceso a fuentes de financiación a corto y largo plazo. Existen diversas estructuras de financiamiento a corto y largo plazo para el ganadero en Colombia. La obtención de recursos financieros es una necesidad inminente por parte de los productores, especialmente cuando se requieren realizar inversiones para aumentar la rentabilidad de la actividad, por ejemplo, incursionando en tecnología que aumente la productividad. Los ganaderos en Colombia no acceden a las múltiples líneas o estructuras que se ofrecen por desconocimiento o por no tener la cultura del apalancamiento con recursos de entidades financieras con condiciones favorables que el Gobierno ofrece a los productores a través de líneas de redescuento (e.g., créditos con condiciones blandas en amortización, tasas de interés, plazos, etc.). Este tipo de líneas se ofrecen a través del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO) (FEDEGAN, 2006).

Existen también programas de Gestión Crediticia que tienen como objetivo no solo el financiamiento de la actividad sino también la asistencia técnica en la producción con el fin de ofrecer instrumentos innovadores en la cadena de producción, mejorando la productividad y sostenibilidad de las empresas ganaderas haciéndolas más rentables y competitivas.

Según FEDEGAN (2014f), también permanecen estructuras establecidas anteriormente que buscan ofrecer otros mecanismos de fomento y financiación para los ganaderos colombianos. Por ejemplo, la Cuota de Fomento Ganadero, que resulta ser una contribución parafiscal creada por la Ley 89 de 1993, aportada por los ganaderos colombianos para ser destinada exclusivamente al fomento de la ganadería colombiana y administrada por FEDEGAN.

FEDEGAN ofrece programas que buscan la disminución de costos como el Programa de Distribución de Vacuna donde se ofrece a los ganaderos beneficios fundamentales: en método de compra y distribución de la vacuna, lo que ha reducido considerablemente sus

costos, también apoya a las Organizaciones Gremiales Ganaderas con recursos para sus actividades y para el desarrollo del Programa de Vacunación, y ofrece programas como el Programa de Disminución de Costos de Producción con el objetivo de apoyar a los ganaderos para permitirles un acceso fácil y económico a diferentes insumos, productos, maquinaria, y equipos de la más alta calidad (FEDEGAN, 2014e).

4.1.5 Recursos humanos (H)

El recurso humano constituye para la mayoría de organizaciones el insumo más importante para lograr sus objetivos, puesto que sobre este se soportan la mayoría de los principales procesos *core* de los negocios, haciendo que el atraer y retener el mejor talento se convierta en el principal reto de las áreas de Recursos Humanos. Frente al Recurso Humano D'Alessio (2013) sostuvo: “El Recurso Humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (p. 181).

Sobre el particular, la FEDEGAN (2006) planteó en su plan estratégico:

El principal recurso de la ganadería son los ganaderos, y el principal recurso de la institucionalidad gremial, con FEDEGAN a la cabeza, son sus empleados. Son ellos, ganaderos y vinculados a la institucionalidad gremial, quienes van a mover el engranaje del Plan Estratégico; son ellos quienes van a alcanzar la Visión de la Ganadería 2019. (p. 88)

Sin embargo en Colombia, los altos sobrecostos laborales (cerca al 50%), generados por los aportes que los empresarios deben realizar a la seguridad social, las entidades parafiscales, y las cargas prestacionales, hacen que las modalidades de contratación informal generen un crecimiento del empleo más lento que el avance y proyección que ha tenido la economía en los últimos años. El Gobierno consciente de estos altos sobrecostos puso en vigencia a partir de 2013 una reforma tributaria que reduce esta carga a un 37%

exclusivamente para aquellos empleados que devenguen hasta 10 salarios mínimos, buscando incrementar con ello no solamente la contratación formal de empleados, sino permitir un crecimiento más rápido a las empresas para que generen mayores utilidades. La Tabla 13 muestra en porcentaje para 2011 la distribución de población ocupada por rama de actividad económica encontrando que en conjunto la agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura representan el 0.97% de la población ocupada total en el país (en 13 áreas metropolitanas).

Tabla 13

Distribución Población Ocupada Formal e Informal en 2011, según Rama de Actividad (en Porcentaje)

Rama de actividad	Tipo de ocupación		
	Ocupados	Formales	Informales
Agricultura, pesca, ganadería, caza, y silvicultura	0.97	0.94	0.99
Explotación de minas y canteras	0.31	0.59	0.08
Industria manufacturera	17.25	18.64	16.13
Suministro de electricidad, gas, y agua	0.53	1.13	0.06
Construcción	6.43	4.69	7.81
Comercio, hoteles, y restaurantes	30.65	19.94	39.17
Transporte, almacenamiento, y comunicaciones	9.67	9.66	9.68
Intermediación financiera	1.99	3.94	0.44
Actividades inmobiliarias, empresariales, y de alquiler	10.09	12.16	8.45
Servicios comunales, sociales, y personales	22.09	28.28	17.17
No informa	0.02	0.03	0.02
Total	100.00	100.00	100.00

Nota. Adaptado de “Distribución Porcentual Formales e Informales según Rama de Actividad 2007-2011,” por el Ministerio de Colombia, 2012. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/indicadores-del-mercado-laboral.html>

Particularmente el Sector Ganadería Bovina en Colombia presenta una alta informalidad en la contratación puesto que actualmente la principal mano de obra es familiar dado que importante parte de la producción está centrada a través de hatos familiares. Sin embargo, en la medida que el hato posee un mayor número de cabezas la contratación va migrando de familiar a externa y el carácter de temporalidad igualmente va disminuyendo. La Figura 34 muestra porcentualmente la forma de contratación según el número de cabezas que posee la finca.

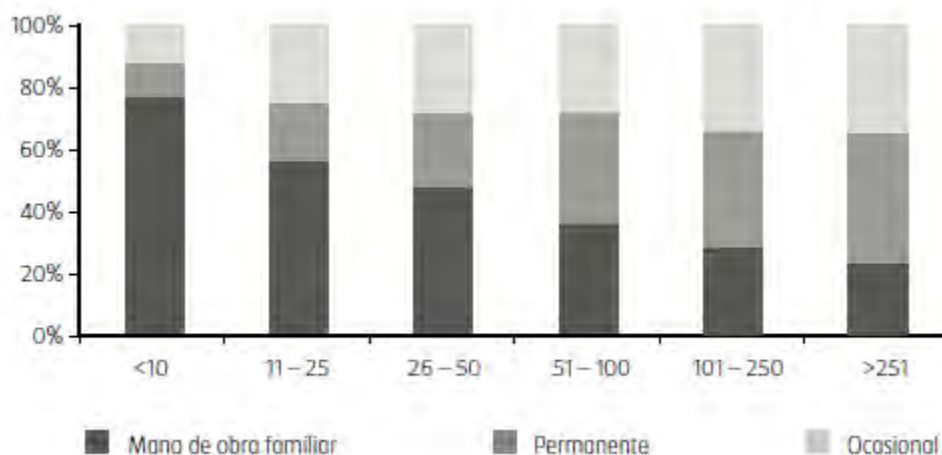


Figura 34. Utilización de mano de obra (%) – Número de cabezas por finca.

Tomado de “Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019: Por una Ganadería Moderna y Solidaria,” por la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN), 2006. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Fedegan/pega-2019-24848801>

Por el lado de la remuneración, la alta informalidad presente en el Sector y el reconocimiento de pagos basados en especie y no monetarios han dificultado medir exactamente los niveles de remuneración de los empleados, principalmente en el área rural, donde los bajos recursos económicos de las familias y la baja educación formal llevan a que se acepten y popularicen estas modalidades de remuneración. Al margen de ello, continúa siendo la mano de obra rural la que posee el más alto nivel de conocimientos específicos necesarios para la producción del Sector, generando entonces con ello una inequidad que se traduce en una cultura de informalidad en la contratación y bajo arraigo de los principales valores definidos por el Sector.

Así las cosas, el Sector presenta diversas oportunidades de mejora en el ámbito de los recursos humanos en lo referente a formalización de la vinculación laboral, la capacitación, y la retención de los empleados. Adicionalmente, desde la óptica administrativa, las compañías del Sector no solamente deben competir con empresas locales sino con las grandes multinacionales que han ingresado en los últimos años a Colombia buscando expertos nacionales que ayuden a posicionar localmente la compañía a corto plazo, es decir que compañías de otros Sectores buscan reclutar ingenieros, administradores, contadores, financieros, etc., donde conocimientos en el *core business* no necesariamente es requerido..

Ya no basta con presentar a los empleados una remuneración competitiva sino que las empresas buscan retenerlos con paquetes de beneficios que vinculan la remuneración con la condición sociodemográfica de cada empleado dando opciones *a la carta* que inclusive involucran a la familia buscando un balance entre la vida laboral y personal.

También es usual encontrar en los niveles directivos opciones de remuneración que buscan optimizar fiscalmente las cargas impositivas a través de asesorías tributarias personalizadas y la implementación de modelos de remuneración variable donde parte de la paga está sujeta al cumplimiento de los objetivos corporativos.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

“Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de retroalimentar con apoyo de tecnologías de información y comunicaciones la estrategia empresarial” (D’Alessio, 2013, p. 184). Sin duda, esta afirmación toma absoluta importancia en un mundo hoy por hoy dominado por la tecnología y las comunicaciones. Tener información oportuna, veraz, completa, y canales de comunicación adecuados para transmitirla a todos los interesados es un elemento básico en cualquier organización que presuma ser altamente competitiva. El Sector Ganadería Bovina en Colombia presenta en este aspecto diversos aspectos importantes a considerar. En primer lugar, la alta concentración de su operación en el sector rural hace que el acceso a fuentes idóneas y eficientes de información sea limitado, más aún si el recurso humano no está debidamente capacitado para acceder a ellas generando que sea necesario a través de su asociación gremial establecer políticas y canales de comunicación que permitan *permear* los objetivos del Sector de una manera eficiente así como difundir los avances, resultados, y las más modernas y mejores prácticas que tienen que ver con la producción de los productos del Sector.

Por otro lado, al margen de lo anterior, el Sector encuentra en las fuentes de información entregadas por el Estado, los datos más relevantes e importantes que ayudan a

establecer las estrategias de marketing, finanzas, operaciones, y logística. Como fuentes principales de información se encuentran el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Banco de la República, La Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA), y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Sin embargo, los esfuerzos que hace la FEDEGAN por recopilar los datos más relevantes y transmitirlos no surte sus efectos por los deficientes y prácticamente inexistentes canales de comunicación internos y una lenta capacidad de respuesta de los usuarios del sector rural.

- Al respecto, la FEDEGAN (2006) planteó como parte de su Plan Estratégico para 2019 una línea de acción en lo referente a tecnologías de información y comunicación: El desarrollar e implementar un Sistema de Información Tecnológica de la Ganadería que facilite el acceso a los empresarios al conocimiento existente sobre producción ganadera estableciendo, entre otras estrategias, implementar los siguientes sistemas de información.
- Sistema de Información para la Gestión de Fincas (SIGEF).
- Sistema de Información Gerencial del Sector Ganadero Nacional (SIGAN).
- Sistema de Capacitación por Medios Electrónicos (e-Learning).
- Sistema de Información de Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica (SIPICT).
- Por otra lado, buscando hacer presencia en las zonas rurales, FEDEGAN (2006) ha creado en Colombia 14 Centros de Servicios Tecnológicos Ganaderos (Tenig@n), cuya función principal se puede resumir en: Identificar la demanda de bienes y servicios que los ganaderos de una región definen como prioritarios para alcanzar un nivel óptimo de productividad y generar modelos propios de producción ganadera que permitan realizar una utilización sostenible, eficiente, y competitiva de los recursos existentes en cada región.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En términos de investigación y desarrollo: (a) la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA), entidad pública descentralizada por servicios con régimen privado, encargada de generar conocimiento científico y soluciones tecnológicas a través de actividades de investigación, innovación, transferencia de tecnología, y formación de investigadores, en beneficio del sector agropecuario colombiano (CORPOICA, 2014); (b) junto con la FEDEGAN, organización gremial sin ánimo de lucro, creada el 13 de diciembre de 1963 con sujeción al derecho privado colombiano y como decisión del IX Congreso Nacional de Ganaderos (FEDEGAN, 2014i); y (c) el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, entidad líder en la formulación, gestión, y coordinación de las políticas agropecuarias, pesqueras, forestales, y de desarrollo social rural, dependiente del Gobierno Nacional (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014), son las encargadas de delinear las políticas encaminadas al desarrollo del sector agropecuario, en especial, en lo concerniente a los términos de investigación, tecnología, y desarrollo.

Para el sector ganadero, existe un Plan de Modernización Tecnológica de la Ganadería Colombiana, que es el resultado de la concertación entre los productores ganaderos a través de su *gremio cúpula*, en la utilización de bovinos adaptados a las condiciones del trópico. Este plan, es una de las principales medidas tomadas a partir de los mismos integrantes de la cadena de producción de carne y leche en el país, el cual consiste en un conjunto de acciones e instrumentos diseñados para mejorar la productividad y competitividad de la producción de carne y leche bovina en los mercados domésticos e internacionales, a través de programas de investigación, transferencia, y mercadeo de tecnología para diferentes sistemas ganaderos de producción localizados en microrregiones de la Región Caribe, Valles Interandinos, y del Piedemonte Llanero y Caquetense (Afanador, 1996).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El análisis de fortalezas y debilidades del Sector Ganadería Bovina en Colombia se consolidan en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que se detalla en la Tabla 14. Se seleccionaron siete fortalezas y siete debilidades para definir en total 14 factores determinantes de éxito del Sector, asignando un peso ponderado a cada factor dependiendo la importancia o incidencia de la actividad. Luego se le dio una calificación de 1 a 4 dependiendo el grado de importancia, siendo 4 la mayor fortaleza, 3 la menor fortaleza, 2 la menor debilidad, y 1 la mayor debilidad. Como resultado, la matriz arrojó 2.29 lo cual indica que el Sector Ganadería Bovina en Colombia tiene una posición interna fuerte, por lo cual la gerencia deberá controlar y poner especial énfasis en las debilidades. Dentro de las fortalezas más importantes se encuentra sin duda la existencia de FEDEGAN dado que al estar altamente fragmentada la producción del Sector, esta agremiación permite a los ganaderos tener una representación visible en la economía nacional.

Tabla 14

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1	Existencia de la Federación Nacional de Ganaderos (FEDEGAN).	0.10	4	0.40
F2	Un país con una cultura ganadera arraigada.	0.05	4	0.20
F3	Base genética competitiva.	0.05	3	0.15
F4	Red ganadera virtual y red de frigoríficos (FRIOGAN).	0.08	3	0.24
F5	Capacidad creciente de producción.	0.10	4	0.40
F6	Participación en el mercado internacional.	0.05	3	0.15
F7	Amplias fuentes de información.	0.04	3	0.12
		0.47		1.66
Debilidades				
D1	Uso inadecuado e ineficiente de los recursos naturales.	0.08	1	0.08
D2	Insuficiente cultura de calidad.	0.08	1	0.08
D3	Bajos índices de productividad.	0.10	1	0.10
D4	Desarticulación entre los eslabones de la cadena productiva.	0.10	1	0.10
D5	Alta intermediación antes de llegar al cliente final / consumidor.	0.07	1	0.07
D6	Escasa oferta de información y tecnología para toma de decisiones.	0.07	2	0.14
D7	No consolidación de la cultura organizacional.	0.03	2	0.06
		0.53		0.63
		1.00		2.29

4.3 Conclusiones

Contar con mejores prácticas de producción y capacitarse con la mejor tecnología es un reto que los dirigentes del Sector Ganadería Bovina en Colombia debe considerar para ser competitivos y lograr crecimiento sostenible.

Es necesario fortalecer alianzas que promuevan planes estratégicos para la gestión de operaciones productivas del Sector Ganadería Bovina en Colombia, puesto que además de concentrar la mayoría de los costos de la empresa (Operaciones), lo hace con baja productividad y altos costos de producción y logísticos comparado con otros países.

El sector privado junto con el Gobierno deben trabajar para mejorar la cadena y eficiencia de la producción, lograr mayor competitividad, e incrementar la oferta hacia el exterior. Sin esto, se perderán las fortalezas nacionales y entrarán otros países a aprovechar el potencial del mercado.

El crecimiento y competencia del Sector Ganadería Bovina en Colombia se encuentra mayormente amenazada por las deficiencias de infraestructura física de los hatos ganaderos, un alto número de intermediarios a lo largo de la cadena de operaciones y logística, así como baja integración entre los mismos y la baja capacidad gerencial en la mayoría de los productores primarios.

La gestión del recurso humano en el Sector Ganadería Bovina en Colombia debe fortalecerse desde la vinculación misma hasta las etapas de desarrollo y capacitación puesto que la informalidad inherente al Sector ha generado que se presenten ineficiencias y bajas productividades.

Aunque existe en el Sector un plan estratégico definido para la implementación de sistemas de información y comunicaciones que garanticen un manejo idóneo de la información, a 2014 el Sector solamente cuenta con las bases de datos elaboradas por organismos del Gobierno e instituciones internacionales y aún no cuenta con sistemas de

información propios y veraces que garanticen la toma de decisiones a las velocidades requeridas y el acceso a la información por parte de todos los usuarios. Aunque el puntaje de ponderación obtenido supondría debilidades importantes, sin duda la debilidad más importante son los bajos índices de productividad y por ende allí es donde se deben concentrar los mayores esfuerzos para cumplir los objetivos planteados. Contar con un canal de comercialización del producto final (i.e., FRIOGAN), representa una ventaja importante para los ganaderos.



Capítulo V: Intereses del Sector Ganadería Bovina en Colombia y Objetivos a Largo Plazo

En el presente capítulo se desarrollan: (a) determinación de los intereses del Sector Ganadería Bovina en Colombia (b) potencial del mismo, (c) definición sus principios cardinales, y (d) sus objetivos a largo plazo. De acuerdo con D'Alessio (2013), estos ítems permiten buscar fines alcanzables y retos para lograr el éxito planteado y lograr metas de la organización en marcha y a largo plazo en los mercados en los que compete. Es así que a partir de los intereses y basados en la visión, se establecen los objetivos a largo plazo.

5.1 Intereses del Sector Ganadería Bovina en Colombia

La cadena de bovinos en Colombia presenta deficiencias en la productividad y competitividad, sin embargo en los últimos años se han evidenciado algunas mejoras, hasta situarse en el puesto 15 en el ámbito mundial en 2013. De acuerdo con el *Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019* (FEDEGAN, 2006), los indicadores de gestión del Sector deben ser los intereses a trabajar, enfocados ellos en mejorar la productividad, incrementar el consumo per cápita y mejorar sus precios. Con un control y medición de cada uno de estos indicadores, la FEDEGAN a 2019 debe lograr un sector competitivo, mejores precios, mayor cobertura, y calidad en la oferta de sus productos. En la Tabla 15 se muestra una síntesis de cómo FEDEGAN plantea la evolución y mejora del Sector en los siguientes años.

Como prioridad de estos intereses (incremento de productividad, incremento en el consumo y mejora de precios) se determinan los siguientes indicadores de medición:

Productividad. Los tres factores fundamentales para medir la productividad en el hato son: (a) la tasa de extracción, (b) la edad y peso de sacrificio, y (c) el aumento diario de peso:

La tasa de extracción. Esta métrica es el indicador por excelencia de productividad (i.e., número de cabezas sacrificadas vs. el total de cabezas que conforman el hato). El aumento de la tasa de extracción, produce un crecimiento del hato que se traduce en mayor cantidad de hembras nacidas, lo que conlleva a una mayor productividad.

Tabla 15

Ganadería Colombiana Carne (Escenario Realista 2005-2019)

Parámetro	2005	2010	2015	2019
Inventario bovino (miles)	23,235	29,206	30,261	31,162
Tasa de extracción (%)	0.16	0.19	0.18	0.19
Natalidad (%)	0.53	0.58	0.60	0.61
Intervalo entre partos (días)	695	627	608	598
Mortalidad crías (%)	6.13	5.35	4.67	4.30
Mortalidad adultos (%)	2	2	1	1
Productividad				
Ganancia peso gr/día ¹	350	365	385	400
Peso al destete (kg)	142	145	151	155
Peso sacrificio hembras (kg)	380	383	388	399
Peso sacrificio machos (kg)	450	453	461	476
Peso sacrificio total (kg)	415	419	421	439
Edad al sacrificio (meses)	39	39	38	38
Edad al primer parto (meses)	39	39	38	36
Rendimiento en canal	0.51	0.52	0.52	0.53

Nota. ¹La ganancia de peso está correlacionada directamente con la disminución del tiempo de ceba. Tomado de “Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019: Por una Ganadería Moderna y Solidaria,” por la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN), 2006. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Fedegan/pega-2019-24848801>

La tasa de extracción en Colombia se estimó en 2003 en 14%, por debajo del promedio mundial, que es 21%, y por debajo de los países líderes como EE.UU. con 38%, Australia con 31%, Brasil con 19%, y Argentina con 25%, como se puede observar en la Tabla 16.

Para 2005, Colombia muestra un incremento significativo de su tasa de extracción que es 16%, según se muestra en la Figura 35.

Sin embargo, está comprobado que cualquier factor medido aisladamente no permite un análisis completo, por esta razón se debe considerar la edad y peso de sacrificio para tener una medida más certera de productividad.

Tabla 16

Tasa de Extracción Bovinos Global

País	1990	1995	2000	2003
Italia	0.56	0.66	0.62	0.64
Nueva Zelanda	0.34	0.39	0.37	0.41
EE.UU.	0.37	0.36	0.38	0.38
Alemania	0.36	0.30	0.29	0.31
Canadá	0.30	0.25	0.29	0.28
China	0.10	0.23	0.35	0.37
Chile	0.30	0.28	0.23	0.23
Reino Unido	0.29	0.32	0.22	0.22
Argentina	0.25	0.24	0.25	0.25
México	0.17	0.23	0.22	0.22
Ecuador	0.18	0.16	0.20	0.20
Brasil	0.15	0.15	0.18	0.19
Uruguay	0.18	0.14	0.19	0.15
Colombia	0.16	0.14	0.15	0.14
Venezuela	0.14	0.10	0.14	0.14
Mundo	0.20	0.20	0.21	0.21

Nota. Tomado de “La Cadena de la Carne Bovina en Colombia: Una Mirada Global de Su Estructura y Dinámica 1991-2005 (Documento de Trabajo N°73),” por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2005. Recuperado de http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112144930_caracterizacion_bovina.pdf

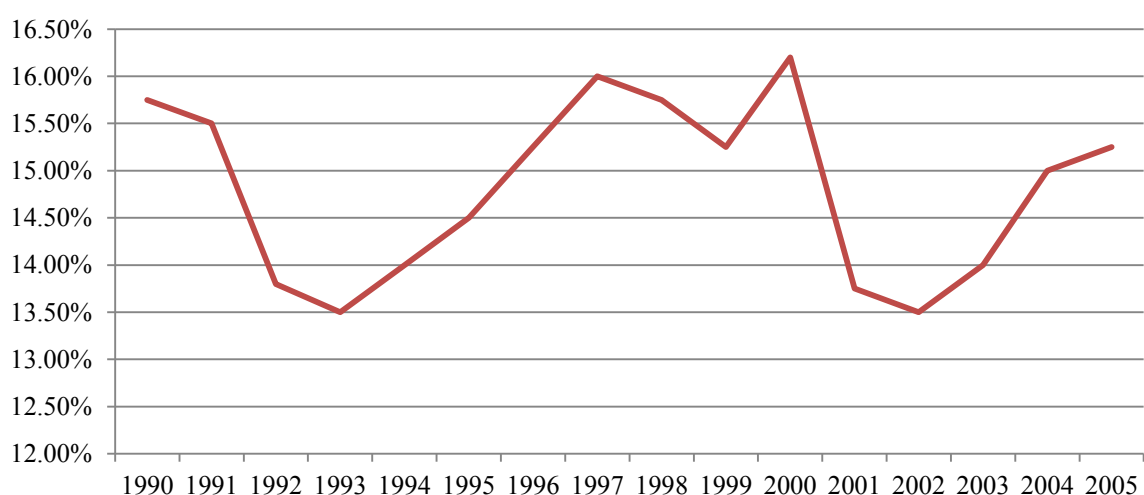


Figura 35. Tasa de extracción (1990-2005).

Tomado de “Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019: Por una Ganadería Moderna y Solidaria,” por la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN), 2006, p. 43. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Fedegan/pega-2019-24848801>

Edad y peso de sacrificio. La edad de sacrificio referente en Colombia es de 4 años. La meta de la FEDEGAN es que para 2019 esté en 38 meses, lo que significa estar más cerca a los estándares de Argentina, que es un promedio menor que 3 años. El peso en el momento que se hace el sacrificio, también tiene un importante impacto en la productividad. El promedio en Colombia, como lo indica el DANE, es de 419 kilogramos. La Figura 36 detalla la evolución anual con este indicador, con un incremento importante hasta 2002. Posterior a este año, ha estado decreciendo (FEDEGAN, 2006). La tendencia mundial es sacrificar animales con menor peso y edad, mejorando la calidad, terneza de la carne, y aumentando la tasa de extracción.

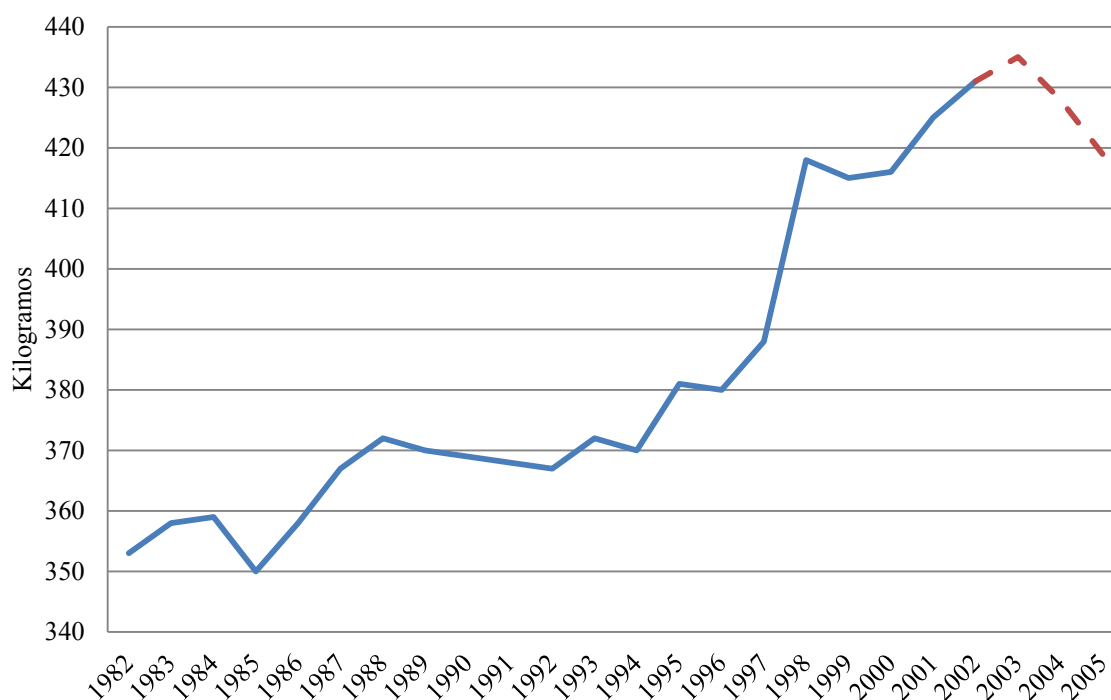


Figura 36. Peso promedio al sacrificio (1982-2005).

Tomado de “Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019: Por una Ganadería Moderna y Solidaria,” por la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN), 2006, p. 43.

Recuperado de <http://www.slideshare.net/Fedegan/pega-2019-24848801>

Aumento diario de peso. Factor de alto impacto en la productividad y es la ganancia diaria de gramos en cada animal. Colombia tiene un promedio de 350 g/día de ganancia por animal, mientras Brasil tiene un promedio de 450 g/día, y Argentina 550 g/día, como lo indica el *Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019* (ver Tabla 17).

Tabla 17

Referenciamiento Internacional Latinoamérica

2005	Ganancia de peso (g/día)
Brasil	450
Argentina	550
Colombia	350

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019: Por una Ganadería Moderna y Solidaria,” por la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN), 2006, p. 54. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Fedegan/pega-2019-24848801>

El reto para 2019 propuesto por la FEDEGAN (2006) fue incrementar en 50 g/día para lograr 400g/día de ganancia por animal, lo que proyecta una mayor productividad. Es importante entender que mientras estos indicadores no evolucionen positivamente, no se alcanzarán niveles de competitividad internacional y se pone en riesgo incluso al mercado local.

Incremento de cabezas de ganado. Según la FAO (como se citó en FEDEGAN, 2006), en 2005 Colombia contaba con 23 millones de cabezas de ganado. Mientras que países líderes en la producción de ganado bovino en Latinoamérica como Argentina contaba con más de 50 millones de cabeza, Brasil con 192 millones, México con más de 31 millones (ver Tabla 18).

Tabla 18

Referenciamiento Internacional Latinoamérica Número de Cabezas

2005	Inventario bovino (cabezas)
Brasil	192'000,000
Argentina	50'768,000
México	31'476,600
Venezuela	16'300,000
Uruguay	11'700,000
Colombia	23'000,000

Nota. Tomado de “Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019: Por una Ganadería Moderna y Solidaria,” por la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN), 2006, p. 54. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Fedegan/pega-2019-24848801>

La capacidad de carga que se relaciona con el número de animales por hectárea, debe ser considerada cuando se analizan el crecimiento de cabezas y las metas que se proponga esta industria, puesto que en la mayor optimización en el uso de la tierra, se ofrecerá más capacidad de mayor número de animales. Mientras Colombia tiene una capacidad de carga de 0.60, Argentina está por debajo con 0.50, y Brasil muestra un mejor indicador, puesto que a pesar de su extensión en tierras, ha invertido en tecnología de estabulación, lo que le ofrece una capacidad de carga de 1.0 animal por hectárea (ver Figura 37).

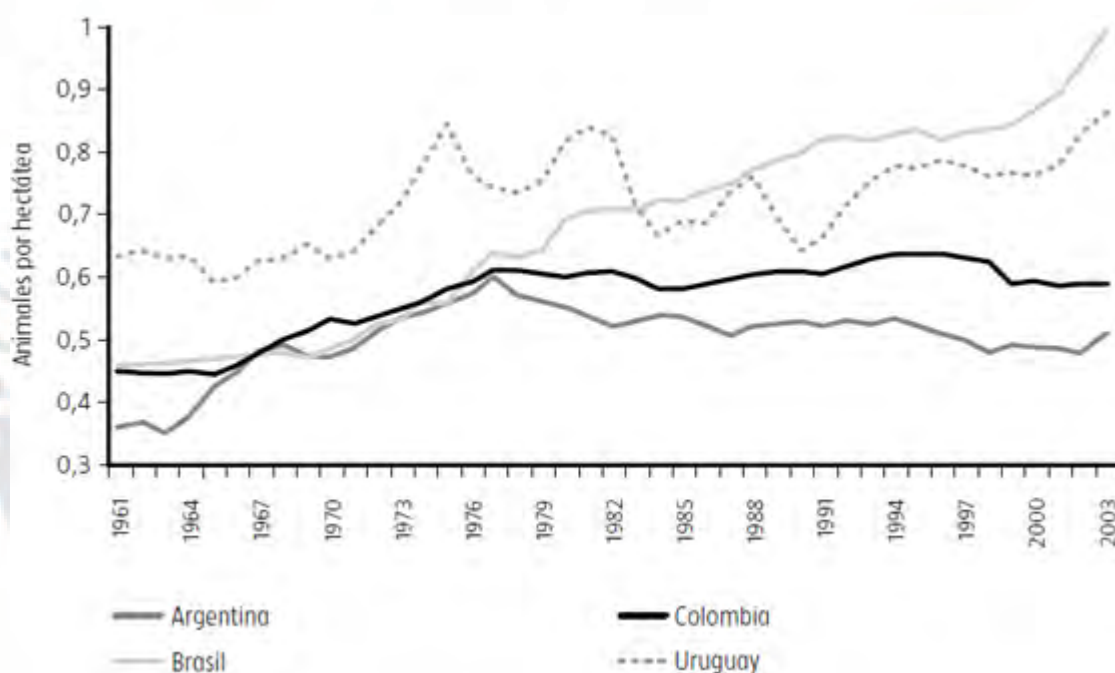


Figura 37. Evolución de carga.

Tomado de “Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019: Por una Ganadería Moderna y Solidaria,” por la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN), 2006, p. 56.

Recuperado de <http://www.slideshare.net/Fedegan/pega-2019-24848801>

Incremento del consumo per cápita. El consumo de carne per cápita anual en Colombia, es de 19.6 kg, una cifra por debajo si se la compara con Brasil que es 34 kg/hab., Argentina que es 54 kg/hab., o Uruguay 40 kg/hab. Si esta comparación se complementa con el número de cabezas de ganado al año, reportado en cada país, existe nuevamente una importante diferencia entre Colombia, Brasil, y Argentina, estos dos últimos, principales exportadores de carne en Latinoamérica y en el mundo. Brasil cuenta con 192 millones de cabezas de ganado, Argentina con más de 50 millones, y Colombia con 23 millones. Si se analiza a Uruguay, este tiene una población 13 veces menor que Colombia, sin embargo, el

consumo per cápita es más de dos veces el de Colombia, por lo que se puede concluir que existe alto potencial para desarrollar en el país, no solo en la productividad de la cadena de carne, sino que se debe trabajar en incrementar el consumo interno en el país (ver Tabla 19).

Tabla 19

Referenciamiento Internacional Latinoamérica Consumo per Cápita

2005	Inventario bovino (cabezas)	Población estimada (1.000)	Consumo carne (kg/hab./año)
Brasil	192'000,000	178,470	34.0
Argentina	50'768,000	38,428	54.7
México	31'476,600	103,457	17.7
Venezuela	16'300,000	25,699	16.2
Uruguay	11'700,000	3,415	40.3
Colombia	23'000,000	41,243	19.6

Nota. Tomado de “Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019: Por una Ganadería Moderna y Solidaria,” por la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN), 2006, p. 54. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Fedegan/pega-2019-24848801>

Si se analiza otra métrica, el *sacrificio de cabezas*, que hace referencia al degüello de ganado bovino, denota una actividad con un crecimiento tímido, algunos años incluso muestran decrecimiento. Estas cifras que son reportadas por el DANE y que se muestran en la Tabla 20, es la sumatoria del sacrificio de ganado registrado, de acuerdo con el pago de parafiscal que se paga al Fondo Nacional Ganaderos (FNG), y de acuerdo con el cálculo del ganado sacrificado de manera clandestina que no registra un pago en la cuota de fomento ganadero al FNG en las diferentes zonas del país.

Tabla 20

Sacrificio de Cabezas de Ganado (Registrado y No Registrado)

Año	Cabezas	Crecimiento (%)
2005	3,738	
2006	3,885	4
2007	3,965	2
2008	4,242	7
2009	4,128	-3
2010	3,946	-5
2011	4,247	7

Nota. Tomado de “Cuenta Satélite Piloto de la Agroindustria (CSPA): Procesos de Cría de Ganado Bovino y Porcino y Su Primer Nivel de Transformación Industrial (Resultados Preliminares 2005-2011),” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2013, p. 17. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/agroindustria/metodologia_CSPA_Ganado_bovino_porcino_23_2013.pdf

Mejorar el precio. Los precios registrados por el DANE, del kilogramo del ganado en pie, se registran en la Tabla 21, y son valores promedio de la venta en las diferentes regiones del país correspondientes al ganado común. Aún no se incluyen datos de ventas de ganado Premium, puesto que las cantidades son aún insignificantes frente a la producción total del país.

Tabla 21

Precio del Kilogramo de Ganado en Pie en Colombia

Año	Precio kg en pie (pesos col)
2005	2,311
2006	2,442
2007	2,736
2008	2,761
2009	2,711
2010	2,498
2011	2,523

Nota. Cálculo de precio kg ganado en pie en el país, promedio por precio ganado en pie por región. Adaptado de “Cuenta Satélite Piloto de la Agroindustria (CSPA): Procesos de Cría de Ganado Bovino y Porcino y Su Primer Nivel de Transformación Industrial (Resultados Preliminares 2005-2011),” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2013, p. 19. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/agroindustria/metodologia_CSPA_Ganado_bovino_porcino_23_2013.pdf

Uno de los retos más importantes de los países productores, es incrementar sus exportaciones, lo que significa mejorar su productividad, calidad, y tener una oferta permanente. Sin embargo, si se analizan las cifras del comercio de carne en el ámbito mundial, estas son bajas con respecto a los niveles de producción, lo que significa que el alto porcentaje de lo producido es destinado para el consumo interno de los países productores. Haciendo un análisis más detallado, y basado en información oficial de exportación y producción de los países más importantes que se publican por el MADR, tan solo Australia, Canadá, y Uruguay destinan más del 30% de su producción para exportar. Los demás países confirman que más del 90% de su producción está dirigida al consumo interno. Colombia en 2003 tuvo una producción cercana a las 680,000 toneladas de carne y exportó en 2002 tan solo 2,337 toneladas, lo que significa que tan solo un 0.3% de su producción fue exportada (ver Tabla 22).

Tabla 22

Producción y Exportación Ganado Bovino Países más Importantes

País	Producción			Exportación			% Exportación vs. Producción
	Año 2003	Participación producción	Crecimiento 1990-2003	Año 2002	Participación exportación	Crecimiento 1990-2002	
EE.UU.	12'226,000	20.8	1.8	822,796	15.2	7.8	6.7
Brasil	7'385,000	12.6	4.7	430,271	8.0	14.4	5.8
China	5'619,026	9.6	16.4				0.0
Argentina	2'800,000	4.8	-1.4	160,031	3.0	1.3	5.7
Australia	2'073,000	3.5	1.4	950,700	17.6	2.5	45.9
Varios países	9'147,410	16	N/A	720,623	13.4	N/A	7.9
Canadá	1'245,000	2.1	4.1	461,925	8.6	14.8	37.1
Colombia	680,000	1.2	1.3	2,337	0.0	-11.6	0.3
Venezuela	455,000	0.8	1.0	4	0.0	N/A	0.0
Uruguay	441,000	0.8	4.6	148,884	2.8	6.6	33.8
Chile	190,000	0.3	1.2	601	0.0	20.5	0.3
Mundo	58'741,931	100.0	0.6	5'400,448	100.0	0.9	9.2

Nota. Adaptado de “La Cadena de la Carne Bovina en Colombia: Una Mirada Global de Su Estructura y Dinámica 1991-2005 (Documento de Trabajo N°73),” por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2005, p. 13. Recuperado de http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112144930_caracterizacion_bovina.pdf

5.2 Potencial de Producción de Carne Bovina

Hacer un análisis de los aspectos demográficos, geográficos, económicos, tecnológicos, históricos, psicológicos, sociológicos, organizacionales, y administrativos del país, debe arrojar como resultado el potencial nacional del Sector Ganadería Bovina en Colombia que permitirá definir las estrategias para alcanzar los Objetivos a Largo Plazo.

Demográfico. La población de Colombia asciende aproximadamente a 47'661,790 habitantes. Los principales departamentos donde se concentra más del 50% de la población son: Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca, y Atlántico (ver Tabla 23).

Los cinco departamentos con mayor población en el país, a excepción de Atlántico, se concentran en el área andina, donde existe la mayor concentración de población colombiana (“Presentan Nuevo Listado,” 2013). En Colombia, la población se distribuye espacialmente en 25% rural y el 75% urbana, donde la urbana, en las últimas 4 décadas ha crecido

sustancialmente. Es así, como las capitales de estos departamentos concentran más del 40% de la población urbana del país (Murad, 2003).

Tabla 23

Distribución de Población de los Principales Departamentos

Departamento	Población
Bogotá	8'674,366
Antioquia	7'621,742
Valle del Cauca	4'520,166
Cundinamarca	2'598,245
Atlántico	2'403,027
Total	25'817.546

Nota. Tomado de “Proyecciones Nacionales y Departamentales de Población 2005-2020 (Estudios Postcensales 7,” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2010. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/conciliacenso/7_Proyecciones_poblacion.pdf

Consecuentemente, el potencial demográfico del Sector se circunscribe a estar ubicado estratégicamente en el eje de crecimiento poblacional del país en las últimas décadas. Adicional, es en esta zona, la zona andina, donde se encuentran las alternativas industriales donde la producción de carne en pie es materia prima esencial para las alternativas alimenticias que la población demanda.

Geográfico. El potencial geográfico del país para la producción de carne es alto, dados dos factores: (a) el tamaño del territorio colombiano (1'150,000 km²), y (b) la manera como se distribuye actualmente la población (rural 25% urbano 75%). Pero, precisamente, este potencial en tamaño puede verse disminuido por la cada vez más grande migración de población del campo a la ciudad. Este fenómeno se ha manifestado desde mediados del siglo pasado, por la incursión de la violencia por grupos al margen de la Ley.

Por otro lado, una porción baja del territorio colombiano, comparada con los demás países de la Región, es usada en la producción agrícola (el 3%), casi la mitad del territorio (48.7%) está cubierto por bosques naturales y colonizados, y el 34% por actividades pecuarias, que mayormente son dedicadas a pastos para ganadería bovina extensiva (i.e.,

producción de leche y carne) (Paz, 2013). En el país se presentan también amplias alternativas de producción agropecuaria debido a: (a) la posición astronómica de Colombia, (b) sus características geográficas, y (c) su disponibilidad de recursos.

En su condición de país tropical, ubicado en plena zona ecuatorial, el territorio nacional se beneficia de una luminosidad permanente durante todo el año, situación propicia para el crecimiento de pastos y forraje, principal fuente de alimento en la producción extensiva de ganado vacuno. Para este tipo de producción se requiere de aprovechamiento de las condiciones naturales y de grandes extensiones de pastizales (Financiera Rural, 2009).

Económico. El sector agropecuario participa en un 8.5% del PIB Nacional. El sector ganadero en especial, pesa un 1.7% del total del país, con un 20% de participación del total del sector agropecuario. Es 3.3 veces el sector cafetero colombiano y genera 950,000 empleos directos (Lafaurie, s.f.).

La economía colombiana durante 2013 creció 4.3%. En ese periodo, uno de los mayores incrementos ocurrió en el sector agropecuario, silvicultura, caza, y pesca con el 5.2%. De acuerdo con el DANE, esta variación se explica por el aumento de café (22.3%), animales vivos (2.5%), y otros productos agrícolas (5.4%). Este crecimiento del 5.2% resultó sorprendente dado que para 2013, el país sufrió diversas situaciones sociales como paros en la producción del Sector por protestas ante la apertura de mercados con la firma de TLC con diversos países como EE.UU., generado por la disminución en las salvaguardias a ciertas actividades dentro del Sector y la disminución de subsidios a la producción de algunos bienes primarios (“PIB del Sector Agropecuario,” 2014).

El Gobierno Colombiano, a través del MADR (2012), ha propuesto para 2020, que la producción del sector agropecuario destinado a la exportación crezca por encima del 200% con respecto a lo que se producía en el país en 2006 (ver Tabla 24).

Otra de las políticas encaminadas a fortalecer el sector agropecuario y en especial la producción de carne bovina, se orienta a que con el Censo Nacional Agropecuario se pueda

determinar con más detalle las necesidades del Sector para la formulación, ejecución, seguimiento, y evaluación de políticas agropecuarias y de desarrollo en el ámbito nacional.

De esta manera facilitará la gestión del Gobierno asociado con la mejora de la competitividad del Sector y contribuirá a conocer la situación actual, ayudando a la modernización y al desarrollo del Sector, así como a su inserción en el contexto internacional (DANE, 2014b).

Tabla 24

Metas en Producción Agropecuaria en Colombia 2006 y 2020

Producto	2006	2020	Incremento (%)
Tardío rendimiento	742	3,859	520
Frutas	1,347	3,903	290
Hortalizas	341	1,116	327
Exportables potencial	163	380	233
Exportables tradicional	4,812	5,824	121
Total apuesta agrícola	7,406	15,082	204
Otros cultivos	16,241	26,574	164
Total producción agrícola	23,648	41,657	176
Forestal comercial (m ³)	2,050	12,000	585
Etanol (promedio litros diarios)	878	3,798	433
Acuicultura	63	132	210
Inventario ganadero (cabezas)	25,677	51,478	200
Producción carne bovina	827	1,731	209
Producción leche	892	1,400	157
Promedio	6,078	12,067	273

Nota. Adaptado de “Apuesta Exportadora Agropecuaria 2006-2020,” por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2012, p. 8. Recuperado de <http://www.corpoica.org.co/sitioweb/Archivos/Publicaciones/APUESTAEXPORTADORA.pdf>

Tecnológico/científico. Colombia cuenta con el cuarto hato ganadero más grande de Latinoamérica con un inventario bovino de 26.9 millones de cabezas en 2008. El Brahman colombiano, ideal para la producción de carne en condiciones tropicales, se destaca por tener la genética de la más alta calidad en el mundo (Sociedad de Agricultores de Colombia & PROEXPORT COLOMBIA, 2012).

A través del Programa de Transformación Productiva sustentado en una alianza público-privada, el Gobierno Nacional pretende impulsar el desarrollo del país priorizando la

transformación de ocho sectores industriales y cuatro sectores agropecuarios, entre ellos, la producción de carne bovina (Betancourth, 2013).

Ganadería sostenible. Otro de los aspectos que los sectores de producción ganadera están implementando, es el Sistema Silvopastori (SSP) que es el uso de la tierra y tecnologías en especies vegetales (e.g., árboles, arbustos, palma, etc.) combinados en la misma unidad de manejo con plantas herbáceas (i.e., cultivos, pasturas) y/o animales, incluso en la misma forma de arreglo espacial o secuencia temporal, y en que hay interacciones tanto ecológicas como económicas entre los diferentes componentes (Young, como se citó en Centro para la Investigación en Sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria [CIPAV], s.f.). Este sistema surge como respuesta a las condiciones restrictivas que ofrecen los suelos tropicales, y es a su vez una alternativa viable y adaptable ambientalmente.

Las ventajas de los SSP según CIPAV (s.f.) son:

- Mejoramiento en la calidad del suelo (N y C);
- Retención de agua;
- Mejora en calidad y volumen de forraje;
- Microclima más benigno (sombra y temperatura);
- Disminución de costos (control de parásitos y suplementación);
- Estabilización en la oferta de forrajes; y
- Mayores ingresos por producción de madera, carne y leche, y servicios ambientales.

Algunas de las más importantes características científicas a considerar en el país y que ha permitido el desarrollo ganadero de los últimos años, ha sido la declaratoria de la Región Caribe por la Organización Internacional de Epizootias (OIE), como zona libre de aftosa con vacunación; y la futura certificación de nuevas zonas, unida a las ventajas que ofrecen algunas regiones y microregiones del trópico bajo por sus condiciones de clima, suelos, y recursos forrajeros; crean nuevas posibilidades para la producción y exportación de carne de calidad (CORPOICA, 2002).

Histórico/psicológico/sociológico. El sector agropecuario en Colombia ha tenido un pasado violento debido a las influencias negativas del narcotráfico y la guerrilla. El Sector Ganadería Bovina en Colombia no ha sido ajeno a esta realidad, y ha sido especialmente impactado por este factor que aún a 2014 se vive Colombia.

Desde mediados del siglo pasado, la población de Colombia ha estado sufriendo una guerra contra movimientos insurgentes alzados en armas, que reclaman derechos igualitarios, y en especial, ha sido el campo uno de los principales afectados durante este conflicto. El sector ganadero ha tenido un rol protagónico por su posición mordaz contra estos movimientos debido al grado de afectación que esta situación ha generado a la producción de carne y leche en el país. En diversos eventos, el Sector ha sido el protagonista para que se adopte una posición férrea contra estos grupos insurgentes pues estos no permiten un desarrollo de la producción en el territorio. Frecuentemente, los ganaderos y personas involucradas directamente con el Sector son objetivo de estos grupos a través de cobros de comisiones para poder transportar insumos, animales vivos de una finca a otra, etc., y hasta secuestros de personas ligadas estrechamente al Sector. Por otra parte, durante el período 2002-2010, se recuperó el espacio perdido con la guerrilla y el narcotráfico, volviendo la confianza en los inversionistas nacionales y extranjeros, beneficiando en general a todo el sector agropecuario y otros sectores del país.

A 2014 con el proceso de paz que se está gestando entre el Gobierno y las FARC, existe alta expectativa en la firma de dicho acuerdo, y de ser así, las áreas de producción donde la ganadería se concentra en Colombia, pasarían a generar mayor productividad derivada de un ambiente de tranquilidad, de libre movilidad de factores, capital, mano de obra, etc., que permitan escenarios de crecimiento sostenible y a largo plazo. El sector ganadero ha sido partícipe de diversos eventos en búsqueda de tener el territorio ajeno a los múltiples enfrentamientos entre movimientos guerrilleros y las fuerzas militares, con el fin de proteger la industria de situaciones adversas que en la historia reciente del país se han

presentado impidiendo el desarrollo de uno de los sectores más prometedores en la economía colombiana.

Organizacional/administrativo. Para el análisis del Sector Ganadería Bovina en Colombia se debe considerar que este presenta alta informalidad y elevada intermediación. Para contrarrestar esta situación se deben implementar instrumentos de política apropiados y eficaces como condiciones de crédito flexibles y transferencia de tecnología, que permita mayor competitividad del Sector hacia mercados internacionales de calidad. En la cadena de producción del sector cárnico, existe exceso de intermediación en cada uno de los eslabones que lo componen. Por ejemplo, una vez el novillo está listo para su comercialización, entran acopiadores y comisionistas como primeros intermediarios que generan, junto con los transportadores de animales vivos, disminución de peso, hematomas, muertes, y estrés en los animales. En un segundo eslabón, en el proceso de *sacrificio y desposte*, centros y plantas clandestinas generan distorsiones en los precios con la consecuencia de entregar un producto de baja calidad y con deficiencias para el consumo interno. Estas prácticas, junto con la informalidad, la excesiva intermediación, y el excipiente control de las instituciones, no permite la eficiencia en la cadena de producción y el consecuente desarrollo del Sector. Esta descripción muestra que el alto número de pequeños ganaderos (i.e., nivel bajo de desarrollado y/o tecnificación), junto con el alto número de intermediarios, comisionistas, y acopiadores, representan la alta informalidad de la producción cárnica en el país (Lafaurie, 2011).

5.3 Principios Cardinales del Sector Ganadería Bovina en Colombia

A partir del Análisis Tridimensional, los principios cardinales hacen posible la identificación de oportunidades y amenazas del entorno.

Influencia de terceras partes. Colombia, practica comercio internacional y se ve influenciado por las economías con las que realiza transacciones comerciales. Según IPCVA (2012), en el comercio exterior, Brasil, EE.UU., y Uruguay son los principales exportadores de carne bovina en América (ver Figura 38).

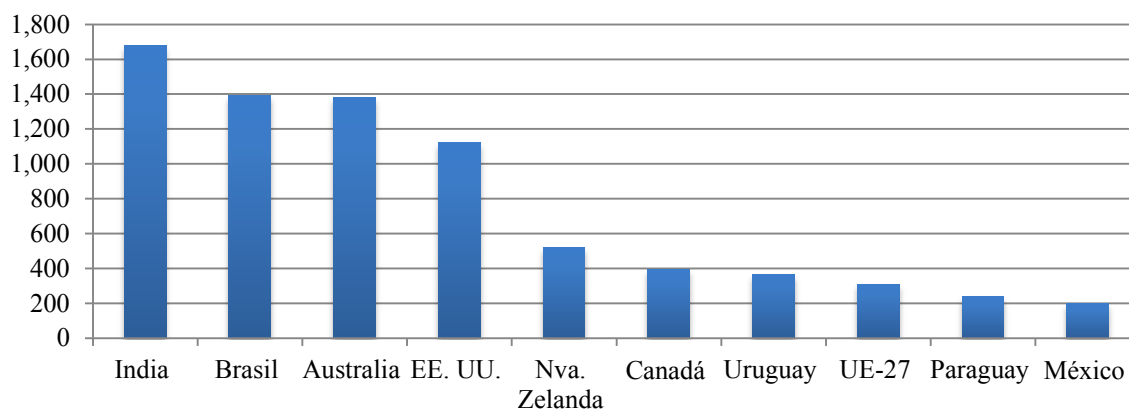


Figura 38. Exportaciones de carne bovina (en miles de toneladas de res con huesos). Tomado de “Informe de Mercados Internacionales de Carne Bovina,” por el Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA), 2012, p. 3. Recuperado de http://www.ipcva.com.ar/documentos/1124_informedemercadosmundiales2012.pdf

Colombia tiene TLC vigentes con EE.UU., la Unión Europea, Canadá, Chile, México, el Acuerdo Europeo de Libre Comercio (EFTA, por sus siglas en inglés) que está integrada por Suiza, Islandia, Noruega, y Liechtenstein, al igual con el Triángulo Norte conformado por El Salvador, Guatemala, y Honduras, y sin embargo, al 13 de diciembre de 2013, a ninguno de ellos había llegado la carne de res nacional, debido a la admisibilidad sanitaria que ha sido el principal obstáculo (“Colombia No Exporta,” 2013).

Los TLC tienden a facilitar el comercio entre los países, al buscar atraer inversión, conquistar nuevos mercados, y ayudarles a las medianas empresas a ser exportadoras. Sin embargo, en el Sector Ganadería Bovina en Colombia, la falta de estándares para la competitividad amenaza el desempeño del país frente a sus principales competidores.

Sin embargo, se continuó comercializando la proteína roja a Venezuela, las Antillas Holandesas, y Perú (siendo principales importadores), países con los que aunque Colombia no tiene TLC, sí tiene acuerdos comerciales. Con Perú están trazados dentro de la Comunidad Andina y con Venezuela mediante negociaciones directas con Colombia (“Colombia No Exporta,” 2013).

Lazos pasados y presentes. El pasado y presente del país en términos de relaciones con países vecinos o contrapartes en pactos ha pasado por diversos estados, pero ninguno con

resultados altamente negativos. El narcotráfico y conflicto guerrillero en Colombia tuvieron impactos negativos en el crecimiento económico del país. La violencia de este conflicto afectó el crecimiento del comercio internacional y generó años de incertidumbre, desincentivando la inversión extranjera, al tiempo que se desvían gastos del Gobierno hacia gastos de actividades en Defensa. Afortunadamente, ha habido avance en el debilitamiento de las FARC y de grupos paramilitares en los últimos 10 años. Colombia se proyecta a la paz, y a ser un país que por brindar seguridad física, jurídica, y política, presente un crecimiento económico en aumento.

Venezuela y Colombia han sido socios comerciales importantes entre sí, sin embargo en 2009 se genera un deterioro de estas relaciones por una serie de circunstancias que giran en torno a la captura de un jefe de las FARC en tierras venezolanas. Este evento afectó gravemente la zona fronteriza con Venezuela y las exportaciones por el cierre intermitente de las fronteras. Los exportadores colombianos se vieron notablemente afectados al reducir sus exportaciones a este país en un 20% a 30%, luego del conflicto (Arboleda, Gómez, & Ramírez, s.f.). El intercambio comercial cayó en 2010 a US\$1,688 millones, 63% menos con relación a 2009, cuando alcanzó US\$4,616 millones (Agencia EFE, 2012).

Este evento ha obligado a los exportadores colombianos a buscar nuevos mercados y encontrar nuevos destinos, pero al mismo tiempo, al encontrarse a 2014 con otro panorama en Venezuela debido a los problemas internos de desabastecimiento, Colombia tiene una importante oportunidad para incrementar las exportaciones a este país y mayormente productos alimenticios y básicos, como la carne.

Contrabalance de intereses. Existen intereses comunes con los países vecinos como se ha descrito anteriormente. Venezuela es el segundo país importador de productos de Colombia, y ambos países se favorecieron en un intercambio costo-beneficio con cierta estabilidad debido a la estrategia del presidente Juan Manuel Santos, cuando en agosto de 2010, convino con Chávez el restablecimiento de las relaciones y la negociación de un acuerdo como marco jurídico para el comercio mutuo. A 2014 existen buenas relaciones

comerciales diplomáticas con este país, y similar situación se tiene con Ecuador. Aunque Colombia tiene TLC vigentes con más de 15 países, al cierre de 2013 no había podido exportar a ninguno de ellos, debido a la admisibilidad sanitaria. Es en este aspecto donde existen intereses encontrados. Por ejemplo, EE.UU. es el primer país importador de productos y a la vez representa una amenaza en las transacciones acordadas en el TLC, debido al bajo nivel de competitividad de los productos cárnicos colombianos.

Conservación de los enemigos. No es conveniente ganar ni perder enemigos, se deben mantener (D'Alessio, 2008).

Colombia a través del Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos, ha gestionado una relación política diplomática para evitar conflictos y potencializar de esta manera la relación económica con los países fronterizos. Se tiene como fortaleza la cercanía en distancia y las relaciones cordiales para satisfacer la oferta y demanda que tengan lugar en la economía de países vecinos, mayormente Venezuela, Ecuador, entre otros. En el Sector Ganadería Bovina en Colombia, uno de los principales enemigos sería Uruguay puesto que ha sido el exportador más cercano a uno de los principales destinos colombianos: Venezuela (ver Figura 39).

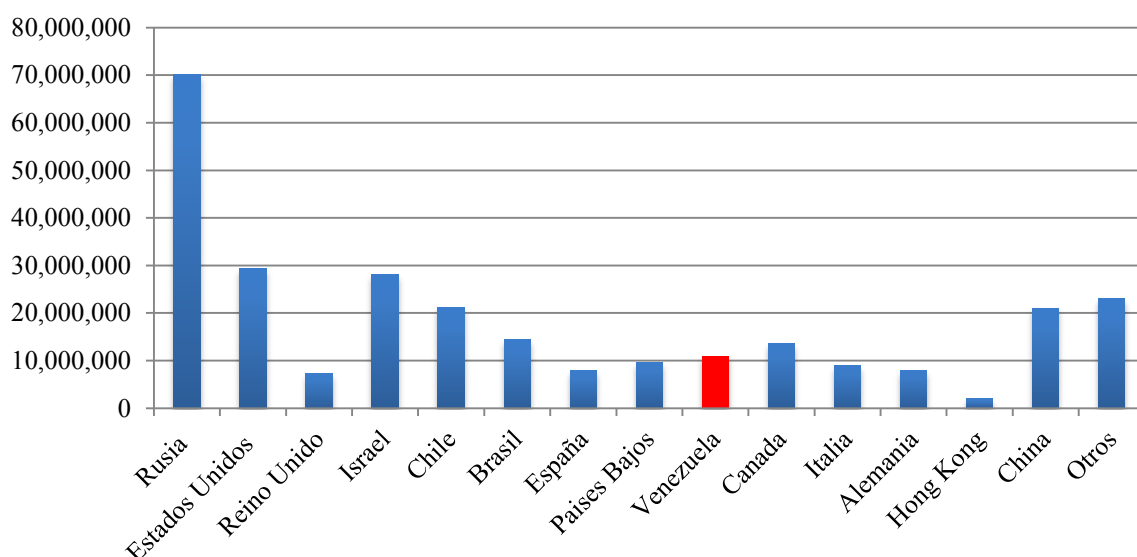


Figura 39. Exportaciones de carne bovina de Uruguay 2012 (volumen en kg neto). Tomado de "Informe de Mercados Internacionales de Carne Bovina," por el Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA), 2012, p. 5. Recuperado de http://www.ipcva.com.ar/documentos/1124_informedemercadosmundiales2012.pdf

5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

El Sector debe considerar no solamente los intereses nacionales, sino los organizacionales, que le permitan analizar y considerar sus objetivos a largo plazo. Los intereses organizacionales son indicadores que el Sector trata de alcanzar para mejorar su participación en la industria y obviamente en los mercados en los cuales compete. En la Tabla 25 se muestra como se ven los indicadores descritos en el Acápite 5.1 frente a los productores, exportadores, e importadores (ver Tabla 25).

Tabla 25

Matriz de Intereses Organizacionales

Intereses organizacionales	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Productividad			
La tasa de extracción	** EE.UU. ** Australia ** Brasil	** Argentina ** Italia ** Nueva Zelanda	
Edad y peso de sacrificio		** Argentina	
Aumento diario de peso	** Brasil	** Argentina	
Incremento de cabezas de ganado			
	** Brasil ** Argentina ** México		
Incremento del consumo per cápita			
	* Argentina * Uruguay * Brasil		
Incrementar precio			
	* Australia * Canadá * Uruguay * Brasil * EE.UU. (productor) ** EE.UU. (Importador)	** Venezuela ** Ecuador ** Perú	** Antillas Holandesas

Nota. *Intereses comunes; **Intereses opuestos.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Según D'Alessio (2013):

Los objetivos de largo plazo son los objetivos estratégicos; y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión. Estos dependerán de la industria, la organización, sus productos, y sus respectivos ciclos de vida. (p. 226)

Así entonces, los objetivos a largo plazo del Sector Ganadería Bovina en Colombia estarán definidos y enmarcados dentro del contexto de la visión previamente definida en el Acápite 2.2:

Para 2021, la producción de carne en canal del Sector Ganadería Bovina en Colombia superará las 1'265,500 toneladas debido a su constante innovación, rentabilidad, y políticas ambientales sostenibles, posicionándose como el cuarto país de mayor producción en Latinoamérica, logrando incrementar así en un 43% la producción de 2013 que fue de 885,000 toneladas.

A continuación se describen los Objetivos a Largo Plazo (OLP) del Sector Ganadería Bovina en Colombia:

1. *OLP1*. Incrementar anualmente la producción en 47,500 toneladas, para obtener una producción de carne en canal total a 2021 de 1'265,000 toneladas anuales.
2. *OLP2*. A 2021 incrementar la exportación de carne en canal a 250,000 toneladas anuales. A 2013 se exportan 200,615 toneladas.
3. *OLP3*. A 2021 incrementar el consumo interno per-cápita anual de carne bovina en Colombia de 20.2 a 25.2 kg/habitante.
4. *OLP 4*. A 2021 tener un hato nacional de 29'000,000 de cabezas. A 2013 se encuentra en 23'000,000.
5. *OLP 5*. A 2021 aumentar los empleos directos generados por el Sector de 833,000 a 1'033,000, fortaleciendo el desarrollo social y económico de las zonas rurales.

5.6 Conclusiones

Los objetivos a largo plazo definidos para el Sector Ganadería Bovina en Colombia han sido definidos alineados a su Visión y planteados dentro una proyección realista de crecimiento tomando como punto de partida los datos reales de su situación actual.

Los objetivos a corto plazo deberán ser definidos con metas anuales que permitan en su sumatoria alcanzar los objetivos a largo plazo aquí planteados y vincular detalles específicos no visibles en ellos.

La productividad en la cadena del ganado bovino debe ser uno de los aspectos de mayor importancia en el Sector, para optimizar el proceso, mejorar la calidad, y garantizar una mejor oferta.

A 2014, las cifras de producción y exportación de carne en Colombia están basadas en ganado criollo mayormente. Para mejorar la calidad de la carne y ser más competitivos con los principales países productores, se debe considerar invertir en nuevas razas, cruces, que tiendan a mejorar la productividad y oferta.

Aunque Colombia tiene TLC vigentes con diversos países en América y Europa, la carne de ganadería bovina colombiana no ha podido ser introducida en ninguno de estos mercados debido a la admisibilidad sanitaria de este producto, lo cual lo hace tener baja competitividad.

En el Sector Ganadería Bovina en Colombia, uno de los principales enemigos es Uruguay, puesto que ha sido el exportador más cercano a Venezuela, este último, principal destino de los productos colombianos.

El Sector Ganadería Bovina en Colombia está retrasado en cuanto a sus indicadores de intereses organizacionales. Incluso, haciendo a un lado la comercialización hacia otros países, la productividad y el incremento del consumo per cápita son bajos.

La Matriz de Intereses Organizacionales muestra la posición de Colombia en la comercialización de carne bovina. La mayoría de países exportadores tienen ventaja respecto a Colombia significativamente. Esto ocurre en la mayoría de los intereses considerados.

Para que a futuro se cumplan los objetivos a largo plazo vinculados a la comercialización hacia el exterior; el Gobierno Nacional debe tomar acciones precisas e inmediatas. No se debe esperar que la FEDEGAN sea la única que se involucre en este proceso de mejora. Decisiones de tipo económico, presupuestal, y tecnológico deben soportar las estrategias que se definan.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)

Con lo desarrollado en las matrices MEFE y MEFI se procede a elaborar la Matriz FODA que busca realizar el cruce entre las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas del Sector. Un cruce entre las fortalezas y las oportunidades permite establecer estrategias con el fin de aprovechar las primeras para capitalizar las segundas (Estrategias FO). Asimismo se pueden establecer estrategias que permitan aprovechar las oportunidades con el fin de fortalecer las debilidades (Estrategias DO). La matriz también permite establecer Estrategias FA que de la misma manera permiten aprovechar las fortalezas del Sector para reducir o contrarrestar las amenazas. Las Estrategias DA, resultantes del cruce entre las debilidades y las amenazas deben plantear acciones para minimizarlas. Como resultado de este análisis se han planteado 14 estrategias donde las Estrategias FO están enfocadas a incentivar un cruce genético que mejore la calidad del producto, motivar el uso de las tierras improductivas, y generar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales. Por su parte las estrategias DO se han establecido para generar planes de capacitación para la comunidad ganadera, motivar la especialización de la cadena productiva, promover la interacción directa entre las asociaciones gremiales y los productores, y fomentar el intercambio tecnológico con países líderes en el Sector. En el tercer cuadrante se plantean las Estrategias FA donde se proponen generar programas de sostenibilidad de acuerdo con las mejores prácticas en el ámbito mundial, desarrollar campañas de marketing que promuevan el consumo de carne de calidad certificada, y capacitar a todos los participantes de la cadena productiva en las mejores prácticas para el manejo de la ganadería bovina. Finalmente, como Estrategias DA (cuarto cuadrante), se propone generar un plan de capacitación para los participantes de la industria ganadera con la proyección de aplicar sistemas de producción eficientes para incursionar en nuevos mercados. En la Tabla 26 se muestra la Matriz FODA con las estrategias mencionadas.

Tabla 26

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Existencia de la Federación Nacional de Ganaderos (FEDEGAN).	D1	Uso inadecuado e ineficiente de los recursos naturales.
		F2	Un país con una cultura ganadera arraigada.	D2	Insuficiente cultura de calidad.
		F3	Base genética competitiva.	D3	Bajos índices de productividad.
		F4	Red ganadera virtual y red de frigoríficos (FRIOGAN).	D4	Desarticulación entre los eslabones de la cadena productiva.
		F5	Capacidad creciente de producción.	D5	Alta intermediación antes de llegar al cliente final / consumidor.
		F6	Participación en el mercado internacional.	D6	Escasa oferta de tecnología
		F7	Amplias fuentes de información.	D7	No consolidación de la cultura organizacional.
		F8	Visión y plan estratégico integral definido.	D8	Sistemas de información deficientes y/o en construcción.
Oportunidades		FO		DO	
O1	Mayor inversión extranjera, producto del buen momento que está viviendo el país.	FO1	Desarrollar cruces genéticos que mejoren la calidad y productividad del producto a través de las diferentes Asociaciones de Razas y FEDEGAN (F1, F3, F4, F8, O6, O7).	DO1	Ejecutar planes de capacitación para la comunidad ganadera que incrementen y mejoren los indicadores de calidad y productividad (D1, D2, D3, D4, O2, O6, O7, O8).
O2	Estabilidad económica, institucional, y política.	FO2	Activar el uso de las tierras improductivas en el país realizando contactos directos con los dueños y los campesinos para fomentar la ganadería bovina (F2, F5, F7, O2, O5, O7).	DO2	Especializar cadena productiva desde la genética hasta la ceba a través de la detección de las fortalezas de cada participante de la misma (D4, O6, O7).
O3	Inestabilidad económica y política de países de Latinoamérica que han perdido participación en el mercado.	FO3	Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales en países importadores de carne cuyo consumo depende de países políticamente inestables (F1, F3, F4, F6, O4, O3, O8).	DO3	Establecer la interacción directa entre las asociaciones gremiales y los productores a través de canales de comunicación de fácil acceso (D5, D3, O7).
O4	TLC firmados actualmente con varios países.	FO4	Conseguir inversión extranjera para desarrollar el Sector Ganadería Bovina en Colombia a través de las relaciones comerciales ya establecidas por FEDEGAN con otros países (F8, O1, O2, O5).	DO4	Alimentar en forma continua la base de datos de los indicadores de producción a nivel de finca (D6, D8, O6, O7, O8).
O5	Proceso de paz, programa principal del nuevo Gobierno, que dará mayor estabilidad y seguridad en el campo.	FO5	Estructurar en conjunto (i.e., FRIOGAN y FEDEGAN) una cadena productiva más eficiente buscando nuevos mercados nacionales e internacionales (F1, F4, F5, F6, O8, O6, O4).	DO5	Establecer convenios de intercambio tecnológico con países líderes en el Sector (D6, O1, O7).
O6	Incremento en la demanda de productos de alta calidad derivados del Sector.				
O7	Interés del Gobierno y de las agremiaciones por especializar y hacer más eficiente la industria y producción bovina.				
O8	Cumplimiento de requisitos para exportar carne a los mercados internacionales.				
Amenazas		FA		DA	
A1	Cambio climático que impacta directamente en el desempeño del campo y las tierras.	FA1	Generar programas de sostenibilidad de acuerdo con las mejores prácticas en el ámbito mundial (F5, F6, A1, A5, A8).	DA1	Capacitar a los participantes de la industria ganadera en cómo aplicar sistemas de producción eficientes que permitan la incursión en nuevos mercados (D1, D3, D4, D6, A2, A6, A7).
A2	Deficiencia tecnológica y de gestión en los procesos de producción en el Sector.	FA2	Desarrollar campañas de mercadeo que promuevan el consumo de carne de calidad certificada (F4, A6, A7).		
A3	Falencias en infraestructura vial y medios de transporte.	FA3	Capacitar a todos los participantes de la cadena productiva en las mejores prácticas para el manejo de la ganadería bovina (F4, F7, A2).		
A4	Inseguridad en el sector rural.				
A5	Insuficiencia de nutrientes en gran parte de los suelos aptos para pastoreo.				
A6	Falta de condiciones sanitarias y fitosanitarias.				
A7	Crecimiento de la demanda en productos sustitutos como pollo, cerdo, y pescado.				
A8	Oposición de comunidades por el impacto que la ganadería tiene en el medioambiente tras la deforestación.				

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Según D'Alessio (2013):

La Matriz PEYEA es usada para determinar la adecuada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Esta matriz tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo. (p. 300)

En la Tabla 27 se muestran los factores determinantes de la fortaleza financiera para el Sector dentro de los cuales sobresalen: (a) la rotación de inventarios, (b) el apalancamiento, y (c) la economía de escala arrojando un porcentaje ponderado de 3.66.

Por otro lado, en la Tabla 28 se muestran los factores determinantes de la ventaja competitiva sobresaliendo: (a) la participación del mercado y (b) el ciclo de reemplazo del producto. Esta matriz arroja como resultado un puntaje total de -3.11 y muestra con baja puntuación puntos críticos como: (a) la lealtad del consumidor y (b) el conocimiento tecnológico.

En la Tabla 28 se muestran igualmente los factores determinantes de la fortaleza de la industria donde los factores con mayor puntuación son: (a) el potencial de crecimiento y (b) la estabilidad financiera, mientras que los de menor puntaje son: (a) la posibilidad de entrada al mercado y (b) el poder de negociación de los productores. El puntaje total es de 2.77.

Finalmente, la Tabla 29 muestra los factores determinantes de la estabilidad del entorno con un puntaje total de -1.87 presentando con mayor puntaje: (a) la presión de los productos sustitutos y (b) los cambios tecnológicos; y con menor puntaje la elasticidad de precios de la demanda.

Estas cuatro matrices de calificación se consolidan y unen en la matriz final PEYEA que se muestra en la Tabla 30, cuyos datos a su vez se grafican en la Figura 40, obteniendo un vector resultante en el Cuadrante I que sugiere asumir una postura estratégica conservadora.

Tabla 27

Matriz Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)

Factores determinantes								Puntaje		
Retorno en la inversión.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Apalancamiento.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
Liquidez.	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	2
Capital requerido versus capital disponible.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
Flujo de caja.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Facilidad de salida del mercado.	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
Rotación de inventarios.	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	6
Economías de escala y de experiencia.	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4
Total									3.66	

Tabla 28

Matriz Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva

Factores determinantes								Puntaje		
Participación de mercado.	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4
Calidad del producto.	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	2
Ciclo de vida del producto.	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
Ciclo de reemplazo del producto.	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
Lealtad del consumidor.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Utilización de la capacidad de los competidores.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Conocimiento tecnológico.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Integración vertical.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Velocidad de introducción de nuevos productos.	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
Total									-3.11	

Tabla 29

Matriz Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)

Factores determinantes								Puntaje		
Potencial de crecimiento.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Potencial de utilidades.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Estabilidad financiera.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
Conocimiento tecnológico.	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
Utilización de recursos.	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
Intensidad de capital.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Facilidad de entrada al mercado.	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	1
Productividad/utilización de la capacidad.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Poder de negociación de los productores.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
Total									2.77	

Tabla 30

Matriz Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)

Factores determinantes								Puntaje		
Cambios tecnológicos.	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
Tasa de inflación.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
Variabilidad de la demanda.	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
Rango de precios de productos competitivos.	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	6
Barreras de entrada al mercado.	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
Rivalidad/presión competitiva.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
Elasticidad de precios de la demanda.	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	1
Presión de los productos sustitutos.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
Total									-1.87	

Tabla 31

Matriz PEYEA del Sector Ganadería Bovina en Colombia

Posición estratégica interna			Posición estratégica externa		
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)			Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		
1	Retorno en la inversión.	3	1	Cambios tecnológicos.	5
2	Apalancamiento.	4	2	Tasa de inflación.	5
3	Liquidez.	2	3	Variabilidad de la demanda.	4
4	Capital requerido versus capital disponible.	4	4	Rango de precios de productos competitivos.	6
5	Flujo de caja.	2	5	Barreras de entrada al mercado.	2
6	Facilidad de salida del mercado.	5	6	Rivalidad/presión competitiva.	5
7	Riesgo involucrado en el negocio.	3	7	Elasticidad de precios de la demanda.	1
8	Rotación de inventarios.	6	8	Presión de los productos sustitutos.	5
9	Economías de escala y de experiencia.	4			
Promedio = 3.67			Promedio = -1.88		
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)			Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		
1	Participación de mercado.	4	1	Potencial de crecimiento.	5
2	Calidad del producto.	2	2	Potencial de utilidades.	4
3	Ciclo de vida del producto.	3	3	Estabilidad financiera.	5
4	Ciclo de reemplazo del producto.	5	4	Conocimiento tecnológico.	2
5	Lealtad del consumidor.	2	5	Utilización de recursos.	2
6	Utilización de la capacidad de los competidores.	3	6	Intensidad de capital.	3
7	Conocimiento tecnológico.	2	7	Facilidad de entrada al mercado.	1
8	Integración vertical.	2	8	Productividad/utilización de la capacidad.	2
9	Velocidad de introducción de nuevos productos.	3	9	Poder de negociación de los productores.	1
Promedio = -3.11			Promedio = 2.78		

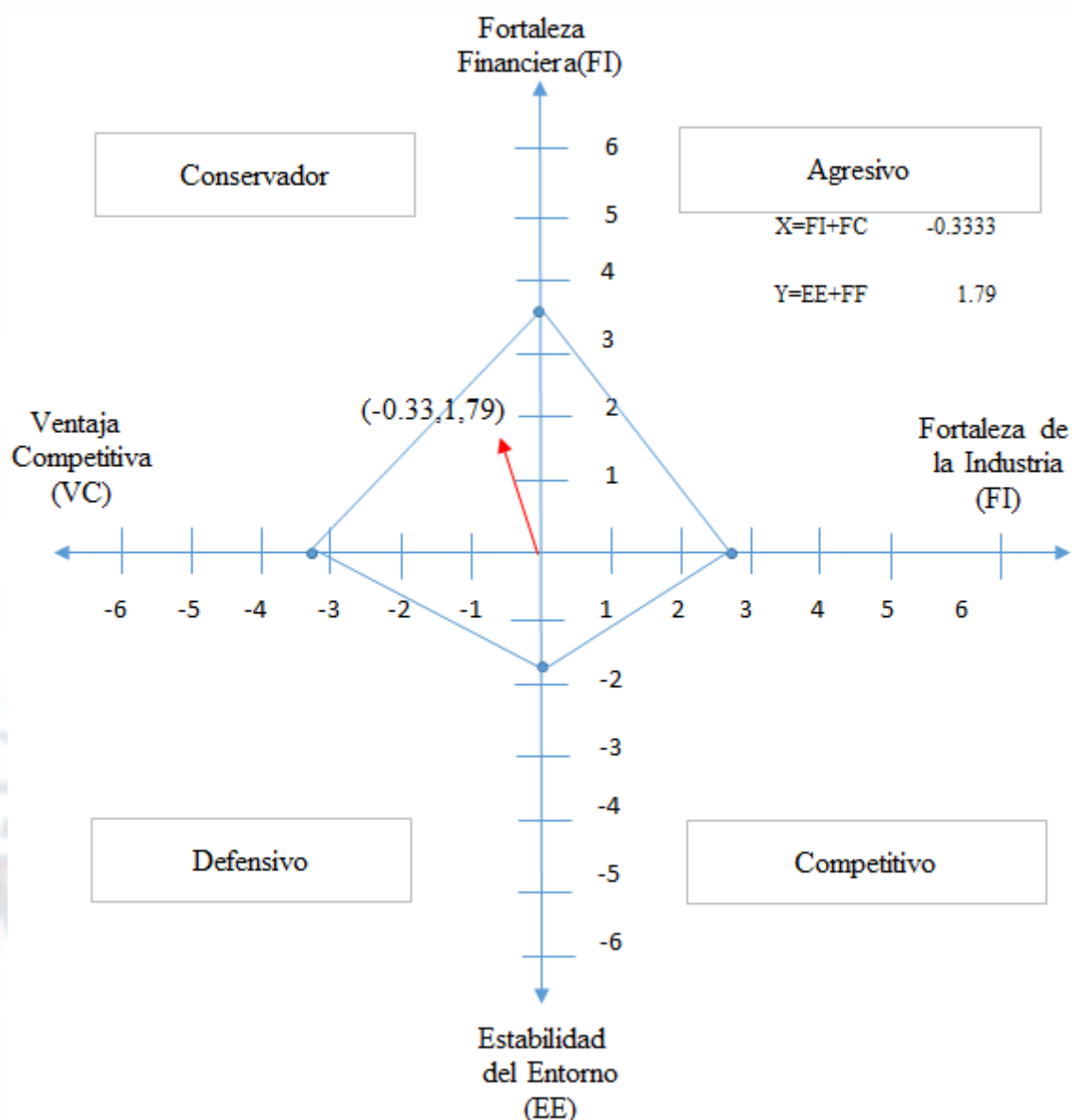


Figura 40. Matriz PEYEA del Sector Ganadería Bovina en Colombia.

Dado que el vector resultante se ubica en el Cuadrante II, la Matriz sugiere que el Sector debe asumir una postura estratégica conservadora la cual debe reflejarse en adoptar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz fue desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), y se basa en: “(a) la relación entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo” (D’Alessio, 2013, p. 324). Es utilizada para analizar las empresas con la competencia, o divisiones dentro de una misma organización, o la competencia en la industria o los

productos del Sector, o incluso para analizar competencia de productos o líneas de una empresa o industria.

La matriz cuenta con cuatro cuadrantes, donde son ubicados: (a) los productos, (b) divisiones, y (c) sectores o industrias que se pretenden analizar. Según donde se ubiquen, la estrategia varía. En el cuadrante *signo de interrogación*, se plantean productos con baja participación relativa de mercado, pero compitiendo en industrias de alto crecimiento, cuyas necesidades de efectivo son altas, con baja generación de caja, y permite al Sector decidir estrategias intensivas para fortalecerse o incluso desinvertir.

En el cuadrante *negocios estrellas*, se ubican los productos que tienen una alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria o Sector. Presentan las mejores oportunidades a largo plazo, relativo crecimiento, y estabilidad. La inversión se ejecuta tiende a mantener o consolidar la posición dominante y se pueden aplicar estrategias de integración, intensivas, y de aventura conjunta.

Con relación al cuadrante de *vacas lecheras*, se ubican industrias o productos que presentan alta participación relativa de mercado, pero compiten en industrias de bajo crecimiento, generando exceso de liquidez. El objetivo de este cuadrante es que el exceso de liquidez debe servir para mantener una posición sólida en el mayor tiempo posible. Permite aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.

Con relación al último cuadrante, *negocios perro*, existe baja participación relativa del mercado, compitiendo además en mercados de lento o bajo crecimiento, con posiciones débiles internas y externas que provocan la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión, o reducción.

Para el caso del Sector Ganadería Bovina en Colombia, se utilizó la matriz BCG para hacer un análisis de la carne con los productos sustitutos (i.e., pollo y cerdo), como se observa en la Figura 41. Comparando los productos cerdo y pollo, se encuentra en el cuadrante signo de interrogación, mientras que la carne, está en el cuadrante negocios

Tabla 32

Consumo y Participación del Mercado para Pollo, Cerdo, y Carne en Colombia

	Consumo kg Per cápita 2010	Consumo kg Per cápita 2011	Tasa de crecimiento 2010-2011	% consumo Per cápita	% PIB agropecuario 2011	% participación mercado	Participación relativa
Pollo	23.4	23.8	1.71	49	8.00	25	0.40
Cerdo	4.8	5.2	8.33	11	4.08	13	0.21
Carne	18.9	20.01	5.87	41	20.00	62	1.00

Nota. Tomado de “Estadísticas: Consumo,” por la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN), 2014g. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>

Los sectores que compiten con el Sector Ganadería Bovina en Colombia se caracterizan por una baja participación del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento, lo cual implica igualmente para el mismo, oportunidades de crecimiento y la aplicación de estrategias de penetración en el mercado y de aventura conjunta.

6.4 Matriz Interna-Externa (IE)

La matriz IE presenta dos ejes: el eje X está representado por el total ponderado de la matriz EFI y el de la y por el total ponderado de la matriz EFE. Con respecto al entorno, la Tabla 33 muestra que el Sector tiene un puntaje de 1.71, lo que indica que está por debajo del promedio en su esfuerzo por perseguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas del entorno (e.g., precarias condiciones que no permite ser competitivo en el ámbito internacional).

Tabla 33

Puntuaciones EFI y EFE para el Sector Ganadería Bovina en Colombia

Matriz	Total de Puntaje Ponderado
EFI	2.29
EFE	1.71

Por su parte, en cuanto a los factores internos, el Sector posee un puntaje de 2.29, que indica que está por debajo del promedio del uso de sus fortalezas internas totales, es decir, se presentan grandes oportunidades para fomentar el mejoramiento del Sector con la proyección de fortalecerlo financieramente con productos competitivos, con bajos costos, y en síntesis,

un sector productivamente costo-eficiente. La Figura 42 muestra la matriz IE y los cuadrantes que se reflejan en ella corresponden a los distintos niveles y estrategias a aplicar. En el caso del Sector Ganadería Bovina en Colombia, el Cuadrante VIII indica que el Sector debe ser capaz de desarrollarse selectivamente para mejorar, es decir, saber escoger dentro de sus posibilidades, cuáles serían las características que agregan valor al mismo, tales como estrategias defensivas, y con ello fomentar el mejoramiento integral.

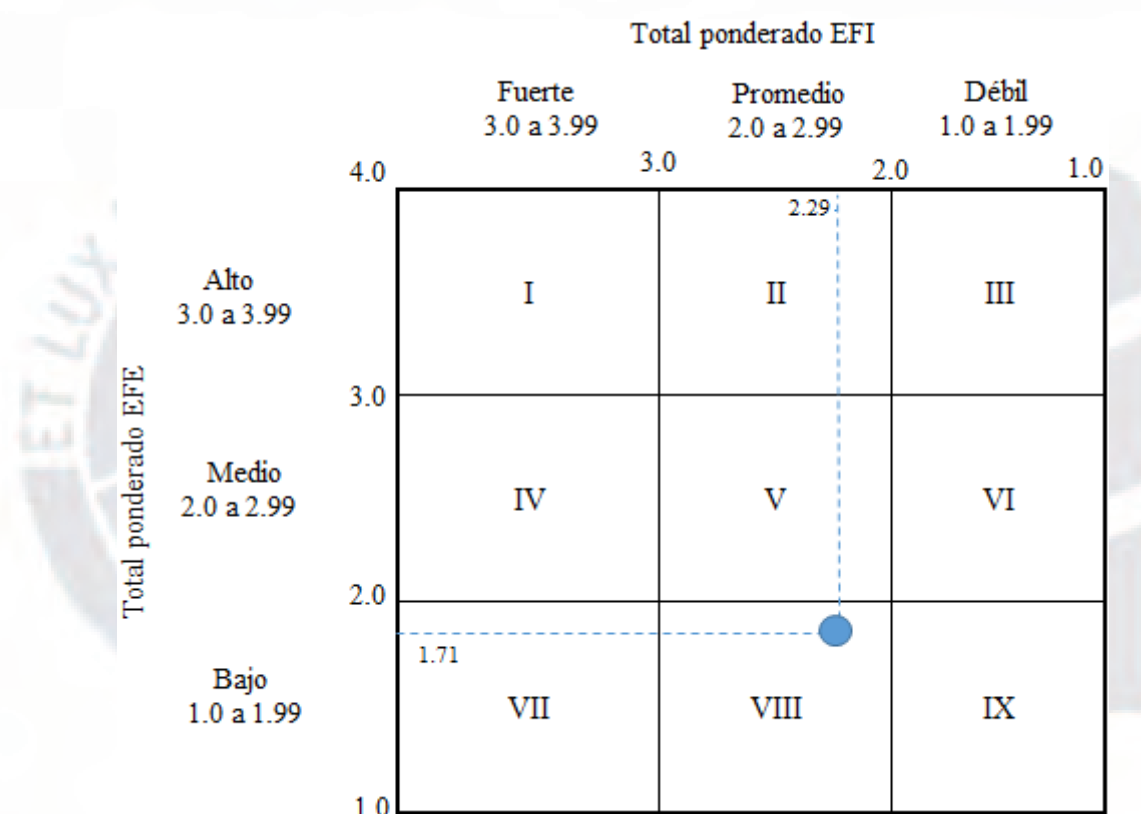


Figura 42. Matriz MIE para el Sector Ganadería Bovina en Colombia.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2013), “La matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización (p. 344). La matriz plantea que la situación de una empresa es definida en términos de crecimiento del mercado y la posición competitiva de la misma en dicho mercado, variables que al evaluarlas simultáneamente permiten categorizar la empresa en un cuadrante que sugiere alternativas de estrategia en orden de atractividad. En la Figura 43 se muestra la matriz GE para el Sector Ganadería Bovina en Colombia y representa que el Sector se sitúa en el Cuadrante II

sugiriendo estrategias de desarrollo de mercados y productos, penetración de mercados, e integración vertical (hacia adelante y hacia atrás).

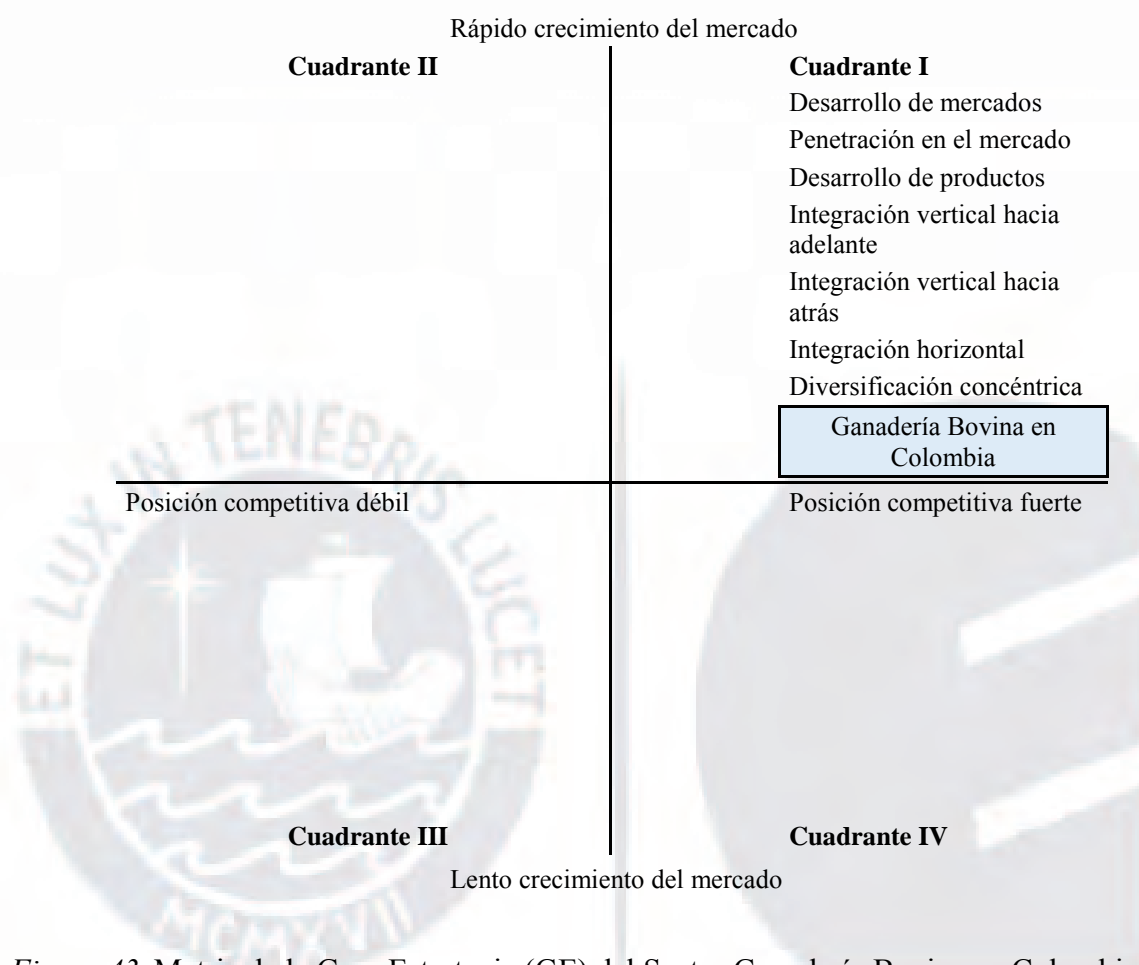


Figura 43. Matriz de la Gran Estrategia (GE) del Sector Ganadería Bovina en Colombia.

Aunque al observar los resultados de la Matriz BCG y la Matriz IE se puede llegar a creer que plantean resultados opuestos, se debe notar que las dos matrices representan resultados aproximados y que los cuadrantes resultantes se encuentran cercanos a los límites de sus cuadrantes más próximos.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (DE)

La Matriz de Decisión Estratégica permite observar a través del análisis de las anteriores matrices la frecuencia de repetición de las estrategias sugeridas para retener aquellas que se vean reflejadas en tres o más matrices, y dejar las demás como estrategias de contingencia por ser menos relevantes (ver Tabla 34).

Tabla 34

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para el Sector Ganadería Bovina en Colombia

Origen	Nº	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	
FO3	E1	Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales en países importadores de carne cuyo consumo depende de países políticamente inestables (F1, F3, F4, F6, O4, O3, O8).	X	X	X	X	X	5	Elegida
FO5	E2	Estructurar en conjunto (i.e., FRIOGAN y FEDEGAN) una cadena productiva más eficiente buscando nuevos mercados nacionales e internacionales (F1, F4, F5, F6, O8, O6, O4).	X	X	X	X	X	5	Elegida
DA1	E3	Capacitar a los participantes de la industria ganadera en cómo aplicar sistemas de producción eficientes que permitan la incursión en nuevos mercados (D1, D3, D4, D6, A2, A6, A7).	X	X	X	X	X	5	Elegida
FO1	E4	Desarrollar cruces genéticos que mejoren la calidad y productividad del producto a través de las diferentes Asociaciones de Razas y FEDEGAN (F1, F3, F4, F8, O6, O7).	X		X		X	3	Elegida
FO2	E5	Activar el uso de las tierras improductivas en el país realizando contactos directos con los dueños y los campesinos para fomentar la ganadería bovina (F2, F5, F7, O2, O5, O7).	X	X		X		3	Elegida
FO4	E6	Conseguir inversión extranjera para desarrollar el Sector Ganadería Bovina en Colombia a través de las relaciones comerciales ya establecidas por FEDEGAN con otros países (F8, O1, O2, O5).	X		X		X	3	Elegida
FA2	E7	Desarrollar campañas de mercadeo que promuevan el consumo de carne de calidad certificada (F4, A6, A7).	X		X		X	3	Elegida
DO3	E8	Establecer la interacción directa entre las asociaciones gremiales y los productores a través de canales de comunicación de fácil acceso (D5, D3, O7).	X	X		X		3	
DO5	E9	Establecer convenios de intercambio tecnológico con países líderes en el Sector (D6, O1, O7).	X	X		X		3	Elegida
PEYEA	E10	Desarrollar productos a través de nuevos cruces genéticos.		X	X		X	3	
FA1	E11	Generar programas de sostenibilidad de acuerdo con las mejores prácticas en el ámbito mundial (F5, F6, A1, A5, A8).	X					1	
FA3	E12	Capacitar a todos los participantes de la cadena productiva en las mejores prácticas para el manejo de la ganadería bovina (F4, F7, A2).	X					1	
DO1	E13	Ejecutar planes de capacitación para la comunidad ganadera que incrementen y mejoren los indicadores de calidad y productividad (D1, D2, D3, D4, O2, O6, O7, O8).	X					1	
DO2	E14	Especializar cadena productiva desde la genética hasta la ceba a través de la detección de las fortalezas de cada participante de la misma (D4, O6, O7).	X					1	
DO4	E15	Alimentar en forma continua la base de datos de los indicadores de producción a nivel de finca (D6, D8, O6, O7, O8).	X					1	

Aunque la frecuencia de repetición arroja que deben elegirse 10 estrategias, se dejaron de ellas como estrategias de contingencia (E8 y E10) por estar incluidas dentro de las demás estrategias retenidas.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE determina cuáles son las mejores alternativas y permite clasificar y obtener una lista priorizada de estrategias del Sector. Las fuentes de información para la MCPE, son las matrices MEFI y MEFE (i.e., oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades). Cada estrategia se califica con un valor de *atractividad*, para luego totalizar basados en los factores críticos o claves. Para hacer esta evaluación se hizo la pregunta: ¿Qué tanto afecta este factor a la elección de la estrategia obtenida? Cuanto mayor sea el número de aceptación de cada estrategia indicará mejor orden de aceptabilidad de la estrategia. Los valores PA demuestran el atractivo relativo de cada estrategia en relación con los factores. De acuerdo con la Tabla 35 correspondiente a la MCPE, siete estrategias seleccionadas aparecen como entrada. Como resultado de la evaluación de la matriz, se consideran todas las estrategias dados los valores de aceptabilidad en rangos de 5.01 a 6.07 (D'Alessio, 2013). Sin embargo, es importante notar que una de las estrategias retenidas obtuvo una puntuación inferior a 5 pero por su relevancia se ha decidido retenerla.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

El análisis de la MR permitirá filtrar las estrategias aceptadas mediante los cuatro criterios: (a) *consistencia*, (b) *consonancia*, (c) *factibilidad*, y (d) *ventaja* (Rumelt, como se citó en D'Alessio, 2013), y así seleccionar aquellas que cumplan todas las pruebas o criterios. Se debe anotar que en el caso que se apruebe alguna estrategia que no cumpla una de las pruebas, existe el riesgo de afectar la implementación de las estrategias y el desempeño de una o varias áreas claves del Sector. La consistencia permite que las estrategias seleccionadas no tengan políticas mutuamente inconsistentes, es decir, que no exista contradicción entre ellas de manera que se pueda lograr una estrategia acorde con las políticas, visión, misión, y valores presentes dentro del Sector.

Tabla 35

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para el Sector Ganadería Bovina en Colombia

		E1. Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales en países importadores de carne cuyo consumo depende de países políticamente inestables (F1, F3, F4, F6, O4, O3, O8).		E2. Estructurar en conjunto (i.e., FRIOGAN y FEDEGAN) una cadena productiva más eficiente buscando nuevos mercados nacionales e internacionales (F1, F4, F5, F6, O8, O6, O4).		E3. Capacitar a los participantes de la industria ganadera en cómo aplicar sistemas de producción eficientes que permitan la incursión en nuevos mercados (D1, D3, D4, D6, A2, A6, A7).		E4. Desarrollar cruces genéticos que mejoren la calidad y productividad del producto a través de las diferentes Asociaciones de Razas y FEDEGAN (F1, F3, F4, F8, O6, O7).		E5. Activar el uso de las tierras improductivas en el país realizando contactos directos con los dueños y los campesinos para fomentar la ganadería bovina (F2, F5, F7, O2, O5, O7).		E6. Conseguir inversión extranjera para desarrollar el Sector Ganadería Bovina en Colombia a través de las relaciones comerciales ya establecidas por FEDEGAN con otros países (F8, O1, O2, O5).		E7. Desarrollar campañas de mercadeo que promuevan el consumo de carne de calidad certificada (F4, A6, A7).		E9. Establecer convenios de intercambio tecnológico con países líderes en el Sector (D6, O1, O7).			
Factores clave		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																			
O1	Mayor inversión extranjera, producto del buen momento que está viviendo el país.	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
O2	Estabilidad económica, institucional, y política.	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	
O3	Inestabilidad económica y política de países de Latinoamérica que han perdido participación en el mercado.	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	
O4	TLC firmados actualmente con varios países.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	
O5	Proceso de paz, programa principal del nuevo Gobierno, que dará mayor estabilidad y seguridad en el campo.	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	
O6	Incremento en la demanda de productos de alta calidad derivados del Sector.	0.02	3	0.06	4	0.08	3	0.06	4	0.08	2	0.04	3	0.06	4	0.08	3	0.06	
O7	Interés del Gobierno y de las agremiaciones por especializar y hacer más eficiente la industria y producción bovina.	0.02	1	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	4	0.08	3	0.06	2	0.04	3	0.06	
O8	Cumplimiento de requisitos para exportar carne a los mercados internacionales.	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12	3	0.09	2	0.06	3	0.09	4	0.12	4	0.12	
Amenazas																			
A1	Cambio climático que impacta directamente en el desempeño del campo y las tierras.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	
A2	Deficiencia tecnológica y de gestión en los procesos de producción en el Sector.	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	
A3	Falencias en infraestructura vial y medios de transporte.	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	
A4	Inseguridad en el sector rural.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	
A5	Insuficiencia de nutrientes en gran parte de los suelos aptos para pastoreo.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	
A6	Falta de condiciones sanitarias y fitosanitarias.	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	
A7	Crecimiento de la demanda en productos sustitutos como pollo, cerdo, y pescado.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	
A8	Oposición de comunidades por el impacto que la ganadería tiene en el medioambiente tras la deforestación.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	
Fortalezas																			
F1	Existencia de la Federación Nacional de Ganaderos (FEDEGAN).	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.2	1	0.10	3	0.30	2	0.20	
F2	Un país con una cultura ganadera arraigada.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	
F3	Base genética competitiva.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
F4	Red ganadera virtual y red de frigoríficos (FRIOGAN).	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	
F5	Capacidad creciente de producción.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	
F6	Participación en el mercado internacional.	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	
F7	Amplias fuentes de información.	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04	4	0.08	
F8	Visión y plan estratégico integral definido.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	
Debilidades																			
D1	Uso inadecuado e ineficiente de los recursos naturales.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	
D2	Insuficiente cultura de calidad.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
D3	Bajos índices de productividad.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	
D4	Desarticulación entre los eslabones de la cadena productiva.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	
D5	Alta intermediación antes de llegar al cliente final / consumidor.	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	
D6	Escasa oferta de tecnología	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	
D7	No consolidación de la cultura organizacional.	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	
D8	Sistemas de información deficientes y/o en construcción.	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	
Total		2.00		5.15		5.97		5.01		5.03		5.01		6.04		4.37		6.07	

La consonancia de las estrategias indica que deben demostrar capacidad de adaptarse al entorno externo variable. Debe representar una respuesta adaptativa al medio externo y a los cambios críticos que ocurran en él.

La factibilidad está ligada al ámbito de los recursos humanos, físicos, y financieros. Estos últimos deben ser fácilmente cuantificables, situación que permite que no se generen sobrecostos y que conlleve a la solución de un problema.

Para el último criterio, las ventajas son normalmente el resultado de superioridad en recursos o habilidad de algún factor que el Sector posea en particular y posición de este en el mercado.

Para el caso de las ocho estrategias retenidas en el análisis, siete han sido aceptadas puesto que estas cumplen con los parámetros establecidos anteriormente. En una de ellas (E5), se estableció la no factibilidad de *activar el uso de las tierras improductivas en el país realizando contactos directos con los dueños y los campesinos para fomentar la ganadería bovina*, dado que en el país se requeriría de importante cantidad de recursos físicos, humanos, y financieros que a 2014 no posee el Sector, lo que redundaría en inversiones ineficientes y con bajo retorno a corto plazo. El resultado del análisis de los criterios se presenta en la Tabla 36.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética es el último filtro para poder desarrollar las estrategias (D'Alessio, 2008). El objetivo del análisis de esta matriz es el de verificar que las estrategias no violen aspectos o principios relacionados con derechos, justicia, y utilitarismo. A partir de este análisis se determina que solamente una de las estrategias (E1) la cual expresa lo siguiente: *Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales en países importadores de carne cuyo consumo depende de países políticamente inestables*, resulta de cierta manera polémica y éticamente discutible dado que podría trasgredir derechos como el libre

pensamiento, derecho a la justicia, propiedad, privacidad, etc., que se pueden estar violando en países políticamente inestables. La Tabla 37 muestra entonces, las siete estrategias que no violan ningún principio ético y la estrategia (E1) se descarta.

Tabla 36

Matriz de Rumelt para el Sector Ganadería Bovina en Colombia

Estrategias específicas	Pruebas					Se acepta
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja		
E1 Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales en países importadores de carne cuyo consumo depende de países políticamente inestables (F1, F3, F4, F6, O4, O3, O8).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2 Estructurar en conjunto (i.e., FRIOGAN y FEDEGAN) una cadena productiva más eficiente buscando nuevos mercados nacionales e internacionales (F1, F4, F5, F6, O8, O6, O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3 Capacitar a los participantes de la industria ganadera en cómo aplicar sistemas de producción eficientes que permitan la incursión en nuevos mercados (D1, D3, D4, D6, A2, A6, A7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4 Desarrollar cruces genéticos que mejoren la calidad y productividad del producto a través de las diferentes Asociaciones de Razas y FEDEGAN (F1, F3, F4, F8, O6, O7).	Sí	Sí	Sí*	Sí	Sí	Sí
E5 Activar el uso de las tierras improductivas en el país realizando contactos directos con los dueños y los campesinos para fomentar la ganadería bovina (F2, F5, F7, O2, O5, O7).	Sí	Sí	No	Sí	No	No
E6 Conseguir inversión extranjera para desarrollar el Sector Ganadería Bovina en Colombia a través de las relaciones comerciales ya establecidas por FEDEGAN con otros países (F8, O1, O2, O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7 Desarrollar campañas de mercadeo que promuevan el consumo de carne de calidad certificada (F4, A6, A7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9 Establecer convenios de intercambio tecnológico con países líderes en el Sector (D6, O1, O7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 37

Matriz de Ética para el Sector Ganadería Bovina en Colombia

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E9
	Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales en países importadores de carne cuyo consumo depende de países políticamente inestables (F1, F3, F4, F6, O4, O3, O8).	Estructurar en conjunto (i.e., FRIOGAN y FEDEGAN) una cadena productiva más eficiente buscando nuevos mercados nacionales e internacionales (F1, F4, F5, F6, O8, O6, O4).	Capacitar a los participantes de la industria ganadera en cómo aplicar sistemas de producción eficientes que permitan la incursión en nuevos mercados (D1, D3, D4, D6, A2, A6, A7).	Desarrollar cruces genéticos que mejoren la calidad y productividad del producto a través de las diferentes Asociaciones de Razas y FEDEGAN (F1, F3, F4, F8, O6, O7).	Activar el uso de las tierras improductivas en el país realizando contactos directos con los dueños y los campesinos para fomentar la ganadería bovina (F2, F5, F7, O2, O5, O7).	Conseguir inversión extranjera para desarrollar el Sector Ganadería Bovina en Colombia a través de las relaciones comerciales ya establecidas por FEDEGAN con otros países (F8, O1, O2, O5).	Desarrollar campañas de mercadeo que promuevan el consumo de carne de calidad certificada (F4, A6, A7).	Establecer convenios de intercambio tecnológico con países líderes en el Sector (D6, O1, O7).
Derechos								
Impacto en el derecho a la vida	V	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	V	N	N	N	P	N	P	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	P	N	P	N
Impacto en el derecho a la privacidad	V	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	V	N	P	N	P	N	P	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	V	N	P	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia								
Impacto en la distribución	I	J	N	N	N	N	N	N
Impacto en la administración de justicia	N	J	J	N	J	J	N	J
Normas de compensación	I	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo								
Fines y resultados estratégicos	P	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	N	E
Derechos	V= Viola	N=Neutral	P=Promueve					
Justicia	J=Justo	N=Neutro	I=Injusto					
Utilitarismo	E=Excelentes	N=Neutro	P=Perjudicial					

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 38 se muestran las estrategias retenidas y de contingencia. En ella se determina el orden con que se ejecutarán las estrategias retenidas en el plan estratégico y las de contingencia que quedan reservadas en caso de tener problemas en la implementación y considerar su pertinencia luego de cierto tiempo después, en el seguimiento y control del mismo (D'Alessio, 2013)

Resultaron seis estrategias retenidas y nueve estrategias de contingencia. Se debe anotar, que una de las estrategias se ha eliminado como resultado del análisis en la Matriz de Ética.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Según D'Alessio (2013), deben verificarse qué objetivos a largo plazo se alcanzarán con las estrategias finalmente retenidas. Podría ocurrir que alguna estrategia no alcance ninguno de los OLP definidos, lo cual es de baja probabilidad. En ese caso, se convierte en una estrategia de contingencia más.

Como puede observarse en la Tabla 39, cada una de las estrategias retenidas para el caso del Sector Ganadería Bovina en Colombia generarán por lo menos el alcance de uno de los OLP definidos, permitiendo incluso alcanzar mayormente cuatro o más de ellos.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

El análisis presentado en esta matriz permite visualizar las posibles acciones que los competidores pueden realizar para neutralizar las estrategias del Sector. En la Tabla 40 se representa el cruce entre los principales competidores del Sector Ganadería Bovina en Colombia y la posibilidad que tendría cada uno de ellos de contrarrestar las estrategias retenidas notando que algunas de las estrategias podrían inclusive favorecer a cierta competencia como las alianzas estratégicas y el desarrollo de nuevos productos (cruce genético).

Tabla 38

Estrategias Retenidas y de Contingencia para el Sector Ganadería Bovina en Colombia

Nº	Estrategia	Retenida
E2	Estructurar en conjunto (i.e., FRIOGAN y FEDEGAN) una cadena productiva más eficiente buscando nuevos mercados nacionales e internacionales (F1, F4, F5, F6, O8, O6, O4).	Sí
E3	Capacitar a los participantes de la industria ganadera en cómo aplicar sistemas de producción eficientes que permitan la incursión en nuevos mercados (D1, D3, D4, D6, A2, A6, A7).	Sí
E4	Desarrollar cruces genéticos que mejoren la calidad y productividad del producto a través de las diferentes Asociaciones de Razas y FEDEGAN (F1, F3, F4, F8, O6, O7).	Sí
E6	Conseguir inversión extranjera para desarrollar el Sector Ganadería Bovina en Colombia a través de las relaciones comerciales ya establecidas por FEDEGAN con otros países (F8, O1, O2, O5).	Sí
E7	Desarrollar campañas de mercadeo que promuevan el consumo de carne de calidad certificada (F4, A6, A7).	Sí
E9	Establecer convenios de intercambio tecnológico con países líderes en el Sector (D6, O1, O7).	Sí
		Contingencia
E5	Activar el uso de las tierras improductivas en el país realizando contactos directos con los dueños y los campesinos para fomentar la ganadería bovina (F2, F5, F7, O2, O5, O7).	Sí
E8	Establecer la interacción directa entre las asociaciones gremiales y los productores a través de canales de comunicación de fácil acceso (D5, D3, O7).	Sí
E10	Desarrollar productos a través de nuevos cruces genéticos.	Sí
E11	Generar programas de sostenibilidad de acuerdo con las mejores prácticas en el ámbito mundial (F5, F6, A1, A5, A8).	Sí
E12	Capacitar a todos los participantes de la cadena productiva en las mejores prácticas para el manejo de la ganadería bovina (F4, F7, A2).	Sí
E13	Ejecutar planes de capacitación para la comunidad ganadera que incrementen y mejoren los indicadores de calidad y productividad (D1, D2, D3, D4, O2, O6, O7, O8).	Sí
E14	Especializar cadena productiva desde la genética hasta la ceba a través de la detección de las fortalezas de cada participante de la misma (D4, O6, O7).	Sí
E15	Alimentar en forma continua la base de datos de los indicadores de producción a nivel de finca (D6, D8, O6, O7, O8).	Sí

Tabla 39

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Estrategias	OLP	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
			Incrementar anualmente la producción en 47,500 toneladas, para obtener una producción de carne en canal total a 2021 de 1'265,000 toneladas anuales.	A 2021 incrementar la exportación de carne en canal a 250,000 toneladas anuales. A 2013 se exportan 200,615 toneladas.	A 2021 incrementar el consumo interno per cápita anual de carne bovina en Colombia de 20.2 a 25.2 kg/habitante.	A 2021 tener un hato nacional de 29'000,000 de cabezas. A 2013 se encuentra en 23'000,000.
E2	Estructurar en conjunto (i.e., FRIOGAN y FEDEGAN) una cadena productiva más eficiente buscando nuevos mercados nacionales e internacionales (F1, F4, F5, F6, O8, O6, O4).	X	X	X	X	X
E3	Capacitar a los participantes de la industria ganadera en cómo aplicar sistemas de producción eficientes que permitan la incursión en nuevos mercados (D1, D3, D4, D6, A2, A6, A7).	X	X		X	X
E4	Desarrollar cruces genéticos que mejoren la calidad y productividad del producto a través de las diferentes Asociaciones de Razas y FEDEGAN (F1, F3, F4, F8, O6, O7).	X	X	X	X	
E6	Conseguir inversión extranjera para desarrollar el Sector Ganadería Bovina en Colombia a través de las relaciones comerciales ya establecidas por FEDEGAN con otros países (F8, O1, O2, O5).	X	X	X	X	X
E7	Desarrollar campañas de mercadeo que promuevan el consumo de carne de calidad certificada (F4, A6, A7).			X		
E9	Establecer convenios de intercambio tecnológico con países líderes en el Sector (D6, O1, O7).	X	X		X	X
		6	6	5	6	5

Tabla 40

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias alternativas	Estrategias específicas	Brasil	Uruguay	Francia
Intensiva en desarrollo de mercados	E2 Estructurar en conjunto (i.e., FRIOGAN y FEDEGAN) una cadena productiva más eficiente buscando nuevos mercados nacionales e internacionales (F1, F4, F5, F6, O8, O6, O4).			X
Intensiva en desarrollo de mercados	E3 Capacitar a los participantes de la industria ganadera en cómo aplicar sistemas de producción eficientes que permitan la incursión en nuevos mercados (D1, D3, D4, D6, A2, A6, A7).			X
Intensiva en desarrollo de productos	E4 Desarrollar cruces genéticos que mejoren la calidad y productividad del producto a través de las diferentes Asociaciones de Razas y FEDEGAN (F1, F3, F4, F8, O6, O7).			
Modalidad alianza estratégica	E6 Conseguir inversión extranjera para desarrollar el Sector Ganadería Bovina en Colombia a través de las relaciones comerciales ya establecidas por FEDEGAN con otros países (F8, O1, O2, O5).	X	X	
Intensiva penetración en el mercado	E7 Desarrollar campañas de mercadeo que promuevan el consumo de carne de calidad certificada (F4, A6, A7).			
Modalidad alianza estratégica	E9 Establecer convenios de intercambio tecnológico con países líderes en el Sector (D6, O1, O7).	X	X	

6.13 Conclusiones

Las matrices desarrolladas en este capítulo permitieron identificar asertivamente las estrategias que debe implementar el Sector Ganadería Bovina en Colombia para poder cumplir los objetivos a largo plazo que lo llevarán al desarrollo de su visión.

La Matriz FODA es la principal herramienta para el planteamiento de las estrategias permitiendo direccionarlas hacia el aprovechamiento de sus fortalezas, la capitalización de sus oportunidades, y la minimización de sus debilidades y amenazas.

El desarrollo de productos se refleja en las matrices como una de las principales estrategias a abordar por parte del Sector.

La elaboración de todas las matrices y su análisis permitieron seleccionar las estrategias asegurando una calificación objetiva luego de aplicar un filtro minucioso, que adicionalmente se soportan en la información del mercado interno y externo recopilada en los capítulos anteriores.

Se evidencia la falta de apalancamiento financiero como una de las debilidades importantes del Sector tanto para el capital de trabajo como para las inversiones en capacitación y tecnología.

La Matriz de Decisión es una herramienta importante que permitió filtrar estrategias que eran inviables de implementar.

Las estrategias retenidas permiten contemplar los aspectos más relevantes para la consecución de la visión definida para el Sector a 2021.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo se plantea la puesta en marcha de las estrategias identificadas así como su implementación. Es una fase crítica puesto que se deben efectuar los análisis y formulaciones desarrollados para el Sector Ganadería Bovina en Colombia. Según D'Alessio (2013), una buena formulación no garantiza el éxito en la implementación, este es un proceso altamente exigente. Existen elementos esenciales que pueden hacer la diferencia:

- Alta gerencia comprometida;
- Cultura organizacional que asuma como propia la implementación, que crea en ella y la avale;
- El soporte tecnológico que haga el engranaje; y
- Innovación y creatividad para manejar las complejidades del proceso.

Existen adicionalmente otros cuatro elementos que son claves en la implementación:

1. Objetivos a corto plazo;
2. Políticas o reglas de juego;
3. Recursos tangibles e intangibles; y
4. Estructura organizacional que debe ser capaz de adecuarse a la implementación.

7.1 Objetivos a Corto Plazo (OCP)

Los objetivos a corto plazo se definen bajo la función de cumplimiento de los OLP previamente definidos, por ende, a continuación se transcriben los OLP y los OCP propuestos para lograr cada uno de ellos.

OLP1. Incrementar anualmente la producción en 47,500 toneladas, para obtener una producción de carne en canal total a 2021 de 1'265,000 toneladas anuales.

OCP11. A 2016 aumentar la tasa de extracción en Colombia en 2%, pasando del 14% a 2013 a 16%.

OCP12. Implementar un programa de modificación genética para mejorar la raza en el 5% de los predios nacionales dedicados a la producción de carne bovina para finales de 2015.

OCP13. Incrementar el promedio de la ganancia diaria de peso por animal, de 350 gramos en 2013, a 400 gramos para finales de 2015.

OLP2. A 2021 incrementar la exportación de carne en canal a 250,000 toneladas anuales. A 2013 se exportan 200,615 toneladas.

OCP21. Lograr admisibilidad de la carne bovina para la Unión Europea y EE.UU. a 2015.

OCP22. Aumentar el volumen de exportación en un 10% en los países importadores de carne vacuna colombiana actuales al finalizar 2015. Los países son: Hong Kong (China), Venezuela, y Vietnam.

OCP23. A 2015 exportar 2,000 toneladas total de carne bovina a tres nuevos mercados (Chile, Perú, y México), aprovechando la Alianza del Pacífico.

OCP24. A 2015 exportar 2,000 toneladas de carne bovina a China aprovechando la certificación recientemente lograda por Colombia.

OLP3. A 2021 incrementar el consumo interno per-cápita anual de carne bovina en Colombia de 20.2 a 25.2 kg/habitante.

OCP31. A 2015 incrementar el índice en la encuesta anual de percepción del consumidor para la carne bovina como alimento nutritivo, en un 10%.

OCP32. A 2015 incrementar los puntos de venta en ciudades pequeñas de menos de 100,000 habitantes en un 10%, mejorando los canales de distribución de carne bovina.

OCP33. A 2015 desarrollar una campaña de mercado que incluya dos comerciales para incentivar el consumo diario de carne en la población, que pase de dos a tres porciones promedio por semana.

OCP34. A 2015 aumentar el consumo de carne bovina premium en un 10% utilizando la red de HORECA, entes, y establecimientos especializados de comida gourmet.

OLP4. A 2021 tener un hato nacional de 29'000,000 de cabezas. A 2013 se encuentra en 23'000,000.

OCP41. A 2015 incrementar en 1'000,000 de cabezas de ganado, implementando tecnología de manejo de suelos, alimentación, insumos, y genética.

OCP 42. A 2015 contar con 50 nuevos campesinos productores de ganado bovino que tengan menos de 25 cabezas de ganado en el país, empresariados bajo un programa desarrollado en conjunto con las agremiaciones y el Gobierno.

OCP43. A 2015 Aumentar en un 15% las crías provenientes del cruce de ganado criollo con razas Premium a través de incentivos desarrollados con la Asociaciones de Razas Premium, dirigidos a los grupos ganaderos élite que tienen predios con más de 150 cabezas.

OCP44. A 2015 tener 50 nuevos campesinos que cuenten con ayuda financiera para su negocio, a través de un programa desarrollado con el Gobierno que permita otorgar créditos a largo plazo y tasas preferenciales.

OLP5. A 2021 aumentar los empleos directos generados por el Sector de 833,000 a 1'033,000, fortaleciendo el desarrollo social y económico de las zonas rurales.

OCP51. A 2015, dictar cinco sesiones de capacitación en alternativas de contratación laboral vigentes en Colombia, dirigido a empresarios ganaderos que les permita optimizar sus costos laborales y formalizar la relación contractual con sus empleados.

OCP52. A 2015 crear un nuevo Centro de Promoción y Capacitación para la comunidad y para los empresarios ganaderos conjuntamente con FEDEGAN.

OCP53. A 2015 establecer una red de empleos a través de las juntas comunales de los pueblos o veredas buscando centralizar la oferta y demanda del trabajo generado en el Sector.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Análisis, formulaciones, estrategias, y objetivos a corto plazo no pueden implementarse sin los recursos adecuados y deben ser asignados de la mejor manera posible. Los recursos pueden ser tangibles e intangibles; financieros, físicos, humanos, y tecnológicos.

Recursos financieros. Son los recursos de los que disponen las empresas o en este caso el Sector Ganadería Bovina en Colombia, para poder cumplir con los compromisos de inversión, accesibilidad, o adquisición de bienes o servicios necesarios para el cumplimiento de los objetivos del Sector. Para el cumplimiento de los objetivos, existen instrumentos dentro de la economía colombiana que permiten tanto el apalancamiento financiero como la administración de los recursos generados por la actividad. Entre estos se encuentran los recursos tangibles como: (a) los recursos en cuentas bancarias de titularidad de los ganaderos, las agremiaciones, asociaciones, el Gobierno y en general las instituciones que participan en el Sector; (b) las líneas de crédito a corto y a largo plazo de entidades financieras locales o extranjeras (i.e., organismos multilaterales, Gobiernos, o entidades públicas o privadas extranjeras); y (c) otras fuentes de financiación como emisiones de acciones o bonos que son también fuentes de recursos financieros cuando se demanda alto volumen de recursos.

Específicamente para el Sector Agropecuario en Colombia existe el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO), el cual proporciona recursos ofreciendo líneas de crédito a través de la banca local otorgando cupos de acuerdo con el análisis del prestatario a unas tasas atractivas. Esta entidad financia capital de trabajo como el sostenimiento y servicio de apoyo a la producción, inversiones en animales, retención de vientres, compra y reparación de maquinaria y equipo, compra y/o adecuación de tierras, infraestructura, investigación, y asistencia técnica (FINAGRO, 2014).

Recursos humanos. El recurso humano cumple un rol relevante para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo planteados dado que son por la actividad propia de la industria, los pilares fundamentales para la ejecución de las actividades. Al encontrarse la mayoría de estas actividades arraigadas y/o heredadas a través del tiempo, la implementación del plan estratégico propuesto deberá realizarse con una adecuada gestión del cambio buscando no agredir tradiciones ni generar resistencia a los nuevos procesos y protocolos

propuestos como: (a) la implementación de nuevas tecnologías, (b) capacitación, (c) formalidad en la contratación, y (d) aprovechamiento óptimo de las tierras lo que implicará directamente la interacción y convencimiento del recurso humano. Por otro lado, la estrategia de comunicación que se realice hacia todos los participantes de la cadena productiva deberá generar fidelización hacia el Sector y propiciar adecuadamente la motivación de querer aportar al crecimiento del mismo. Aunque Colombia tiene una alta disponibilidad de mano de obra, el nivel de pericia se ha adquirido en importante proporción empíricamente ante la falta de acceso a la información o a la educación formal y profesional específica, temas que también fueron influenciados años atrás por los altos índices de violencia generados en las zonas productivas ocasionando temor en los residentes y desestimulando la entrada de recursos, entre ellos el humano, situación considerablemente distinta a 2013.

Por otro lado, la formalización de la contratación propuesta en los objetivos a corto plazo permitirá a los empleados acceder a los beneficios propios del sistema de seguridad social en pensión y salud tanto para los trabajadores como para sus familias generando con ello sin duda retención del talento y un alto nivel de competitividad frente a los otros sectores del mercado, enmarcado todo dentro de la propuesta de una remuneración idónea y acorde a los servicios prestados, lo cual deberá contener no solamente la preocupación por la parte monetaria sino también por beneficios que permiten ejercer cómoda e idóneamente las funciones como la calidad en el empleo, la vinculación de la familia, y el desarrollo profesional.

Recursos materiales. Los recursos materiales o físicos son los bienes tangibles, capitales necesarios para el alcance de los objetivos a corto plazo. Como plan estratégico se ha planteado aumentar diversos indicadores de productividad como la tasa de extracción para la ganadería bovina colombiana, debido al potencial explotable disponible en el país para ello.

Definitivamente, es necesario fortalecer la capacidad física instalada para alcanzar los OCP y por ende los OLP. Partiendo de que se dispone de 39 millones de hectáreas de terrenos aptos para el pastoreo como recursos indirectos distribuidos en aproximadamente 490,000 predios, se requiere la adquisición de equipos acordes con los desarrollos tecnológicos seleccionados para optimizar los procesos y materia prima (e.g., ganado, pajilla para mejorar la genética, nutrientes, entre otros). La proporción de adquisición e inversión debe hacerse partiendo del cálculo del retorno de la inversión y rentabilidad esperada.

Recursos tecnológicos. Para que el Sector Ganadería Bovina en Colombia logre la productividad propuesta para 2021, es requisito indispensable el uso de tecnología e innovación. Específicamente para este Sector, estas deben orientarse en el uso adecuado de los suelos, la optimización del proceso de producción, el manejo correcto de la alimentación e insumos, y la inclusión de la genética para permitir cruces de nuevas razas que sean más resistentes, mejoren la calidad de la carne, y su productividad.

La optimización del uso de las tierras, comprende desde un análisis de sus nutrientes y características, determinar la capacidad máxima de cabezas por hectárea, la rotación adecuada del ganado por potrero, hasta la adopción de sistemas silvopastoriles amigables con la biodiversidad.

El control de la alimentación e insumos comprende desde la disponibilidad y facilidad de acceso a los mismos, el análisis del alimento adecuado a las condiciones propias del ganado y la tierra, hasta lograr el control en el retorno de los recursos invertidos.

El mejoramiento genético evoluciona paralelamente con programas que permitan la incorporación de procedimientos de inseminación artificial con pajillas de semen certificadas.

Todas las mejoras en el proceso de producción deben impactar directamente en los indicadores de gestión y productividad, como son: (a) la tasa de extracción, (b) ganancia diaria de peso, y (c) sacrificio a mayor temprana edad. En la Tabla 41 se muestran los OLP versus los recursos para el Sector Ganadería Bovina en Colombia.

Tabla 41

OLP vs Recursos para el Sector Ganadería Bovina en Colombia

OCP	Objetivos a corto plazo para el Sector Ganadería Bovina en Colombia	Recursos
OCP11	A 2016 aumentar la tasa de extracción en Colombia en 2%, pasando del 14% a 2013 a 16%.	Métodos, procedimientos, y tecnología Apoyo directo de las agremiaciones ganaderas y asociaciones de razas premium.
OCP12	Implementar un programa de modificación genética para mejorar la raza en el 5% de los predios nacionales dedicados a la producción de carne bovina para finales de 2015.	Métodos, procedimientos, y tecnología genética Apoyo directo de las agremiaciones ganaderas y asociaciones de razas premium.
OCP13	Incrementar el promedio de la ganancia diaria de peso por animal, de 350 gramos en 2013, a 400 gramos para finales de 2015.	Métodos, procedimientos, y tecnología genética Apoyo directo de las agremiaciones ganaderas y asociaciones de razas premium.
OCP 21	Lograr admisibilidad de la carne bovina para la Unión Europea y EE.UU. a 2015.	TLC vigentes en Colombia.
OCP 22	Aumentar el volumen de exportación en un 10% en los países importadores de carne bovina colombiana actuales al finalizar 2015. Los países son: Hong Kong (China), Venezuela, y Vietnam.	Plan Estratégico para el Sector Ganadería Bovina en Colombia.
OCP 23	A 2015 exportar 2,000 toneladas total de carne bovina a tres nuevos mercados (Chile, Perú, y México), aprovechando la Alianza del Pacífico.	Alianza del Pacífico.
OCP 24	A 2015 exportar 2,000 toneladas de carne bovina a China aprovechando la certificación recientemente lograda por Colombia.	Convenios de exportación entre China y Colombia.
OCP 31	A 2015 mejorar el índice en la encuesta anual de percepción del consumidor para la carne bovina como alimento nutritivo, en un 10%.	Plan Estratégico para el Sector Ganadería Bovina en Colombia.
OCP 32	A 2015 incrementar los puntos de venta en ciudades pequeñas de menos de 100,000 habitantes en un 10%, mejorando los canales de distribución de carne bovina.	Plan Estratégico para el Sector Ganadería Bovina en Colombia.
OCP 33	A 2015 desarrollar una campaña de mercado que incluya dos comerciales para incentivar el consumo diario de carne en la población, que pase de dos a tres porciones promedio por semana.	Plan Estratégico para el Sector Ganadería Bovina en Colombia.
OCP 34	A 2015 aumentar el consumo de carne bovina premium en un 10% utilizando la red de HORECA, entes, y establecimientos especializados de comida gourmet.	Gremio de Hoteles, Restaurantes, y Catering (HORECA) Escuelas y universidades de comida gourmet.
OCP 41	A 2015 incrementar en 1'000,000 de cabezas de ganado, implementando tecnología de manejo de suelos, alimentación, insumos, y genética.	Métodos, procedimientos, y tecnología. Apoyo directo de las agremiaciones ganaderas y asociaciones de razas premium.
OCP 42	A 2015 contar con 50 nuevos campesinos productores de ganado bovino que tengan menos de 25 cabezas de ganado en el país, empresarizados bajo un programa desarrollado en conjunto con las agremiaciones y el Gobierno.	Métodos, procedimientos, y tecnología. Apoyo del Gobierno con recursos e incentivos. Apoyo directo de las agremiaciones ganaderas.
OCP 43	A 2015 Aumentar en un 15% las crías provenientes del cruce de ganado criollo con razas Premium a través de incentivos desarrollados con la Asociaciones de Razas Premium, dirigidos a los grupos ganaderos élite que tienen predios con más de 150 cabezas.	Métodos, procedimientos, y tecnología. Apoyo directo de las agremiaciones ganaderas y asociaciones de razas premium.
OCP 44	A 2015 tener 50 nuevos campesinos que cuenten con ayuda financiera para su negocio, a través de un programa desarrollado con el Gobierno que permita otorgar créditos a largo plazo y tasas preferenciales.	Recursos financieros provenientes de FINAGRO.
OCP 51	A 2015, dictar cinco sesiones de capacitación en alternativas de contratación laboral vigentes en Colombia, dirigido a empresarios ganaderos que les permita optimizar sus costos laborales y formalizar la relación contractual con sus empleados.	Plan Estratégico para el Sector Ganadería Bovina en Colombia. Apoyo del Gobierno a través del Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Agricultura.
OCP52	A 2015 crear un nuevo Centro de Promoción y Capacitación para la comunidad y para los empresarios ganaderos conjuntamente con FEDEGAN.	Plan Estratégico Sector Ganadería Bovina en Colombia Apoyo del Gobierno a través FEDEGAN y el Ministerio de Agricultura.
OCP 53	A 2015 establecer una red de empleos a través de las juntas comunales de los pueblos o veredas buscando centralizar la oferta y demanda del trabajo generado en el Sector.	Plan Estratégico para el Sector Ganadería Bovina en Colombia. Apoyo del Gobierno a través del Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Agricultura.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización. (D'Alessio, 2013, p. 468)

A partir de esta definición, se presentan las políticas para las estrategias retenidas desde el enfoque de recursos humanos, medioambiente, finanzas, producto, y mercado. En la Tabla 42 se puede observar cómo se asocian estas políticas con cada una de las estrategias retenidas.

Políticas de recursos humanos.

P1. Contratar fuentes formales de capacitación.

P2. Vinculación formal del recurso humano.

P3. Cumplir estrictamente con la normatividad laboral vigente en el país.

P4. Incentivar la productividad a través del reconocimiento de beneficios premiando resultados y desempeños sobresalientes.

P5. Fomentar la capacitación constante que permita la descentralización del conocimiento y mantener actualizada la información relevante para el Sector Ganadería Bovina en Colombia.

Políticas ambientales.

P6. Validar las implicaciones ambientales previo a la ejecución de cada proyecto.

P7. Incentivar los sistemas silvopastoriles con el fin de promover una producción menos contaminante.

P8. Fomentar el uso exclusivamente de insumos avalados por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).

P9. Fomentar la abolición de talas y quemas indiscriminadas por parte de los dueños de los predios.

Políticas financieras.

P10. Usar los recursos de acuerdo con la asignación presupuestal para el cumplimiento de las estrategias.

P11. Invertir en alternativas que impliquen un retorno del capital en un tiempo menor que 5 años.

P12. Destinar parte del presupuesto a financiar proyectos de producción ganadera en una proporción máxima del 70%.

P13. Destinar parte del presupuesto para financiar, con recursos de destinación específica, cada uno de los eslabones que componen la actividad ganadera.

P14. Destinar parte del presupuesto para desarrollar campañas publicitarias que incentiven el incremento del consumo de carne bovina.

Políticas de producto y mercado.

P15. Promover el trabajo conjunto con el Gobierno en la promulgación de normas que impacten directa o indirectamente al Sector.

P16. Promover con ciencia y tecnología el cruce genético buscando crear productos altamente competitivos en mercados internacionales.

P17. Fomentar el conocimiento detallado de los diversos productos por parte del consumidor.

P18. Mantener constante investigación científica con la proyección de identificar las diferencias de cada producto frente a los estándares mundiales.

P19. Impulsar medidas de protección de precios para el consumidor de bajos recursos.

Tabla 42

Matriz de Políticas y Estrategias del Sector Ganadería Bovina en Colombia

	E2	E3	E4	E6	E7	E9
	Estructurar en conjunto (i.e., FRIOGAN y FEDEGAN) una cadena productiva más eficiente buscando nuevos mercados nacionales e internacionales (F1, F4, F5, F6, O8, O6, O4).	Capacitar a los participantes de la industria ganadera en cómo aplicar sistemas de producción eficientes que permitan la incursión en nuevos mercados (D1, D3, D4, D6, A2, A6, A7).	Desarrollar cruces genéticos que mejoren la calidad y productividad del producto a través de las diferentes Asociaciones de Razas y FEDEGAN (F1, F3, F4, F8, O6, O7).	Conseguir inversión extranjera para desarrollar el Sector Ganadería Bovina en Colombia a través de las relaciones comerciales ya establecidas por FEDEGAN con otros países (F8, O1, O2, O5).	Desarrollar campañas de mercadeo que promuevan el consumo de carne de calidad certificada (F4, A6, A7).	Establecer convenios de intercambio tecnológico con países líderes en el Sector (D6, O1, O7).
Políticas de recursos humanos						
P1	Contratar fuentes formales de capacitación.		X			X
P2	Vincular formalmente al recurso humano.	X	X			X
P3	Cumplir estrictamente con la normatividad laboral vigente en el país.	X	X	X	X	X
P4	Incentivar la productividad a través del reconocimiento de beneficios premiando resultados y desempeños sobresalientes.	X	X		X	
P5	Fomentar la capacitación constante que permita la descentralización el conocimiento y mantener actualizada la información relevante para el Sector Ganadería Bovina en Colombia.	X	X	X		
Políticas ambientales						
P6	Validar las implicaciones ambientales previo a la ejecución de cada proyecto.	X	X	X	X	X
P7	Incentivar los sistemas silvopastoriles con el fin de promover una producción menos contaminante.	X	X			X
P8	Fomentar el uso exclusivamente de insumos avalados por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).	X	X	X	X	
P9	Fomentar la abolición de talas y quemas indiscriminadas por parte de los dueños de los predios.		X		X	
Políticas financieras						
P10	Usar los recursos de acuerdo con la asignación presupuestal para el cumplimiento de las estrategias	X	X	X	X	X
P11	Invertir en alternativas que impliquen un retorno del capital en un tiempo menor que 5 años.	X		X	X	X
P12	Destinar parte del presupuesto a financiar proyectos de producción ganadera en una proporción máxima del 70%.	X	X	X	X	X
P13	Destinar parte del presupuesto para financiar, con recursos de destinación específica, cada uno de los eslabones que componen la actividad ganadera.	X	X		X	
P14	Destinar parte del presupuesto para desarrollar campañas publicitarias que incentiven el incremento del consumo de carne bovina.				X	
Políticas de producto y mercado						
P15	Promover el trabajo conjunto con el Gobierno en la promulgación de normas que impacten directa o indirectamente al Sector.			X	X	X
P16	Promover con ciencia y tecnología el cruce genético buscando crear productos altamente competitivos en mercados internacionales.		X	X		X
P17	Fomentar el conocimiento detallado de los diversos productos por parte del consumidor.				X	
P18	Mantener constante investigación científica con la proyección de identificar las diferencias de cada producto frente a los estándares mundiales.		X	X	X	X
P19	Impulsar medidas de protección de precios para el consumidor de bajos recursos.	X			X	

7.4 Estructura del Sector Ganadería Bovina en Colombia

“La estructura organizacional es el armazón de la organización y es la que ayudará a mover a la organización a través de la estrategia formulada” (D’Alessio, 2013, p. 484). En la Figura 44 se presenta un organigrama simplificado de la actual estructura organizacional de la FEDEGAN. Se proyecta como una estructura centralizada, burocrática, con una distribución vertical extensa que desfavorece la toma de decisiones oportunas, claves para el desarrollo del negocio. Ante el evento de las nuevas estrategias seleccionadas, se hace necesario el replanteamiento de una nueva estructura organizacional de la FEDEGAN para el Sector Ganadería Bovina en Colombia.

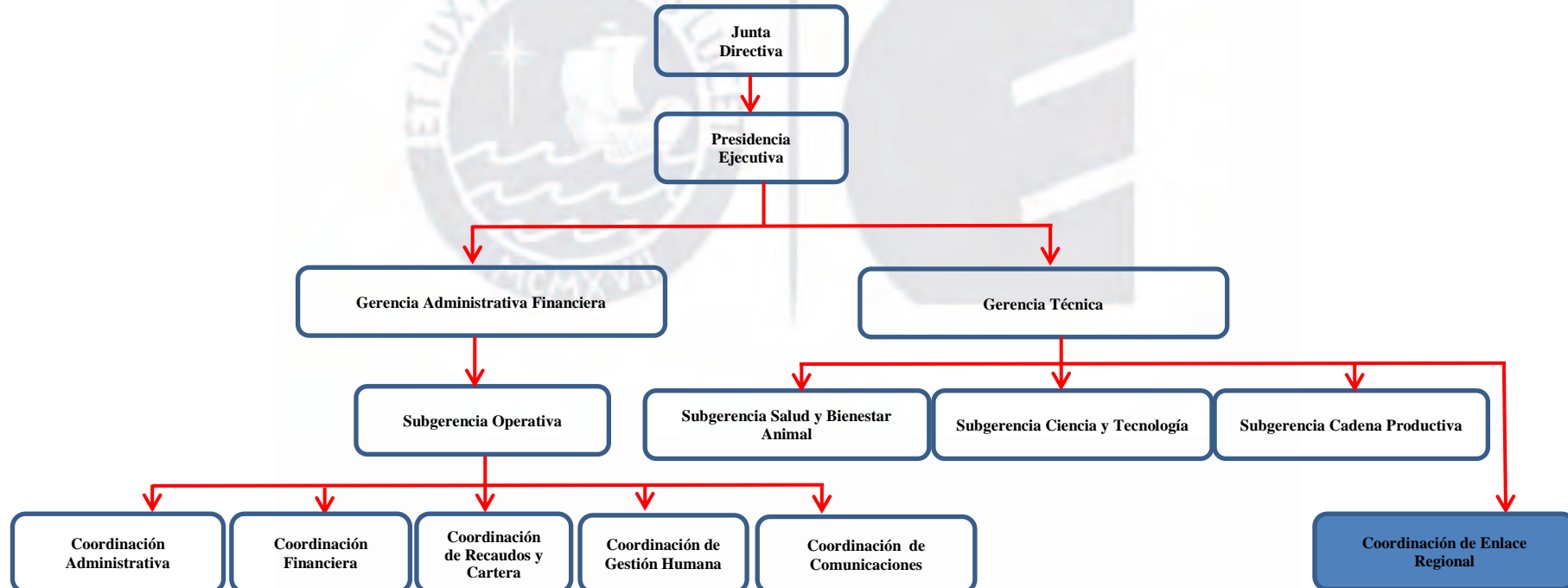


Figura 44. Estructura actual de la Organización Unidad de Desarrollo Ganadero (URDG). Adaptado de “Organigrama,” por la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN), 2014h. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/quienes-somos/organigram>

Incluir áreas con funciones de mercadeo y desarrollo sostenible es de alta importancia para el crecimiento del negocio; además es recomendable eliminar cargos como Gerencia Técnica y Subgerencia Operativa (burocracia) para dar autonomía a divisiones claves que favorezcan la implementación del plan estratégico.

En la Figura 45 se presenta una propuesta de estructura organizacional para la FEDEGAN.

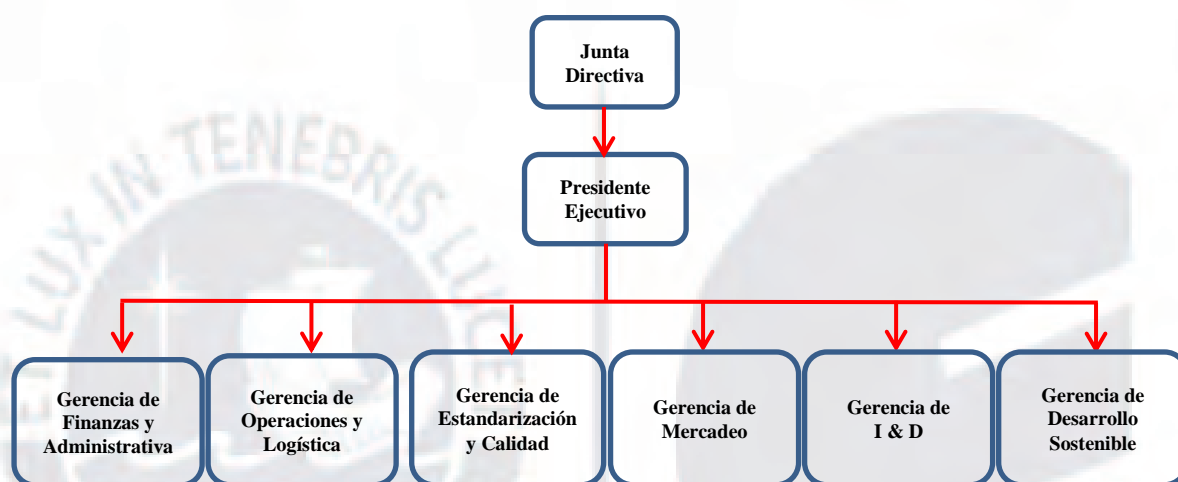


Figura 45. Estructura propuesta para la Federación de Ganaderos de Colombia (FEDEGAN).

Se propone una estructura organizacional diversificada o divisional, donde cada división tenga su propia estructura. Como parte clave de la organización se tienen a la línea intermedia (directivos) y de primera línea (autónomos), con mecanismos de coordinación orientados a la estandarización de los procesos y productos cárnicos bovinos, bajo una descentralización vertical selectiva.

Todas las divisiones especializadas propuestas son importantes, sin embargo se deben fortalecer o potencializar las Gerencias de Calidad, Mercadeo, e Investigación y Tecnología, como departamentos claves para el alcance del plan estratégico para el Sector Ganadería Bovina en Colombia propuesto.

7.5 Responsabilidad Social (RS) y Manejo del Medioambiente

Para el logro de las estrategias y metas del Sector, no se pueden dejar de lado los efectos o implicaciones que las actividades puedan tener sobre empresarios ganaderos y

agroindustriales, campesinos minifundistas, e indígenas (en algunas zonas). Los problemas de empleo muestran que los ingresos brutos per cápita oscilan entre menos que US\$1,000 y más que US\$500,000 por año. Además que la generación de empleo varía entre un empleo por cada 200 ha y más de dos empleos por hectárea. Por otra parte, algunos participantes del Sector también están involucrados en la lucha armada de las zonas, o han entregado sus predios para cultivos ilícitos o deben pagar *peajes* a los grupos armados para poder trabajar sus tierras. Un menor número de personas son los que trabajan con organizaciones humanitarias y con la comunidad. Esta preocupación ha sido base para el plan estratégico puesto que mientras que el Sector sea informal, olvidado en algunas zonas, y las condiciones económicas tan bajas, se facilita el acceso para que las comunidades estén motivadas hacia otro tipo de actividades y no puedan obtener beneficios.

En cuanto al medioambiente, en el caso del Sector Ganadería Bovina en Colombia, los principales efectos identificados son: (a) la deforestación que transforma hábitats y ecosistemas; (b) la erosión y compactación del suelo; (c) uniformidad genética y la eliminación de la sucesión vegetal por químicos (herbicidas); (d) desecación de humedales por la construcción de vías de penetración; (e) demanda de madera para cercos, corrales, y camiones; (f) contaminación del agua y el suelo por fertilizantes sintéticos y plaguicidas; y (g) emisiones de gases por la quema de combustibles del transporte terrestre y fluvial de animales vivos o sus productos. También el desecho de envases industriales afecta directamente los suelos, y por ende la vegetación, fauna, y agua.

Todos los factores descritos ya han empezado a ser trabajados por los participantes del Sector con el soporte de la FEDEGAN y otras actividades del Gobierno. Es bien entendido que las actividades para el desarrollo socioeconómico y protección de la naturaleza deben ser compatibles. La reconversión social y ambiental coincide plenamente. Procesos para una mejora en la condición laboral es la base para el recurso humano y solo se puede garantizar con un medioambiente sostenible como resultado de procesos que consideren: (a) las características del suelo en cada zona, (b) el manejo del agua, (c) reforestación, y (d) la

eliminación de quemas. La FAO, el Centro para la Investigación en Sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria (CIPAV de Colombia), FEDEGAN, y el Gobierno deben reconocer que los problemas socio ambientales son comunes en Latinoamérica, por lo que se deben unir esfuerzos para compartir estrategias que permitan que los daños sean minimizados y donde se puedan revertirlos.

Dentro de las propuestas del plan se encuentran: (a) la elaboración de corredores biológicos; (b) cercas vivas; (c) setos; (d) barreras de vegetación de propósitos múltiples; (e) bordes de bosque; (f) orillas de ríos y cursos de agua; (g) rotación e introducción de árboles y arbustos en los sistemas de pastoreo; (h) estabulación total o parcial en los sistemas de corte y acarreo; (i) aumento de la complejidad estructural de la vegetación mediante dos o más estratos regulados por podas selectivas; (j) reciclajes de nutrientes; (k) introducción de árboles y arbustos que fijan el nitrógeno movilizan el fósforo mejoran las características del suelo, mantiene, y aumenta fertilidad de los suelos; (l) disminución del impacto erosivo de la lluvia; y (m) regulación del ciclo hídrico local.

El estudio proporcionado por la FAO promueve la integración de todo el Sector Agropecuario puesto que comparte la mayoría de problemas y si aúnan esfuerzos los resultados se vuelven más contundentes (Speedy, 1993).

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Toda organización, sector, y empresa, está conformada por seres humanos. Todos es “por y para ellos”, alguien tiene necesidades, y otros trabajan para satisfacerlas, hay quienes generan problemas y otros quienes los solucionan. Anteriormente se mencionó “empresarizar el Sector”, esto no solo hace referencia a diseñar un organigrama, hacer procesos, adquirir maquinarias, tecnología, animales, y demás insumos. Todo lo mencionado es para el uso y beneficio humano, y para ello todos los que participen en esta actividad deben entender que forma parte del Sector: ¿Hacia dónde va?, ¿Qué es lo que se quiere?, esto en últimas es la mejor motivación para todos los participantes del sector.

7.7 Gestión de Cambio

Es importante al momento de implementar acciones de cambios organizacionales, acudir a investigaciones de expertos, quienes han realizado una labor inigualable y que diversas organizaciones han tomado como base, para enfocar esfuerzos en la labor, tomando ventaja de procesos ya ideados, probados, e implementados.

Kotter (1996) planteó ocho principios que deben considerarse para lograr un cambio organizacional estructurado, que ofrecen las pautas a seguir para mitigar errores y prevenir desvíos para el logro del cambio requerido (ver Figura 46). A continuación listamos los pasos que direccionan el cambio dentro de un sector económico.

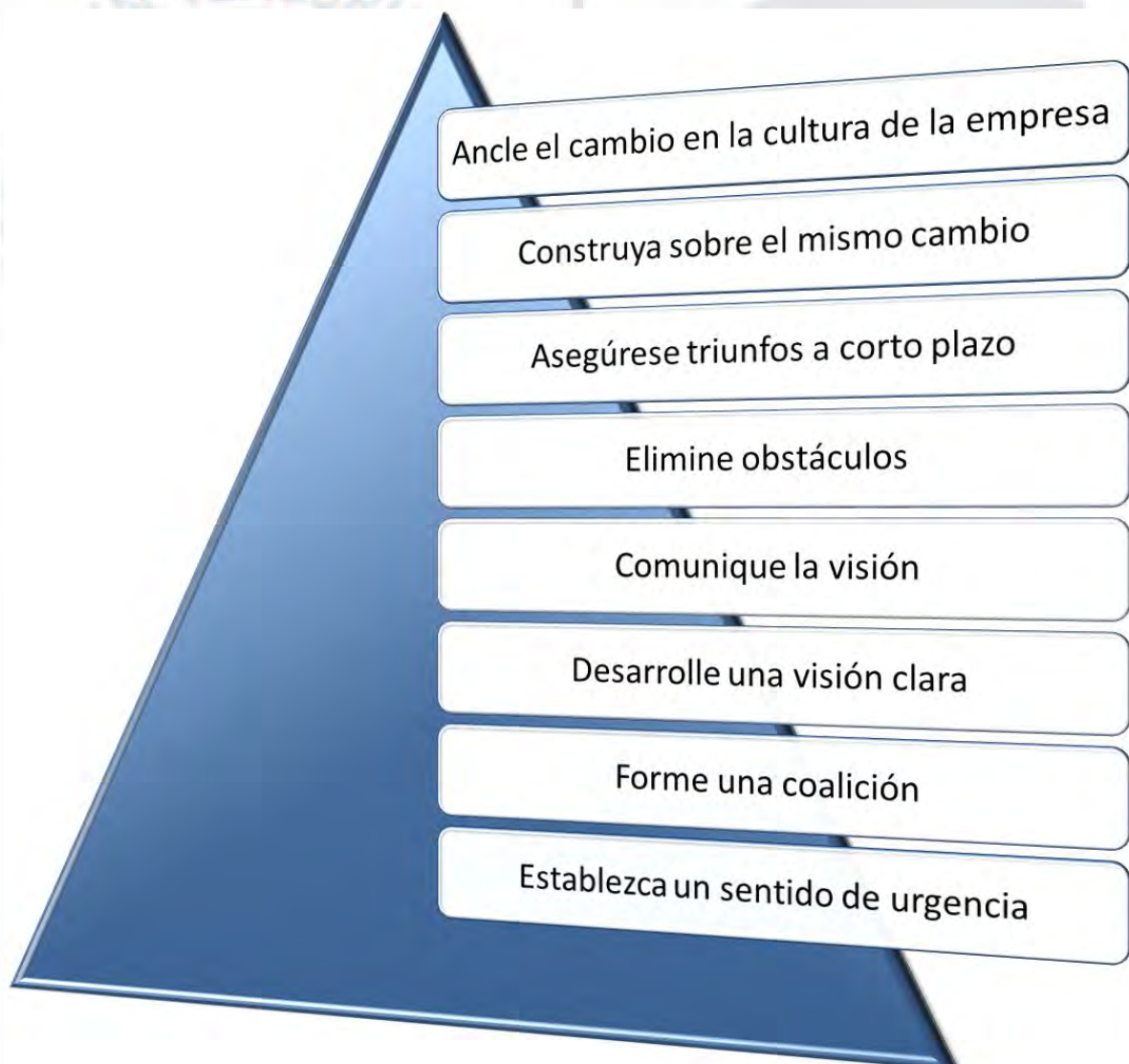


Figura 46. Modelo de Kotter de gestión del cambio en ocho pasos. Tomado de “Leading Change [Liderando el Cambio],” por J. P. Kotter, 1996. Boston, MA: Business School Press.

1. *Crear la urgencia.* El objetivo de este paso no es generar pánico, al contrario es comunicar a las organizaciones, ganaderos, comunidad, etc., el resumen de resultados obtenidos del análisis realizado mostrando la situación del Sector, algunas cifras pero claras para todos, las debilidades, amenazas, y las posibilidades que existen para prevenir o mitigar los impactos negativos detectados. Los líderes de cada grupo deben estar convencidos del cambio, para ello es importante la motivación requerida.
2. *Formar una poderosa coalición entre los participantes del Sector.* Liderar y muy importante identificar líderes para que ayuden a mover al Sector.
3. *Desarrollar una visión clara.* Este paso ya ha sido realizado en el plan estratégico, sin embargo, se debe compartirlo de manera sencilla, incluso si algunos de los participantes generan ideas, de alguna manera conectarlas para que el grupo sienta que efectivamente el cambio se requiere y que ellos han tenido la oportunidad de participar.
4. *Aplicar la visión.* Una vez que la visión sea oficialmente concluida, esta debe ser la promotora del Sector y así lo debe entender cada jefe. Debe reforzarse en cada reunión, aplicarla en cada proyecto y en cada problema. Se deben atender todas las inquietudes que surjan en la organización, sobre todo para aclarar aquella información que se habla informalmente. No se pueden realizar acciones donde la visión no sea evidente.
5. *Elimine los obstáculos.* Este evento siempre ocurre, existen personas no convencidas, quienes no entienden y quienes quisieran hacerlo de manera diferente. Existen estructuras internas que deben ajustarse, eliminarse y/o convertirse. Se deben identificar líderes para el cambio, para nuevas estructuras, y si los obstáculos persisten pese a todo el esfuerzo, al final se deben eliminar aquellos obstáculos que definitivamente no dejan avanzar, estos pueden ser organizacionales y/o humanos.
6. *Asegurar triunfos a corto plazo.* Para que las personas y el Sector se involucren en la dinámica del cambio es importante tener objetivos a corto plazo que muestren que el

proceso de cambio está ejecutándose correctamente, lo que ayuda a motivar y a contrarrestar a aquellos quienes no están del todo convencidos.

7. *Construir sobre el cambio.* Aunque los pasos anteriores y toda la planeación estratégica ya está definida, es indiscutible que es diferente la teoría y la práctica. Cada proceso que se diseña, cada logro, o triunfo que se logra, puede producir mejores ideas. La necesidad de agregar o eliminar pasos existe, puede surgir una tecnología nueva, etc. Con este paso, se aterriza aún más y mejora todo el proceso.
8. *Anclar el cambio con la cultura del Sector.* Este proceso no se puede dejar como un evento singular. Todos los participantes deben sentir que trabajan de formas diferentes, con recursos mejores o diferentes, y que esto ha ido dando mejores resultados. Cada organización, asociación, comunidad, etc., debe reconocer el trabajo y resultados de éxito. Se debe seguir con la dinámica porque el verdadero cambio genera dinámica de más cambio. Si esto se estanca, el trabajo se va diluyendo en el tiempo y se perderá el impulso. Los indicadores macro deben ser compartidos con todo el Sector, puesto que mantiene viva la credibilidad en el cambio.

7.8 Conclusiones

El plan y la implementación no son para una única organización, sino es para un sector económico de un país, el desarrollo se hace mucho más complejo.

La comunicación debe ser clara y breve. Se debe entender lo que se quiere a largo plazo y lo que se puede ir logrando a corto plazo. La confianza es parte esencial de este proceso. Si se empieza a quebrar el plan no logrará implementarse en el ámbito sectorial.

Todo el Sector debe saber que el cambio a implementarse no es uno temporal, que no es una moda administrativa de los grandes empresarios, sino que es lo que sin dudas los ayudará a mantenerse en el mercado, y los hará más productivos y sostenibles a largo plazo.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según D'Alessio (2013), la evaluación estratégica es una labor que se hace continuamente sobre los resultados obtenidos al implementar todas las etapas del proceso estratégico. Existen diversas herramientas para realizar esta evaluación que se basan en una continua retroalimentación de la misión, la evaluación externa e interna, la visión, los valores. A partir de esta retroalimentación se pueden producir cambios, y deben ajustarse apropiadamente. Inclusive pueden cuestionarse los objetivos a largo plazo.

El entorno del sector es dinámico por: sus participantes, condiciones climáticas, económicas, nuevas regulaciones, competencia, y demanda, que exigen monitoreo en todo momento. Según D'Alessio (2013):

... se genera “la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico”...que...“marca la diferencia con el planteamiento estratégico estático que se realizaba antes y tardaba meses en hacerse, tenía validez por años, y no afectaba en nada o muy poco. Porque no cambiaba el entorno, la competencia, ni la demanda”. (p. 507)

Kaplan y Norton (como se citó en D'Alessio, 2013) plantearon una herramienta que probablemente es una de las más utilizadas gerencialmente. Es un modelo conocido como Balanced Scorecard [Tablero de Control Balanceado] (BSC, por sus siglas en inglés), que presenta en cuatro resultados la alineación estratégica:

1. Accionistas satisfechos al incrementar su patrimonio debido al retorno de su inversión;
2. Clientes contentos al satisfacer sus necesidades de calidad y precio;
3. Procesos productivos que permiten ser eficientes y eficaces para satisfacer la calidad requerida a un costo adecuado; y
4. Empleados preparados y motivados apoyan las acciones de la organización.

El resultado es un Tablero de Control para el Sector Ganadería Bovina en Colombia, que debe revisarse periódicamente para asegurarse que el Sector está correctamente encaminado debido a la toma de decisiones adecuadas en el momento preciso.

8.1 Perspectivas de Control

El BSC permite tener la visión global del Sector, sin perder de vista los objetivos de manera que se permita reorientar cualquier posible descarrilamiento del plan estratégico. Esto se logra tomando cada objetivo, traducirlo en metas e indicadores, y aplicar el objetivo deseado en las unidades requeridas.

Kaplan y Norton (como se citó en D'Alessio, 2013) plantearon cuatro perspectivas que se deben considerar para medir los resultados comparándolos con los objetivos: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva es la base para que las demás perspectivas se desarrollen de la forma esperada, puesto que en toda organización, el recurso humano es quien realmente lo conforma. Si bien es cierto que en la mayoría de los casos el nivel directivo, consultores externos, o los mismos entes de cada sector son quienes desarrollan el proceso estratégico a través de sus análisis, planteamientos, definición de visión, OLP, OCP, y metas; lo anterior debe ser activado por el recurso humano general. La comunicación del desarrollo, visión, objetivos, y metas debe ser explicada, entendido, y traducida a formas de trabajar, actividades, y procesos. Deben saber qué es lo que se espera del trabajo y de las actividades bajo su responsabilidad en cada una de sus posiciones.

Dado que no es viable reunir a todo un sector como tal, sobre todo al de Ganadería Bovina en Colombia que está tan disperso, es importante identificar líderes de cada subgrupo, entidad, y comunidad quienes sean los interlocutores con cada persona, que los motive para que colaboren con el proceso, para que sus tareas individuales tengan sentido.

El entendimiento de la gente del Sector es lo que va a hacer sostenible la implementación de la estrategia. El proceso no se debe ver como algo ajeno tal vez entendido como mejoras para grandes ganaderos, sino que esto impacta directamente la mejora de calidad de vidas, desde todo punto de vista (i.e., ingresos, educación, más seguridad en sus áreas de influencia, disminuir desplazamiento de campesinos hacia zonas

rurales, capacitaciones técnicas, etc.). La aplicación del *Manual Buenas Prácticas Agrícolas para la Agricultura Familiar*^(Izquierdo, Rodríguez, & Durán, 2007) podría facilitar el logro de los objetivos planteados.

8.1.2 Procesos

Continuando con el planteamiento de Kaplan y Norton (como se citó en D'Alessio, 2013), esta perspectiva es la que organiza a todos los participantes del Sector Ganadería Bovina en Colombia. Es la que le da dinámica al plan estratégico traduciéndolo en acciones, entradas, salidas, responsables, información requerida, información producida, buscando alcanzar los OLP, y finalmente la visión, considerando siempre mejoras, eficiencias, control de costos, y manejo óptimo de los recursos. Lo anterior, genera mejoras en la calidad de los productos cárnicos, logrando los niveles de excelencia requeridos para las exportaciones, y el incremento de la productividad.

Aplicando el Plan Estratégico y únicamente a través de procesos organizados y consistentes se lograrán las metas definidas.

8.1.3 Clientes

El Capítulo VIII ha estado orientado a los resultados esperados, su revisión, ajustes de procesos, actividades para encaminarlos en caso de salirse de curso, sin embargo al final quien es el evaluador real y más importante es el cliente. El Plan Estratégico y su implementación solo tiene sentido si el cliente percibe beneficios tales como: excelencia en calidad, relación costo/beneficio positiva, suficiente oferta para satisfacer demanda interna y externa e innovación en los productos.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera en principio se vincula a los inversionistas quienes apostaron al Sector para percibir ganancias. Si la planeación financiera se implementó adecuadamente, y en el transcurso del tiempo estimado se lograron los objetivos planteados, los inversionistas efectivamente satisfacerían sus expectativas, generando valor al capital invertido en el Sector Ganadería Bovina en Colombia.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

En la Tabla 43 se presenta el Tablero de Control Balanceado.

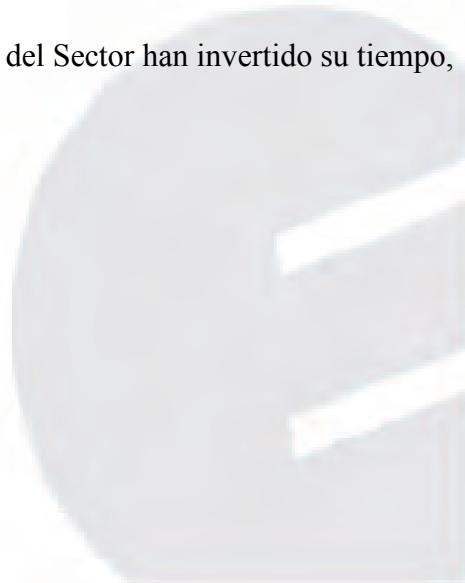
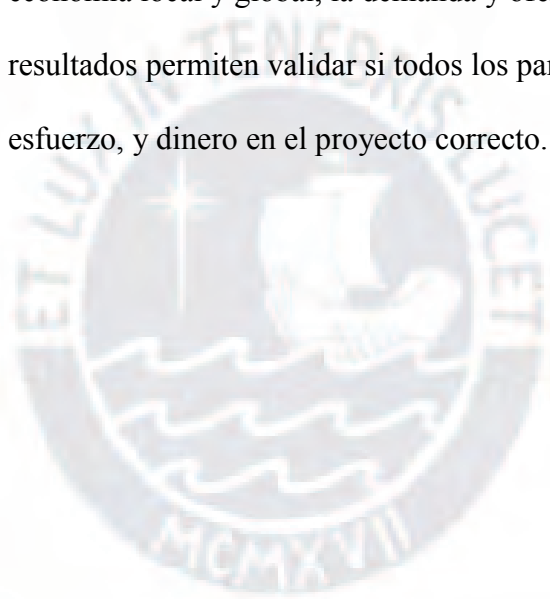
Tabla 43

Tablero de Control Balanceado de Mando

Número del OCP	Objetivo	Indicador	Unidad
Perspectiva interna			
OCP11	A 2016 aumentar la tasa de extracción en Colombia en 2%, pasando del 14% a 2013 a 16%.	Tasa de extracción	%
OCP12	Implementar un programa de modificación genética para mejorar la raza en el 5% de los predios nacionales dedicados a la producción de carne bovina para finales de 2015.	Número de programas	N
OCP13	Incrementar el promedio de la ganancia diaria de peso por animal, de 350 gramos en 2013, a 400 gramos para finales de 2015.	Promedio de la ganancia diaria de peso por animal	Gramo
OCP41	A 2015 incrementar en 1'000,000 de cabezas de ganado, implementando tecnología de manejo de suelos, alimentación, insumos, y genética.	Número de cabezas	N
Perspectiva financiera			
OCP22	Aumentar el volumen de exportación en un 10% en los países importadores de carne bovina colombiana actuales al finalizar 2015. Los países son: Hong Kong (China), Venezuela, y Vietnam.	Volumen de exportaciones	%
OCP44	A 2015 tener 50 nuevos campesinos que cuenten con ayuda financiera para su negocio, a través de un programa desarrollado con el Gobierno que permita otorgar créditos a largo plazo y tasas preferenciales.	Número de nuevos campesinos	N
Perspectiva cliente			
OCP32	A 2015 incrementar los puntos de venta en ciudades pequeñas de menos de 100,000 habitantes en un 10%, mejorando los canales de distribución de carne bovina.	Número de puntos de venta	%
OCP33	A 2015 desarrollar una campaña de mercado que incluya dos comerciales para incentivar el consumo diario de carne en la población, que pase de dos a tres porciones promedio por semana.	Número de comerciales	N
OCP34	A 2015 aumentar el consumo de carne bovina premium en un 10% utilizando la red de HORECA, entes, y establecimientos especializados de comida gourmet.	Consumo en kg de carne bovina premium	%
Perspectiva aprendizaje			
OCP21	Lograr admisibilidad de la carne bovina para la Unión Europea y EE.UU. a 2015.	Exportaciones	
OCP23	A 2015 exportar 2,000 toneladas total de carne bovina a tres nuevos mercados (Chile, Perú, y México), aprovechando la Alianza del Pacífico.	Volumen de carne vacuna	Tonelada
OCP24	A 2015 exportar 2,000 toneladas de carne bovina a China aprovechando la certificación recientemente lograda por Colombia.	Volumen de carne bovina	Tonelada
OCP31	A 2015 incrementar el índice en la encuesta anual de percepción del consumidor para la carne bovina como alimento nutritivo, en un 10%.	Índice de percepción	%
OCP42	A 2015 contar con 50 nuevos campesinos productores de ganado bovino que tengan menos de 25 cabezas de ganado en el país, empresarizados bajo un programa desarrollado en conjunto con las agremiaciones y el Gobierno.	Número de nuevos campesinos	N
OCP43	A 2015 Aumentar en un 15% las crías provenientes del cruce de ganado criollo con razas Premium a través de incentivos desarrollados con la Asociaciones de Razas Premium, dirigidos a los grupos ganaderos elite que tienen predios con más de 150 cabezas.	Número de crías provenientes del cruce de ganado criollo con razas Premium	%
OCP51	A 2015, dictar cinco sesiones de capacitación en alternativas de contratación laboral vigentes en Colombia, dirigido a empresarios ganaderos que les permita optimizar sus costos laborales y formalizar la relación contractual con sus empleados.	Número de sesiones de capacitación	N
OCP53	A 2015 establecer una red de empleos a través de las juntas comunales de los pueblos o veredas buscando centralizar la oferta y demanda del trabajo generado en el Sector.	Número de redes de empleos	N

8.3 Conclusiones

La evaluación y control es definitiva para la implementación de cualquier plan empresarial o en este caso sectorial. No es posible lograr lo estimado si no se está realizando el proceso continuo del desarrollo del plan ni sus objetivos. La herramienta de monitoreo evidencia si se está encaminado al logro de la visión, y permite hacer ajustes, cambios, y mejoras durante la implementación del proceso, considerando la dinámica del Sector Ganadería Bovina en Colombia, que como cualquier otro está expuesto al impacto de la economía local y global, la demanda y oferta, y al efecto de la seguridad en las regiones. Los resultados permiten validar si todos los participantes del Sector han invertido su tiempo, esfuerzo, y dinero en el proyecto correcto.



Capítulo IX: Competitividad del Sector Ganadería Bovina en Colombia

9.1 Análisis Competitivo del Sector Ganadería Bovina en Colombia

En general, el apoyo del Gobierno para fomentar la competitividad y productividad de los diversos de sectores de la economía en Colombia se encuentran regulado por la Ley 1253 de 2008 en la cual se decreta:

Artículo 1°. Importancia de la productividad y competitividad. El desarrollo científico y tecnológico de un país permiten una mayor capacidad competitiva lo que a su vez facilita la incorporación de Colombia en la economía global y el mejor desempeño exportador, lo que es un requisito esencial para el desarrollo económico del país y de sus regiones y facilita el mejoramiento del nivel de vida de la población. El Estado otorgará especial atención al desarrollo de una estrategia de largo plazo en este campo, y las diferentes ramas del poder público tendrán presente el impacto de sus decisiones en el fortalecimiento de dicha estrategia. (Ley 1253, 2008)

Esta Ley compromete al Gobierno Nacional a velar para que el *Plan Nacional de Desarrollo Colombiano* se encuentre alineado con los objetivos estratégicos de la competitividad internacional, considerando, entre otros, los indicadores del FEM (2013). Asimismo, estipula que al inicio y al final de cada administración, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) presentará un informe sobre la competitividad internacional de Colombia en los factores (a) transversales, (b) regionales, y (c) sectoriales. La Figura 47 muestra cómo está conformado el *índice de competitividad global* presentado por el FEM (2013), mientras que la Tabla 44 representa (según este índice) en dónde se encuentra situada competitivamente Colombia para los años 2013 - 2014 en el *ranking mundial de competitividad*.

El estudio del FEM (2013) menciona igualmente que Colombia presenta hace varios años un perfil estable de competitividad y condiciones macroeconómicas positivas con un

presupuesto público equilibrado, bajos niveles de deuda pública, y una inflación controlada alrededor del 3%. Sus servicios financieros y el acceso de la población a la educación formal es superior en comparación con los de otros países de la Región. Sin embargo, el FEM (2013) también menciona en el indicador que a pesar de estas fortalezas, Colombia continúa sufriendo con la debilidad de sus instituciones, una considerable corrupción e infraestructura de transporte de baja calidad (justificada en parte por su compleja topografía).

Es así que la Comisión Nacional de Competitividad de Colombia (s.f.) propone como *visión de competitividad* para 2032 lo siguiente:

En 2032, Colombia será:

- Uno de los tres países más competitivos de América Latina;
- Una economía con un elevado nivel de ingreso por persona equivalente al de un país de ingresos medios altos (US\$18,000);
- Una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación (60% de las exportaciones);
- Un país con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera (30% del PIB);
- Una Nación que propicia la convergencia regional;
- Un país con mejores oportunidades de empleo formal (60%); y
- Un país con una elevada calidad de vida y con menores niveles de pobreza (< 5%). (párr. 2)

Dentro de este contexto, el Sector Ganadería Bovina en Colombia no es ajeno tanto a los factores positivos como negativos que rodean la competitividad económica del país, y para ello su análisis se presenta a través de las cinco fuerzas expuestas por Michael Porter (como se citó en FEM, 2013).



Figura 47. Marco del índice de competitividad global.

Tomado de "The Global Competitiveness Report 2013-2014 [El Reporte Global de Competitividad]," por el Foro Económico Mundial (FEM), 2013, p. 9. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

Tabla 44

Países / Economías en cada Etapa de Desarrollo

Etapa 1 impulsadas por Factores (38 economías)	Transición de Etapa 1 a Etapa 2 (20 economías)	Etapa 2 impulsadas por Eficiencia (31 economías)	Transición de Etapa 2 a Etapa 3 (22 economías)	Etapa 3 impulsadas por Innovación (37 economías)
Bangladesh	Algeria	Albania	Argentina	Australia
Benin	Angola	Bosnia and Herzegovina	Barbados	Austria
Burkina Faso	Armenia	Bulgaria	Brazil	Bahrain
Burundi	Azerbaijan	Cape Verde	Chile	Belgium
Cambodia	Bhutan	China	Costa Rica	Canada
Cameroon	Bolivia	Colombia	Croatia	Cyprus
Chad	Botswana	Dominican Republic	Estonia	Czech Republic
Côte d'Ivoire	Brunei Darussalam	Ecuador	Hungary	Denmark
Ethiopia	Gabon	Egypt	Kazakhstan	Finland
Gambia, The	Honduras	El Salvador	Latvia	France
Ghana	Iran, Islamic Rep.	Georgia	Lebanon	Germany
Guinea	Kuwait	Guatemala	Lithuania	Greece
Haiti	Libya	Guyana	Malaysia	Hong Kong SAR
India	Moldova	Indonesia	Mexico	Iceland
Kenya	Mongolia	Jamaica	Oman	Ireland
Kyrgyz Republic	Morocco	Jordan	Panama	Israel
Lao PDR	Philippines	Macedonia, FYR	Poland	Italy
Lesotho	Saudi Arabia	Mauritius	Russian Federation	Japan
Liberia	Sri Lanka	Montenegro	Seychelles	Korea, Rep.
Madagascar	Venezuela	Namibia	Slovak Republic	Luxembourg
Malawi		Paraguay	Turkey	Malta
Mali		Peru	Uruguay	Netherlands
Mauritania		Romania		New Zealand
Mozambique		Serbia		Norway
Myanmar		South Africa		Portugal
Nepal		Suriname		Puerto Rico
Nicaragua		Swaziland		Qatar
Nigeria		Thailand		Singapore
Pakistan		Timor-Leste		Slovenia
Rwanda		Tunisia		Spain
Senegal		Ukraine		Sweden
Sierra		Leone		Switzerland
Tanzania		Taiwan,		China
Uganda		Trinidad and Tobago		
Vietnam		United Arab Emirates		
Yemen		United Kingdom		
Zambia		United States		
Zimbabwe				

Nota. Tomado de "The Global Competitiveness Report 2013-2014 [El Reporte Global de Competitividad]," por el Foro Económico Mundial (FEM), 2013, p. 11. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

Según Porter (2013), “La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia” (p. 31). También manifestó que a pesar de que son diversos los factores que pueden incidir en la rentabilidad de una industria a corto plazo, la estructura de la industria manifestada en las fuerzas competitivas marca su rentabilidad a mediano y a largo plazo. Se puede observar en la Figura 48 las cinco fuerzas competitivas a las que hace referencia Porter.

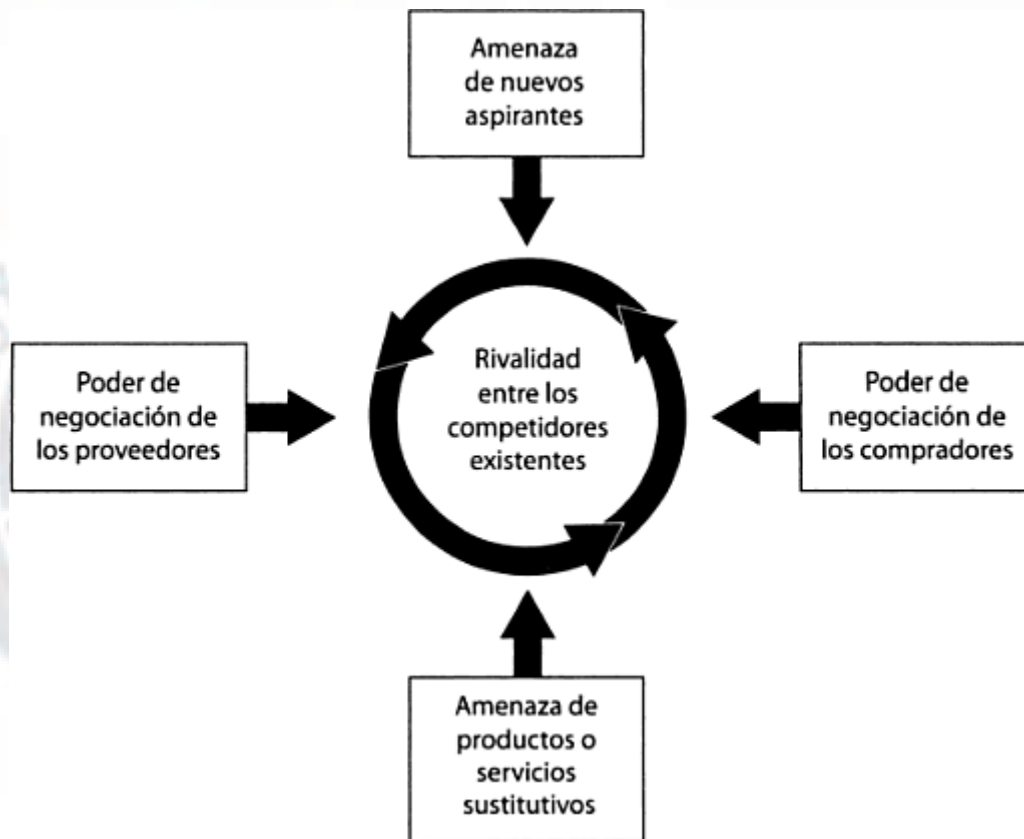


Figura 48. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector. Tomado de “Ser Competitivo (6a ed.),” por M. Porter, 2013, p. 32. Barcelona, España: Deusto.

La ganadería representa a 2015 más de la cuarta parte de los ingresos del sector agrícola en Colombia, lo que significa que para el Gobierno y para el sector productor es una fuente de ingresos de alta importancia que debe volverse cada vez más productiva y competitiva. Genera empleo, que mayormente es trabajo familiar o contratación temporal por jornales, debido a que comúnmente la actividad se realiza en fincas pequeñas con hatos de menos de 10 cabezas a lo largo del territorio nacional. Esto cambia cuando se refiere a tierras donde la concentración de ganado sube de 100 cabezas, y se observa la contratación de

terceros y contratación formal. Este comportamiento tiene un impacto importante en la competitividad de la industria, que aparentemente tiene menores costos, por ende mejores precios al comprador, sin embargo es lenta su innovación con tecnología o aplicación de mejores prácticas. El análisis de la estructura de la industria es lo que impulsa la competitividad y la rentabilidad (Porter, 2013). Es así que el sector ganadero presenta altos costos de ingreso a la industria por parte de nuevos competidores, que se ponderan principalmente en los costos de la tierra, y como segundo aspecto el costo del primer hato para comenzar la producción, luego de esto continúan los costos de mano de obra e insumos. El acceso a la tierra en Colombia cada vez es más difícil por su alto costo, puesto que existe una importante industria que pretende urbanizar el campo encareciendo el metro cuadrado, sumado a la violencia vivida en Colombia en los últimos 50 años, y a la falta de infraestructura, que encarecen aún más cualquier inversión en el campo. Si a esto se le suma, que el 70% de las fincas en Colombia no tienen más de 10 cabezas de ganado, con extensiones menores a tres fanegadas, haciendo aún menos competitivo al Sector por no contar con sinergias y la incursión de mejores prácticas; esta situación hace que invertir en el sector agrícola en Colombia no sea rentable puesto que la recuperación a mediano plazo es lenta y altamente riesgosa lo que no lo hace llamativo por: sus altos costos y baja innovación. Lo que concluye, que la calidad de la carne producida a 2014 en Colombia, aún no es competitiva, no cuenta con todos los estándares y las mejores calidades exigidas por el mercado internacional. Es cuando se debe detener a analizar otro pilar de la competitividad, la amenaza de nuevos aspirantes (Porter, 2013). Colombia es un país de alto interés por los inversionistas que ven una estabilidad política y económica en el sector de la producción de carne, y se vuelve un mercado con un alto potencial de crecimiento, y es entonces cuando se comienza a ingresar carne importada de Argentina y EE.UU. principalmente, al igual que la importación de genética de estos mismos países, inclusive de Europa, dinamizando al sector ganadero, que comienza a despertarse y a buscar sinergias para ser más competitivo. El

comprador se vuelve más exigente y el productor debe suplir las nuevas necesidades, lo que encarece la cadena productiva, pero por ser una industria que es incipiente aún, es un producto premium que se paga por la diferencia en la calidad. Si bien, los productos sustitutos como el pollo y el cerdo se convierten también en un factor para analizar la estructura del Sector Ganadería Bovina en Colombia, aún el potencial de crecimiento es tan importante, que se convierten en un impulsador para que el mercado sea cada vez más exigente y tenga mayores requerimientos de calidad y variedad.

Amenaza de nuevos aspirantes. “Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costos, y el índice de inversión necesario para competir” (Porter, 2013, p. 37). El Sector Ganadería Bovina en Colombia posee un posicionamiento importante en el ámbito local frente a los demás productos cárnicos que compiten por la demanda interna, sin embargo los TLC que Colombia ha firmado recientemente con otros países generan que nueva oferta entre al mercado e incentive que los precios se dinamicen, más aun teniendo presente que las restricciones fitosanitarias de los países con quienes se han firmado estos tratados inhabilitan la exportación de productos cárnicos desde Colombia generando una desventaja competitiva para el Sector.

Poder de negociación con los proveedores. Según Porter (2013), un grupo de proveedores es influyente si:

- Esta más concentrado que la industria a la que vende;
- El grupo de proveedores no depende demasiado de la industria para obtener beneficios;
- Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costos y a proveedores inestables;
- Los proveedores ofrecen productos que están diferenciados entre sí;
- No existe substitutivo alguno del producto que ofrece el grupo proveedor; y

- El grupo proveedor puede amenazar, de forma creíble, con integrarse a la industria. (p. 43)

La influencia ejercida por los proveedores en el Sector Ganadería Bovina en Colombia resulta alta en la medida que la producción ganadera se encuentra absolutamente fragmentada (i.e., hatos ganaderos), mientras que los distintos grupos de proveedores poseen una concentración mayor dado que los principales proveedores necesarios son los laboratorios farmacéuticos que proveen nutrientes, medicamentos, y fertilizantes cada vez más críticos para obtener productos de mayor calidad y mejorar las condiciones sanitarias de los animales. Más aún cuando estos proveedores participan también en alta proporción en otros sectores de la economía como el de la salud.

Poder de negociación de los compradores. Según Porter (2013), un grupo de clientes ejerce influencia negociadora si:

- Existen pocos compradores, o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor;
- Los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí;
- Los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costos al cambiar de vendedor;
- Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables. (p. 44)

Presentando a los grandes frigoríficos como los principales clientes del Sector, podrá concluirse que su poder de influencia es relativamente bajo en la medida que la operación de los frigoríficos se encuentra absolutamente especializada y dependiente de los productos que compra al Sector, es decir, que no tienen forma de sustituir el producto por otro porque su sistema de operación está adaptado específicamente al producto que le provee la industria ganadera. Tampoco tiene la facilidad de producirlo por sí mismo.

Amenaza de los sustitutos. Según Porter (2013), la amenaza de un sustituto es elevada si:

- Ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria.
- Para el comprador, el costo de pasarse a un producto sustitutivo es muy bajo. (p. 47)

Desde el punto de vista del consumidor final, la carne bovina tiene múltiples sustitutos puesto que es fácilmente reemplazable por otros alimentos de una forma relativamente sencilla para el consumidor incluso a unos precios más bajos. Sin embargo, considerando para el análisis competitivo a los frigoríficos como los principales clientes del Sector, la amenaza de los sustitutos ejerce una influencia competitiva baja dado que es absolutamente costoso para ellos adaptar sus operaciones a nuevos productos que puedan considerarse sustitutos para el consumidor final.

Rivalidad entre competidores existentes. Según Porter (2013), la intensidad de la rivalidad es mayor si:

- Los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia;
- El crecimiento de la industria es lento;
- Las barreras de salida son elevadas;
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo;
- Las empresas no pueden interpretar adecuadamente las señales de los demás por falta de familiaridad con los contrincantes, los distintos enfoques de la competitividad, u objetivos diferentes. (p. 48)

El Sector Ganadería Bovina en Colombia presenta con sus principales competidores (i.e., pollo, cerdo, y pescado) una baja intensidad de rivalidad dado que aunque su tamaño e influencia es similar, el número de competidores es bajo y la cuota de mercado está relativamente repartida entre las preferencias de los consumidores finales que generalmente optan por una rotación de cada producto, haciendo esto que la rivalidad se prevea a futuro

con el desarrollo de nuevos mercados en el ámbito mundial y no con los de competencia local existente.

9.2 Análisis Competitivo del Sector Ganadería Bovina en Colombia

Las características de Colombia muestran ventajas competitivas que soportan a 2014 las expectativas hacia el futuro, esto se refleja en la posición que el país ocupa en el ranking de competitividad global del Foro Económico Mundial (FEM, 2013) donde se encuentra en el estado de *orientado a la eficiencia* y es sexto entre 31 países después de Albania, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Cabo Verde, y China. Aunque la posición en el ranking pudiese suponer un lugar no ventajoso, Colombia mostró una mejoría importante pasando del puesto 80 al 69 entre 148 países lo cual ayuda a sustentar el camino hacia la mejora de su economía en los siguientes años. Por último, para demostrar el continuo desarrollo del país, en el *ranking del cubrimiento de necesidades básicas* (1. *Institucionalidad*, 2. *Infraestructura*, 3. *Ambiente macroeconómico*, 4. *Salud y educación primaria*), su puesto final es el 80, con puntajes bajos en tres de los cuatro pilares siendo el mejor el ambiente macroeconómico con el puesto 33 y el peor la infraestructura con el puesto 110. Según el FEM (2013), en los últimos años, Colombia ha mostrado una pequeña mejora en su perfil en algunos indicadores y se puede decir que es un país con resultados consolidados estables.

Por otro lado se podría visualizar una mejora en la competitividad global para Colombia gracias a que el Gobierno ha desarrollado planes para la mejora de infraestructura, ha creado más oferta de viviendas de interés social y el índice de desempleo lentamente va bajando y hay una mejora en la cobertura y calidad de la educación. Por otro lado el proceso de paz jugará un papel importante en la competitividad global del país aunque mostrará verdaderos resultados en el mediano o largo plazo.

En lo referente al Sector Ganadería Bovina, la geografía del país permite que el ganado cuente todo el año con pastizales frescos en diferentes zonas geográficas generando

ventajas competitivas importantes en productividad sumado esto a que existe un alto interés del Gobierno y de las agremiaciones por especializar y hacer más eficiente la producción y la industria bovina en toda su cadena de valor complementado todo esto con que a principios de 2014 se firmó el pacto con UNASUR para compartir la tecnología de mejoramiento genético con otros países. En cuanto a la participación en el mercado internacional, los diferentes gobiernos han logrado la firma de importantes TLC que le proveerán ventajas para su comercialización. En la Tabla 45 se muestran los logros de los TLC firmados al período 2012.

Tabla 45

Logros de los TLC Firmados con Colombia a 2012

País	Toneladas	Arancel (%)
MERCOSUR	7,176	Entre 8 y 9.2
Chile	Libre comercio en cortes industriales, vísceras, y despojos.	0
México	3,630	0
Canadá	5,408 entre cortes finos, cortes industriales, vísceras, y despojos.	0
EE.UU.	6,400 carne industrial y vísceras. Libre comercio en cortes finos.	0 0
Total	Entrada potencial de al menos 23,235 toneladas.	

Nota. Tomado de “La Ganadería Colombiana: Una Nueva Visión,” por L. J. Gómez, 1991. *Ensayos de Economía*, 2; y de “La Ganadería Colombiana en la Nueva Dinámica del Comercio Internacional,” por el Fondo de Desarrollo Ganadero (FEDEGAN), 2012a, recuperado de http://cider.uniandes.edu.co/@Eventos/Documentos/ganaderia_comercio_internacional.pdf

En la reunión de Brangus Latinoamérica que tuvo lugar en Medellín Colombia, y fue transmitida por la cadena televisiva Colombiana de Televisión en su programa “TV Agro – El Ganado”, especialistas como Jorge Luis Sedellis, Pablo Lambrechets, y Diana Guzmán, entre otros, presentaron en las ponencias cómo Latinoamérica tiene una importante ventaja competitiva, generando una iniciativa para aprovechar la unión genética que resulta en la raza Brangus que es una raza que puede llegar a ser eficiente en los países de la Región, puesto que cuenta con ventajas de raza materna, profertilidad, y precocidad.

Para ello, se debe trabajar en conjunto para homologar registros de las reses, aprovechar últimas tecnologías ya existentes en los países del sur y asociarse de manera tal que no solo se produzca el producto básico como la carne sino que lleven valor agregado. Debe existir un protocolo común para todos los países trabajando en los temas de certificación frente a los grandes importadores con el objetivo que Latinoamérica se convierta en la región más grande del mundo a en el ámbito mundial en la producción y exportación de la raza Brangus.

La parte científica es la base, sin embargo algunos países como Colombia no cuentan con indicadores y cifras confiables que permitan saber, cuántos kilogramos se producen por res, por hato, y a qué costos. Colombia en particular debe gerenciar el Sector, contar con una buena administración, generar cifras, e ir monitoreando los resultados de los planes implementados, que en últimas deben retornar en rentabilidad para el bienestar de todos los participantes de la cadena productiva, comercializadora, y negociadora.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Ganadería Bovina en Colombia

Según Porter (2013):

Un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí. En este sistema de empresas e instituciones interconectadas, el todo es mayor que la suma de las partes. (p. 745)

Este modelo está tomando cada vez más fuerza en regiones colombianas, ante la inexistencia de procesos de vinculación y articulación de productores ganaderos entre sí y con los demás participantes económicos relevantes para el desempeño exitoso de este Sector en Colombia.

Desde FEDEGAN se maneja un plan para poner en marcha dos pilotos de clúster: (a) uno para la producción de carne en el departamento de Córdoba, y (b) otro para la producción de leche en Nariño. Inicialmente, en Córdoba, existe un potencial de fincas para el clúster de

carne para exportación, con buen manejo en alimentación y genética, frigoríficos certificados de exportación, importantes comercializadores de carne, y cercanía a los puertos. Estas son algunas de las ventajas competitivas de esta Región para la conformación del clúster de cárnicos bovino (“Abecé del Clúster Productivo,” 2014). En la Figura 49 se muestra el clúster para el Sector Ganadería Bovina en Colombia.

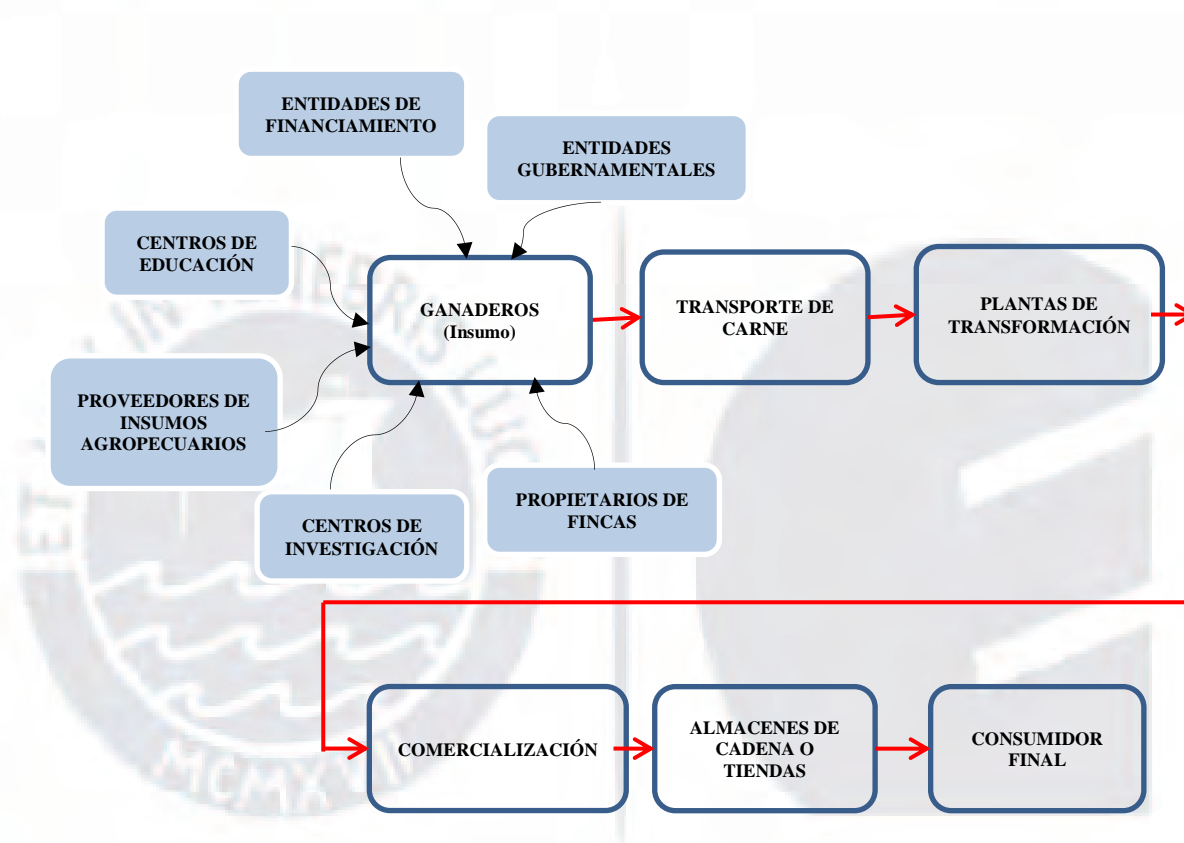


Figura 49. Clúster del Sector Ganadería Bovina en Colombia.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En el clúster Producción de Carne en el Departamento de Córdoba, identificado anteriormente como el principal potencial del Sector Ganadero Bovina en Colombia, se logra identificar aspectos de estrategia importantes que se pueden implementar en el país. Estos aspectos se encuentran relacionados con los objetivos a largo plazo que se han planteado en el presente plan estratégico.

La idea principal radica en poder incluir dentro del clúster todos los participantes y procesos que se realizan dentro de la cadena de producción de carne bovina en el país, desde

el momento en que el animal nace, e incluso desde el momento anterior a la concepción, como lo es la disposición genética, hasta la misma colocación del producto en el mercado para su consumo final.

Aumento de la rentabilidad. Cuando se hace parte del clúster, los diferentes participantes de la cadena de producción obtienen ventajas en términos de acceso a la información, localización (i.e., tanto de proveedores como de clientes), transporte, etc., que redundan en menores costos y aumento de márgenes en cada una de las actividades. Así, en términos generales, cada eslabón de dicha cadena genera mayores rentabilidades.

Adicionalmente, alrededor del clúster se generan incentivos para la creación de actividades conexas como los centros de investigación, de capacitación, e instituciones regulatorias de las actividades que se realizan en el mismo. Por último, en relación a la posición que tienen los participantes de la cadena productiva, estos, dentro del clúster, adquieren mayor poder de negociación con la proyección de crear mayor productividad en cada actividad generando eficiencias dentro de la cadena productiva.

Flujo de información. La cercanía de los participantes genera mejoras en los canales de información, es así que se hace necesario destacar que esta es una de las principales ventajas de los clústeres dadas las innumerables distorsiones que se generan cuando no se encuentra estructurado un Sector. Dentro del clúster, la información fluye, no se distorsiona, no se generan deformaciones en los canales y resulta más fácil de acceder a la información que el mercado está generando al consumir el producto, permite que los productores se ajusten a las demandas del mercado, que los proveedores conozcan las necesidades de sus clientes, que las instituciones entiendan qué se necesita para regular la actividad para hacerla más eficiente, para intervenir en el momento indicado generando eficiencias. También, con una mayor y mejor información, se puede alinear en una sola estrategia conjunta a largo plazo a todos los que intervienen en la producción con la proyección de lograr objetivos conjuntamente.

Incremento de productividad y competitividad. La productividad es lo que resulta al estructurar un clúster en cualquier actividad. Se destaca nuevamente que la información es parte esencial en éste, al igual que la localización, donde la suma de las ventajas que cada actividad tiene lleva a que el Sector sea altamente productivo e incluso competitivo. El aumento de la productividad de una actividad dado el acceso a la información del mercado, localización de insumos y/o materias primas, clientes, proveedores, instituciones, etc., genera mejores condiciones para ser competitivo orientando a que el Sector pueda abarcar otros mercados en el ámbito global.

9.5 Conclusiones

El buen momento de la economía colombiana en el ámbito global genera ventajas competitivas para todos los sectores industriales y de servicios, aunque colateralmente trae también algunas desventajas para el Sector Ganadería Bovina, como la repercusión que tiene en ella la celebración de TLC con países donde aún no se pueden realizar exportaciones por las condiciones fitosanitarias y otros requisitos exigidos por estos.

La amenaza de los nuevos aspirantes se convierte la principal fuerza influyente en la competitividad del Sector Ganadería Bovina en Colombia.

Para que Colombia sea competitiva debe concentrar sus esfuerzos en fortalecer sus ventajas al máximo, y por supuesto ejecutar los planes diseñados por el Gobierno y asociaciones. Entre más tiempo se tome para su implementación, el Sector Ganadería Bovina perderá lo ganado hasta el momento.

Si el país estaba o no preparado para la consolidación de los TLC ya firmados ya no tiene reversa. Lo que debe preocupar en adelante a las agremiaciones especialmente a FEDEGAN, la más importante, es involucrarse y comprometerse en las negociaciones y unirse con los demás países de Latinoamérica para tener mayor poder de negociación.

Desde la FEDEGAN, el modelo de clúster está tomando cada vez más fuerza en las regiones colombianas y debido a las ventajas competitivas de la Región para la conformación

del clúster de Ganadería Bovina, el departamento de Córdoba es el ideal para comenzar a trabajar en esta iniciativa.

En Córdoba, existe un potencial de fincas para el clúster de carne para exportación, con buen manejo en alimentación y genética, frigoríficos certificados de exportación, importantes comercializadores de carne, y la cercanía a los puertos. Este clúster colombiano que ha estado avanzando de manera importante debe ser usado como piloto de manera que sus prácticas y ventajas se puedan aplicar a otras regiones del país, y en últimas genere valor al Sector en general.

La asociación local y con otros países es un tema indiscutible para garantizar la competitividad, sin embargo, la empresarización del Sector Ganadería Bovina en Colombia es la base para que el país internamente mejore sus ventajas y ajuste sus problemas, y además sea un participante clave, generando valor e iniciativas relevantes para la región Latinoamericana.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico y Recomendaciones

La metodología detallada en *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* de (D'Alessio, 2013), ha sido la guía para estructurar el plan estratégico para el Sector Ganadería Bovina en Colombia, el cual se consolida integralmente para permitir hacer ajustes cuando se requiera, llevar un seguimiento para medir resultados, siempre bajo el enfoque de la visión y misión del plan (ver Figura 50).

10.2 Conclusiones Finales

1. La adecuada ejecución de la planeación estratégica propuesta para el Sector Ganadería Bovina en Colombia permitirá al país posicionarse como uno de los cuatro principales productores de carne bovina en Latinoamérica.
2. El Sector Ganadería Bovina en Colombia es uno de los sectores primarios más importantes en la economía del país por su aporte al PIB de la Nación y del sector agropecuario, y habiendo un potencial de recursos explotable en el país para favorecer su desarrollo y crecimiento, es importante y necesaria la ejecución y control de un plan estratégico que fortalecerá la interrelación entre las empresas (i.e., las que son proveedoras al ganadero, es decir, insumo del clúster, y las empresas y/o procesos que culminan con el consumidor final) optimizando el uso de recursos, costo, y tiempo.
3. El Sector Ganadería Bovina en Colombia ha presentado un crecimiento importante en los últimos años a pesar de los conflictos internos del país que ha ocasionado que parte de las tierras aptas para ganadería hayan sido abandonadas o destinadas a otros usos.
4. Por sus condiciones geográficas, Colombia presenta importantes ventajas comparativas que les permitirá con una adecuada gestión estratégica fortalecer las ventajas competitivas del Sector Ganadería Bovina.

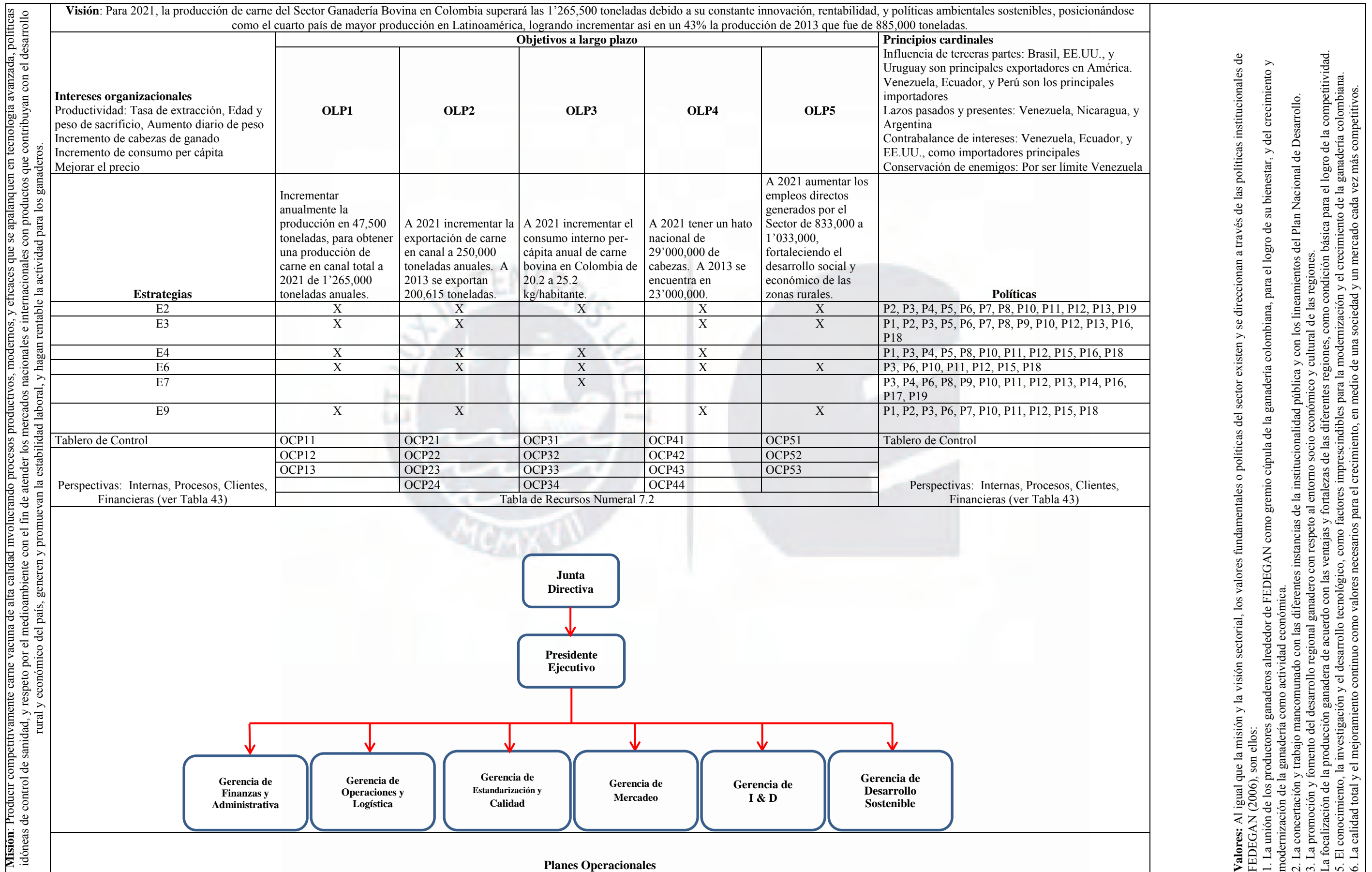


Figura 50. Plan Estratégico Integral.

5. Lograr la competitividad en un mercado global de producción ganadera bovina, requiere la medición y seguimiento de sus principales indicadores, que permitan reducir la brecha actual y trabajar para un crecimiento sostenible y que demuestren un mejoramiento anual de los resultados. Los desafíos del Sector son: (a) incrementar la tasa de extracción, (b) incrementar la ganancia de peso diario por animal, (c) mejorar la métrica de sacrificio a mayor temprana edad y con un mejor peso, y (d) el incremento de cabezas por ható; e impactan directamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos.
6. Producir alimentos en un mundo como el actual deberá ser siempre una oportunidad donde la población crece exponencialmente y la necesidad de alimentación es una de las prioridades de los gobernantes de cada país. Debe trabajarse entonces en ser competitivo, enfocarse globalmente, desarrollar estrategias de marketing, y asegurar modelos de producción y distribución altamente eficientes, para sobresalir en el mercado, ser exitosos, y tener crecimiento sostenible.
7. Aumentar el consumo de la carne bovina debe ser un factor clave de éxito que debe priorizarse en el plan estratégico para crecer la demanda. Si a la oferta actual de carne se le adiciona carne Premium, se lograría contar con mayores consumidores, que son exigentes en la calidad y estarían dispuestos a pagar por el valor adicional. De esta manera se permitirá contar con un mercado creciente y rentable de manera consistente.
8. Debido a las ventajas competitivas del Sector Ganadería Bovina en Colombia, iniciar con la conformación del clúster en el departamento de Córdoba es un desarrollo natural que permitirá optimizar los procesos de la cadena productiva, potencializar su eficacia, y competitividad.
9. Es de alta importancia el compromiso y apoyo del Gobierno Nacional en el desarrollo del Sector Ganadería Bovina en Colombia, puesto que es capaz de garantizar un ambiente de seguridad jurídica y física al productor y de fortalecer políticas financieras que incentiven una mayor inversión, y así favorecerá el éxito de los objetivos del plan estratégico.

10. En la medida que el Sector muestre un crecimiento sostenible, toda la cadena se favorecerá (i.e., productores, proveedores, y comercializadores), que redundará en mayor competitividad del Sector para salir a competir en el exterior.
11. Desarrollando el plan estratégico propuesto tendrá un impacto en el ámbito social por la generación de empleo tanto directo como indirecto, y adicionalmente se buscará que los grandes productores informales estructuren sus empresas mejorando sus conocimientos, capacidades, lo que redonda en una mejor y más calificada mano de obra.

10.3 Recomendaciones Finales

En virtud del análisis del planeamiento estratégico del Sector Ganadería Bovina en Colombia, se propone una serie de recomendaciones a ser consideradas para llevar a cabo la implementación del plan exitosamente. Estas recomendaciones se presentan a continuación y deberán ser ejecutadas por cada una de las partes interesadas del Sector.

Para desarrollar el Sector Ganadería Bovina en Colombia, se debe involucrar la cadena completa, incluyendo todos los participantes que la integran y medir su impacto en la economía del país. Las recomendaciones citadas a continuación deberían ser ejecutadas para determinar el éxito de todas sus acciones, esfuerzos, e inversiones:

1. Contar con un grupo administrativo formal para todo el Sector Ganadería Bovina en Colombia.
2. Comunicar y compartir a todos los participantes del Sector: el Plan Estratégico con su visión, metas, OLP, y OCP, para garantizar su entendimiento y generar compromiso con las acciones de dicho plan.
3. Contar con un método para recolectar la información continuamente para analizarla (i.e., valorar y medir las cifras reportadas), que permita plasmarla en el BSC para: (a) el seguimiento de la implementación de todas las acciones, (b) monitorear y controlar los resultados periódicos, y (c) determinar la necesidad de ajustes o cambios al Plan.

4. Hacer un análisis del costeo de toda la cadena de producción hasta el consumidor final, que permita tomar mediciones y acciones preventivas con las mejores prácticas del mercado.
5. Clasificar los hatos por (a) número de cabezas de ganado, (b) tipo de raza, y (c) por carne producida, que permita hacer planes de desarrollo de acuerdo con cada predio.
6. Continuar con el fortalecimiento de la FEDEGAN y su acercamiento con el Gobierno.
7. Integrar al país dentro de las asociaciones y grupos del Sector Ganadería Bovina que se han ido conformando entre diversos países de Latinoamérica, compartiendo experiencias, conociendo y aplicando las mejores prácticas, y compartiendo la capacitación en nuevas técnicas y formas de trabajar.
8. Conseguir fondos e inversiones nacionales o extranjeros que permitan invertir y traer nueva tecnología y razas al agro colombiano, puesto que Colombia no cuenta aún con todos los recursos para desarrollar individualmente adelantos genéticos y técnicos que son básicos para mejorar razas.
9. Trabajar en grupo como Región Latinoamérica, puesto que permitiría obtener la ventaja de tener la capacidad de ofrecer un mejor producto, es decir con procesos, inclusión de tecnologías compartidas de manejo genético, y productos con valor agregado como la carne Premium. Adicionalmente, genera mayor poder de negociación en cuanto a la aceptación de las condiciones que cumplan con los requisitos fitosanitarios, trabajando conjuntamente para lograr las certificaciones de los estándares exigidos, lo que permitiría a la Región hacer uso de la ventaja de los TLC firmados con países importadores, haciendo que todos los países de la Región puedan llegar a exportar con los más grandes países importadores en el ámbito mundial.

10.4 Futuro del Sector Ganadería Bovina en Colombia

El futuro del Sector Ganadería Bovina en Colombia no solo es un reto importante y ambicioso para el Gobierno, agremiaciones, sector privado, y para los mercados

internacionales, creando un sector competitivo y rentable; sino también es una responsabilidad social, para contribuir en la creación de una base productiva sostenible y cubrir la altísima demanda de alimentación para la población mundial en crecimiento exponencial.

El éxito del plan estratégico está sujeto a: (a) su implementación integral; (b) aprovechar el potencial que ofrecen las ventajas comparativas nacionales y las ventajas competitivas; (c) aplicar las políticas y estrategias enmarcadas en este documento; (d) el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo; (e) la generación de empleo formal, sobre todo en las áreas rurales; (f) invertir en investigación y desarrollo autosostenible del Sector; (g) modernizar la producción de carne bovina y subproductos con valor agregado; (h) aumentar la productividad con los requisitos mundiales exigidos para exportación; y (i) la cohesión entre partes que intervienen en la implementación y la cadena de procesamiento (e.g., Gobierno, productores, federación, entre otros).

El planteamiento expuesto ha sido consecuente con el proceso estratégico y actividades, lo cual permitirá al Sector Ganadería Bovina en Colombia proyectarse a la visión propuesta para 2021 y llegar a una producción de toneladas de carne bovina que lo ubique dentro de los cuatro principales productores de Latinoamérica.

El Sector Ganadería Bovina en Colombia tiene potencial para alcanzar el crecimiento esperado en productividad, estandarización, y calidad, como resultado de la implementación de las estrategias establecidas. El crecimiento del mismo contribuirá sustancialmente al aumento del empleo formal y ayudará a mejorar y aumentar las habilidades y conocimiento de los trabajadores y mejorará su calidad de vida. El consumo aumentará como resultado de la oferta de un producto con valor agregado, mayor diversidad, y el reconocimiento de la calidad del mismo. El consumo se afectará positivamente local y externamente, dadas las nuevas características del producto cárnico bovino colombiano.

El mercado colombiano se acercará a las tendencias de crecimiento y rentabilidad del mercado argentino, uruguayo, mexicano, y chileno, en la medida que se aprovechen las ventajas de trabajar conjuntamente para compartir en mejoras genéticas, creación de nuevas razas, y negociaciones de condiciones de exportación. Los resultados económicos colombianos, su mejora, y su sostenibilidad soportarán durante los próximos años el crecimiento del Sector Ganadería Bovina en Colombia, por tanto se esperan mejoras continuas en los indicadores y tendencias del mercado, así como su reconocimiento local e internacional.



Referencias

Abecé del clúster productivo, herramienta útil para los ganaderos. (2014, 28 de marzo).

CONtexto Ganadero. Recuperado de

<http://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/abece-del-cluster-productivo-herramienta-util-para-los-ganaderos>

Afanador, G. (1996). Gestión institucional: Plan estratégico de modernización tecnológica de la ganadería colombiana. *Corpoica*, 1(1), 52-54. Recuperado

http://www.corpoica.org.co/sitioWeb/Archivos/Revista/9_PlanEstratgicodeModernizac.PDF

AFP. (2013, 23 de enero). Farc reconocen 'coincidencias' con gobierno en tema agrario. *El*

Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12542282>

Agencia EFE. (2012, 15 de febrero). Venezuela reabre su mercado al ganado y la carne de

Colombia. *Portafolio.co*. Recuperado de

<http://www.portafolio.co/negocios/carne-colombiana-venezuela>

Angus Brangus Colombia. (2014, 22 de abril). *Brangus y sus cruces en el Trópico*

Colombiano [Archivo de video]. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=H5BfUOqOA9E>

Anuga. (2014). *The world's leading food fair for the retail trade and the food service and*

catering market [Feria de alimentación más importante del mundo para el comercio minorista y el mercado de servicios de alimentos y catering].

Recuperado de <http://www.anuga.com/en/anuga/home/index.php>

Arboleda, I. C., Gómez, A., Ramírez, B. J. (s.f.). *Relaciones con Venezuela, antecedentes y*

actualidad. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/investigacion/comunidad-investigativa/semilleros/bufete-financiero/Documents/Venezuela.pdf>

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2011). *Evaluación de la política de incentivos a la producción nacional de maíz amarillo, sorgo, y soya, y algunas recomendaciones*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Archivos/file/AlimentosBalanceados/PORTADA.pdf>
- Banco de la República. (2014a). *Boletín de indicadores económicos*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.xls>
- Banco de la República. (2014b). *Índice de precios del productor (IPP)*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/ipp>
- Banco de la República. (2014c). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>
- Betancourth, M. A. (2013). *Plan de mercadeo para la incrementación de ventas en un 10% de la microempresa Almidones Alejandra*. Recuperado de <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/5059/1/TMD01432.pdf>
- Centro para la Investigación en Sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria [CIPAV]. (s.f.). *Proyecto “Ganadería Colombiana Sostenible”*. Recuperado de http://www.cipav.org.co/areas_de_investigacion/Ganaderia_colombiana_sostenible_que_es.html
- Colombia es el cuarto país más globalizado de América Latina. (2012, 20 de febrero). *Portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/colombia-es-el-cuarto-pais-mas-globalizado-america-latina>
- Colombia no exporta ni un kilo de carne a países con los que tiene TLC. (2013, 16 de diciembre). *CONtextoganadero*. Recuperado de <http://www.contextoganadero.com/internacional/colombia-no-exporta-ni-un-kilo-de-carne-paises-con-los-que-tiene-tlc>
- Comisión Nacional de Competitividad de Colombia. (s.f.). *Visión 2032*. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Paginas/vision-2032.aspx>

- Consejo Nacional de la Cadena Cárnica Bovina. (2014). *Consejo de la Organización de Cadena de la Carne Bovina*. Recuperado de http://cadenacarnicabovina.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=154&Itemid=110
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria [CORPOICA]. (2002). *Producción de carne bovina de alta calidad en Colombia*. Recuperado de <http://www.corpoica.org.co/sitioweb/Archivos/Publicaciones/ProducciondecarnebovinadealtacalidadenColombia.pdf>
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria [CORPOICA]. (2014). *Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA)*. Recuperado de <http://www.corpoica.org.co/sitioweb/Corpoica/Corpoica.asp>
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a ed.)*. México D.F., México: Pearson.
- Delgado, P. (2013, 10 de diciembre). En el BBVA estamos decididos a ser líderes en Colombia. *La República*. Recuperado de http://www.larepublica.co/finanzas/%E2%80%9Cen-el-bbva-estamos-decididos-ser-l%C3%ADderes-en-colombia%E2%80%9D_91276
- Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología, e Innovación [COLCIENCIAS]. (s.f.). *Ciencia, tecnología e innovación agropecuarias*. Recuperado de http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/ciencia-tecnolog-e-innovacion-agropecuarias
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2010). *Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020 (Estudios postcensales 7)*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/conciliacenso/7_Proyecciones_poblacion.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2012). *Insumos y factores asociados a la producción de carne bovina en Colombia: Boletín mensual*.

Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos_factores_de_produccion_octubre_2012.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2013). *Cuenta Satélite Piloto de la Agroindustria (CSPA): Procesos de cría de ganado bovino y porcino y su primer nivel de transformación industrial (Resultados preliminares 2005-*

2011). Recuperado de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/agroindustria/metodologia_CSPA_Ganado_bovino_porcino_23_2013.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014a). *Cuentas trimestrales – Colombia: Producto interno bruto (PIB): Cuarto trimestre de 2013 y total anual*.

Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim13.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014b). *ABC del Censo*.

Recuperado de <https://www.dane.gov.co/cna2014/index.php/abc-del-censo>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2010). *Plan nacional de desarrollo 2010-2014: Consolidación de la Paz*. Recuperado de

<https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=CZ3Fj5uvgtg%3D&tabid=1238>

Exportaciones fortalecerán sector cárnico de Colombia. (2013, 27 de noviembre). *Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones [PROEXPORT Colombia]*. Recuperado de <http://www.proexport.com.co/noticias/exportaciones-fortalecera-sector-carnico-en-colombia>

Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (s.f.-a). *Capítulo I: Nombre, naturaleza, domicilio y objeto*. Recuperado de <http://fedegan.org.co/capitulo-i>

Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (s.f.-b). *Programa de Transformación Productiva*. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/programas/programa-de-transformacion-productiva>

Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (2006). *Plan estratégico de la ganadería colombiana 2019: Por una ganadería moderna y solidaria*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Fedegan/pega-2019-24848801>

Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (2012a). *Logros, legados y derroteros: Balance de gestión 2011-2012*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Fedegan/logros-legados-derroteros>

Fondo de Desarrollo Ganadero [FENEGAN]. (2012b). *La ganadería colombiana en la nueva dinámica del comercio internacional*. Recuperado de http://cider.uniandes.edu.co/@Eventos/Documentos/ganaderia_comercio_internacional.pdf

Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (2013a). *Estadísticas de producción*. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/produccion-0>

Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (2013b). *Estadísticas de inventario bovino nacional*. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/inventario-bovino-nacional>

Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (2014a). *Estadísticas de costos de producción*. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/costos-produccion>

Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (2014b). *Representación gremial*. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/que-hacemos/representacion-gremial>

- Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (2014c). *Información y análisis sectorial*. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/que-hacemos/informacion-y-analisis-sectorial>
- Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (2014d). *Responsabilidad social*. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/que-hacemos/responsabilidad-social>
- Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (2014e). *Programa de distribución de vacuna*. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co//programas/programa-de-distribucion-de-vacuna>
- Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (2014f). *Servicios*. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/servicios>
- Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (2014g). *Estadísticas: Consumo*. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>
- Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (2014h). *Organigrama*. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/quienes-somos/organigrama>
- Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (2014i). *FEDEGAN*. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/quienes-somos/fedegan>
- Financiera Rural. (2009). *Bonos y sus derivados*. Recuperado de <http://www.gbcbiotech.com/bovinos/industria/Bovino%20y%20sus%20derivados%20Financiera%20Rural%202012.pdf>
- FocusEconomics. (2014, mayo). Colombia. *Latin Focus Consensus Forecast, 2014*, 63-76.
- Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. (2014). *Estadísticas de Colombia*. Recuperado de http://www.unicef.org/spanish/infobycountry/colombia_statistics.html
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario [FINAGRO]. (2014). *Información sectorial*. Recuperado de <https://www.finagro.com.co/productos-y-servicios/informaci%C3%B3n-sectorial>

Food and Agricultural Policy Research Institute [FAPRI]. (2013). *World agricultural outlook database* [Base de datos mundial de las perspectivas de la agricultura].

Recuperado de <http://www.fapri.iastate.edu/tools/outlook.aspx>

Foro Económico Mundial [FEM]. (2013). *The global competitiveness report 2013-2014* [El reporte global de competitividad]. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

Fundación Buen Gobierno. (2014). *Bases para un programa de gobierno: Transitando el camino de una Colombia en paz*. Recuperado de

<http://static.elespectador.com/archivos/2014/01/b0f494b37a0fcf43c8dc5b4095c2e3c6.pdf>

García, J. H. (2014, 18 de agosto). Algo sobre las cifras ganaderas. En *Ganadería Productiva y Más Limpia*. Recuperado de

<http://www.ganaderiaproductivaymaslimpia.com/algo-sobre-las-cifras-ganaderas/>

Gómez, J., & Rueda, R. (2011). *Productividad del sector ganadero bovino en Colombia durante los años 2000 a 2009* (Trabajo de grado, Bogotá, Colombia). Recuperado de

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2629/1047396260-2011.pdf?sequence=1>

Gómez, L. (2013, 28 de junio). Informe especial: retrospectiva del costo de un kilo de carne en peso vivo. *CONtextoganadero*. Recuperado de

<http://www.contextoganadero.com/economia/informe-especial-retrospectiva-del-costo-de-un-kilo-de-carne-en-peso-vivo>

Gómez, L. J. (1991). La ganadería colombiana: Una nueva visión. *Ensayos de Economía*, 2(4), 71-103.

- Griffin, M. (2013, noviembre). Meat and meat products [Carne y productos de carne]. *Food Outlook*. Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Meat/Documents/November_2013.pdf
- Informativo Colombiano. (s.f.). *Geografía de Colombia*. Recuperado de <http://www.infocolombiano.com/gengeo1.php>
- Instituto Colombiano Agropecuario [ICA]. (2014). *Censos 2013*. Recuperado de <http://www.ica.gov.co/Areas/Pecuaria/Servicios/Epidemiologia-Veterinaria/Censos-2013.aspx>
- Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina [IPCVA]. (2012). *Informe de mercados internacionales de carne bovina*. Recuperado de http://www.ipcva.com.ar/documentos/1124_informedemercadosmundiales2012.pdf
- Izquierdo, J., Rodríguez, M., & Durán, M. (2007). *Manual buenas prácticas agrícolas para la agricultura familiar*. Recuperado de <http://www.fao.org/co/manualbpa.pdf>
- Jaime, G. (2014, 2 de julio). IGAC revela Anti Ranking de los departamentos con los mayores conflictos de los suelos en Colombia: Risaralda es decimotercero. *Vocero del Café*. Recuperado de <http://www.vocerodelcafe.com/nacional/igac-revela-%E2%80%9Canti-ranking%E2%80%9D-de-los-departamentos-con-los-mayores-conflictos-de-los-suelos-en-colombia-risaralda-es-decimotercero>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change* [Liderando el cambio]. Boston, MA: Business School Press.
- La estructura de la producción de carne bovina en Colombia. (2012, octubre). *Insumos y factores asociados a la producción agropecuaria* (Boletín Mensual No 4). Recuperado de http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/public/boletines/InsumosDane/insumos_factores_de_produccion_octubre_2012.pdf

Lafaurie, J. F. (s.f.). *Una alianza exitosa público - privada en el sector ganadero colombiano para promover la producción sostenible y la mitigación del cambio climático.*

Recuperado de

<http://www.iica.int/Esp/regiones/caribe/repDominicana/Documents/VI%20seminarioPolitic/PDF%20Jos%C3%A9%20F%C3%A9lix%20Lafaurie.pdf>

Lafaurie, J. F. (2011). *Situación actual y perspectivas de la producción de carne de res.*

Recuperado de <http://es.slideshare.net/PROYECTOSNAVARRA/colombia-situacion-actual-y-futura-sector-carne-bovina-fedegan>

Ley 1448. Ley de Víctimas y Restitución de Tierras. Congreso de la República de Colombia. (2011).

Ley 1528. Por el cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia. (2008).

Ley 89 de 1993. Se establece la cuota de fomento ganadero y lechero y se crea el Fondo Nacional del Ganado. Senado de la República de Colombia. (1993).

Lo que proponen Zuluaga y Santos en materia de economía. (2014, 26 de mayo).

Portafolio.com. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/eleccones-presidenciales-2014>

Lombana, J., Martínez, D., Valverde, M., Rubio, J., Castrillón, J., & Marino, W. (2012).

Direccionamiento estratégico del sector ganadero del Caribe colombiano:

Prospectiva del eslabón primario, 2011-2016. Recuperado de

<http://www.uninorte.edu.co/documents/72553/b4e2c952-924a-4581-9a3d-ca7bb3534e30>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. (2005). *La cadena de la carne bovina en Colombia: Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005*

(Documento de trabajo N°73). Recuperado de

http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112144930_caracterizacion_bovina.pdf

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. (2009). *Competir e innovar: La ruta de la industria bovina*. Recuperado de

<http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Publicaciones/3.10Anexo.PDF>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. (2012). *Apuesta exportadora agropecuaria 2006-2020*. Recuperado de

<http://www.corpoica.org.co/sitioweb/Archivos/Publicaciones/APUESTAEXPORTADORA.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. (2014). *Misión y visión*. Recuperado de [https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/quienes-](https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Paginas/Quienes-somos.aspx)

[somos/Paginas/Quienes-somos.aspx](https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Paginas/Quienes-somos.aspx)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR] & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010). *Planes de desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia: Diagnóstico del sector en el mundo y punto de*

partida y diagnóstico del sector en Colombia: Sector: Carne Bovina. Recuperado de

<http://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Carne%20Bovina.pdf>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2012). *ABC RÍO+20*. Recuperado de

http://www.minambiente.gov.co/documentos/DocumentosInstitucional/rio_20/030512_abc_rio_20.pdf

Ministerio de Trabajo de Colombia. (2012). *Distribución porcentual formales e informales según rama de actividad 2007-2011*. Recuperado de

http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/332-distribucion-porcentual-formales-e-informales-segun-rama-de-actividad-2007-2011.html

- Morales, M. (2014, 26 de febrero). La receta del Banco Mundial para que Colombia avance más en igualdad. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13559975>
- Murad, R. (2003). *Estudio sobre la distribución espacial de la población en Colombia* (Serie Población y desarrollo N°48). Recuperado de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/14000/lcl2013-p1.pdf>
- Nferias. (2014). *World Food Moscow 2014*. Recuperado de <http://www.nferias.com/world-food-moscow/>
- Observatorio de la Cadena Bovina Argentina. (2012). *Exportaciones de carne bovina 2012* (Informe N° 2). Recuperado de http://www.ciap.org.ar/ciap/Sitio/Materiales/Noticias/InformeBimestral_Exportaciones.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO]. (2013). *FAO statistical yearbook 2013: World food and agriculture* [Anuario estadístico FAO 2013: Alimentos mundiales y agricultura]. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/018/i3107e/i3107e.PDF>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO]. (2014). *New FAO Meat Price Index*. Recuperado de <http://www.fao.org/economic/est/est-commodities/meat/the-fao-meat-price-index/en/>
- Pacto Nacional Agrario. (2014). *Acceso a recursos en el marco del Pacto Agrario*. Recuperado de http://pactoagrario.minagricultura.gov.co/Documents/Acceso_a_recursos_Pacto_Agrario_Mayo_6_de_2014.pdf
- Paz, D. A. (2013). *Plan de empresa para la creación riadero de equinos “Criadero Hermanos Paz Valdés”*. Recuperado de <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/5258/1/TAD01639.pdf>

PIB del sector agropecuario creció 5,2% en 2013. (2014, 21 de marzo). *CONtextogadero*.

Recuperado de <http://www.contextogadero.com/economia/pib-del-sector-agropecuario-crecio-52-en-2013>

Porter, M. (2013). *Ser competitivo* (6a ed.). Barcelona, España: Deusto

Precio de carne colombiana tiende al alza en 2014 por demanda en Venezuela. (2014, 21 de

enero). *CONtextogadero*. Recuperado de

<http://www.contextogadero.com/internacional/precio-de-carne-colombiana-tiende-al-alza-en-2014-por-demanda-en-venezuela>

Presentan nuevo listado con la distribución del inventario ganadero en el país. (2013, 22 de enero). *CONtextogadero*. Recuperado de

<http://contextogadero.com/ganaderia-sostenible/presentan-nuevo-listado-con-la-distribucion-del-inventario-ganadero-en-el-pais>

Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones [PROEXPORT COLOMBIA]. (2014a).

Reporte trimestral de inversión extranjera directa en Colombia a 2013.

Recuperado de

http://www.proexport.com.co/sites/default/files/reporte_de_inversion_a_2013.ppt

Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones [PROEXPORT COLOMBIA]. (2014b).

Análisis de exportaciones colombianas. Recuperado de

http://www.proexport.com.co/sites/default/files/informe_exportaciones_febrero_2014.ppt

Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones [PROEXPORT COLOMBIA]. (2014c).

Estadísticas de exportación – Sectores. Recuperado de

<http://www.colombiatrader.com.co/herramienta/estadisticas-exportacion/importacion-sectores>

Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones [PROEXPORT COLOMBIA]. (2014d).

¿Qué es Proexport? Recuperado de <http://www.proexport.com.co/proexport/que-es-proexport>

- Ritchie, D., Neves, C., Alfonso, T., Begazo, O., Luna, I., & Uribe, J. (2013). *Ganadería de doble propósito: Propuesta para pequeños productores colombianos*. Recuperado de http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/01/16/serie_gerencia_desarrollo_33_ganaderia_productores_colombianos.pdf
- Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina [SITEAL]. (2013). *El analfabetismo en América Latina*. Recuperado de http://www.siteal.iipe-oei.org/sites/default/files/siteal_datodestacado20130218.pdf
- Sociedad de Agricultores de Colombia & Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones [PROEXPORT COLOMBIA]. (2012). *Sector agroindustrial colombiano*. Recuperado de <http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Sector%20Agroindustrial%20Colombiano%20-%202012.pdf>
- Sourdís, A. (s.f.). *Ganadería: La industria que construyó al país*. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/node/98885>
- Speedy, A. (1993). Farmers, their animals and the environment [Los agricultores, los animales y el medioambiente]. *Revista Mundial de Zootecnia*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/x3770t/x3770t01.htm#TopOfPage>
- Superintendencia de Industria y Comercio [SIC]. (s.f.). *Estudio sectorial carne bovina: Diagnóstico de libre competencia*. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/documents/10157/ead4bf9c-1f76-4304-bba0-7d1c5c84598a>