

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para el Sector Arrocero Colombiano

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

Carlos Arturo Azuero Perdomo

Carlos Alberto Casallas Osorio

Gustavo Adolfo Raad de la Ossa

Oscar Augusto Tovar Pinilla

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Bogotá D.C., abril de 2018

Resumen ejecutivo

La producción de arroz en Colombia ha aumentado en los últimos años, convirtiéndose en uno de los principales cultivos, no solo por su masificación sino por toda la gente que involucra en sus procesos de producción, procesamiento y comercialización. En el mercado internacional la participación del arroz colombiano es baja, a este respecto, se plantea una inserción en este mercado explorando las bondades de los nuevos tratados comerciales y los ajustes internos de proactividad alineados con los estándares de la OCDE.

Esta Planeación Estratégica analiza el sector externo identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; además, define misión, visión, objetivos de largo y corto plazo, estrategias y políticas correspondientes para fortalecer y mejorar el desarrollo del Sector Arrocerero Colombiano. Finalmente, se plantea la implementación, la evaluación y el control estratégico con algunas conclusiones como que: (a) hay diferencias sustanciales de costo beneficio, debido a las condiciones de transporte y acopio del producto; (b) el rendimiento de la producción interna favorece el ingreso en los mercados internacionales de *fair trade*, (c) la formación técnica es precaria, (d) la integración depende de los grandes molinos y los comercializadores finales, creando un clima de inequidad, y (e) es baja la existencia de créditos blandos.

Ante esto, se recomienda: (a) presentar esta planeación a Fedearroz y las instancias gubernamentales competentes, (b) propendiendo por su liderazgo efectivo; (c) promoviendo la integración vertical equitativa y (d) un plan de *benchmarking* basado en buenas prácticas agrícolas mundiales; además de, (e) empoderar a Colciencias y a las instituciones investigadoras, públicas y privadas, (f) continuar con el desarrollo de programas como AMNTEC e Integración Hacia Adelante para que la renovación tecnológica de pequeños y medianos agricultores, para (g) proyectar planes de mejora constante, en un clima de respeto ambiental, socioeconómica y competitivo.

Abstract

The production of rice in Colombia has increased in recent years, becoming one of the main crops, not only for its overcrowding but for all people involved in its production, processing and marketing processes. In the international market, there is a low participation of Colombian rice, an insertion in this market is being considered by exploring benefits of new trade agreements and internal adjustments of proactivity aligned with OECD standards.

This Strategic Planning analyzes the external sector identifying strengths, opportunities, weaknesses and threats; in addition, it defines mission, vision, long and short term objectives, strategies and corresponding policies to strengthen and improve the development of the Colombian Rice Sector. Finally, the implementation, evaluation and strategic control are considered some conclusions such as: (a) there are substantial differences in cost-benefit, due to the transport and storage conditions of the product; (b) the performance of domestic production favors the entry into the fair trade international markets, (c) the technical training is precarious, (d) the integration depends on the large mills and the final traders, creating a climate of inequality, and (e) the existence of soft loans is low.

Given this, it is recommended: (a) present this planning to Fedearroz and the competing governmental instances, (b) tend towards its effective leadership; (c) promoting equitable vertical integration; and (d) a benchmarking plan based on good global agricultural practices; in addition to (e) empowering Colciencias and public and private research institutions, (f) continue with the development of programs such as AMNTEC and Integración Hacia Adelante for technological renovation of small and medium farmers, to (g) project plans of constant improvement, in a climate of environmental, socioeconomic and competitive respect.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: El Sector Arrocero Colombiano	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Visión	8
2.3 Misión	9
2.4 Valores	10
2.5 Código de Ética	12
2.6 Conclusiones	13
Capítulo III: Evaluación Externa	15
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	15
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	15
3.1.2 Potencial Nacional	16
3.1.3 Principios Cardinales	22
3.1.4 Influencia del Análisis en el Sector Arrocero Colombiano	27
3.2 Análisis Competitivo de Colombia	29
3.2.1 Condiciones de los Factores	30
3.2.2 Condiciones de la Demanda	33
3.2.3 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas	35
3.2.4 Sectores Relacionados y de Apoyo	36

3.2.5	Influencia del Análisis en el Sector Arrocero	38
3.3	Análisis del Entorno PESTE	39
3.3.1	Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)	39
3.3.2	Fuerzas Económicas y Financieras (E)	40
3.3.3	Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)	42
3.3.4	Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)	43
3.3.5	Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)	44
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	44
3.5	El Sector Arrocero Colombiano y sus Competidores	45
3.5.1	Poder de Negociación de los Proveedores	46
3.5.2	Poder de Negociación de los Compradores	48
3.5.3	Amenaza de los Sustitutos	48
3.5.4	Amenaza de los Entrantes	49
3.5.5	Rivalidad de los Competidores	50
3.6	El Sector Arrocero Colombiano y sus Referentes	51
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	51
3.8	Conclusiones	52
Capítulo IV:	Evaluación Interna	57
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	57
4.1.1	Administración y Gerencia (A)	57
4.1.2	Marketing y Ventas (M)	58
4.1.3	Operaciones y Logística. Infraestructura (O)	60
4.1.4	Finanzas y Contabilidad (F)	61
4.1.5	Recursos Humanos (H)	63
4.1.6	Sistemas de Información y Comunicaciones (I)	64

4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)	65
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	66
4.3 Conclusiones	66
Capítulo V: Intereses del Sector Arrocero Colombiano y Objetivos de Largo Plazo	68
5.1 Intereses del Sector Arrocero Colombiano	68
5.2 Potencial del Sector Arrocero Colombiano	69
5.3 Principios Cardinales del Sector Arrocero Colombiano	74
5.4 Matriz de Intereses del Sector Arrocero	77
5.5 Objetivos de Largo Plazo	77
5.6 Conclusiones	78
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	81
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	81
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	81
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	84
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	85
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	85
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	87
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	87
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	87
6.9 Matriz de Ética (ME)	91
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	91
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	91
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	91
6.13 Conclusiones	96
Capítulo VII: Implementación Estratégica	99

7.1 Objetivos de Corto Plazo	99
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	99
7.3 Políticas de cada Estrategia	99
7.4 Estructura del Sector Arrocero Colombiano	102
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	103
7.6 Recursos Humanos y Motivación	104
7.7 Gestión del Cambio	104
7.8 Conclusiones	105
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	107
8.1 Perspectivas de Control	107
8.1.1 Aprendizaje Interno	107
8.1.2 Procesos	108
8.1.3 Clientes	108
8.1.4 Financiera	109
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	110
8.3 Conclusiones	110
Capítulo IX: Competitividad del Sector Arrocero Colombiano	114
9.1 Análisis Competitivo del Sector Arrocero Colombiano	114
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Arrocero Colombiano	116
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Arrocero Colombiano	117
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	118
9.5 Conclusiones	119
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	121
10.1 Plan Estratégico Integral	121

10.2 Conclusiones Finales	121
10.3 Recomendaciones Finales	124
10.4 Futuro del Sector Arrocero Colombiano	125
Referencias	128
Apéndice I: Certificado de Redacción, Gramática y Estándar de Escritura Académica (APA, 2010)	137
Apéndice J: Declaración de Autenticidad y No Plagio	139



Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Producción Nacional de Arroz</i>	2
<i>Tabla 2. Matriz de Intereses Nacionales</i>	17
<i>Tabla 3. Información Demográfica Colombiana</i>	18
<i>Tabla 4. Información de Distribución Poblacional por Regiones</i>	19
<i>Tabla 5. Consumo de Arroz por Región (kg de Arroz Blanco por Persona)</i>	41
<i>Tabla 6. Cuenta de Generación del Ingreso de la Agroindustria del Arroz a Precios Corrientes, 2012-2016p, en Miles de Millones de Pesos</i>	41
<i>Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	45
<i>Tabla 8. Precio Promedio Mensual de Arroz Paddy Verde</i>	46
<i>Tabla 9. Precio Promedio Mensual de Arroz Blanco al Consumidor</i>	48
<i>Tabla 10. Producción Mundial de Arroz en Cáscara, Millones de Toneladas</i>	51
<i>Tabla 11. Matriz de Perfil de Competitividad</i>	52
<i>Tabla 12. Matriz de Perfil de Referencia</i>	52
<i>Tabla 13. Número de Productores por Rango de Edad y Nivel de Escolaridad 2016</i>	63
<i>Tabla 14. Matriz Evaluación de Factores Internos</i>	66
<i>Tabla 15. Variación en el Censo Arrocerero 2007 – 2016</i>	69
<i>Tabla 16. Variación en Tecnología AMNTEC</i>	72
<i>Tabla 17. Matriz de Intereses del Sector Arrocerero</i>	77
<i>Tabla 18. MFODA del Sector Arrocerero</i>	82
<i>Tabla 19. MPEYA del Sector Arrocerero</i>	83
<i>Tabla 20. Matriz de Decisión Estratégica</i>	88
<i>Tabla 21. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	89
<i>Tabla 22. Matriz de Rumelt</i>	92
<i>Tabla 23. Matriz de Ética</i>	92

<i>Tabla 24. Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	93
<i>Tabla 25. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	94
<i>Tabla 26. Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	95
<i>Tabla 27. Objetivos de Corto Plazo</i>	100
<i>Tabla 28. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	101
<i>Tabla 29. Política en Relación con las Estrategias</i>	102
<i>Tabla 30. Tablero de Control Balanceado del Sector Arrocero Colombiano</i>	112
<i>Tabla 31. Plan Estratégico integral</i>	122

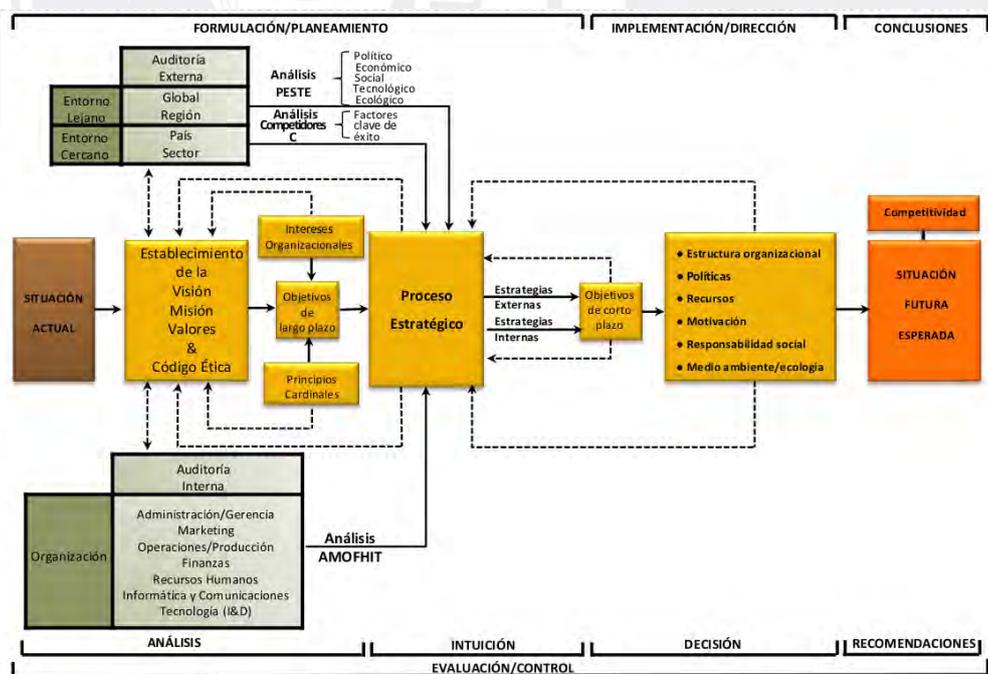


Lista de Figuras

<i>Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico</i>	xiii
<i>Figura 1. Producción y Área Sembrada y Cosechada de Arroz 2008 – 2011</i>	7
<i>Figura 2. Elementos Básicos del Estado Colombiano</i>	21
<i>Figura 3. Diamante de Porter</i>	30
<i>Figura 4. Inserción de la Economía Colombiana</i>	30
<i>Figura 5. Hectáreas Sembradas de Arroz Paddy por Mes</i>	34
<i>Figura 6. Eslabones de la Cadena de Arroz en Colombia</i>	46
<i>Figura 7. Área Sembrada, Cosechada y Producción</i>	59
<i>Figura 8. Promoción LEC Colombia Siembra</i>	61
<i>Figura 9. Distribución Porcentual de Área y Producción</i>	70
<i>Figura 10. Diagrama MPEYA</i>	84
<i>Figura 11. Matriz BCG para el Sector Arrocero Colombiano</i>	85
<i>Figura 12. MIE para el Sector Arrocero Colombiano</i>	86
<i>Figura 13. MGE para el Sector Arrocero Colombiano</i>	86
<i>Figura 14. Estructura de la Cadena Productiva del Arroz en Colombia</i>	103
<i>Figura 15. Márgenes de Ganancia por Modalidad de Cultivo</i>	109
<i>Figura 16. Evolución de los Precios Promedios Anuales del Arroz en Colombia</i>	110

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. 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
Secuen
cial del
Proceso
Estratég
ico.

Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México D.F.: 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 con base en 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 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 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 compite. 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 por medio 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 cuya atracción 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. Con base en esa selección se elabora la Matriz de Estrategias en relación con 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 formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección 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.

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, 2015. 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.

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 monitorizar 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: El Sector Arrocero en Colombia

1.1 Situación General

El arroz es un alimento de gran antigüedad del que se tenga noticia histórica, tanto en los relatos oficiales como desde la sabiduría popular. Se estima que tiene su origen en Asia hace más de siete mil años, en donde se daba silvestre y fue recogido por las comunidades que, poco a poco, fueron familiarizándose con su naturaleza, lo que les permitió lograr su siembra para hacerlo parte de su dieta, además de incidir notablemente en el establecimiento de asentamientos humanos, permitiendo su paso de nómadas a sedentarias; resaltando que, en la observación del crecimiento demográfico primitivo (Delgado, 2006. p. 16) las fechas estimadas de inicio del cultivo del arroz coinciden con un consistente aumento poblacional. Este consumo endémico del arroz cambió cerca del siglo III A.C. cuando se dieron los primeros registros de su difusión por Asia central y posterior llegada a Europa, siendo mencionado en las memorias de Alejandro Magno y en textos de filósofos e historiadores que relataban su existencia en el medio oriente. La incursión y penetración del arroz en Europa y África es permanente con el paso de los siglos, teniendo presencia en la dieta europea de la edad media, y dando el salto a América en los distintos procesos de migración asociados a la conquista y la colonia de los siglos XV, XVI y XVII, llegando incluso a ser relacionando directamente con Cristóbal Colón (Fedearroz, s.f. ¶. 3). La llegada y consolidación como labor en suelo colombiano tiene lugar desde 1,580 en la zona de Mariquita (Tolima), en Prado (Tolima) un siglo después y en 1,778 en San Jerónimo (Antioquia) llevado por los Jesuitas (Fedearroz, s.f. ¶. 3). Posteriormente se cultiva en los llanos orientales y en el pacífico colombiano, consolidándose junto con la zona de Tolima y Huila, últimas en donde se desarrolla como una plantación mecanizada intensa y prospera que da cuerpo a este importante sector agroindustrial colombiano. En este desarrollo continuado es importante destacar también su resistencia y su adaptabilidad para cuidado en diversidad de suelos,

condiciones de humedad y clima (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO], 2004. ¶. 1), su productividad y su mercado sólido, como algunos de los argumentos que lo han convertido en un activo agrícola muy apetecido tanto por grandes latifundios como por pequeños y medianos agricultores colombianos. Consecuentemente con estos hechos, el arroz se consolida como un alimento con el mayor mayor consumo en el país (Superintendencia de Industria y Comercio [SIC], 2012), (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2013), (Mincomercio, *s.f.*), (Fedearroz, *s.f.*), en donde se ha pasado de 146 mil hectáreas en la década del ochenta del siglo pasado (Cuevas, 1992. p. 5) a un promedio de 450 mil hectáreas en el curso de los últimos cinco años (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016), ampliando y diversificando sus zonas productivas, como se observa en la Tabla 1:

Tabla 1

Producción Nacional de Arroz

Año	2015	2016
Zona Centro	799,444	859,736
Zona Llanos	867,170	1'156,460
Zona Bajo Cauca	143,964	222,495
Zona Costa Norte	91,347	111,687
Zona Santanderes	165,732	175,801
Total nacional	2'067,657	2'526,179

Nota. Adaptado de Fedearroz. (2017, 30 de noviembre) *Historia del arroz*. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de <http://www.fedearroz.com.co/new/historiaarroz.php>

Esta producción creciente y la comercialización fue de la mano con una instauración de tecnologías que han aportado un valor agregado enorme mediante la mecanización del procesamiento industrial, uso de recursos así como insumos agrícolas que estimulan la mayor intensidad de la siembra y el mejoramiento continuo de los distintos pasos en la cadena de producción; estos beneficios han logrado un grado de competitividad del sector en el mercados nacional, propendiendo por una sostenibilidad rentable del negocio para los

grandes molinos y las corporaciones vinculadas en la industria. En este escenario moderno propuesto por la sofisticación del proceso - adhiriendo continuamente a reglamentos de estándares, nacionales e internacionales - la especialización en la cadena productiva del arroz ha conseguido dividir los procesos en pasos bien diferenciados y referenciados que comienzan con las tareas de preparación, siembra y cosecha por parte de los agricultores, cambiando las maneras tradicionales que tienen una baja productividad, incluyendo procedimientos e insumos de mejoramiento (Reyes & Hernandez, 2015. P. 18). En este escenario se destaca que la existencia de grandes superficies de cultivo mecanizado, no han menoscabado la labor de los pequeños y medianos arroceros, siendo segmento importante en la industria. En la cadena de producción, el resultado del paso inicial de siembra y cosecha es el direccionamiento de este primer producto vegetal a los molinos con verificaciones constantes y en un marco legal promovido por el gobierno en beneficio de todos los participantes; es en los molinos industriales donde se desarrolla la parte más sofisticada, tecnológicamente hablando, de la producción de arroz, sometiendo el producto vegetal inicial a limpieza para reducir la humedad y prepararlo para almacenamiento y trilla (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012. P. 10), resultando en productos terminados tales como el arroz blanco y el integral, en distintas calidades que van desde el premium hasta el de destino a la alimentación animal.

La participación de lo que produce el Sector Arrocero Colombiano en el mercado para el exterior es baja en comparación con los países asiáticos dominantes que, históricamente, han copado más del 70% del mercado (Chique, V. *et. al.*, 2006). En este tenor, la FAO registró una producción en el mundo de arroz de 756.7 millones de toneladas en 2017, reflejando una mejor expectativa de las cosechas en Myanmar y China (Continental), no obstante se esperó que el Pakistán, Filipinas y Sierra Leona cosecharan más de lo que se fue informado en 2016 con revisiones a la baja en referencia a Madagascar y Bangladesh. Así se

superó la marca histórica de 2016 por un bajo margen del 0.2%, que desde un punto de vista en la región, da una perspectiva estable reflejando la suposición de un crecimiento regular de producción para Asia, donde los niveles desiguales de lluvias deben regular el aumento de superficie impulsado por los márgenes de ganancia positivos y los auxilios estatales. En conjunto, para 2017, los países asiáticos produjeron 684.2 millones en toneladas, un incremento de 1.4 millones de toneladas respecto del margen de 2016, con mayores incrementos absolutos en la región en Tailandia, Filipinas, China (Continental) y Indonesia; con una mejora de Camboya, Pakistán, Irán, Lao, Myanmar, Iraq, Malasia y Timor del Este. Este panorama tiene perspectivas mucho más bajas en otras partes, como el medio oriente asiático, que experimentó una serie de impactos climáticos; tal es el caso de Nepal, Bangladesh y Sri Lanka y, en menor cantidad de Turquía, India, Japón, Afganistán, Vietnam, Corea del sur y Corea del norte; también experimentaron bajas en la producción en esta temporada. La FAO registró que la producción africana superó en un 1 por ciento la marca histórica de 2016 y alcanzó los 31,1 millones de toneladas; con ayuda de niveles de lluvias favorables hasta septiembre que dejaron a las productoras de muchos de los países en el oeste africano reaccionar a los precios llamativos y a los programas de auxilio gubernamental con el aumento de siembras. También fue positivo en Egipto y compensó ampliamente las disminuciones registradas en Gambia, Burkina Faso, Níger, Madagascar y Tanzania, donde los sembrados se vieron afectados por unas precipitaciones irregulares. La producción de arroz en Latinoamérica y el Caribe se recuperó un 7% en 2017 y alcanzó un nuevo tope de 28.4 millones de toneladas; así, en sudamérica, con condiciones de aumento adecuadas, los rendimientos crecieron hasta alcanzar marcas históricas que equilibraron la disminución de las áreas, todo esto producido por los cortos márgenes de ganancia de las empresas productoras; teniendo la mayor recuperación de la producción en el Brasil, Guyana, Colombia y Uruguay que tuvieron cosechas mayores, compensando la reducción en Ecuador,

Argentina, Chile, Bolivia y Perú. En centroamérica y el Caribe, los impactos ocasionados por las tormentas registradas durante 2017 dañaron en alguna medida las expectativas de crecimiento de la zona, aunque México, Haití, Panamá, Honduras y República Dominicana terminaron con un resultado positivo. Se confirmaron las expectativas negativas para los EEUU, donde la producción de 2017 descendió a su registro más bajo desde 1997, a consecuencia de la competencia con algunos cultivos distintos y a las inclemencias climáticas. Europa redujo la superficie por los escasos niveles de ganancia, tanto en la Unión Europea como en Rusia; y por último, Australia tuvo un repunte de producción en 2017 (FAO, 2017). En este contexto, el mercado colombiano y latinoamericano es amable con el arroz colombiano y le permite a las industrias tener beneficios que la alientan antes que poner en riesgo al sector mismo. Sin embargo, la inclusión de Colombia en los grandes programas económicos multinacionales que supone la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] en el tenor de un trato justo y un grande beneficio del productor y la sociedad en general, brindan un escenario propicio para reflexionar en los procesos internos del sector, en sus relaciones y tensiones de lo laboral, lo social y lo político gubernamental.

Para terminar con este panorama que describe la situación general del sector arrocero y establecer un principio diferenciador de planeación, está el asunto neurálgico de la informalidad de los trabajadores del sector arrocero en lo que atañe a la vinculación con el régimen contributivo de salud; dado que del bienestar de los trabajadores y sus familias dependerá en gran parte una mejora en el rendimiento y, como se había mencionado antes, reflejará el cumplimiento de estándares internacionales de responsabilidad social tanto de las empresas como de los reguladores del sector mismo en el nivel social, económico y gubernamental. A este respecto la información es escasa y marginal, y está constituida por estudios referenciales (Fedearroz, 2010) que suponen condiciones desde los datos de los censos arroceros y de las cifras estatales de participación regional en los diferentes sectores

económicos. Estas cifras resultan residuales, tangenciales y no representan más que la franja formal del trabajo directo en el sector del arroz, y aunque anotan con claridad que en estos procesos estadísticos de los distintos sectores agrícolas “sencillamente se toman las hectáreas sembradas y se multiplican por los jornales utilizados semestralmente por hectárea y cultivo” (Fedearroz, 2010. p. 64), no hacen visible la problemática del jornalero informal que, en ocasiones, no puede cumplir con los pagos de su vinculación al sistema del régimen contributivo de salud.

1.2 Conclusiones

El Sector Arrocero Colombiano tiene una situación cómoda en el mercado nacional, lo que le permite un crecimiento responsable en el que es necesario hacerse cargo de los asuntos laborales de los pequeños jornaleros que están por fuera del sistema contributivo de salud. La producción de arroz en Colombia ha aumentado en los últimos años, convirtiéndose en uno de los principales cultivos, no solo por su masificación sino por toda la gente que involucra en sus procesos de producción, procesamiento y comercialización. Este incremento de producción se ha dado con unas mejoras en los procesos tecnológicos tales como la mecanización de siembra, cultivo y procesamiento; al igual que la investigación agrícola que le compete. De la misma manera, la cadena productiva se ha integrado y diversificado, de tal suerte que se han diferenciado pasos y procesos, permitiendo una sofisticación para los grandes, medianos y pequeños agricultores.

En el mercado internacional la participación del arroz colombiano es baja, en comparación con los referentes asiáticos y norteamericanos que copan más del 70% de la franja, con dinámicas muy sólidas y programas claros en muchas de las naciones productoras. A este respecto, se plantea una inserción en este mercado explorando las bondades de los nuevos tratados comerciales y los ajustes internos de proactividad alineados con los estándares de la OCDE.

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

2.1 Antecedentes

El Sector Arrocero Colombiano ha crecido firmemente mejorando las condiciones tecnológicas y comerciales; razón que le ha valido una participación sostenida en la economía colombiana, alentando el aumento de las compañías involucradas y los conglomerados que lo procesan y comercializan, convirtiendo esta industria en un motor económico nacional, tal como observa en la Figura 1.

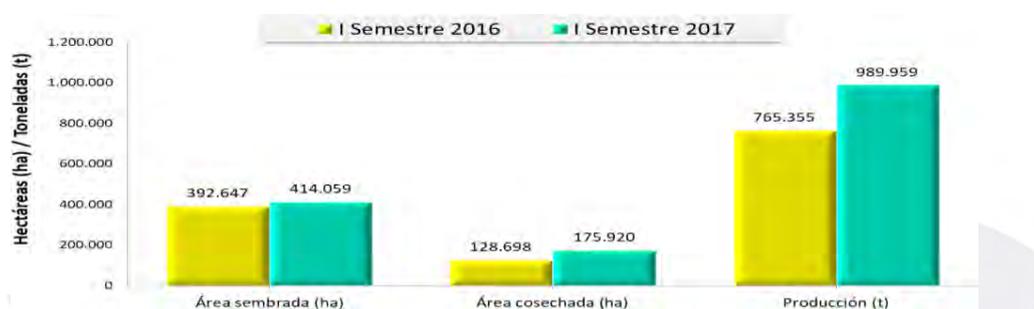


Figura 1. Área Sembrada, Cosechada y Producción de Arroz Mecanizado.

Adaptado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017, 30 de junio). *Encuesta nacional de arroz mecanizado*. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/encuesta-de-arroz-mecanizado>

Las grandes empresas arroceras se han industrializado logrando utilidades que les permiten crecer en superficies cultivadas; igualmente, han estimulado a pequeños y medianos arroceros comprándoles el producto bruto y ofreciéndoles insumos que mejoren su productividad, haciéndolos aliados estratégicos importantísimos. De otro lado, la existencia de Fedearroz como entidad federada que asocia a los arroceros colombianos, grandes y pequeños, les ha permitido tener un interlocutor eficiente con el gobierno para propender por el mejoramiento del negocio de la siembra y comercialización en un ambiente de competitividad que mejore la salida, tanto de la materia prima como de los productos terminados que generan valor adicional. En este contexto, la inserción del sector arrocero en

las políticas nacionales de seguridad social ha permitido la vinculación efectiva de muchos de los empleados que cuentan con contratos laborales en las grandes empresas; sin embargo, los pequeños y medianos arroceros se ven obligados a contratar jornaleros que trabajen a destajo, ya que resulta muy costoso tener la carga impositiva completa que supondrían todas estas vinculaciones según la legislación laboral; el resultado es que se crea una franja de trabajadores del Sector Arrocero Colombiano por fuera de la cobertura en los servicios de afiliación a las Entidades Prestadoras de Salud del régimen contributivo. A partir de esto, este plan estratégico para el Sector Arrocero Colombiano tendrá como propuesta diferenciadora la formalización de la vinculación de los empleados temporales al régimen contributivo de salud; esto, con el interés de mejorar algunos aspectos vitales y el bienestar general de los pequeños y medianos arroceros y los empleados temporales que ellos contratan; atendiendo la mencionada situación inestable de cobertura en salud de los trabajadores de la industria arrocera y persiguiendo una efectiva normalización de su afiliación que subsane temporalmente la inexistencia de una política de vinculación que considere las condiciones particulares de los trabajadores (tiempo laborado, periodos, ingresos) que les hace oneroso a ellos optar por una vinculación al sistema de salud en calidad de empleados independientes y a sus contratistas incluirlos como empleados dependientes (con vínculo laboral indefinido), considerando además, que no son candidatos para los subsidios de salud estatales por tener ingresos de algún tipo. Este limbo jurídico de protección en el que se encuentran estos empleados hace que, en caso de una enfermedad o un evento fortuito, se vean obligados a recurrir al pago total de sus gastos médicos con resultados catastróficos para su economía familiar.

2.2 Visión

A pesar de las grandes mejoras y crecimiento que ha experimentado la industria en recientes años, no hay duda de que el precio de producción del arroz en Colombia resulta

elevado comparado con el de los demás productores regionales y mundiales, constituyendo un riesgo importante; tomando todo esto en cuenta, la visión para esta Planeación Estratégica será que:

“Para el año 2023, el Sector Arrocero de Colombia será destacado como el país que pasó de no exportar arroz, a ser el segundo exportador de arroz en Latino América en tan solo cinco años; reconocido por su calidad de arroz y gran variedad de sabores y productos derivados del arroz, puestos en el mercado de los países latinoamericanos, logrando también conseguir que el 90% de los agricultores colombianos y sus familias, cuenten con un cubrimiento pleno de salud y seguridad social, afectando positivamente la cadena de valor y promoviéndolo a una mayor productividad y competitividad”. Lograr esta meta le permitirá a la industria acceder a las organizaciones internacionales de *fair trade* y estándares GRI de sostenibilidad y responsabilidad en su desempeño económico, ambiental y social, en el marco propuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]; consiguiendo cumplir con indicadores como la Estimación de Apoyo al Productor (Caballero *et. al.*, 2003) y demás.

2.3 Misión

Al leer la misión de una de las compañías líderes del sector que propone “Generar crecimiento, prosperidad y desarrollo, a través de nuestra solida organización, aportando y dejando una huella imborrable que permita alimentar el futuro de Colombia” (ORF, 2015. p. 5), se reconoce que las empresas relacionadas tienen clara su importancia, su potencial y su posición protagónica en la economía nacional; sin embargo, queda velada la interacción de los arroceros con sus *stakeholders* (Comerciales de Agroquímicos y Maquinaria, Casas de Fertilizantes, Asociaciones de Arroceros y Gremios), con industrias aliadas como la de la salud y seguridad social o el de construcción e infraestructura, o con la comunidades y familias que forman parte fundamental del proceso productivo de la industria. Partiendo de

estas ideas, la misión de esta Planeación Estratégica será: “Promover el desarrollo competitivo de una industria arrocera integralmente conectada con sus sectores económicos aliados que produzca bienes y servicios de calidad siendo reconocida socialmente como responsable cumpliendo con estándares internacionales de sostenibilidad y trato justo mediante herramientas apropiadas que promuevan la afiliación al sistema contributivo de salud de todos los trabajadores vinculados. El cumplimiento de esta misión hará que se facilite el acceso a mercados internacionales promoviendo los valores éticos de respeto y humanismo, Protegerá los recursos productivos y del medio ambiente consiguiendo así incursionar en una franja de mercado global hasta ahora inexplorada por el Sector Arrocero Colombiano”.

2.4 Valores

El marco de valores que merece ser considerado para comprender el desarrollo de esta planeación estratégica se puede exponer por medio de los siguientes elementos:

- El respeto: representado por el reconocimiento de las personas que intervienen en la industria, valorando su diferencia en un espíritu de pluralidad. Consecuentemente, esta noción de respeto se extenderá a las comunidades que integran los individuos, reconociendo en ellas su idiosincrasia y su tradición. Por último, se implicará al medio ambiente como el gran escenario en donde la industria debe desarrollar sus labores de manera armónica y con un sentido protector.
- La lealtad: encarnada en la capacidad de mantener una adhesión a los valores sociales, culturales, legales y de diversa índole que resulten fundamentales para los participantes en este proyecto.
- La honestidad: tomada como la intención permanente de brindar una información eficiente y eficaz a todos los participantes de la industria arrocera, sin distingo gremial ni del subsector

del negocio a la que pertenezca; igualmente, este ejercicio será transparente con todos los demás estamentos sociales, políticos y culturales que sean implicados.

- La integridad: incorporada por una actuación confiable y sin ambages que será el ideal para todos los miembros participantes del ejercicio de planeación, así como de los procesos industriales que se modifiquen.

- La proactividad: simbolizada por la capacidad de todos los participantes en esta planeación estratégica para mantener una actitud asertiva y propositiva en los distintos contextos, y en caso de no poder hacerlo, buscar mediadores hábiles que permitan salvar escollos en el proyecto.

- La responsabilidad: dada por el espíritu universal de sostenibilidad, cuidado de sí, de la comunidad y del ambiente; promoviendo todas las actividades resultantes de esta planeación estratégica desde su enfoque para conseguir que los beneficios económicos y sociales redunden en un entorno positivo, sin el menoscabo de los individuos, sus familias y las comunidades.

- La justicia: otorgada por la intención de proponer todos los cambios de esta planeación estratégica desde una perspectiva legal, abogando por los cambios que la legalidad colombiana permitan para conseguir una distribución más equitativa de bienestar que redunde en una mayor productividad.

- La resiliencia: representada por la capacidad de todos los participantes en esta planeación estratégica para modificar sus propias ideas y, de la misma manera, promover un cambio positivo en los distintos estamentos involucrados, abogando por el establecimiento de expectativas nuevas y útiles.

- La búsqueda de la excelencia: personificada por la intención inquebrantable de perseguir el mejoramiento constante de las condiciones de todos los estamentos y comunidades participantes del Sector Arrocero Colombiano.

2.5 Código de Ética

Comprendiendo el carácter moral del comportamiento en el que se ve a la ética como un conjunto de reglas que habilitan al individuo a decidir entre lo correcto y lo incorrecto, en un marco de creencias que dirigen su actitud, así como su reflexión para con los demás de lo que considera apropiado o no (D'Alessio, F. 2013. p. 65), es fundamental establecer el desiderata de acciones que serán la guía de los valores de la presente planeación estratégica. En este código se plantearán los comportamientos apropiados tanto para los investigadores como para las comunidades que serán beneficiadas por el proyecto, así mismo, se harán visibles tanto los derechos como los deberes que acá se impliquen. Para este proyecto de planeación estratégica del Sector Arrocero Colombiano se da el siguiente código de ética:

- Se propenderá por un empleo digno que aliente el crecimiento del Sector Arrocero Colombiano, teniendo como principal objetivo en esta planeación estratégica la proposición de herramientas que ayuden a mejorar la afiliación y goce de beneficios del sistema contributivo de salud para todos los participantes.
- Se velará por el cuidado de los recursos, tanto los naturales como los artificiales, para cuidar el mantenimiento de los primeros en condiciones óptimas y, de la misma manera, evitar el despilfarro y abuso de los segundos.
- Se buscará la adopción y cuidado de los estándares internacionales y nacionales que velen por el trato justo en el mercado, logrando así que su inclusión en todos los procesos de esta planeación estratégica sean, en primera instancia, motivados por estos requisitos.
- Se velará por la transparencia y el respeto de los compromisos concertados por los organigramas y cronogramas que sean elaborados para dar vía a esta planeación estratégica; esto consiste en respetar normativas, contratos, acuerdos y demás documentos legales que lo

respalden, considerando que es la constitución de la república el primer y más acertado vínculo de los individuos en el país.

- Se estimulará la competencia sana, leal y productiva, siendo esta el principio motor del mercado y de la industria que alienta el Sector Arrocero Colombiano; se condenará enfáticamente cualquier comportamiento ilegal o deshonesto que perturbe el desarrollo adecuado de las comunidades y los negocios, así como recursos que, aunque legales, atenten contra el bienestar de los trabajadores.

- Se condenará severamente cualquier comportamiento que fomente la corrupción y el alejamiento del orden legal instituido tanto en las relaciones laborales de los miembros de la industria, así como entre la nación y las empresas, los gremios y las comunidades; de esta forma, es principal en este ejercicio que el planteamiento de modificaciones de la legislación de los procedimientos y condiciones de la afiliación al régimen contributivo en salud, siga todos los pasos y momentos que el estado requiera.

2.6 Conclusiones

El fundamento principal de la presente planeación estratégica radicará en la necesidad que tiene el Sector Arrocero Colombiano de velar por la cobertura apropiada en el régimen contributivo de salud de todos y cada uno de los empleados que se relacionen con la industria, sin menoscabar los procesos contractuales tradicionales que alientan la productividad del mercado y no atentan contra la dignidad de los jornaleros, buscando así una herramienta que le permita a este renglón específico de trabajadores del arroz, acceder al cubrimiento pleno y goce de los beneficios del régimen contributivo de salud sin que esto agrave su situación económica familiar; todo esto en un marco de comunicación integral con los sectores aliados y los *stakeholders*. Para conseguir este objetivo se han planteado los siguientes parámetros de valores que regirán este proyecto: respeto, lealtad, honestidad, integridad, proactividad, responsabilidad, justicia, resiliencia y búsqueda de la excelencia.

Estos serán los mínimos rectores que ayudarán a conseguir el planteamiento de una salida al problema de la afiliación de los empleados del Sector Arrocero Colombiano al régimen contributivo de salud. En conclusión, estos valores se verán realizados mediante la adopción y seguimiento riguroso de un código de ética que contemple la búsqueda de un empleo digno para todos los participantes, el cuidado de recursos que evite el despilfarro y el abuso; la adopción de estándares internacionales y nacionales que velen por el trato justo en el mercado; un pacto por la transparencia y el respeto de los compromisos concertados; el cuidado de la sana competencia, y la condena de toda forma de corrupción.



Capítulo III: Evaluación Externa

Con la evaluación externa se identifican los factores relacionados con el mundo y el país, que permiten identificar las variables base para la determinación del planteamiento estratégico. Esta evaluación se realizará mediante la aplicación de: el Análisis Tridimensional de las Naciones, diseñada por Frederick Hartmann (1978), que evalúa la interacción entre países; el Análisis de Competitividad Nacional de Michael Porter (2009) donde se realizará una revisión de las ventajas competitivas, mediante el uso del modelo del diamante, y el Análisis del Entorno PESTE, cuyas iniciales identifican los factores a analizar: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos. La evaluación de las variables identificadas en los análisis anteriores, facilitarán la generación de las matrices de Evaluación de Factores Externos (MEFE), de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil Referencial (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses son todos los aspectos imprescindibles para lograr lo que una nación se ha trazado como norte en su progreso, en su desarrollo o en su crecimiento: lo fundamental que debe ser alcanzado a cualquier costo y determina, en mayor o menor medida, la existencia de la nación y sus sectores; al igual, que las interacciones con otras naciones o sectores internacionales (D'Alessio, 2015. p. 94). De acuerdo con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018, Todos por un nuevo país (Presidencia de la República, 2014), con el propósito de construir una Colombia en paz, educada y equitativa, se asumen tres factores que exigen una armónica planeación y ejecución de tareas que conjugadas apropiadamente permitirán un mejor uso de los ingresos, redirigiendo los recursos de la guerra a fines asociados a la formación, que a su vez generarán mano de obra más calificada y con mejores ingresos, logrando el objetivo de equidad.

Los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo: Paz, Equidad y Educación, se alcanzaran con estas estrategias transversales que integrarán la Matriz de Intereses Nacionales expuesta posteriormente en la Tabla 2:

- **Productividad.** Aumento de la producción por área en el país teniendo en cuenta que en este momento, Colombia es el octavo país en producción de Latinoamérica (4.7 ton/ hec).
- **Infraestructura y Competitividad Estratégicas.** Asociadas al crecimiento económico mediante la construcción de vías, ferrovías y puertos de última generación adecuadas para el comercio interno y externo, y al lanzamiento de programas de innovación, ciencia y tecnología.
- **Movilidad Social.** Dirigida al cumplimiento de los tres ejes del plan, y que por su enfoque social se centra en acciones que aumenten calidad y cobertura de los sistemas de salud y educación.
- **Transformación del Campo.** Mejorar los indicadores sociales en las zonas rurales.
- **Seguridad, Justicia y Democracia para la Construcción de Paz.** Organiza objetivos específicos en relación con la mejora de la gobernabilidad y el respeto por los derechos humanos, mediante un mejor sistema de administración de justicia que garantice la convivencia pacífica.
- **Buen Gobierno.** Políticas concentradas en el cambio hacia un estado más transparente y moderno, que posibiliten la inversión extranjera.

3.1.2 Potencial Nacional

El potencial nacional tiene siete dominios específicos que permiten describir sus debilidades y fortalezas: lo demográfico, lo geográfico, lo económico, lo tecnocientífico, el clúster histórico/psicológico/sociológico, lo organizacional/administrativo y, por último, lo militar (D'Alessio, 2015. p. 104).

Tabla 2

Matriz de Intereses Nacionales

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Productividad nacional		** Tailandia ** Estados Unidos	* Centro-América * México ** Ecuador ** Perú ** Brasil	** Venezuela
Infraestructura vial		* Ecuador * Venezuela * Perú * Brasil * Panamá		
Transformación del Campo			*Estados Unidos *CAN *UE	*Asia
Seguridad, Justicia y Democracia para la Construcción de Paz			* CAN * Estados Unidos * UE	** Venezuela
Gobierno y democracia			*Estados Unidos *CAN *UE	** Venezuela

Nota. *Intereses Comunes. **Intereses Opuestos.

- **Potencial Demográfico Colombiano:** Ilustrado en la Tabla 3 y la Tabla 4 con la relación de población en capacidad laboral vinculada con la industria arrocera.
- **Potencial Geográfico Colombiano.** Se resalta la importante distribución geográfica de pisos térmicos, índices de lluvia y acceso a aguas para distritos de riego, que hace la producción de arroz positiva en regiones tan diversas como las altillanuras del norte en los departamentos de Sucre y Córdoba, la zona del Bajo Cauca, los llanos orientales del Casanare y la zona central de Tolima y Huila.

Tabla 3

Información Demográfica Colombiana.

Grupos de edad	Total	Hombres	Mujeres
Total	49'291,609	24'337,747	24'953,862
0-4	4'348,076	2'225,023	2'123,053
5-9	4'270,908	2'184,229	2'086,679
10-14	4'256,204	2'175,150	2'081,054
15-19	4'299,236	2'194,279	2'104,957
20-24	4'307,133	2'201,266	2'105,867
25-29	4'083,624	2'080,552	2'003,072
30-34	3'676,508	1'824,409	1'852,099
35-39	3'318,380	1'613,457	1'704,923
40-44	2'961,657	1'429,577	1'532,080
45-49	2'856,190	1'363,549	1'492,641
50-54	2'773,926	1'318,127	1'455,799
55-59	2'386,809	1'125,784	1'261,025
60-64	1'876,548	878,207	998,341
65-69	1'420,127	658,313	761,814
70-74	1'013,539	459,560	553,979
75-79	711,175	308,208	402,967
80 Y MÁS	731,569	298,057	433,512

Nota. Adaptado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017, 30 de junio). *DANE - INFORMACIÓN ESTRATÉGICA. Series de Población*. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/series-de-poblacion>

- Potencial Económico Colombiano.** El arroz es un cultivo transitorio y es por eso que su participación en el PIB anual resulta variable trimestre a trimestre; por ejemplo, “de la variación de 2 que tuvo el PIB en el tercer trimestre de 2017, 7.1% estuvo en la rama agrícola y, en ella, los cultivos transitorios tuvieron un impacto de 6 %, contrastado con la variación de 1.1 en el segundo trimestre con 7% en la rama agrícola, pero un 12% de impacto de los cultivos transitorios” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. 2017, 22 de noviembre), resaltando que es una producción constante con muy buen aspecto a futuro, que resiste el impacto de la inflación, tanto por sus estrategias productivas internas como por las cuotas de importación regulatorias de la demanda.

Tabla 4

Información de Distribución Poblacional por Regiones

NACIONAL	Total	Hombres	Mujeres
	49'291,609	24'337,747	24'953,862
Antioquia (3)	6'613,118	3'232,027	3'381,091
Atlántico	2'517,897	1'244,599	1'273,298
Bogotá, D.C.	8'080,734	3'912,910	4'167,824
Bolívar (1) (3)	2'146,696	1'073,593	1'073,103
Boyacá (3)	1'279,955	641,873	638,082
Caldas (3)	991,860	485,107	506,753
Caquetá (3)	490,056	245,310	244,746
Cauca (1) (3)	1'404,205	711,149	693,056
Cesar (3)	1'053,475	526,053	527,422
Córdoba (1) (3) (5)	1'762,530	882,814	879,716
Cundinamarca (3)	2'762,784	1'377,073	1'385,711
Chocó (2) (3)	510,047	255,641	254,406
Huila	1'182,944	593,402	589,542
La Guajira (3)	1'012,926	501,472	511,454
Magdalena (3)	1'285,384	649,846	635,538
Meta (3)	998,162	498,252	499,910
Nariño (3)	1'787,545	897,201	890,344
Norte De Santander (3)	1'379,533	683,405	696,128
Quindío	571,733	280,707	291,026
Risaralda	962,529	468,482	494,047
Santander (3)	2'080,938	1'028,722	1'052,216
Sucre (3)	868,438	440,013	428,425
Tolima (3)	1'416,124	707,830	708,294
Valle Del Cauca	4'708,262	2'280,018	2'428,244
Arauca (3)	267,992	134,555	133,437
Casanare	368,989	186,910	182,079
Putumayo (3)	354,094	178,880	175,214
San Andrés	77,759	38,690	39,069
Amazonas	77,948	39,183	38,765
Guainía	42,777	22,005	20,772
Guaviare	114,207	59,485	54,722
Vaupés	44,500	22,359	22,141
Vichada	75,468	38,181	37,287

Nota. Adaptado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017, 30 de junio). DANE - INFORMACIÓN ESTRATÉGICA. Series de Población. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/series-de-poblacion>¹.

1 Las estimaciones y proyecciones poblacionales presentadas van sujetas a adecuaciones acordes con la disponibilidad de nueva información: (1) Incluye municipios nuevos posteriores al Censo 2005, que han generado cambios en la distribución cabecera-resto en el ámbito departamental y nacional. (2) El fallo del Consejo de Estado del 22 de noviembre de 2007, Exp 2001-00458, la ordenanza 011 del 2000 de la Asamblea

- **Potencial Tecnocientífico Colombiano.** Es un aspecto débil con una inversión por debajo del estándar de más del 1% del PIB; aunque existen estrategias de aumento de doctores, mejorar la relación academia - industria, y promover incentivos de investigación (Restrepo, 2013). El sector arrocero se beneficia de programas como AMDAC e Integración Hacia Adelante que promueven la investigación científica en temas de semillas y la renovación de maquinaria en todos los puntos de la cadena.
- **Potencial Histórico-Psicológico-Sociológico Colombiano.** El conflicto interno ha amenazado la economía nacional por el gasto militar excesivo, la dependencia de las economías locales del aparato estatal, el impacto negativo del desplazamiento interno y las tácticas continuadas de desestabilización de los entes reguladores nacionales mediante sofisticados esquemas de corrupción, amparados en estrategias intimidatorias ocultas en la atmósfera de miedo generalizada por la zozobra del conflicto interno. No obstante, hay un ambiente muy positivo en torno a los acuerdos de paz que propiciaron un auge positivo de inversión extranjera y promoción de la inversión doméstica (Lozano & Gómez, 2004); siendo el sector arrocero uno de los ámbitos de producción agropecuaria con mayor participación de los productores campesinos en zonas históricas de conflicto, como la altillanura atlántica, es promisorio este cambio emocional, social y psicológico, de cara a la participación en las nuevas regulaciones socioeconómicas requeridas para que el país compita en mercados como el de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE].
- **Potencial Organizacional/Administrativo Colombiano.** La estructura de tres ramas de poder público, tal como se observa en la Figura 2, ha permitido niveles

Departamental del Chocó fue declarada nula. Aun persisten controversias sobre los límites departamentales entre Chocó y Antioquia, que están siendo revisados por la autoridad competente; al dirimir este tema el DANE ajustará la información. (3) La población para total y resto tiene saltos en los años que corresponden a la creación de municipios, acorde con las Leyes 136/1994 y 617/2000. (4) Esta serie por método de interpolación, spline natural, con pivotes en los datos ajustados a 30 de junio de 1985, 1993 y 2005.

descentralizados, por las gobernaciones y las alcaldías, las superintendencias, los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del estado, que logran un equilibrio entre los poderes con un músculo importante de veeduría estatal en el negocio arrocero por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio que vela por el respeto de las reglas antimonopolio.



Figura 2. Elementos Básicos del Estado Colombiano.

Tomado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2010, marzo). INFORME DE GESTIÓN 2009. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/control_participacion/planes_institucionales/Planes_Indicativos/informe_gestion_2009.pdf

- **Potencial Militar Colombiano.** La industria del arroz está en zonas con gran incidencia de conflicto armado, por esta razón, ha visto la presencia del ejército permanentemente haciendo tareas de escolta y protección para el desplazamiento de representantes a las asambleas seccionales (*Noticias Ejército Nacional*, sf), desarrollando tareas de protección y, eventualmente, en las tareas de desminado humanitario.

Con este panorama de siete componentes se puede empezar a tener una idea de cuál es el potencial de Colombia para enfrentar los retos del posconflicto en el sector agroindustrial del arroz. La paz alcanzada después de los diálogos de La Habana ponen a Colombia en una dinámica apropiada para su ingreso en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económicos [OCDE] y, de acuerdo a sus lineamientos de *fair trade* y regularización de las relaciones obrero patronales (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2000), propender por una normalización del acceso a la salud de todos los participantes involucrados en las distintas fases de producción, transformación y comercialización del arroz.

3.1.3 Principios Cardinales

Para completar este análisis tridimensional hay que lograr el reconocimiento de las amenazas y oportunidades tanto del sector como de la nación, esto se logra mediante el canon de principios cardinales: influencia de terceras partes; lazos pasados y presentes; contrabalance de los intereses, y conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015. p. 95).

- **Influencia de terceras partes.** El Ministerio de Relaciones Exteriores anuncia que la política exterior de Colombia está enfocada en la consolidación y fortalecimiento de instituciones y políticas para responder al ritmo de las modificaciones que se perfilan en el sistema internacional; esta situación que hace de Colombia un participante activo de organismos multilaterales y regionales que promuevan la integración, consolidación de los procesos sociales internos y relaciones de carácter comercial. En este tenor, Colombia es miembro varios organismos multilaterales así:
 1. Sistema de Naciones Unidas, se acoge a los principios consignados en la Carta de las Naciones Unidas (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017)
 2. Organización de los Estados Americanos (OEA), ratificación de los principios dictados por la ONU y ratificados en la Carta fundacional de la OEA.
 3. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
 4. Comisión Internacional Humanitaria (CIH)
 5. Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR)
 6. Organización Internacional del Azúcar (OIA)

7. Organización Internacional del Café (OIC)
8. Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

Adicional a estas, y por su situación estratégica, Colombia participa en organismos regionales de diferente tipo:

1. Organización del Tratado de Cooperación Amazónica (OTCA)
2. Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA)
3. Comisión Permanente del Pacífico Sur (CPPS)
4. Consejo de Cooperación Económica del Pacífico
5. Organización Internacional de Policía (INTERPOL)
6. Alianza del Pacífico
7. Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR)
8. Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC)
9. Conferencia Iberoamericana
10. Comunidad Andina
11. Asociación de Estados del Caribe (AEC)
12. Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños – Unión Europea (CELAC – UE)
13. Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)
14. Mercosur
15. Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)
16. La Comunidad del Caribe (CARICOM)

Teniendo en cuenta que el objetivo de participar en estos mecanismos de integración es contar con ayuda entre países, algunas de las asociaciones vienen desintegrándose por decisiones de carácter políticos de sus miembros, principalmente causadas por la situación del país vecino Venezuela, que ha generado malestar al interior de la Unasur

y la OEA. Es importante señalar que la solicitud de ingreso en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] con sus políticas de *fair trade*, establecerían un marco nuevo de relaciones laborales al interior de la nación.

- **Lazos pasados y presentes.** Hay que resaltar los asuntos de fronteras con Nicaragua y sus repercusiones en la política internacional, así como las tensiones con el Gobierno venezolano que hace especialmente inestable la frontera más extensa y con mayor nivel de tránsito y comercio en la actualidad; que, aunado con las divergencias políticosociales con los demás países del hemisferio ponen a Colombia en una situación de riesgo social, económico y político (DNP, 2010). Sin embargo, más allá de los asuntos limítrofes, según Juan David Ballén, presidente de la firma comisionista Casa de Bolsa en entrevista para la revista Dinero (2017), las crisis internacionales afectan a Colombia por medio de la tasa de cambio; este comportamiento sucede, desde el proceso de liberalización económica adoptada por el gobierno Gaviria a finales del siglo pasado, en donde el control de la tasa de cambio no la ejerce el Banco Central sino que está sujeta a una tasa de cambio definida por el juego de demanda y oferta internacional. Las relaciones con las demás naciones de la Comunidad Andina de Naciones se han mantenido estables y crecientes; este microescenario comercial puede ser prometedor para el sector arrocero.
- **Contrabalance de intereses.** Actualmente Colombia cuenta con los siguientes Tratados de Libre Comercio (Ministerio de Industria y Turismo, 2017):
 1. México
 2. El Salvador, Guatemala y Honduras
 3. CAN (Bolivia, Ecuador y Perú)

4. CARICOM (Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas)
 5. MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay)
 6. Chile
 7. EFTA (Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia)
 8. Canadá
 9. Estados Unidos
 10. Cuba
 11. Unión Europea
 12. Alianza del Pacífico (México, Perú, Chile)
 13. Corea
 14. Costa Rica
- Acuerdo de alcance parcial con Venezuela.

De acuerdo con una auditoría realizada al Ministerio de Comercio Exterior (Contraloría General de la República, 2017) acerca de la gestión realizada a los TLC, se determinaron las siguientes conclusiones:

1. En cinco años, 8,764 empresas aprovecharon los mecanismos y 6,469 lo hicieron por primera vez.
2. En el transcurso de 2017 el crecimiento en exportaciones no minero-energéticas fue de 9,1 % en comparación con el mismo período del año 2016; de US\$ 2,216 millones se pasó a US\$ 2,417 millones.
3. Existe falta de control a las condiciones de productos importados porque no concuerdan con las especificaciones acordadas en los TLC.

4. Hay ausencia de propuestas estratégicas por parte del Consejo Superior de Comercio Exterior para el aprovechamiento de los TLC y falta de mecanismos de seguimiento a las precarias recomendaciones formuladas por éste.
 5. Existe un estancamiento del sector exportador no minero energético pese al aumento de la constitución de nuevas empresas y a la asignación de presupuesto significativo para la política pública de internacionalización de la economía.
- **Conservación de enemigos.** En la actualidad Colombia solo tiene diferencias en el campo diplomático con dos países; Nicaragua, por el conflicto territorial del Archipiélago de San Andrés y Providencia, contrademandado en instancias internacionales, y Venezuela, por las últimas declaraciones dadas por el gobierno colombiano acerca de las decisiones políticas del gobierno venezolano. Respecto al caso de Venezuela, al comienzo de su mandato en 2010, el presidente Juan Manuel Santos consideraba al presidente electo de la República Bolivariana de Venezuela su “nuevo mejor amigo” por la colaboración que venía prestando para la consolidación de las conversaciones de paz con las FARC-EP; a pesar de las noticias de rechazo general a la institucionalización del régimen venezolano, el gobierno colombiano mantuvo un silencio prudente para evitar confrontaciones; Sin embargo, en 2017 ante la elección de una Asamblea Constituyente, el presidente colombiano decidió dar un giro en la postura e hizo una declaración expresando su desacuerdo con el gobierno actual de Venezuela. A pesar de las crisis, el país vecino sigue siendo uno de los elementos referentes para la economía de frontera, y ahora con la migración de los venezolanos, se hace mucho más tangible la influencia que tiene esta vecindad, aún cuando las operaciones económicas entre han disminuido.

3.1.4 Influencia del Análisis en el Sector Arrocero Colombiano

El impacto de los intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales antes mencionados, en el Sector Arrocero Colombiano, es determinante para comprender cómo se desarrollará el mercado interno y las posibilidades para acceder al mercado externo en un contexto de nuevas regulaciones determinadas por los nuevos modelos de mercado internacional que van de la mano de un trato justo en lo laboral y el cuidado medioambiental. Los aspectos demográficos de Colombia son un elemento de gran potencial para el sector arrocero en cuanto a que existe una población constante relacionada con el sector y sus edades respetan lo sugerido por la reglamentación internacional; esta es una población que requerirá capacitación constante para que se adhieran a las ideas del cuidado propio y de su familia mediante la afiliación regularizada al sistema contributivo de salud, tema central de esta planeación estratégica. El sector arrocero tiene excelentes prospectos en lo geográfico debido a que su ubicación en el país le permite mantener el área cultivada, mejorando los sistemas aumentando la eficiencia y la calidad; es importante concientizar a las comunidades y a las empresas arroceras de sostener un crecimiento adecuado con las tierras y sus condiciones para no afectar negativamente el mercado externo e interno, el equilibrio ambiental y la calidad de vida de todos los trabajadores del sector. En lo atinente a la economía de la nación, el sector arrocero es privilegiado por ocupar un renglón principal entre los sectores agropecuarios con una alta participación en el producto interno bruto y un mercado interno próspero que permitirá un crecimiento dentro de la legalidad y la ética económica, permitiendo mejorar los indicadores socioeconómicos de cara a certificarse como líderes en el paradigma de las nuevas economías globales. Lo tecnocientífico es, como en la nación en general, uno de los retos más grandes porque este aspecto en particular es una clave en la independencia tecnológica y científica del sector, aspecto que le permitirá al sector conseguir un valor agregado que diversifique su presencia

en los mercados nacional e internacional; en este momento, es muy importante la diversificación de las empresas en los mercados andinos (cfr. orf.com.co) abriendo nuevos mercados que serán la vitrina adecuada para los nuevos logros tecnocientíficos en el sector. En cuanto al clúster histórico/psicológico/sociológico, el resultado del proceso de paz con la FARC-EP supone un exitoso escenario que cambia drásticamente la atmósfera social y emocional de las poblaciones habitantes de los territorios campesinos, en cuanto a que estos lugares eran el principal teatro de operaciones militares, donde el accionar de las fuerzas legales e ilegales creaba un estado general de zozobra que terminaba reflejándose en migraciones, bajo desarrollo sociopolítico, proclividad a la corrupción y el deterioro del tejido social. Siendo el arroz el primer producto agrícola colombiano para el consumo humano, sus zonas de siembra resultarán, de ahora en adelante, en escenarios libres de conflicto armado; en este nuevo ambiente se puede lograr una afectación positiva con las acciones de las grandes empresas arroceras, las agremiaciones, los gobiernos locales y la población en general, todos ellos dirigidos al progreso social general. Por último, los aspectos organizacionales/administrativos y militar, no han variado con respecto a lo planteado en la Constitución Política de 1991; tanto las organizaciones y las divisiones políticoadministrativas, como el aparato militar del estado siguen teniendo la misma distribución, los mismo objetivos y, por lo pronto, las mismas dimensiones. Será un reto transversal de la nación usar el nuevo contexto social y político como un potenciador de los aspectos más positivos del establecimiento, proyectados a un futuro promisorio.

En lo que atañe a los principios cardinales representados en la influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, el contrabalance de los intereses y la conservación de los enemigos, se prevé un escenario muy positivo en el concierto regional e internacional. Las terceras partes, representadas por los organismos internacionales de los que hace parte el estado colombiano, están concertándose en un proyecto mundial económico dirigido a un

trato justo y una economía ética y responsable con las comunidades y el medio ambiente. El sector arrocero está adherido y comprometido con los intereses de la nación y, en esta vía, se beneficiará de los tratados internacionales y será tomado en cuenta por los gobiernos para participar de los nuevos mercados propuestos en un entorno protegido económicamente. Los lazos pasados y presentes, y el contrabalance de intereses están ligados por los tratados de negocios basados en el libre comercio, de los cuales existen varios importantes con las naciones de la región; siendo, además, estos países andinos los principales importadores de arroz para el mercado nacional, constituyéndose en la competencia más seria para los arroceros nacionales en los momentos de alta producción y, a largo plazo, en los competidores dentro de los mercados internacionales si se ponen a la cabeza en las reglamentaciones progresistas del nuevo mercado global. Los enemigos de la nación aparecen como un elemento particularmente incierto considerando que geoestratégicamente, Colombia es un punto crítico para lo militar, lo comercial y las comunicaciones, y los gobiernos que son considerados hoy como enemigos pueden resultar en aliados estratégicos en el futuro, con una consideración igual inversa con los amigos actuales de la nación.

3.2 Análisis Competitivo de Colombia

La competitividad de un país se puede estudiar mediante la revisión de características especiales en con las que una nación establece las distintas dimensiones de sus sectores y empresas; se consideran cuatro: las condiciones de los factores; las condiciones de la demanda; la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas y, finalmente, los sectores relacionados y de apoyo (Porter, 2009, p. 231); todos ellos integrados en un diamante de relaciones integrales como se ve en la Figura 3.

Colombia se ubica como la economía número cinco en competitividad en América Latina, luego de Chile, Panamá, México y Costa Rica y en la clasificación internacional se encuentra dentro de las 61 mayores del mundo (*World Economic Forum*, 2016); sin embargo,

de acuerdo al Informe Nacional de Competitividad (Consejo Privado de Competitividad, s.f), la inserción de la economía colombiana ha sido lenta, tal y como aparece en la Figura 4.



Figura 3. Diamante de Porter.

Adaptado de D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México D.F.: Pearson.

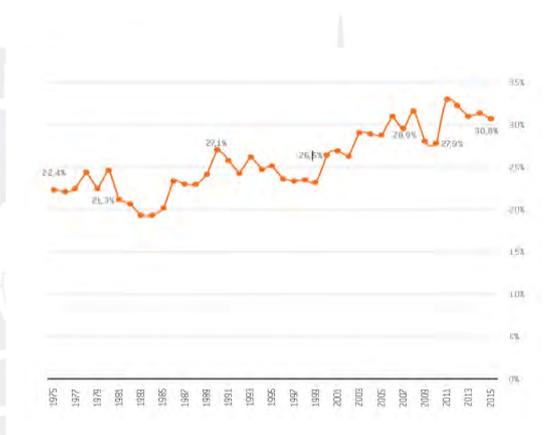


Figura 4. Inserción de la Economía Colombiana.

Tomado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017, 30 de junio). *DANE - INFORMACIÓN ESTRATÉGICA. Series de Población*. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/series-de-poblacion>.

3.2.1 Condiciones de los Factores

Los más importantes factores en este análisis de competitividad nacional están ubicados en los aspectos de infraestructura de producción y comercialización, en los recursos naturales del país, en la disponibilidad de mano de obra y en el capital, que llega a ser de dos billones de pesos al año.

- **Infraestructura.** La producción y comercialización del arroz depende de la cadena de valor constituida por el cultivo, el traslado a molinos y la comercialización mayorista y minorista (ANDI Cámara Induarroz – Fedesarrollo, s.f., p. 10). En el primer eslabón de la cadena se encuentra toda la infraestructura correspondiente a los cultivos de grandes, medianos y pequeños productores en los distritos de riego tecnificados que permiten cosechas constantes (Tolima y Huila) y el proceso de arroz seco que depende del régimen de lluvias y hace estacional la cosecha (llanos orientales); aun cuando, el primer sistema supone un mayor costo que el segundo por la infraestructura de manejo de aguas y riego, la adecuación del terreno del sistema seco requiere una mayor inversión; sin embargo, el determinante de costos en este eslabón de la cadena es la calidad de la infraestructura de transporte que usan y su proximidad (ANDI Cámara Induarroz – Fedesarrollo, s.f., p. 20). La infraestructura de la molinería está en el segundo eslabón de la cadena arrocera y recibe la totalidad de la producción de arroz verde del país, estando ubicados en las zonas productoras para facilitar la logística de la recolección del grano. Los grandes molinos tienen una infraestructura tecnificada de gran sofisticación, mientras que los molinos más pequeños usan tecnologías atrasadas que impactan la calidad del grano blanco final. En el último eslabón, la comercialización, están las marcas de arroz blanco asociadas a los molinos y cuya distribución está cubierta por su infraestructura de mercadeo que pone los productos en las grandes superficies, los minoristas y las empresas de derivados del arroz.
- **Mano de obra.** La población vinculada en las siembras de arroz tiene su mayor participación en las franjas de 30 a 60 años inclinada hacia la escolaridad primaria, lo que puede ser interpretable en términos de cuanto puede un trabajador considerar la

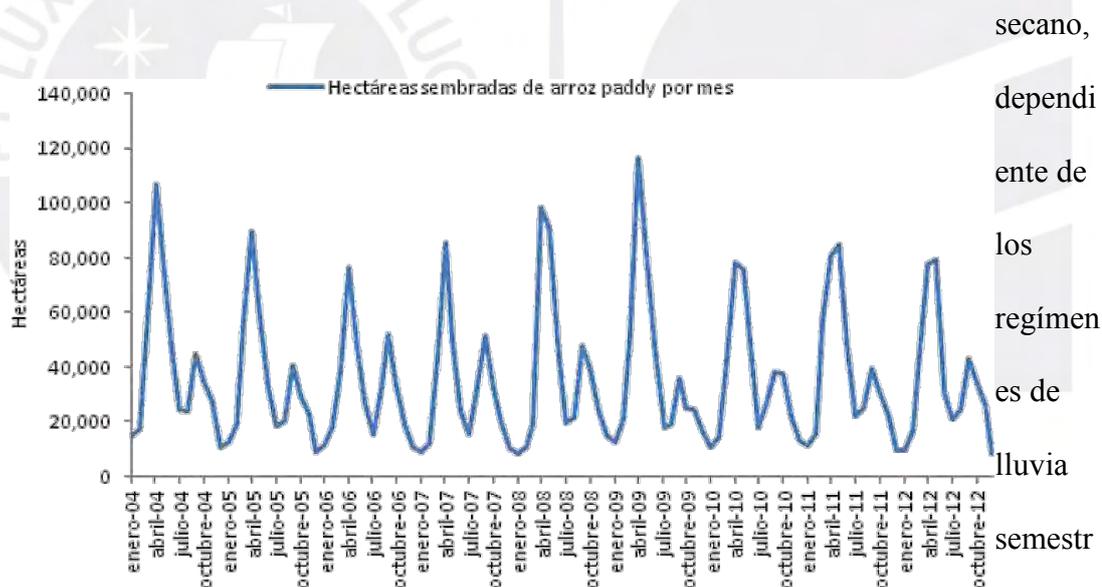
protección en salud como una necesidad fundamental y no como un cubrimiento suntuario.

- **Recursos naturales.** El país es privilegiado con dos mares y con cerca de dos mil especies de peces, con gran riqueza ictiológica en las aguas costeras y en muchos ríos y lagos de Colombia. Tiene bosques localizados en la Amazonía, la Costa del Pacífico, la zona de Catatumbo (límites con Venezuela) y en las cuencas alta y media de los ríos Magdalena y Cauca. Cuenta con yacimientos petroleros, carboníferos y gasíferos en las zonas de la llanura oriental y la costa atlántica; igualmente, tiene depósitos auríferos y polimetálicos (plata, níquel, cobre, platino) en las tres cordilleras, y esmeraldíferos en la cordillera oriental, principalmente. La explotación ganadera es pujante en la altillanura atlántica y los llanos orientales, y la cría de otros animales está creciendo en participación en el mercado. La riqueza hídrica y el régimen de lluvias son el principal recurso en el cultivo del arroz, dado que permite el desarrollo de distritos de riego apropiados (Contraloría General de la República, 2016, agosto).
- **Capital.** El mercado del arroz en Colombia mueve más de cuatro billones de pesos anuales según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2017, 22 de noviembre) quien anota que “el valor agregado total en la fase agrícola pasó de \$1,4 billones de pesos en el 2012 a \$1,8 billones de pesos en el 2016p. La zona que mayor aporta al valor agregado es la zona de los llanos con una participación promedio para el periodo 2012-2016p de 48,4% seguido de la zona Centro con 37,9%, estas dos zonas representan el 86,3% del valor agregado de la agroindustria del Arroz en la fase agrícola”; complementándose con los montos de la fase industrial en la que “la producción de la industria de arroz en el primer nivel de transformación pasó de \$2,7 billones de pesos en el 2012 a \$4,0 billones de pesos en

el año 2016p. El principal producto fue Arroz blanqueado (pulido o blanco) con una participación promedio para la serie 2012-2016p de 93,7%, seguido de la Harina de arroz con una participación de 3,4 %”

3.2.2 Condiciones de la Demanda

La demanda en el mercado del arroz tiene factores en los distintos eslabones de la cadena arrocera; en primer lugar, la demanda que hacen los molinos del arroz paddy cultivado por los grandes, medianos y pequeños productores está condicionada por los desequilibrios de los precios de producción de cada temporada, y aunque los molinos requieren la producción nacional total, estas contingencias en el pago afectan amenazando una migración a otros cultivos que puedan resultar más rentables (ANDI Cámara Induarroz – Fedesarrollo, s.f., p. 20); una coyuntura mayor cuanto más pequeño sea el cultivo. Esta volatilidad en la producción se ve incrementada por la ciclicidad del cultivo en el proceso



ales, como se ve en la Figura 5:

Figura 5. Hectáreas Sembradas de Arroz Paddy por Mes.

Tomado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017, 30 de junio). *Encuesta nacional de arroz mecanizado*. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/encuesta-de-arroz-mecanizado>.

Las variaciones históricas intersemestrales fuertes que se ven en la producción de arroz, han hecho que se considere como práctica normal la importación de arroz para sostener el régimen de proactividad de los molinos, de la misma manera que la oferta dentro de los mercados internos; sin embargo, esto trae impactos serios cuando la producción nacional es alta y, para conservar los precios del mercado, en algunos momentos se ha desestimulado el aumento de las áreas sembradas y la producción (El nuevo día, 2014), lo que conlleva a una inestabilidad en la contratación de jornaleros y mano de obra no especializada que asiste el cultivo y la cosecha.

En el eslabón final de comercialización, la demanda por el arroz blanco por persona en las diferentes zonas del país ha sido consistente por los últimos años con una mínima reducción en el 2015, tal y como se observa en la Tabla 5:

Tabla 5

Consumo de Arroz por Región (kg de Arroz Blanco por Persona).

Región	2012	2013	2014	2015
Atlántica	52.0	52.0	49.7	49.4
Oriental	28.6	31.2	32.5	28.6
Bogotá	33.8	35.4	36.4	33.8
Central	39.0	39.0	39.0	39.0
Pacífica	41.6	44.2	46.0	44.2
Antioquia	39.0	39.0	39.8	39.0
Valle del Cauca	46.8	46.8	47.1	44.2
San Andrés	49.4	52.0	47.3	49.4
Orinoquía / Amazonía	31.2	33.8	34.3	33.8

Total nacional	41.6	41.6	41.3	39.0
-----------------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Nota. Adaptado de Asociación Nacional de Industriales [ANDI] Cámara Induarroz. (2016) *Informe asamblea general de afiliados 2016*. Bogotá, Colombia: Autor.

Esta consistencia en la demanda del consumidor final permite prever, a largo plazo, asegurado el mercado interno para el arroz blanco. Tomando en cuenta el contexto cíclico de la producción de arroz nacional, las grandes superficies también han recurrido a la práctica de la importación de arroz blanco ya preparado para hacer su distribución permanente; a pesar de esto, la demanda con el arroz nacional no se afecta sensiblemente.

3.2.3 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas

En el primer eslabón de la cadena arrocera están los cultivos que aparecen en el 4° censo nacional arrocero 2016 con un número de 25,256 unidades productoras de arroz de 16,378 productores en 570,802 hectáreas de 23 departamentos y 211 municipios (DANE, 2017, 30 de junio); igualmente, Fedearroz, en su calidad de organización Gremial, vela por los intereses de sus afiliados en cuanto a acciones ante el gobierno y las empresas. En el siguiente eslabón, el de procesamiento del arroz paddy, según la encuesta nacional manufacturera de 2016 aparecen 150 establecimientos registrados en la franja de molinería y tratamiento de almidón en la que se categorizan los molinos arroceros (DANE, 2016); en este número están incluidos los molinos industriales de arroz que se sitúan en las zonas productoras; Huila, Tolima y llanos orientales, en un número de 48 (*lanota.com*, 2017), y donde, Fedearroz participa con cinco plantas de secado de arroz en el Meta, Cesar, Tolima y Casanare, como parte de un proyecto de integración de arroceros. Es importante anotar que la dinámica del procesamiento arrocero resulta particularmente complicado dado que en el país se ha presentado históricamente una posición dominante de unas pocas empresas arroceras que tienen el 60% del mercado y a las que se las ha acusado de acciones monopolistas (El espectador, 2013) de imposición de precios en el mercado, tanto para los productores como

para los consumidores y distribuidores; en esta línea de argumentos, en las estrategias de regulación del mercado interno del arroz, han tenido lugar pronunciamientos de organismos estatales con sanciones a los molinos implicados, aduciendo prácticas monopolistas y de cartelización que fueron consideradas riesgosas para la economía nacional (SIC, 2017).

3.2.4 Sectores Relacionados y de Apoyo

Los sectores relacionados y de apoyo en el Sector Arrocero Colombiano, están representados con mayor énfasis en el primer eslabón de la cadena arrocera; en él, tienen lugar en las distintas fases, así pues, las empresas productoras de semilla certificada han sido cruciales en la estrategia de Adopción Masiva de Tecnología AMTEC (DANE, 2016. p. 7) impulsada desde el Ministerio de Agricultura, Fedearroz y las demás instancias de asesoramiento técnico, que buscan hacer competitivo al sector en vista de los TLC en vigencia y los que se firmarán en el futuro, dado que esta estrategia ha demostrado buenos resultados en cuanto a calidad del producto final, pérdida por hectárea y resistencia. En primera instancia es importante anotar que Fedearroz provee siete tipos de semillas, según su website (fedearroz.com.co), con tratamientos certificados internacionalmente y registro de ICA. También está La Asociación Colombiana de Semillas agrupa a varios productores y distribuidores de semillas, contando con certificaciones internacionales y nacionales, y teniendo en sus miembros a las multinacionales Bayer, Monsanto, Dow y DuPont; a empresas e institutos nacionales como Corpoica, Organización Pajonales, Semillano, Semillas del Huila, El Escobal, Panorama y Semillas del Valle (acosemillas.com). En este primer eslabón aparecen también los productores, importadores y comercializadores de agroquímicos y fertilizantes, en donde Fedearroz también ofrece directamente 16 tipos de herbicidas, 11 de insecticidas y 14 de fungicidas, además de tener vinculada a Agroz S.A., una empresa de agroquímicos y servicios para diversos sectores agropecuarios, perteneciente a la federación (agroz.com.co), que vende productos y servicios para todos los sectores agropecuarios,

además de los agroquímicos del cultivo de arroz. Según el DANE (s.f.) en el mercado de agroquímicos es preponderante la participación de Syngenta, Bayer, DOW, Adama, FMC, Arysta y Agrocentro; además de Yara, Monomeros y Precisagro que proveen nitrógeno para elaboración de abonos. También hay que contar con numerosas tiendas menores dedicadas a la distribución de agroquímicos para medianos y pequeños productores: Agrocampo, Americana de Químicos, Colquímicos, Legaquímicos, Copriquin Ltda., Minagro Industria Química; todos con información de contacto disponible en Internet y en la Cámara de Comercio. Otro sector importante en este segmento de la cadena arrocerera es el de la maquinaria agrícola, especialmente representada en tractores y combinadas. Aun cuando existe un impacto alto de la maquinaria de segunda que se puede comprar y vender, incluso por internet, existen empresas encargadas de la importación de maquinaria, así como filiales de multinacionales: Kubota de Colombia, Ginsac de Colombia, Tecnoindustrial, Central S.A.S., Caterpillar Latinoamericana, Colombia Agrodiesel, Fiorazio Colombia Ltda., AGROTEC, Maquinaria Montana, Distriagrícola de Colombia; todos con información de contacto disponible en Internet y en la Cámara de Comercio. Los servicios de aspersión y fumigación son otro de los sectores importantes en el segmento de cultivo y producción de arroz, servicios que son subcontratados por las asociaciones de productores y por los grandes cultivadores. La escuela de fumigación aérea Calima S.A.S., Fumigaciones Aéreas de Villanueva Ltda., Fumigaciones Aéreas Valle S.A., Fumigación Aérea del Llano, Servicio Aéreo De Fumigación Colombiana Safuco; todos con información de contacto disponible en Internet y en la Cámara de Comercio. El último sector de apoyo que vale la pena mencionar por su importancia en este eslabón de la cadena arrocerera es el que está relacionado con los distritos de riego; unidades autónomas de distribución y acueducto para proveer agua a los cultivos de arroz mecanizado, apoyo en las industrias agrícolas que aprovechan los recursos hídricos de una región para satisfacer ordenadamente el suministro de agua en los cultivos

vecinos; según el IGAC, existen 731 distritos de riego (18 de gran escala), ocupando 248,220 hectáreas en 11 departamentos con 35,240 usuarios (*Noticias IGAC*, 2017, 20 de marzo), y aunque prestan un servicio determinante en la producción de bienes agrícolas, no han sido del todo controlados y científicamente estructurados para ofrecer el mejor uso de suelos y recursos en las distintas zonas que benefician; este será un tema importante para lograr una agricultura sostenible y con un impacto ambiental mejorado que aumente las rentabilidades futuras en un mercado con reglamentos modernos y protectores.

En el eslabón del procesamiento de arroz, son importantes las empresas importadoras de secadoras, maquinaria agrícola clave en el eslabón de procesamiento del sector arrocero, que están en el portafolio de las empresas que fueron apuntadas un par de párrafos atrás en cuanto que no solamente trabajan con los tractores y las combinadas, sino que ofrecen una gama general completa para las industrias del sector. Vale la pena mencionar que el mercado de usados y remanufacturados también es importante en esta franja de compraventa. En el último eslabón de la cadena arrocera, la comercialización, aparecen como empresas estratégicas de *retail* representado en la compra y comercialización del arroz para minoristas y usuarios finales, las grandes superficies y los graneros locales que surten las tiendas barriales y los minoristas: Alkosto, Cencosud, el grupo empresarial Éxito, Supertiendas Olímpica, Mackro, Coratiendas, Surtimax, La 14, Colsubsidio, Comfandi, entre otras.

3.2.5 Influencia del Análisis en el Sector Arrocero

En cuanto a los aspectos fundamentales del potencial nacional, relativo a las condiciones de los factores; las condiciones de la demanda; la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas y los sectores relacionados y de apoyo, integrados en las relaciones propuestas por el diamante de Porter, el Sector Arrocero Colombiano se ubica en un lugar privilegiado de la economía y la población colombianas. Las condiciones de los factores ponen al sector arrocero en un lugar no competitivo con la producción de arroz internacional,

ya que el uso tradicional de la tierra aumenta los costos de producción, las malas redes de distribución y transporte, encarecen los costos logísticos, la falta de distritos de riego disminuyen la productividad promedio del país; estas condiciones desfavorables afectan la competitividad del sector. Con relación a las condiciones de la demanda, el sector tiene asegurado el mercado nacional en cuanto a que el país mantiene un consumo histórico de arroz y, consecuentemente, los medianos y pequeños comerciantes requieren arroz en suficiente cantidad para la satisfacción de la demanda local. En esta franja de la demanda, no se considera el exterior porque la producción colombiana no considera la exportación como un destino y, en su lugar, se trata de estimular el almacenamiento; costumbre que según esta planeación estratégica, debe ser modificado tan pronto se alcancen los estándares de calidad que le permita al sector acceder a los mercados internacionales de *fair trade*. La situación del Sector Arrocero Colombiano con respecto a los sectores de apoyo y relacionados es enormemente favorable dado que la alta demanda de productos agrícolas, maquinaria e infraestructura, hace que estos sectores sean altamente competitivos y sostenibles.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis de entorno PESTE es un modelo de comprensión de potenciales nacionales con respecto a variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, en cuanto a que representan una fortaleza o una debilidad; es decir, en cuanto a que son elementos de la dinámica interna de la nación y están bajo el control de sus sistemas de gobierno y de mercado.

3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

Las principales fuerzas políticas, gubernamentales y legales vinculadas en el tema están representados por el Ministerio de Agricultura y sus distintos órganos de ejecución y veeduría; la superintendencia de industria y comercio ha sido fundamental en el mantenimiento del equilibrio competitivo de todas las industrias del sector debido a su

injerencia en las estrategias de estabilización de precios, fusiones y compras de empresas, cupos de importación y demás elementos de administración financiera. Las agremiaciones de productores, procesadores y comercializadores, son otra franja importante en cuanto a que son los vehículos de las inquietudes y necesidades de la comunidad con dirección a las empresas y a los órganos de control. Otro aspecto fundamental en lo legal del entorno del sector arrocero está en las cifras de cultivos ilícitos y su impacto en la población. En el año 2000 Colombia tuvo la cifra más alta de sembrados de plantas de coca, un total de 163,000 hectáreas sembradas y el mayor número de personas secuestradas (3,572); en 2002 el país llegó a una tasa de 69.6 homicidios por cada 100,000 habitantes y más de 600,000 víctimas de desplazamiento forzado (Observatorio de DD.HH. y DIH, Presidencia de la República, 2014). Después de casi 20 años el nivel ha mejorado sensiblemente, con reducciones drásticas en todas las cifras de delincuencia, tanto la asociada al conflicto armado como las asociadas al delito común.

3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], durante los últimos 4 años, el país tuvo un crecimiento promedio cercano al 5.0 %, el más alto desde la década de los setenta. Este crecimiento, acompañado de políticas adecuadas, fue fundamental para generar el empleo y reducir la informalidad y la pobreza. En este sentido, un crecimiento económico fuerte y ambientalmente sostenible es la base que permite alcanzar las metas sociales que se impone el país, especialmente las de paz, equidad y educación. A pesar de lo anterior, este crecimiento económico no estuvo acompañado de aumentos importantes en la productividad, ya que durante en el mismo periodo, su incremento promedio fue de solo 0.4 %, hecho que se ha identificado como uno de los limitantes para lograr mayores tasas de incremento de la economía. Como es usual en algunos mercados emergentes, Colombia se caracteriza por depender de uno o máximo dos productos, de alto

costo y fácil producción, que por un periodo de tiempo permite ingresos de venta como *comoditi*; así pues, desde mediados de los cincuenta del siglo XX, el café fue el principal producto hasta que la Organización Internacional del Café regló el manejo de cuotas y el control de precios. En las dos últimas décadas, el producto principal se sustituyó por el petróleo crudo que, aprovechando las nuevas exploraciones, la inversión extranjera y los conflictos bélicos en el Medio Oriente, mejoró el precio y la economía nacional. Desde mediados de 2014, el precio del petróleo tuvo un bajón que detuvo el crecimiento económico, ocasionando un efecto dominó en la mayoría de indicadores internos y de exportaciones, tales como la huida de inversión extranjera y el aumento del déficit fiscal. En los últimos dos años los principales indicadores financieros han perdido valor y, como la mayoría de economías que dependían del petróleo, se prevé un periodo de recuperación lenta. Según cifras del DANE, el tercer trimestre de 2017, en relación con el mismo periodo en 2016, el PIB creció un 2%, y un 0.8% frente al trimestre anterior. Estos incrementos son conservadores y generan expectativas en el país y en los sectores productivos que registraron mayor crecimiento, tales como Agricultura, ganadería y caza; el sector financiero y las actividades de servicios sociales, comunales y personales; así mismo desestimuló los sectores de explotación de minas y canteras, y la construcción. En esta situación, la industria arrocera participa con una generación de ingreso sostenida como se observa en la Tabla 6:

Tabla 6:

Cuenta de Generación del Ingreso de la Agroindustria del Arroz a Precios Corrientes, 2012-2016p, en Miles de Millones de Pesos

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016P
Valor agregado	1,402	1,103	1,047	1,867	1,787
Remuneración a los asalariados	190	224	183	209	264
Ingreso Mixto	1,212	879	864	1,658	1,523

Nota. Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017, 27 de septiembre). Cuenta Satélite de la Agroindustria del Arroz Resultados 2012- 2016P. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/agroindustria/boletin_cta_sat_agroindustria_arroz_2012_2016.pdf

Tal y como se ve en esta información, el sector arrocero tiene un enorme impacto en la economía nacional y, muy fuerte, en la remuneración salarial de los empleados vinculados a la industria. Esto, aunado a la participación económica en el PIB y el capital invertido en los distintos lugares de la cadena arrocera desde la producción hasta su procesamiento industrial, convierte el sector en un motor determinante de la economía nacional, con “una participación promedio de 2,6% en el valor agregado de la “industria de alimentos y bebidas” y una participación promedio de 11,0% en el valor agregado de la “industria de molinería”, el periodo 2012-2016p” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2017, 27 de septiembre).

3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

Como se planteó en el Plan Nacional de Desarrollo (Presidencia de la República, 2014) se puede hablar de tres Colombias, donde la primera es la nación urbana, moderna, productiva y con acceso a justicia; la segunda, cuenta con un desarrollo incipiente en bienes y servicios y por eso requiere inversiones importantes para crecer plenamente, en especial en equipamiento social e infraestructura; y la tercera, que hace referencia a la nación rural, en especial las zonas más apartadas, donde persisten grandes rezagos en indicadores sociales y económicos y donde la presencia del estado es aún débil. Así, una de las apuestas del Plan Nacional de Desarrollo (Presidencia de la República, 2014) es cambiar el campo colombiano, mediante estrategias que permitan cerrar brechas desiguales de las zonas urbanas y las rurales en indicadores sociales. En el campo se concentran los principales problemas de pobreza, falta de infraestructura y falta de educación; además, casi todos los problemas de violencia y narcotráfico tienen un impacto amplificado en las zonas rurales. De esta manera, para consolidar la paz en el territorio, se hace necesaria una estrategia integral de cambio del

campo que lo atienda y lo actualice, mejorando las técnicas para cartografía, títulos de propiedad, catastro y vías de acceso, y entramando las políticas agropecuarias dentro de una programación más amplia de desarrollo rural que de garantías para la calidad de vida de los ciudadanos rurales. Por su parte, la población campesina que depende económicamente del arroz ha tenido una potente organización social que les permite informarse y movilizarse ante el estado y los gremios, tal como se ha visto en los paros de los últimos años exigiendo el cumplimiento de los cotos importadores, las cuotas de compensación, los subsidios y la estabilidad de precios en los molinos (*El Espectador*, 2017, 28 de agosto).

3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

Las fuerzas tecnológicas y científicas relacionadas con el sector arrocero involucran a estamentos estatales importantes: el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA, el Instituto de Vigilancia para Medicamentos y Alimentos – INVIMA, Agroz S.A. que es una filial de Fedearroz dedicada a la investigación y producción de precursores agroquímicos; Syngenta, Bayer, DOW y BASF, que son laboratorios encargados de la producción de precursores agroquímicos y de semillas. De acuerdo con el Informe de Gestión Vigencia 2016, del Fondo Nacional del Arroz, confirma que Fedearroz apuesta por la transferencia de tecnología y la investigación como factor determinante para el desarrollo del sector. Las principales líneas de investigación están enfocadas a mejorar la competitividad, la rentabilidad, la conservación medioambiental y la biodiversidad, la calidad de productos, la agricultura de precisión, la agricultura por ambiente, biotecnologías e informática (Fedearroz, 2017). Los recursos para la investigación provienen de la Cuota de Fomento Arrocero y de los excedentes por las ventas de Col Rice. Las plataformas se centran en los siguientes temas: Investigación Técnica, Cambio Climático y Fitosanidad; Adopción Masiva de Tecnología – AMTEC, Transferencia de Tecnología, Recursos de Cofinanciación para proyecciones de investigación y Asistencia Técnica. La Investigación Técnica, se centra en el mejoramiento genético;

Fitosanidad y Cambio Climático, en investigar problemas de plagas y enfermedades y la afectación climática; la Transferencia de Tecnología en la divulgación de los avances; la Adopción Masiva de Tecnología, AMTEC se concentra en la aplicación de novedades tecnológicas de acuerdo con la zona geográfica de ejecución; los Recursos de Cofinanciación se destina a proyectos de investigación aprobados en Colciencias o el Ministerio de Agricultura y la Asistencia Técnica mediante el asesoramiento al productor para que desarrollen proyectos AMTEC, y como se puede observar, la aplicación de todas estas tecnologías se concentran en que exista una mayor productividad en toneladas por hectárea.

3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

En lo correspondiente a las fuerzas ecológicas y ambientales que tienen relación con el Sector Arrocero Colombiano, es fundamental anotar la influencia de las Corporaciones autónomas regionales, entidades corporativas públicas compuestas por entes locales con un mismo ecosistema, unidad geopolítica, biogeográfica o hidrogeográfica; son autónomas administrativa y financieramente, con patrimonio propio y personería jurídica, y encargadas legalmente de la administración jurisdiccional de lo ambiental y los recursos naturales renovables, propendiendo por su desarrollo sostenible, conforme con la norma y la política ambiental. Las CAR con jurisdicción en las zonas de producción arroceras son la Corporación del Alto Magdalena para el Huila, CorTolima para el Tolima, Corantioquia para el Bajo Cauca, Corpoorinoquia para el Casanare y Arauca, Corpocesar para el Cesar y Cormacarena en la zona del Meta (asocars.org). Además de las corporaciones autónomas regionales y su injerencia en el acceso a las licencias de cultivo, está la empresa de desechos de envases de agroquímicos – Campolimpio que se encarga de la disposición de los envases plásticos de agroquímicos y demás recursos para la producción en las distintas zonas arroceras del país.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Los aspectos generales de la matriz de evaluación de los factores externos que dan cuenta de influencias del contexto del Sector Arrocero Colombiano, se presenta en la Tabla 7.

3.5 El Sector Arrocero Colombiano y sus competidores

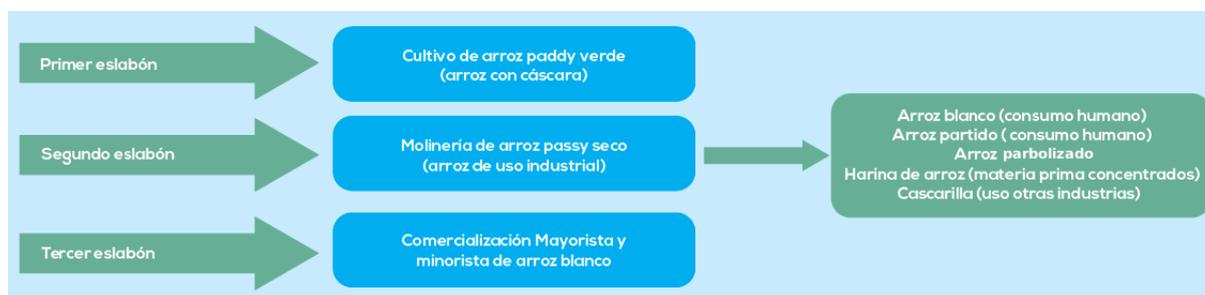
Según cifras del Cuarto Censo Nacional Arrocero del año 2016 en el país el crecimiento ha sido del 31.9% para productores y del 45.6% para las UPA, respecto al censo realizado en 2007. De acuerdo con estudio “Política Comercial para el Arroz” (Fedesarrollo, 2012), la producción de arroz está organizada en tres eslabones principales, el primero conformado por los agricultores que cultivan la materia prima, el segundo eslabón controlado por la industria, que procesan y seleccionan el producto de acuerdo a su destinación final y un

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores externos		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Nuevos tratados de libre comercio y acuerdos comerciales con países del área.	0,05	1	0.05
2	Disminución gradual de aranceles iniciando en un 80% acordado en el TLC con Estados Unidos	0,03	2	0.06
3	Megadiversidad de recursos naturales en el país	0,1	4	0.4
4	Aranceles nulos y bajos para el ingreso de insumos para el cultivo del arroz	0,03	1	0.03
5	Existencia de Col Rice. encargada de la negociación del arroz en TLC-EU.	0,1	3	0.30
6	Existencia de grandes extensiones de terrenos aptos para el cultivo del arroz en el país	0,07	3	0.21
7	Nuevas tecnologías e innovaciones para la agricultura	0,1	4	0.48
8	Incremento de la demanda mundial del consumo de arroz	0,07	3	0.24
Sub – Total		0.55		1.77
Factores externos		Peso	Valor	Ponderación
Amenazas				
1	Incremento de actividades ilegales	0.02	4	0.08
2	Falta de infraestructura	0.11	4	0.48
3	Tecnología superior en grandes productores mundiales.	0.06	3	0.21
4	Conflicto social	0.07	3	0.24
5	Aumento de importaciones	0.05	2	0.1
6	Incertidumbre por el cambio de gobierno y políticas tributarias.	0.01	2	0.02
7	Fenómenos naturales que afectan la productividad.	0.1	4	0.4
8	Aumento de contrabando proveniente de países Ecuador, Venezuela, USA y Uruguay.	0.03	3	0.09
Sub – Total		0.45		1.62
Total		1		3.39

tercer eslabón, manejado por los comercializadores que distribuyen los productos finales,



presentados en la Figura 6.

Figura 6. Eslabones de la Cadena de Arroz en Colombia

Tomado de Ramírez, J. M., Gómez, D., & Becerra, A. (2013, 28 de junio). Política Comercial para el Arroz – 35 Congreso de la Industria Arroceras. Centro de Investigación Económico y Social Fedesarrollo.

3.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores

Las condiciones del mercado de proveedores, depende principalmente de dos factores: producción y demanda. Según el Gerente General de Fedearroz, Rafael Hernández Lozano, un incremento en las áreas cultivadas y por ende en producción, se traduce en una baja en los precios: “si aumenta el área, va aumentar la producción y se generará una sobreoferta que es negativa para el precio” (Fedearroz, 2017). El constante crecimiento en las áreas sembradas y la mejora en la calidad de las semillas, ha aumentado la producción redundando en que el precio por tonelada regrese a los niveles del inicio de 2013, que se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

Precio Promedio Mensual de Arroz Paddy Verde

Precio Promedio Mensual Dolares (\$) por tonelada Arroz Paddy Verde en Colombia 2013 – 2017					
Mes	2013	2014	2015	2016	2017
Enero	279.78	273.09	374.00	429.31	328.45
Febrero	271.54	279.57	442.14	445.23	329.78
Marzo	279.01	285.52	420.45	413.77	330.67
Abril	288.32	288.08	404.04	390.12	313.46
Mayo	288.66	285.61	379.00	346.61	309.90
Junio	288.85	286.73	351.13	340.45	299.17

Julio	284.24	286.21	341.70	338.63	286.63
Agosto	280.14	287.99	340.25	338.67	280.30
Septiembre	279.25	287.34	352.93	333.84	279.73
Octubre	280.14	284.48	364.29	332.05	278.07
Noviembre	276.79	284.44	372.88	334.70	274.64
Diciembre	272.15	294.18	389.82	330.98	288.19
Promedio	280.74	285.27	377.72	364.53	326.64

Nota. Adaptado de Precio Promedio Mensual - Arroz Paddy Verde – en Colombia.

<http://www.fedearroz.com.co/new/precios.php>.

Respecto al control de precios por parte del estado, la política ha sido contradictoria, pues se ha invertido en procesos de almacenamiento para controlar los excedentes internos de producto y también, como cumplimiento de los acuerdos efectuados en uno de los paros de Arroceros, se estableció un precio tope para compra a los productores; sin embargo, a mediados de noviembre de 2017 el Ministerio de Comercio firmó un compromiso de compra de arroz con Ecuador, iniciando con 20,000 toneladas de arroz hasta llegar en 2027 a 124,000 toneladas por año. En el mercado exterior, Perú, Ecuador y Estados Unidos son los mayores vendedores de arroz de Colombia; estos tres países cuentan con infraestructura avanzada y eficiente, que optimizan el costo de producción respecto al ofertado por Colombia. Los tratados realizados, han protegido temporalmente las importaciones, pero esta es solo un escudo temporal pues una vez vencidos los plazos estipulados, la baja competitividad del producto colombiano no garantizaría la venta. Para el TLC con Estados Unidos, se creó la Colombia Rice Export Quota Inc. para asignar el contingente arancelario de arroz establecido por el Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y los EEUU. Con la CAN se estableció el Sistema Andino de Franjas de precios, con el objetivo de hacer estable el costo de importación de los bienes entre los países miembros, que en el caso específico del arroz, este precio está sujeto a las cotizaciones del cereal en los mercados internacionales, el precio del dólar, y el precio de referencia en la bolsa de Bangkok. También es muy importante revelar que, tomando en cuenta el gran tamaño de la industria arrocera, su poder de negociación en la adquisición de fertilizantes y maquinaria resulta desventajoso.

3.5.2 Poder de Negociación de los Compradores

El factor de mayor magnitud en el poder de negociación de los compradores tiene que ver con las cuotas de importación que les permite a los compradores mantener un suministro permanente de materia prima, a pesar de la ciclicidad de la producción nacional de arroz y los impactos climáticos que afectan las cosechas; además, resalta Fedearroz que el mercado de compra de arroz en Colombia se comporta como un oligopsonio en manos de retailers y grandes superficies (*Política comercial para el arroz, sf*) lo que le da a estos intermediarios una enorme capacidad de maniobra en los costos al consumidor final, tal y como se puede ver la Tabla 9:

Tabla 9

Precio Promedio Mensual de Arroz Blanco al Consumidor

Precio Promedio Mensual					
Pesos por kilo					
Arroz blanco de 1^{ra} al Consumidor en Colombia					
2013 – 2017					
Mes	2013	2014	2015	2016	2017
Enero	\$ 2,860.20	\$ 2,469.75	\$ 2,942.50	\$ 3,288.25	\$ 3,193.00
Febrero	\$ 2,776.50	\$ 2,486.25	\$ 3,444.75	\$ 3,524.00	\$ 3,223.50
Marzo	\$ 2,656.25	\$ 2,458.00	\$ 3,542.50	\$ 3,635.00	\$ 3,224.00
Abril	\$ 2,653.50	\$ 2,465.00	\$ 3,473.60	\$ 3,562.50	\$ 3,171.00
Mayo	\$ 2,659.40	\$ 2,454.25	\$ 3,414.50	\$ 3,401.25	\$ 3,147.00
Junio	\$ 2,628.00	\$ 2,446.75	\$ 3,275.25	\$ 3,370.40	\$ 3,107.00
Julio	\$ 2,604.40	\$ 2,484.80	\$ 3,160.80	\$ 3,345.75	\$ 3,053.25
Agosto	\$ 2,583.00	\$ 2,472.00	\$ 3,062.50	\$ 3,328.80	\$ 2,998.20
Septiembre	\$ 2,584.75	\$ 2,462.00	\$ 3,048.00	\$ 3,285.75	\$ 2,919.25
Octubre	\$ 2,521.40	\$ 2,462.80	\$ 3,097.75	\$ 3,196.50	\$ 2,786.00
Noviembre	\$ 2,503.25	\$ 2,451.50	\$ 3,104.75	\$ 3,194.20	\$ 2,707.75
Diciembre	\$ 2,502.20	\$ 2,484.00	\$ 3,136.20	\$ 3,190.75	

Nota. Adaptado de Fedearroz. (2017, 30 de noviembre) Área, Producción y Rendimientos. Producción de Arroz Paddy Seco en Colombia por Zonas. Desde 2015 hasta 2017. Toneladas. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de http://www.fedearroz.com.co/new/apr_public.php

3.5.3 Amenaza de los Sustitutos

Los principales sustitutos del arroz en el mercado nacional, en teoría, son la papa, el maíz, el trigo y la soja, entre los cultivos tecnificados, y en una escala artesanal y de menor

tecnología, la yuca y la arracacha o el ñame, en cuanto a que son alimentos ricos en almidón o son cereales y son susceptibles de ser procesados para incluirlos en la dieta diaria; no obstante, el arroz defiende su posición en la canasta familiar y en las costumbres dietarias debido al peso de la tradición, a la facilidad de preparación, a lo duradero del grano en su almacenamiento y la conservación que se hace de él una vez preparado; costumbre riesgosa pero usual. Así pues, los sustitutos del arroz no se posicionan de acuerdo a su idoneidad para sustituir el cereal, sino en la variación de las costumbres alimenticias; en el registro histórico aparecen a finales del siglo XX la mención de las frutas y el pollo como sustitutos del arroz en la comida colombiana (*El Tiempo*, 1991) con el agravante de que esos años fueron los primeros en el establecimiento de políticas aperturistas que exigieron mucho de las empresas productoras locales que se vieron enfrentados a nuevos productos extranjeros importados que, además, cambiaron las costumbres alimentarias de la población. En la actualidad, el arroz colombiano se ha vuelto competitivo ante los productos importados y sigue ocupando un lugar principal en la canasta familiar colombiana. En los recientes años, se ha posicionado como un posible sustituto del arroz, aunque en mas baja escala, granos nuevos como la quinúa. La otra consideración importante de amenaza de los sustitutos del arroz es la adopción de reglamentaciones modernas por parte de los otros sectores competidores ya mencionados; tales regulaciones nuevas en esos procesos industriales pueden permitir a estos productos hacer camino en los mercados internacionales que requieran certificaciones nuevas, así, una vez estos alimentos copen el mercado internacional, harán más difícil competir al arroz colombiano de producción *fair trade*.

3.5.4 Amenaza de los Entrantes

En cuanto a la amenaza constituida por los proveedores entrantes del arroz en el país, es importante anotar que la política de importación de arroz está consolidada y tiene porcentajes determinados para los procesadores de arroz de acuerdo con su antigüedad en el

sector y su aportación en el mercado. En la ya mencionada ciclicidad de la producción local de arroz, la importación de arroz ha venido siendo una práctica usual que está ampliamente regulada. Los otros entrantes que amenazan el arroz local, los constituye el arroz de contrabando que entra por los puertos y las fronteras del país, bien sea porque los precios del mercado de estas naciones vecinas resulta más bajo, como en el caso del Ecuador y el Perú, o bien porque la tasa de cambio está tan distorsionada que resulta muy diferente de la realidad del mercado, como el caso de Venezuela (Fedearroz, s.f.); también resulta en una debilidad grande de la industria del arroz colombiano lo costoso de la producción en contraposición con los países de la zona y de los grandes productores mundiales, tal y como se había mencionado en las consideraciones del planteamiento de la visión de esta planeación estratégica. Tomando en cuenta estos aspectos, especialmente la debilidad mencionada de costos de producción, se considerará como amenaza potencial de los entrantes la adopción de regulaciones modernas en los productores regionales de arroz, medidas que los habilitará para competir con certificaciones de *fair trade* y prácticas amigables con el medio ambiente en los mercados que exijan dichos estándares, copando así esos mercados y dificultando la entrada del arroz colombiano de producción moderna.

3.5.5 Rivalidad de los Competidores

La principal amenaza del arroz colombiano en lo que atañe a los competidores extranjeros, se centra en la productividad; mientras que el rendimiento de una hectárea por semestre en los Estados Unidos puede ser de 7.1 toneladas, en Colombia apenas da 4 a 5.3 toneladas según sea seco o de riego (Chica, J. Et all. 2016. p. 23), sin contar con el impacto que tiene el arrendamiento de la tierra para cultivo que varía según el privado dueño del lote considere aumentarlo, a veces, dependiendo de los indicadores de precio de temporadas anteriores. Esta rivalidad con los competidores se acaba de configurar en el ambiente de las políticas aperturistas de los TLC que afectan el mercado colombiano con los bajos aranceles

de importación que someten a tensión los precios internos del arroz blanco al consumidor final.

3.6 El Sector Arrocero Colombiano y sus Referentes

De acuerdo a las cifras del informe de Seguimiento del Mercado del Arroz, emitido por la FAO en octubre de 2017, Colombia produce el 0.38% de la producción absoluta de arroz para el planeta y el 11.37% del total de la producción de América del Sur. Según el informe, en 2016 se estima que Colombia produjo 2.7 millones de toneladas de arroz, ubicándose en el tercer lugar en el continente, después de Brasil con 10.6 millones de toneladas y Perú con 3.2 (FAO, 2017).

Tabla 10

Producción Mundial de Arroz en Cáscara, Millones de Toneladas

	2012-2014	2015	2016	2017
MUNDO	PROMEDIO		ESTIMACIÓN	PRONÓSTICO
	740.8	739.2	754.6	754.6
Países desarrollados	25.2	24.2	25.3	23.5
Países en desarrollo	715.6	715.0	729.3	731.1
Asia	671.8	668.4	682.6	682.1
África	27.6	28.8	30.8	31.1
América Central	2.8	2.6	2.9	2.9
América del Sur	24.2	25.7	23.6	25.5
América del Norte	9.3	8.8	10.2	8.1
Europa	4.1	4.2	4.2	4.1
Oceanía	1.0	0.7	0.3	0.8
Argentina	1.6	1.6	1.4	1.3
Brasil	11.8	12.4	10.6	12.3
Colombia	1.9	2.1	2.7	2.9
Ecuador	1.2	1.3	1.2	1.2
Perú	3.0	3.2	3.2	3.0
Uruguay	1.4	1.4	1.3	1.4
Otros países de América del Sur	3.3	3.7	3.2	3.4

Nota. tomado de Organización de las naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO]. (2017, 20 de octubre). Seguimiento del Mercado del Arroz de la FAO (SMA). Volumen XX, Edición No. 3, Octubre de 2017. Internacional: Autor. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i7964s.pdf>

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

Los países con los que compete el sector arrocero en la región están Perú y Ecuador, dados su niveles de producción y a las condiciones comerciales entre ellos; en cuanto a los referentes a nivel mundial, Tailandia y Vietnam son las naciones para observar, y en lo atinente a a los referentes continentales, Estados Unidos; como se presenta en las Tablas 11 y 12.

3.8 Conclusiones

Los intereses nacionales colombianos son Productividad, Competitividad e Infraestructura Estratégicas, Movilidad Social, Transformación del Campo, Seguridad, Justicia y Democracia, y Buen Gobierno; y ponen a la nación en una relación de intereses

Tabla 11

Matriz de Perfil de Competitividad

MATRIZ DE PERFIL DE COMPETITIVIDAD								
Factor determinante de éxito	Peso	Colombia		Perú		Ecuador		
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	
1 Volumen de producción	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6	
2 Costo de producción	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15	
3 Infraestructura	0.12	2	0.24	3	0.24	2	0.24	
4 Tecnología	0.15	1	0.15	3	0.3	2	0.3	
5 Estabilidad jurídica	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
6 Acceso a crédito	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
7 Coordinación público privado	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	
8 Organización de los productores	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	
9 Capacitación	0.07	1	0.7	2	0.14	2	0.14	
Total	1		1.83		2.4		2.1	

Tabla 12

Matriz de Perfil de Referencia

MATRIZ DE PERFIL DE REFERENCIA									
Factor determinante de éxito	Peso	Colombia		Tailandia		Estados Unidos		China	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Volumen de producción	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8	4	0,8
2 Costo de producción	0,15	1	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6
3 Infraestructura	0,12	2	0,24	4	0,48	4	0,48	2	0,24
4 Tecnología	0,15	1	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45

5 Estabilidad jurídica	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	2	0,16
6 Acceso a crédito	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	2	0,16
7 Coordinación público privado	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	2	0,1
8 Organización de los productores	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2
9 Capacitación	0,07	1	0,7	4	0,28	4	0,28	2	0,14
Total	1		1,83		3,87		3,7		2,85

opuestos y comunes de distinta sensibilidad con los países de la Comunidad Andina de Naciones, con los superproductores de arroz mundial (Vietnam y Estados Unidos), y con el mercado futuro de la Unión Europea. El potencial nacional en lo demográfico describe una población constante vinculada con la producción y transformación del arroz, organizada gremialmente y activa social y políticamente en defensa de su bienestar; en conjunto con un potencial geográfico que tiene un territorio de grandes riquezas hídricas y climáticas. El potencial económico tiene una industria arrocera con alta participación en el PIB, afectada por los TLC que introducen arroz legalmente, sumado al contrabando regional; el potencial tecnocientífico muestra una baja inversión en investigación y renovación tecnológica a nivel nacional, que se ve compensada gracias a los proyectos gremiales y empresariales del sector para mejoramiento del cultivo, rotación de la maquinaria para cosecha y activación de plantas de procesamiento y molinos al servicio de pequeños y medianos arroceros. El potencial histórico/psicológico/sociológico revela una comunidad que consume arroz como un producto principal en su dieta tradicional, con una cultura del cultivo y producción bien arraigada, y un mercado nacional y local sólido y sostenido. En lo que respecta al potencial organizacional/administrativo se está ante un estado que vela por los intereses de los productores de arroz manteniendo un equilibrio de competencia mediante la intervención de superintendencias y veedurías; y, por último, el potencial militar colombiano, proyectado en el futuro del postconflicto y su fragilidad, se instala como una fuerza de protección de la población en general en los campos colombianos, así como la vigilancia y acompañamiento de los representantes gremiales y sociales vinculados con el sector que puedan llegar a ser

víctimas de represión o riesgo contra su vida. En lo atinente a los principios cardinales, se presenta la influencia de terceras partes mediante la membresía en organismos internacionales y multilaterales, en la región, el hemisferio y el mundo; en lo que respecta al sector arrocero, es importante resaltar la vinculación con los fondos y bancos internacionales, las organizaciones comerciales regionales y los grupos interhemisféricos tanto en el Pacífico como hacia Europa. En este escenario de la nación en el mundo, aparecen lazos pasados y presentes de enorme importancia para el mercado del arroz, empezando con los Estados Unidos y su TLC, así como la Comunidad Andina de Naciones; estas relaciones internacionales configuran un contrabalance de intereses que ponen en juego la solidez de las industrias nacionales para hacerlas competitivas con los actores extranjeros que entran en el mercado; ante esto, la industria arrocera necesita mejorar urgentemente sus niveles de productividad. Por último, en cuanto a la conservación de enemigos, el sector se ve afectado por las naciones de la región que no tienen medidas fuertes para controlar el contrabando, asunto que afecta seriamente el equilibrio del mercado interno.

El análisis competitivo de la nación descrito por las condiciones de los factores que contempla la infraestructura en los distintos elementos de la cadena arrocera desde la producción y sus modelos seco y de riego, los molinos y los mercados de comercialización al consumidor final; en cuanto a la mano de obra, se tiene una población en renovación constante entre los 30 y los 60 años. Otro factor relevante es el de recursos naturales con una orografía grande y un clima que le permite disponer de terrenos aptos para el cultivo en sus distintas modalidades; por último en esta franja de los factores está el capital invertido en el sector arrocero que mueve entre dos y cuatro billones de pesos al año, considerando la variación de la materia prima con respecto a su transitoriedad. Otra de las puntas del diamante de Porter está en las condiciones de la demanda que en el caso del arroz tiene dos grandes bienes demandados; en primer lugar el arroz paddy consumido por los molinos para

producir el arroz blanco que tiene un destino en el consumidor final, presentando en ambos puntos de la cadena de comercialización una demanda estable y constante que es suplida en los momentos de baja producción nacional con el arroz importado según las cuotas del TLC con los Estados Unidos. Respecto de la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, se observa cómo existe un número grande de productores de arroz que suministran materia prima para un número pequeño de grandes molinos, que comparten el mercado de producción de arroz blanco con los pequeños productores beneficiados por los molinos gremiales de Fedearroz; haciendo sana la competencia y ampliando la oferta de productos a los *retailers* y al consumidor final. En el cierre del diamante de Porter están los sectores relacionados y de apoyo constituidos por los proveedores de agroquímicos y semillas para el eslabón de producción, así como los vendedores de cosechadoras, los fumigadores y los distritos de riego; complementándose en la franja de molinería y transformación del arroz paddy con los sectores de transporte de alimentos y maquinarias de secado y limpieza; cerrando la cadena arrocera con los sectores relacionados con la comercialización final del arroz blanco desde las tiendas pequeñas y medianas, igual que las grandes superficies. El análisis PESTE pone a las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P) representadas por los estamentos nacionales encargados de moderar la competencia del mercado y asegurar la promulgación de leyes que colaboren con el desarrollo del sector. Les siguen las Fuerzas Económicas y Financieras (E) establecidas por el incremento de la participación en el PIB del sector arrocero y su sostenimiento en condiciones de inflación. Luego están las Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S) con comunidades organizadas en el mantenimiento y mejora de las condiciones de los campesinos y cultivadores, sin menoscabo del desarrollo de las grandes empresas del sector. Vienen las Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T) con institutos de investigación destinados a mejorar las semillas y los mecanismos de producción en proyectos como AMNTEC, y el proyecto de Integración Hacia Adelante concentrado en la

renovación tecnológica de las maquinarias y las herramientas. Por último, las Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E) tiene su mayor actor en las Corporaciones Autónomas Regionales a cargo de la tarea de administrar los recursos naturales. En cuanto a la relación del Sector Arrocero Colombiano y sus competidores se resalta el Poder de negociación de los proveedores, dependiente de la producción y demanda con el incremento en las áreas cultivadas que baja los precios, con un control contradictorio de precios por parte del estado que afecta la competitividad por la riesgosa baja productividad del sector, aspecto que aumenta el Poder de Negociación de los Compradores apoyados en las políticas de cuotas de importación para equilibrar el exceso de demanda. La Amenaza de los Sustitutos viene de productos artesanales como la yuca y la arracacha o el ñame, en en cuanto a que son alimentos ricos en almidón o son cereales, pero sin alcanzar a constituirse en un problema representativo, aspecto que sí puede crecer con la Amenaza de los Entrantes constituida por el contrabando y las políticas de importación desde naciones con mayor productividad; esto configura una peligrosa Rivalidad con los Competidores extranjeros por los rendimientos bajos. De esta manera, el análisis del Sector Arrocero Colombiano y sus Referentes hace fundamental mejorar las cifras para asegurar la sostenibilidad del mercado interno; así pues, los aspectos de competitividad y productividad en términos de Volumen de producción, Costo de producción, Infraestructura, Tecnología, Estabilidad jurídica, Acceso a crédito, Coordinación público privado, Organización de los productores y Capacitación.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2017), el sector arrocero es el primero o segundo más importante de Colombia, “el que más tierra utiliza, mas transporte requiere, usa más almacenamiento, genera mas empleo rural, el que más recursos financieros necesita y mueve”: agregando que “es también de los más ricos y más organizados”, situación que genera mayor interés en que se evalúe este sector.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno para una planeación estratégica debe encontrar fortalezas y para atacar las debilidades institucionales así se logrará una diferencia con respecto de las otras empresas del sector arrocero, analizando la información acerca de la gerencia y administración; el marketing y las ventas; las operaciones (producción y logística); lo financiero y contable; los recursos humanos; los sistemas de tecnología para la investigación y el desarrollo; información y comunicaciones, que serán las competencias distintivas para estructurar la estrategia diferenciadora (D'Alessio, 2015. p. 165); estos grandes aspectos se complementarán con la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que resume estas fortalezas y debilidades por áreas funcionales de la empresa, identificándolas y relacionándolas entre sí y con otras áreas, para completar la evaluación interna de empoderamiento.

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

El aspecto operacional y estratégico que define el rumbo de la organización (D'Alessio, 2015. p. 167) muestra al Sector Arrocero Colombiano como es una de las comunidades agrícolas más organizadas en el país, con esta estructura:

- **Ministerio de Agricultura.** Formular, Coordinar y Evaluar las políticas que promuevan el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de los procesos agropecuarios forestales, pesqueros y de desarrollo rural, con criterios de

descentralización, concertación y participación, que contribuyan a mejorar el nivel y la calidad de vida de la población colombiana.

- **Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.** Apoya la actividad empresarial para la producción de bienes, servicios y tecnología, al igual que la gestión turística de las zonas nacionales para mejorar su competitividad y su sostenibilidad e incentivar la producción de mayor valor agregado.
- **Fedearroz.** Desde el 28 de mayo de 1947, han contribuido con el desarrollo del sector como una asociación de carácter gremial y nacional, compuesta por los productores de arroz afiliados. Su órgano principal es el Congreso Nacional Arrocerero, que se reúne cada 2 años y elige a una Junta Directiva para que ejecute las directrices emitidas por el Congreso.
- **Induarroz.** Es una cámara sectorial que depende la Asociación Nacional de Industriales ANDI, cuyo objetivo es “garantizar la sostenibilidad de la actividad arrocerera y la competitividad del conjunto de los agentes vinculados a la cadena”, de esta hacen parte los procesadores de grano y grandes distribuidores de Arroz.
- **DANE.** Entidad estatal encargada de la producción y difusión de información estadística. Es la responsable de efectuar el Censo Nacional Arrocerero, que tiene como objetivo, proporcionar información actualizada para “fortalecer la productividad del sector, mejorar la calidad de vida de los productores, formular políticas sobre cambio climático y sostenibilidad de la biodiversidad, así como promover el desarrollo tecnológico, buscando eficiencia económica y mayor competitividad” (DANE, 2017)

4.1.2 Marketing y Ventas (M)

- **Producto.** La planta de arroz se demora aproximadamente seis meses, en la que interviene una grandes cifras de mano de obra, y agua, pues es necesario inundar el terreno para realizar la siembra. En este proceso, el cultivador debe estimar las

necesidades de riego, realizando diferentes curvas de nivel, para garantizar el riego y adecuar los canales para obtener agua en forma constante y suficiente. Una vez se cosecha el arroz, es enviado al molino donde se somete a procesos de selección, limpieza, secado, trilla y pulimento. Durante estos procesos, el arroz es escogido y se generan desperdicios por descascarillado, basuras y arroz partido. Una vez finalizados los procesos industriales, se procede a almacenar el arroz, de acuerdo con sus condiciones de calidad y tamaño, que se encuentran definidos en la Norma Técnica Colombiana NTC 519 y NTC 671. A partir de este almacenado, se procede al empaquetado de acuerdo con los intereses de la cadena comercial, ya sea para vender al por mayor o en paquetes para consumo en hogares.

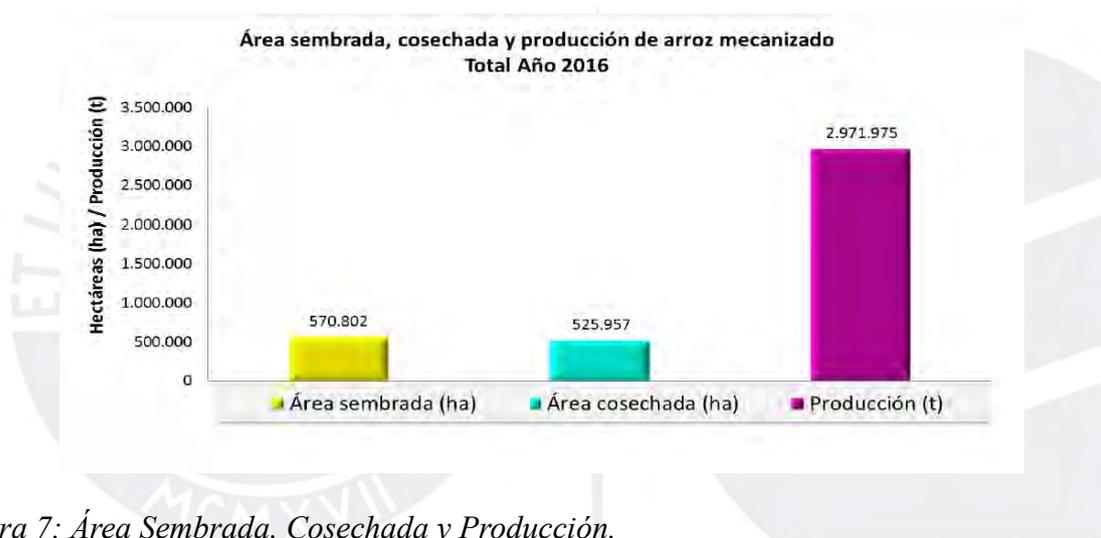


Figura 7: Área Sembrada, Cosechada y Producción.

Tomado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017, 30 de junio). *Encuesta nacional de arroz mecanizado*. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/encuesta-de-arroz-mecanizado>

- **Precio.** Tiene una amplia regulación estatal debido a que es un producto de primerísima necesidad y tiene un impacto sensible en la economía familiar y en las microeconomías locales; sin embargo, han existido en los últimos años acciones desregulatorias por parte de distintos actores dentro de la industria que, si bien no

tenían la intención explícita de alterar los precios, desatendieron instrucciones centrales y afectaron el precio.

- **Plaza.** El arroz colombiano tiene un mercadeo nacional y las franjas de arroz importado cubren y satisfacen el mercado interno; las compañías históricas dentro del sector han encontrado mayor oportunidad en la diversificación de productos con la intención de participar de los mercados regionales andinos.
- **Promoción.** El arroz está en una franja reconocida por los colombianos gracias a sus costumbres de alimentación y a campañas de amplia recordación con personajes e historias muy determinantes que tienen un posicionamiento representativo en el *top of mind* de los consumidores colombianos (*Revista P&M*. 2017, 8 de noviembre).

4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura (O)

La primera gran preocupación en el Sector Arrocero Colombiano es lo obsoleto de tractores y combinadas; al rededor del 48% tienen más de 15 años y esto redunda en ineficiencia técnica con impacto económico (*Presalibrecasanare.com* 2017, 15 de marzo); además, de ser insuficiente para el sector; por ejemplo: en el Tolima una cosechadora atiende 120 hectáreas y en los Llanos Orientales, una máquina similar hace 360, impactando la atención oportuna de la recolección. En este contexto, el proyecto de Integración Hacia Adelante de los productores arroceros, se viene adelantando desde 2015 (inauguraciones) y 2016 (puesta en marcha) con el desarrollo de plantas como la de Pore (Casanare), la de Bosconia (Cesar) y Puerto López (Meta) para mejorar tiempos y calidad en el secado, además de brindar la herramienta para que el arrocero pequeño llegue hasta el último eslabón de la cadena de procesamiento, pudiendo producir el arroz blanco para comercialización (Fedearroz, 2016); sin embargo, las vías de comunicación y los medios de transporte han sido históricamente insuficientes para mover el arroz a los molinos y los secaderos (*Portafolio*. 2013, 23 de agosto) Sistemas de trilla como estos buscan cambiar la mentalidad del

cultivador para que se ponga más allá de la simple oferta del paddy verde y empiece a comercializar su producto terminado; en esta vía se pretende un alto impacto como el que tendrá la planta de Puerto López, que atenderá la Altillanura con capacidad de secamiento de 700 toneladas por día y almacén de 15,500 que crecerá a 62,000 cuando esté terminada; además de 12 toneladas de paddy seco trillado por hora. Otras grandes líneas de infraestructura son las del programa AMTEC en su adecuación de lotes demostrativos para presentar las ventajas del programa y ofrecer el servicio a pequeños agricultores que no cuentan con el acceso a estos equipos; de igual manera, se han vinculado 50 agrónomos para asistir técnicamente a los agricultores en manejo adecuado, dentro de los parámetros AMTEC.

4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)

El gobierno colombiano creó el programa “Colombia Siembra”, con el cual busca incentivar la producción agrícola en Colombia mediante la destinación de \$1,6 billones de pesos para inversión para un millón de nuevas hectáreas de siembra y \$24 billones para financiación de productores agrícolas.



Inversiones	Producto	Tipo productor	TASA INTERÉS
SIEMBRA	Maíz amarillo tecnificado clima cálido*; Maíz amarillo tecnificado clima frío y medio; Arroz riego y seco*	PEQUEÑO Y JOVEN	DTF e.a.
		MEDIANO	DTF + 1 e.a.

PARA CRÉDITOS ENTRE 0 Y 24 MESES

Figura 8. Promoción LEC Colombia siembra

Tomado de Fondo para el financiamiento del sector agropecuario [Finagro] (2017) Programa Colombia Siembra 2017. Bogotá: Colombia. Autor. Recuperado de https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic_page/image/lec_noviembre_artboard_58_copy_3.jpg

Este incentivo a la producción agrícola, según cifras del Ministerio de Agricultura, incentivo el aumento de hectáreas sembradas de arroz en 88 mil, “lo que ubica al país como el mayor productor de arroz de la Comunidad Andina y el segundo de Suramérica, después de Brasil” (Minagricultura, 2016); sin embargo, este crecimiento en áreas cultivadas, también generó una mayor producción que ocasionó que para el 2017 el arroz se pague a precios de 2010. En el componente financiero, el Sector Arrocerero Colombiano cuenta con Finagro, el Fondo para financiamiento del sector agropecuario, entidad promotora de financiamiento y desarrollo en el la Colombia rural para estimular la inversión; es nacional, en sociedad de economía mixta, con organización de establecimiento de crédito de régimen especial, vinculado al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia; funciona como entidad de segundo piso que torga recursos de fomento a entidades financieras para que dirijan los créditos a proyectos productivos; igualmente, facilita el acceso al sistema financiero, administrando instrumentos de desarrollo de proyectos agropecuarios. Para el sector arrocerero, los desembolsos de Finagro ha sido de \$ 1.5 billones de pesos en 2017 (Fondo para el financiamiento del sector agropecuario, NOVIEMBRE DE 2017). Con la vigencia del TLC con Estados Unidos, Fedearroz ha recibido ingresos por los contingentes de arroz subastados hasta septiembre de 2017 por \$164,655 millones, avalados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y han permitido avanzar en diversos proyectos, además de impulsar a las asociaciones de productores regionales. Para facilitar la popularización del programa AMTEC y el proyecto Integración Hacia Adelante aprobaron recursos ETC de 193 créditos, permitiendo el montaje de secadoras, ampliaciones y adquisiciones de 289 insumos de adecuación de suelos para siembra y recolección de cultivos. Es importante anotar que el presupuesto nacional ha presentado reducción en la inversión agrícola; en 2018 hay una reducción de 20% con respecto al 2017, acumulado a 32% desde el 2015. Otras medida financiera que falló

recientemente fue el incentivo al almacenamiento, que tenía como objetivo evitar la saturación del mercado al reducir 450 mil toneladas de arroz paddy seco, para no deteriorar precios (Fedearroz, 2017).

4.1.5 Recursos Humanos (H)

De acuerdo con el censo nacional arrocero, hay 16,378 productores distribuidos en la zona centro, 5,232; Santanderes, 1,897; Bajo Cauca, 5,843; Costa Norte, 1,161, y Llanos, 2,245; registrados en UPA zona centro, 10,111; Santanderes, 2,526; Bajo Cauca, 7,019; Costa Norte, 1,498, y Llanos, 4,102. La distribución etaria en este sector es de 0 A 19 años, 69; 20 A 29, 959; 30 A 39, 2,768; 40 A 49, 4,622; 50 A 59, 4,413, y de 60 y más años, 3,535. La caracterización de formación de estos trabajadores se puede ver en la Tabla 13:

Tabla 13

Número de Productores por Rango de Edad y Nivel de Escolaridad 2016.

Rango de edad	Nivel de escolaridad					Total
	Ninguno	Primaria	Secundaria	Técnico	Universitaria	
0 a 19	17	15	22	5	10	69
20 a 29	16	239	445	95	164	959
30 a 39	61	897	1,176	265	369	2,768
40 a 49	136	2,104	1,598	253	531	4,622
50 a 59	283	2,186	1,259	217	468	4,413
60 y más	573	1,994	569	74	325	3,535
Total	1,086	7,435	5,069	909	1,867	16,366

Nota. Adaptado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016). Encuesta anual manufacturera 2016. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>

Estas informaciones estadísticas resultan fundamentales por los temas de ley 1562 y decreto 1443 que requieren a las empresas en términos de sistema general de riesgos laborales y salud ocupacional, en el marco de la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, y que se convierten en el mediano y largo plazo en condiciones de

estandarización para la participación en los mercados internacionales (cfr. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]). En este escenario específico resulta en un riesgo alto la informalidad de ciertos trabajadores del sector, en especial aquellos que están vinculados con los pequeños y medianos productores, así como con los procesos temporales en la cosecha y la siembra. El gremio se ha concentrado en mejorar las condiciones laborales en pro de la equidad de género y el mejoramiento con capacitaciones constantes para mejorar el manejo integrado del cultivo persiguiendo una mayor productividad (Fedearroz, 2017).

4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

El Sector Arrocerero Colombiano cuenta con un sistema sólido de información respaldado por la infraestructura estatal, dado su posicionamiento preferente en la economía colombiana, que se ha mencionado antes en esta planeación. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística tiene varias herramientas que brindan información del sector para los distintos actores del mercado; el censo nacional arrocerero que está en el 2016 en su cuarto ejercicio, cuenta con un boletín técnico con resultados generales anuales, resultados semestrales por zona arrocerera y resultados semestrales del año previo que permiten hacer previsiones del mercado, la producción y la comercialización; también está la encuesta nacional de arroz mecanizado, está destinada a la franja industrial específica del sector para brindar informaciones globales de impactos en el mercado, asumiendo los porcentajes de producción y los históricos desarrollados. Además de estos dos instrumentos dedicados especialmente al sector, el DANE provee las encuestas y los censos agropecuarios, y la encuesta nacional manufacturera que le permiten a las distintas empresas del sector y de sectores asociados, hacer las previsiones correspondientes para lograr la mejor productividad.

Como herramienta general para la industria colombiana, el DANE tiene el sistema de información y precios que tiene por objetivo que permite hacer seguimiento en los mercados

internos y externos de los distintos productos agropecuarios e industriales del país; este sistema tiene boletines diarios, semanales y mensuales en lo que atañe a los precios de mayoristas, y boletines quincenales y mensuales de abastecimiento e insumos para mantener a los diferentes sectores productivos al tanto de los impactos que tendrán las variaciones del mercado en sus actividades. En la estructura interna del sector, aparecen los instrumentos informativos de Fedearroz y de la ANDI - Cámara Induarroz que tienen preferentes informaciones acerca del mercado del arroz, dada su importancia estratégica en la economía nacional. Junto a estas herramientas gremiales, están las herramientas estatales de difusión desde los ministerios de agricultura y de industria, que socializan los aspectos de ley más preponderantes para el sector y sus empresas, así como las comunicaciones y decisiones de la Superintendencia de Industria y Comercio que son determinantes en la dinámica de la competencia del mercado.

4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

En las fortalezas de IT están el ICA, a cargo de la sanidad agropecuaria y la inocuidad agroalimentaria, el convenio con el Centro Internacional de Agricultura Tropical-CIAT, en el desarrollo de líneas con resistencia a la pyricularia y al virus de la hoja blanca, que reducirá costos y mejorará la competitividad. Fedearroz invierte en Investigación y Transferencia de Tecnología, en “investigación técnica, fitosanidad y cambio climático; transferencia de tecnología, Adopción Masiva de Tecnología - AMTEC, cofinanciación de proyectos de investigación y asistencia técnica” (Fedearroz, 2017); con resultados visibles como la aprobación ICA de cinco variedades adaptadas agroecológicamente en las regiones (Fedearroz, 2017) para completar las 29 las variedades desarrolladas durante 20 años por Fedearroz. Además, se implementan enfoques novedosos de manejo del suelo, la fertilización, la gestión del agua, el manejo de plagas y la cosecha; acogidos por el sector para productividad y competitividad.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI pretende hacer cuantificable la relación entre los aspectos AMOFHIT para tener una precisión de su interrelación y de sus relaciones con otras áreas.

Tabla 14

Matriz Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Acceso directo a todos los canales de distribución	0.10	4	0.4
2 Incremento de áreas de sembrado	0.04	3	0.12
3 Nuevas líneas de financiamiento para el sector	0.06	3	0.18
4 Nuevas variedades desarrolladas para incrementar la resistencia	0.08	3	0.24
5 Existencia del programa AMTEC	0.04	3	0.12
6 Marketing sectorial	0.12	4	0.48
7 Cercanía de plantas de proceso a los cultivos	0.08	3	0.24
Subtotal	0.52		1.78
Debilidades			
1 Deficiencia a capacitación personal	0.08	2	0.16
1 Tecnología desactualizada	0.1	2	0.2
3 Falta de maquinaria especializada.	0.1	2	0.2
4 Falta de molinos para cubrir producción de algunos sectores	0.06	1	0.06
5 Inadecuada gestión de residuos hídricos	0.1	2	0.2
6 Falta de seguros agrícolas	0.04	1	0.04
Subtotal	0.48		0.86
Total	1		2.64

4.3 Conclusiones

Desde el Análisis Interno AMOFHIT se revisan los aspectos de Administración y Gerencia con estructuras como el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fedearroz, Induarroz y el DANE; con elementos de Marketing y Ventas (M) de los productos de arroz paddy y arroz blanco, con un Precio regulado aunque afectado por la importación y el contrabando, en la Plaza nacional diversificada y sostenida, con programas de Promoción que lo ubican en el top of mind de los consumidores colombianos. En cuanto a operaciones y Logística, la Infraestructura se preocupa por lo obsoleto de

maquinarias y la falta de vías de comunicación y medios de transporte, aun cuando hay líneas de infraestructura en los programas AMTEC e integración hacia adelante. Lo que respecta a Finanzas y Contabilidad (F), resaltan el programa “Colombia Siembra” y los incentivos a la producción agrícola con el apoyo de Finagro. Viene luego el aspecto de los Recursos Humanos (H) con una población sostenida de productores en todo el territorio nacional con programas de capacitación, equidad y protección. Los Sistemas de Información y Comunicaciones (I) son sólidos con el apoyo del DANE, Fedearroz, Induarroz y los Ministerios. Por último, la tecnología e Investigación y Desarrollo (T) muestra una fortaleza con el ICA, el Centro Internacional de Agricultura Tropical-CIAT, Fedearroz con enfoques novedosos de manejo del suelo, la fertilización, la gestión del agua, el manejo de plagas y la cosecha; acogidos por el sector para productividad y competitividad. En estos términos, la Matriz Evaluación de Factores Internos contempla fortalezas de acceso directo a todos los canales de distribución, incremento de áreas de sembrado, nuevas líneas de financiamiento para el sector, nuevas variedades desarrolladas para incrementar la resistencia, existencia del programa AMTEC, marketing sectorial, cercanía de plantas de proceso a los cultivos; debilidades de deficiencia a capacitación personal, tecnología desactualizada, falta de maquinaria especializada, falta de molinos para cubrir producción de algunos sectores, inadecuada gestión de residuos hídricos y falta de seguros agrícolas.

Capítulo V: Intereses del Sector Arrocero Colombiano y Objetivos de Largo Plazo

La finalidad de este capítulo es establecer los objetivos a largo plazo (OLP), a partir de la teoría tridimensional de Hartmann planteada por D'Alessio (2008), que estarán enfocados al cumplimiento de la visión propuesta en esta planeación estratégica basándolos en la definición del potencial del sector, así como en el análisis de los diferentes dominios y principios cardinales; esta mirada instrumentada de largo plazo determinará cómo es posible mejorar la productividad del sector, aumentando la rentabilidad de los productos con mejora en su potencial nutritivo y de calidad para, en última instancia, cimentar la sostenibilidad de la participación internacional de la industria arrocera con miras a entrar en los mercados.

5.1 Intereses del Sector Arrocero Colombiano

Confiando en los avances conseguidos con la negociación de los distintos tratados de Libre Comercio con países extranjeros, Colombia está buscando garantizar el abastecimiento interno de arroz y vender los excedentes de producción, proponiendo mejoras en los siguientes aspectos internos y externos al sector:

1. Lograr un costo interno de producción competitivo con el mercado internacional.
2. Incrementar la producción para generar excedentes.
3. Negociar mejores cupos y condiciones de venta en países con TLC.
4. Equilibrar la Balanza comercial arrocera, disminuyendo la importación de arroz.
5. Disminuir del contrabando de arroz.

En este tenor de ideas, el mejoramiento del sector tiene que dar cabida a la formalización de lo laboral como un interés fundamental; dándole a la industria cabida en los potenciales mercados de *fair trade* que puntúan dicho ámbito humano de manera preponderante. Esta formalización será determinante en el progreso del bienestar de las familias ligadas con el sector, mejorando así su productividad, asegurando la sostenibilidad del mercado mediante la fidelización de los campesinos que verán en la industria un futuro

promisorio, reduciendo así la migración del sector, motivada por la impresión de deterioro y malestar social, redundando en un incremento de condiciones sociales para todos los participantes.

5.2 Potencial del Sector Arrocero Colombiano

- **Dominio Demográfico.** De acuerdo con el último censo arrocero (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2017), desde 2007 las Unidades Productoras de Arroz (UPA) se han incrementado en un 45,6 %, los productores de arroz aumentaron en un 31,9 % y las hectáreas sembradas aumentaron un 48,8 %.

Tabla 15

Variación en el Censo Arrocero 2007 - 2016

Total Nacional	3er censo arrocero 2007	4o censo arrocero 2016	Variación (%)
No. UPAS	17,352	25,256	45.6 %
No. productores	12,414	16,387	31.9 %
Área sembrada (ha)	383,690	570,802	48.8 %
No. departamentos	20	23	
No. municipios	153	211	

Nota. Adaptado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016, 10 de febrero). 4° censo nacional arrocero 2016. Resultados. Bogotá, Colombia: Autor.

Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/censo-nacional-arrocero/presentacion-4to-censo-nacional-arrocero-2016.pdf>

Este incremento implica un mayor interés por parte de los agricultores por invertir en la siembra de arroz en el País; a pesar de que los precios sigan manteniéndose bajos por el incremento de la producción, la estabilidad del mercado interno y en la demanda, suponen a mediano plazo un ingreso constante debido a la venta del arroz paddy. A su vez, este aumento de la población vinculada al sector, ha conseguido mayor apoyo estatal tanto en inversión directa, con ejemplos como el programa AIS (Agro Ingreso Seguro) en la promoción de distritos de riego; así como con el apalancamiento de la investigación y la financiación del pequeño y mediano agricultor. Este dominio poblacional creciente y sostenido hace urgente el

establecimiento de estrategias que propendan por la inclusión de todos los trabajadores en el sistema de salud, redundando así en un mejoramiento general del bienestar de este segmento poblacional y de sus familias.

- Dominio Geográfico.** La ubicación de Colombia en la zona tórrida, diversa climáticamente con cadenas montañosas que zonifican en cinco sectores, con muchos aptos para el cultivo de arroz: la altillanura atlántica, los llanos orientales, la sabana en Tolima y Huila, los santanderes y el bajo Cauca. Aunque esta posición geográfica es propicia para el cultivo de arroz, los fenómenos climáticos globales han afectado seriamente los microclimas destinados al cultivo del arroz; sin embargo, la tecnología de cultivo ha mejorado sensiblemente logrando superar estas problemáticas ambientales: el cultivo tipo seco (sin inmersión en agua) de climas templados entre 15° C y 25° C, hace que sea el más popular en la mayoría de departamentos del país. Según la última encuesta del Sector Arrocero, los departamentos que más aportan a la

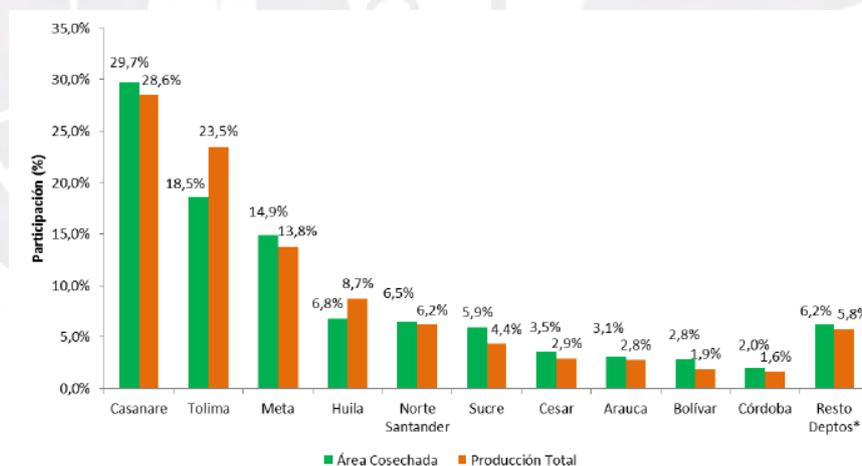


Figura 9. Distribución Porcentual de Área y Producción

Tomado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016, 10 de febrero). 4° censo nacional arrocero 2016. Resultados. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/censo-nacional-arrocero/presentacion-4to-censo-nacional-arrocero-2016.pdf>

producción nacional son Casanare y Tolima, que aportan el 52% de la producción nacional. Geográficamente, es muy importante anotar que el impacto del proceso de paz con la guerrilla de las FARC-EP ha creado una atmósfera de seguridad pública

mejorada que, aunada a los proyectos a mediano plazo enfocados en las vías de cuarta generación destinadas a mejorar la movilidad de los sectores rurales campesinos, constituye un ámbito más que propicio para darle a la industria arrocera condiciones que permitan mejorar la productividad al reducir los impactos económicos del transporte del grano y la movilidad de la población trabajadora del sector.

- **Dominio Económico.** Desde el 2012, Fedearroz con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, establecieron la creación del COL-RICE (<http://col-rice.org/>), bajo la figura de una *Export Trading Company* (ETC) que se encarga de la negociación de los contingentes de arroz dentro del Tratado de Libre Comercio establecido con los Estados Unidos, manejando las cuotas y agenciando la participación de las asociaciones gremiales y juntas que representan los sectores en ambas naciones. A septiembre de 2017 se habían subastado \$164,655 millones de dólares destinados al desarrollo de los programas AMTEC e Integración Hacia Adelante que aportan con tecnología y recursos de financiación con destino a mejorar la capacidad productiva de los agricultores; además, el gobierno colombiano creó el programa “Colombia Siembra” que incentiva la producción agrícola en Colombia al destinar \$1.6 billones de pesos para atender un millón de nuevas hectáreas para siembra y \$24 billones para financiar a los productores agrícolas. Adicional a eso existe la cuota de fomento arrocero que es equivalente al 0,5% de la venta del arroz paddy a la industria, esta cuota esta destinada a promover el desarrollo tecnológico del cultivo esta medida es obligatoria según la ley 101 de 1993.
- **Dominio Tecnológico Científico.** Según se puede ver en el último censo arrocero (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2017), la implementación de nuevas tecnologías es común en las diferentes Unidades Productoras de Arroz y se emplea en un mayor número de hectáreas sembradas.

Tabla 16

Variación en Tecnología AMNTEC

Tecnología AMNTEC	2016 - I				2016 - II			
	Número UPA	Participación (%)	Área sembrada (ha)	Participación (%)	Número UPA	Participación (%)	Área sembrada (ha)	Participación (%)
Total nacional	20,437		392,647		14,915		178,155	
Cinzel vibratorio	614	3.0	24,534	6.3	265	1.8	6,982	3.9
Land plane	2,079	10.2	73,331	18.7	1,544	10.4	41,935	23.5
Taipa	2,648	13.0	72,385	18.4	2,263	15.2	52,806	29.6
Preabonamiento	2,803	13.7	118,323	30.1	1,525	10.2	34,748	19.5
Semilla certificada	9,894	48.5	217,355	55.4	8,246	55.3	110,860	62.2
Siembra en surco	4,447	21.8	119,503	30.4	3,822	25.6	57,095	32.1
Densidad menor a 150 kg	7,319	35.8	121,342	30.9	5,745	38.5	65,855	37.0
Riego corrido	6,072	29.7	87,956	22.4	6,995	46.9	108,053	60.7

Nota. Adaptado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016, 10 de febrero). 4° censo nacional arrocero 2016. Resultados. Bogotá, Colombia: Autor.

Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/censo-nacional-arrocero/presentacion-4to-censo-nacional-arrocero-2016.pdf>

Este aumento en la adopción de tecnologías viene de la implementación del programa de Adopción Masiva de Tecnología, AMTEC, hecho desde el 2011 por Fedearroz, dirigiendo recursos del Fondo Nacional del Arroz, e iniciando en 2012, interviniendo lotes de cultivo en busca de optimizar la producción con técnicas y tecnologías enfocadas a lograr la calidad de los estándares internacionales. Según la Encuesta Nacional de Arroz Mecanizado del DANE, el área sembrada de arroz mecanizado creció 5,5 %, el área cosechada creció 36,7 y la producción de arroz mecanizado creció 29,3 %. Este aumento en la producción muestra los logros del programa AMNTEC. También es importante el programa de Integración Hacia Adelante que se concentra en el mejoramiento de las herramientas relacionadas con el sector desde su nivel de producción hasta el procesamiento, apalancando la sustitución de maquinaria obsoleta e improductiva además del establecimiento de molinos y estaciones de procesamiento que pueden ser usadas por los pequeños y medianos agricultores, permitiéndoles así una mejora en el producto, un control en el proceso y el acceso a un ámbito nuevo del mercado en la franja del arroz blanco.

- **Dominio Histórico – Psicológico – Sociológico.** De acuerdo con Margarita Bernal, (Bernal, sf), “Se sabe a ciencia cierta que hace 8.000 años se sembraba en cercanías del río Yangzi, el más largo de Asia, ubicado en China. Para este país, el arroz se convirtió en símbolo de abundancia y en el pilar de su dieta. La especie *oryza sativa* (planta de donde vienen los granos) tiene su origen en el sur de la India. Comenzó a difundirse por Corea, Filipinas, Japón e Indonesia, y más tarde los persas se encargaron de conducirlo hasta Mesopotamia.” En Colombia, el arroz ocupa un lugar privilegiado tanto por la producción que ya se retomó en capítulos anteriores, como en consumo, siendo considerado parte de la dieta diaria, y fuente de calorías y proteínas. Según la Misión para el Empalme de las Series de Empleo, Pobreza y Desigualdad, el arroz es la principal fuente de calorías en la canasta urbana y en la canasta rural. (Ramírez, Gómez, & Becerra, 2013). Esta preponderancia histórica y cultural del arroz en la sociedad colombiana lo hace uno de los productos de mayor estabilidad en su consumo y mercadeo, siendo fundamental en casi todos los platos típicos del país.
- **Dominio Organizacional Administrativo.** El sector arrocero es quizá el sector agropecuario más grande del país tanto en su participación demográfica como económica; por esta razón, es comprensible que su estructura organizacional sea sólida, estable y altamente representativa en los distintos estamentos nacionales. A diferencia de otras industrias agropecuarias de menor representatividad, el Sector Arrocero Colombiano tiene que atender esquemas organizativos que se integran y escalan desde el nivel elemental del pequeño agricultor hasta los protocolos complejos del comercio internacional dentro del marco de los TLC con cuotas de participación, cupos y subastas; en este escenario resulta comprensible que en los niveles más complejos de organización solamente empresas grandes y las agremiaciones soportadas estatalmente tengan capacidad de participación y decisión.

En cuanto a los elementos administrativos relacionados con las empresas pertenecientes a la industria, se encuentran varias compañías grandes que cuentan con la tutela estatal de la Superintendencia de Industria y Comercio que vigila y protege la competencia igualitaria de todos los productores del sector.

- **Dominio Militar.** Las estructuras militares de la nación han tenido una participación determinante en todos los ámbitos de la vida nacional, en razón a la necesidad de su intervención en el territorio nacional con motivo del conflicto armado interno que aquejó a la nación durante el enfrentamiento de las FARC-EP y el estado. Con la desactivación de las estructuras armadas de la guerrilla, la intervención militar nacional en gran escala pasa a un segundo plano y sus acciones empiezan a darse en otras instancias de participación, dando paso a las acciones de policía correspondientes al enfrentamiento de la delincuencia. Aún quedan estructuras delictivas complejas y potentes que aquejan a la nación y tienen una importante presencia en los sectores rurales: bandas criminales, narcotráfico, delincuencia organizada, que en connivencia con sectores corruptos de la política y la economía afectan seriamente la productividad del campo; es en este sector en el que el potencial militar nacional debe de enfocar su accionar en los próximos años, para promover la seguridad nacional.

5.3 Principios Cardinales del Sector Arrocero Colombiano

De la manera en que fue expuesto en el capítulo III, existen en la nación cuatro principios cardinales que le permiten explotar todo su potencial social, cultural, económico e industrial; estos aspectos cardinales tienen su representación específica en el Sector Arrocero Colombiano y, para el universo de esta Planeación Estratégica, resultarán determinantes para lograr los objetivos de largo plazo.

- **Influencia de Terceras Partes.** Las terceras partes relacionadas con la economía colombiana tienen una interesante representación en el sector arrocero; de nuevo, siendo este uno de los primordiales de la industria agropecuaria nacional, es muy vasto su rango de influencia y acción. Las principales influencias de terceras partes en el sector arrocero son las involucradas en los TLC que ha firmado el estado en los últimos años. La Colombia Rice Export Quota es una estructura que regula el Acuerdo de Promoción Comercial con los Estados Unidos, siendo la influencia externa más representativa hasta el momento. Por último, la solicitud de ingreso del país en la OCDE supondrá una influencia nueva muy importante en cuanto a que trae consigo la adhesión a estándares y normativas internacionales. Es importante resaltar las distintas presiones que pueden surgir en estas relaciones comerciales; por ejemplo, lo sucedido con la Alianza del Pacífico en años anteriores cuando se pidió excluir al arroz de estos tratos comerciales (*El Espectador*. 2013, 24 de mayo) debido a la debilidad de la industria para mantenerse competitiva en esas condiciones de libre comercio enfrentando países que tienen un sector arrocero fortalecido para la exportación.
- **Lazos Pasados y Presentes.** De acuerdo con Fedearroz, el consumo per capita de arroz en Colombia en los últimos 10 años, promedia los 39,5 kilogramos anuales, manteniéndose como el producto más consumido en la dieta diaria Colombiana; esto ha supuesto una estabilidad general del mercado gracias a sus relaciones en la región y el hemisferio. Los elementos complicados del sector pueden tener que ver con el contrabando, dado que la desestabilización de Venezuela hace esta práctica un foco de interés para algunos sectores delincuenciales venezolanos; igualmente, la ampliación del comercio del pacífico puede suponer una llegada masiva de arroz proveniente de Asia que puede afectar a los arroceros colombianos por la vía del contrabando. El

comercio con Estados Unidos mediado por el TLC tiene un prospecto interesante en las cuotas de participación tanto de exportaciones como de importaciones, convirtiendo esta relación comercial en uno de los más interesantes ejemplos de lazos. Las importaciones de arroz han variado en los últimos veinte años debido a la entrada en vigencia del TLC con los Estados Unidos, considerando que en la década del noventa Vietnam y otros países tenían alta participación en las cuotas importadoras, aspecto que cambió con un dominio absoluto del arroz estadounidense en los últimos años, alternándose con el arroz ecuatoriano (Fedearroz, sf. P. 29). Con estas bases, la intención de esta Planeación Estratégica estará en un lazo futuro con los países de la OCDE para concertar un mercado en condiciones de *fair trade*.

- **Contrabalance de Intereses.** El principal riesgo en el contrabalance de intereses viene de la comunidad andina de naciones y consiste en que el Sector Arrocerero Colombiano no logre llegar primero al cumplimiento de las condiciones estándar propuestas por la OCDE para los mercados de *fair trade*. Es importante anotar que esta Planeación Estratégica propende por la sostenibilidad de un mercado internacional nuevo que incluya a los países con estándares de *fair trade*, mediante el cumplimiento de normas laborales internacionales; en particular, en lo referente a la vinculación de los trabajadores del sector con el régimen contributivo de salud. Una vez se cimienten las relaciones comerciales en estos mercados, este contrabalance de intereses pasará al escenario de los lazos pasados y presentes, en los que la industria colombiana del arroz concentrará y representará los esfuerzos de la región ante los mercados internacionales.
- **Conservación de los Enemigos.** Dos de los principales enemigos del arroz colombiano, son las importaciones y el contrabando. Respecto a las importaciones, según cifras de Agronet, durante el año 2017, hubo una disminución del 64,25% en

las importaciones de arroz blanco y del 58,17% en arroz Paddy Seco, esto principalmente causado por el aumento de la producción interna. De acuerdo con declaraciones de Hernando Rodríguez, Gerente General de la Organización Roa Florhuila, uno de los problemas que ha enfrentado el sector en los últimos años es el contrabando, el cual se calculaba en aproximadamente 300,000 toneladas al año. Sin embargo, las estadísticas “muestran que el contrabando llegó a ser de 38%, luego 32%, y luego 30% y bajó a 22% en 2015. Yo diría que para 2016 debe ser de un dígito, algo insignificante. La causa fue el dólar, que subió de precio y esa es la mejor barrera contra el contrabando” (Revista Dinero, 2017).

5.4 Matriz de Intereses del Sector Arrocero

La Matriz de Intereses del Sector Arrocero Colombiano se presenta en la Tabla 17.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Teniendo en cuenta que estos objetivos de largo plazo están enmarcados en la visión

Tabla 17

Matriz de Intereses del Sector Arrocero

Interés organizacional	Vital	Importante	Periférico
1. Producción / excedentes	* OCDE	* CAN	
2. Competitividad	* China * Estados Unidos	* CAN	
3. Condiciones TLC.	** CAN	** Estados Unidos	
4. Disminuir la importación.	** China ** Estados Unidos		
5. Disminuir el contrabando.		** Venezuela ** Ecuador	
6. Normalizar la vinculación al régimen contributivo de salud.	* OCDE		

Nota. *intereses comunes **intereses opuestos

que esta Planeación Estratégica tiene para el sector arrocero, se presentará nuevamente el texto de la visión para hacer la propuesta de objetivos; así pues, he aquí la visión de esta Planeación Estratégica: Para el año 2023, el Sector Arrocero de Colombia será destacado como el país que pasó de no exportar arroz, a ser el segundo exportador de arroz en Latino América en tan solo cinco años; reconocido por su calidad de arroz y gran variedad de

sabores y productos derivados del arroz, puestos en el mercado de los países latinoamericanos, logrando también conseguir que el 90% de los agricultores colombianos y sus familias, cuenten con un cubrimiento pleno de salud y seguridad social, afectando positivamente la cadena de valor y promoviéndolo a una mayor productividad y competitividad. Considerando las revisiones de condiciones globales, hemisféricas, regionales y nacionales, los aspectos positivos y negativos en términos de amenazas y oportunidades, los elementos de ubicación apropiada en el mercado internacional del arroz colombiano, todo esto en una proyección de largo plazo, se plantean los siguientes objetivos:

OLP 1: Crecer sosteniblemente en la producción de arroz en al menos un 10% anual durante los próximos 5 años.

OLP 2: Mejorar de la calidad de vida de los productores del sector arrocero en Colombia aumentando sus ingresos en un 30% dentro de los próximos 5 años

OLP3: Lograr la vinculación del 90% de los productores del sector arrocero en Colombia y su grupo familiar al sistema de seguridad social en los próximos 5 años.

OLP4: Mejorar la sostenibilidad de los recursos agrícolas aumentando en un 50% la eficiencia del uso del agua en los próximos 5 años.

OLP 5: Aumentar el número de hectáreas agrícolas irrigadas y mecanizadas para el cultivo de arroz en un 50% dentro de los próximos 5 años.

5.6 Conclusiones

Los Intereses del Sector Arrocero Colombiano buscan garantizar el abastecimiento interno de arroz y vender los excedentes de producción, con Lograr un costo interno de producción competitivo con el mercado internacional, Incrementar la producción para generar excedentes, Negociar mejores cupos y condiciones de venta en países con TLC, Equilibrar la Balanza comercial arrocera, disminuyendo la importación de arroz y Disminuir del contrabando de arroz. El Potencial del Sector Arrocero Colombiano tiene un Dominio

Demográfico de población constante con aumento de siembra y producción; un Dominio Geográfico de apropiados terrenos de cultivo con riqueza hidrográfica y climática. En el Dominio Económico están las herramientas de importación adecuadas para ofrecer al mercado la participación de arroz extranjero en términos protectivos y cuidadosos con el ecosistema económico interno. Para el Dominio Tecnológico Científico está la Variación en tecnología lograda por AMNTEC en los últimos dos años con un crecimiento importante en productividad y hectáreas sembradas usando Cincel vibratorio, Land plane, Preabonamiento, Semilla certificada, Siembra en surco y Riego corrido. En lo referente al Dominio Histórico - Psicológico - Sociológico, la presencia del arroz en la dieta tradicional colombiana y la tradición cultivadora son un potencial determinante para el negocio a largo plazo. Respecto del Dominio Organizacional Administrativo con la participación del estado en la regulación de competencia interna mediante la participación activa de la superintendencia de industria y comercio, y la regulación externa con COL-RICE y la delimitación de las cuotas de importación. En el Dominio Militar, la promoción de la seguridad nacional en el ámbito del postconflicto, asegurando la movilidad y participación de todos los miembros de la comunidad vinculada. En cuanto a los Principios Cardinales del Sector Arrocerero Colombiano, encontramos la influencia de terceras partes en el sector con herramientas como COL-RICE en la regulación y los acuerdos protectores con los TLC y la Alianza del Pacífico. Respecto de los Lazos Pasados y Presentes hay que resaltar la variación del régimen de importaciones que ha variado en su procedencia, dándole importancia actual al arroz estadounidense y ecuatoriano; esto reorganiza el Contrabalance de Intereses poniendo el riesgo más grande en la comunidad andina de naciones que puede amenazar la estabilidad de precios del mercado interno, bien por las cuotas de importación o por el contrabando; lo que pone la Conservación de los Enemigos en las importaciones y al contrabando como riesgos grandes en la industria. Por último, a partir de este análisis se construye la Matriz de Intereses de la

Organización en la Producción / excedentes, la Competitividad, las Condiciones TLC, la Disminución de la importación y el contrabando, y la Normalización de la vinculación al régimen contributivo de salud, configurando los Objetivos de Largo Plazo en el Crecer sosteniblemente en la producción de arroz en al menos un 10% anual durante los próximos 5 años, la Mejorar la calidad de vida de los productores del sector arrocero en Colombia aumentando sus ingresos en un 30% dentro de los próximos 5 años, Vincular al 70% de los productores del sector arrocero en Colombia y su grupo familiar al sistema de seguridad social en los próximos 5 años, la Mejorar la sostenibilidad de los recursos agrícolas aumentando en un 50% la eficiencia del uso del agua en los próximos 5 años, y el Aumentar el número de hectáreas agrícolas irrigadas y mecanizadas para el cultivo de arroz en un 50% dentro de los próximos 5 años.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se determinan las estrategias empezando con la Matriz de Fortalezas, Oportunidades y Amenazas (MFODA), la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); la Matriz Boston Consulting Group (MBCG), la Matriz Interna Externa (MIE), la Matriz Gran Estrategia (MGE), la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz de Rumelt (MR), la Matriz de Ética (ME), la lista de Estrategias Retenidas y de Contingencia; la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo, y Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (D'Alessio, 2015. p. 265).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA es elaborada mediante el cruce analítico de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas; acá surgen las estrategias en cuatro diferentes categorías nombradas de acuerdo con la actitud de la planeación estratégica en términos de lo que hay que explotar (Fortalezas y Oportunidades – FO), lo que hay que buscar (Debilidades y Oportunidades – DO), lo que hay que confrontar (Fortalezas y Amenazas – FA) y lo que hay que evitar (Debilidades y Amenazas – DA) (D'Alessio, 2015). Los aspectos generales de esta matriz se pueden ver en la Tabla 18.

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

La matriz PEYEA se usa como determinante de la adecuada postura estratégica de la organización con dos ejes de factores de la industria (fortaleza de la industria - estabilidad del entorno) y dos de factores de la organización (fortaleza financiera - ventaja competitiva) (D'Alessio, 2015. P. 275). El producto evaluativo de estos factores clave presentan la variación de la posición estratégica externa al igual que la posición estratégica interna. El análisis de esta posición estratégica en consonancia con los aspectos industriales y de factores de la organización se presentan en la Tabla 19.

Tabla 18

MFODA del Sector Arrocero

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
	1 Acceso directo a todos los canales de distribución 2 Incremento de áreas de sembrado 3 Nuevas líneas de financiamiento para el sector 4 Nuevas variedades desarrolladas para incrementar la resistencia 5 Existencia del programa AMTEC 6 Marketing sectorial 7 Cercanía de plantas de proceso a los cultivos	1 Deficiencia a capacitación personal 2 Tecnología desactualizada 3 Falta de maquinaria especializada. 4 Falta de molinos para cubrir producción de algunos sectores 5 Inadecuada gestión de residuos hídricos 6 Falta de seguros agrícolas
Oportunidades	FO (Explote)	DO (Busque)
1 Nuevos tratados de libre comercio y acuerdos comerciales con países del área. 2 Disminución gradual de aranceles iniciando en un 80% acordado en el TLC con Estados Unidos 3 Megadiversidad de recursos naturales en el país 4 Aranceles nulos y bajos para el ingreso de insumos para el cultivo del arroz 5 Existencia de Col Rice. encargada de la negociación del arroz en TLC-EU. 6 Existencia de grandes extensiones de terrenos aptos para el cultivo del arroz en el país 7 Nuevas tecnologías e innovaciones para la agricultura 8 Incremento de la demanda mundial del consumo de arroz	E1: Otorgar créditos de fácil acceso y baja tasa de interés para la siembra de arroz del agricultor y las poblaciones dueñas y arrendatarias de terrenos. (F1, F3, F4, O6) E2: Penetrar en el mercado de países vecinos con nuevos productos y sabores del arroz (F4, O1, O2) E3: Mejorar la tecnología utilizada por el sector, aumentando el presupuesto del programa AMTEC y otros programas utilizando equipos y maquinaria de última tecnología como tractores, cosechadoras y equipos de aspersión eficientes, apoyados con sistemas satelitales. (F5, O1, O7) E4: Extender el cubrimiento de Col Rice a otros Tratados de Libre Comercio (O5, O8). E5: Gestionar los dineros provenientes del ColRice y del Fomento Arrocero, el 100% a la investigación genética para sacar variedades, híbridos eficientes y productivos (F4, O3, O7).	E6: Invertir e implementar mejores prácticas de los sectores arroceros de países referentes para capacitación y uso de las mismas por los arroceros colombianos. (D1, D2, O1, O7) E7: Desarrollar una línea de financiamiento especial para el sector. (D2, D3, D4, O7) E8: Financiar distritos de riego para optimizar el uso de los recursos hídricos y sus residuos (D5, O6) E9: Disminuir los aranceles preferenciales a la maquinaria especializada. (O4, D3, O7).
Amenazas	FA (Confronte)	DA (Evite)
1 Incremento de actividades ilegales 2 Falta de infraestructura 3 Tecnología superior en grandes productores mundiales. 4 Conflicto social 5 Aumento de importaciones 6 Incertidumbre por el cambio de gobierno y políticas tributarias. 7 Fenómenos naturales que afectan la productividad. 8 Aumento de contrabando proveniente de países Ecuador, Venezuela, USA y Uruguay.	E10: Hacer una estrategia de marketing agresiva y enfocada a los diferentes nichos de mercado que compita con los productos tradicionales importados para mejorar el consumo de los nuevos productos a la población colombiana (F4, F6, A5) E11: Generar políticas estatales para limitar las importaciones. (A5, A8). E12: Contratar mano de obra disponible por reinserción para cubrir la demanda de personal en las nuevas áreas de sembrado (F2, A4)	E13: Crear programas de seguros agrícolas. (D6, A6) E14: Crear la Escuela de Capacitación para el sector arrocero (D1, D5, A4).

Tabla 19

MPEYA del Sector Arrocero

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	Valor	Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	Valor
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	4
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	2
4. Conocimiento tecnológico	6	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	1
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	6	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	5	8. Integración Vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio	4.44	Promedio	2.78
		VC = Promedio - 6	-3.22
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	Valor	Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Valor
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno en la inversión	5
2. Reemplazo por productos de contrabando	5	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad/presión competitiva	5	6. Facilidad de salida del mercado	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	5
8. Presión de los productos importados	1	8. Rotación de inventarios	5
		9. Economías de escala y de experiencia	4
Promedio	3.88	Promedio	4.11
EE = Promedio - 6	-2.13		
$X = FI + VC = 4.44 + (-3.22)$	1,22	$Y = EE + FF = (-2.13) + 4.11$	1,99

La representación gráfica de la MPEYA resulta en una cuadrangulación de los elementos presentes en las fortalezas tanto financieras como de la industria, contra la estabilidad del entorno y las ventajas competitivas; todo medido en términos de un mercado conservador, defensivo, agresivo o competitivo, según el caso del equilibrio de valores en el contexto particular. Para el caso del Sector Arrocero Colombiano, este balance está presentado en la Figura 10.

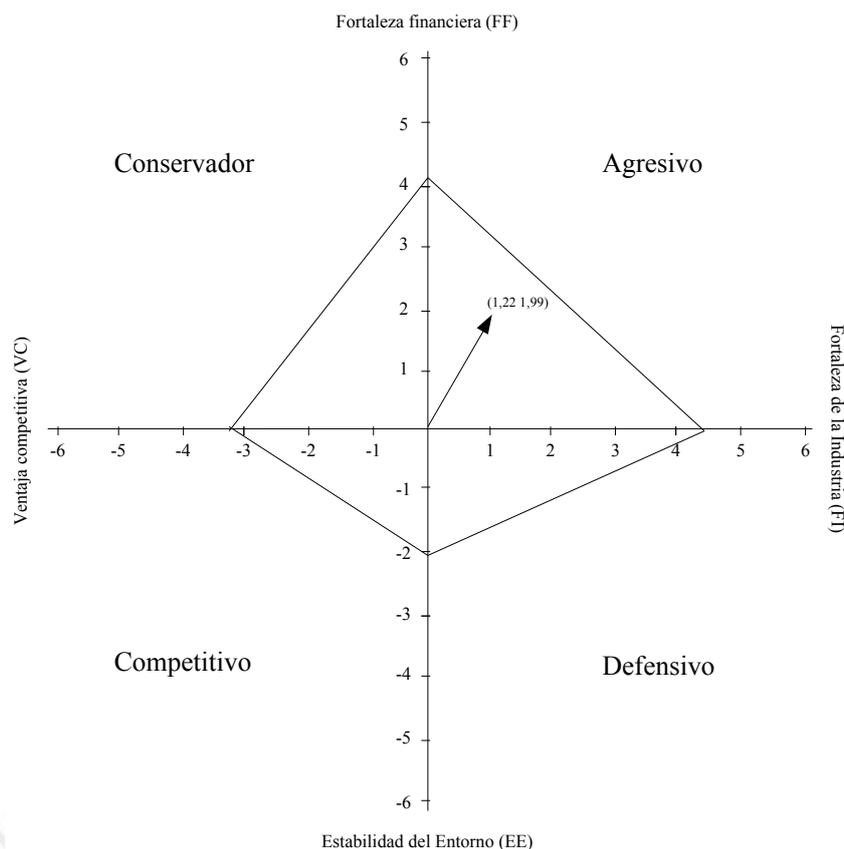


Figura 10. Diagrama MPEYA

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz MBCG, ayuda a definir la posición de los productos de la industria arrocera en un modelo de alta sostenibilidad, con el arroz excelso (79%) en situación de vaca lechera, proveyendo flujo de caja, y el arroz parbolizado en situación de estrella con buena situación ventaja en la industria. En situación de interrogante aparecen los arroces integral, premium y partido al 25%, dependiendo de estrategias de promoción, y por último, el arroz partido al 100% está en posición de perro, perdiendo competitividad en el mercado. Esto se ilustra en la Figura 11.

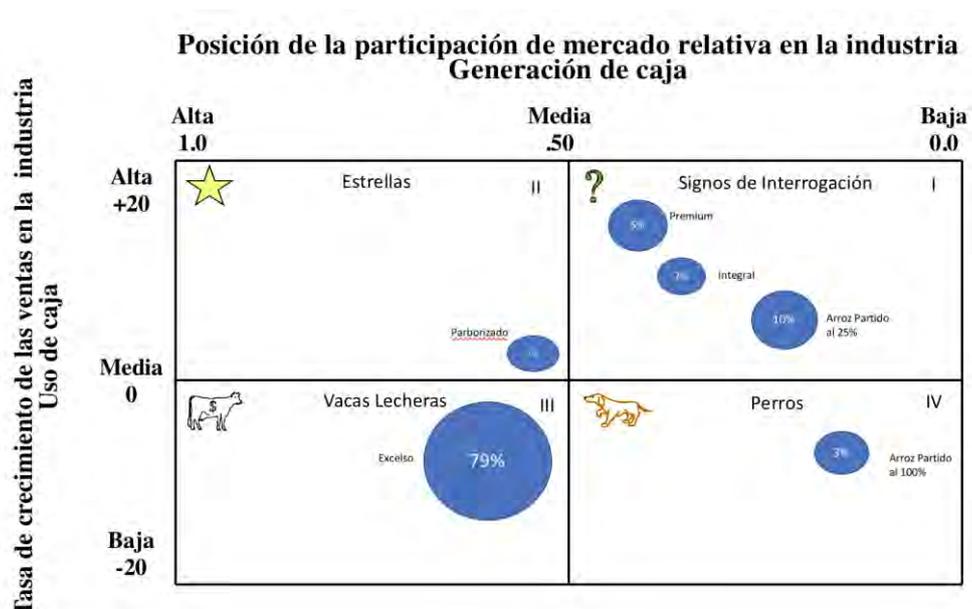


Figura 11. Matriz BCG para el Sector Arrocero Colombiano.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz tiene tres regiones que explican el desarrollo de diversas estrategias. Para la industria del arroz, tomando en cuenta el resultado en cada una de las matrices EFE y EFI, los resultados de la MIE van en la celda V de la región dos, por ello se puede implementar estrategias de retención y mantenimiento, para invertir específicamente para mejorar el posicionamiento en la industria; tal y como se ve en la Figura 12.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de gran estrategia es un instrumento provechoso que soporta la evaluación y ajusta la selección adecuada de estrategias para la industria; basada en que la disposición de negocio viene por aumentos del mercado, velocidad y competitividad de la organización en su contexto, sin un cálculo de posicionamiento en cada eje sino en cada cuadrante, según el crecimiento del mercado (D'Alessio, 2015. P. 297). Para el caso del Sector Arrocero Colombiano, la posición viene dada en el cuadrante I, según la Figura 13.

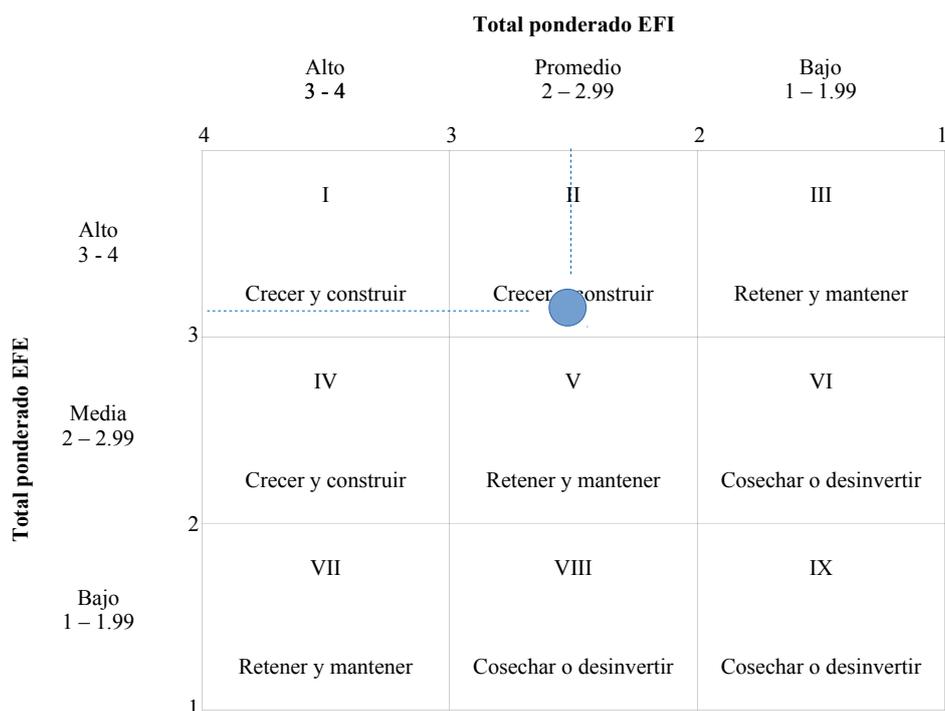


Figura 12. MIE para el Sector Arrocero Colombiano.

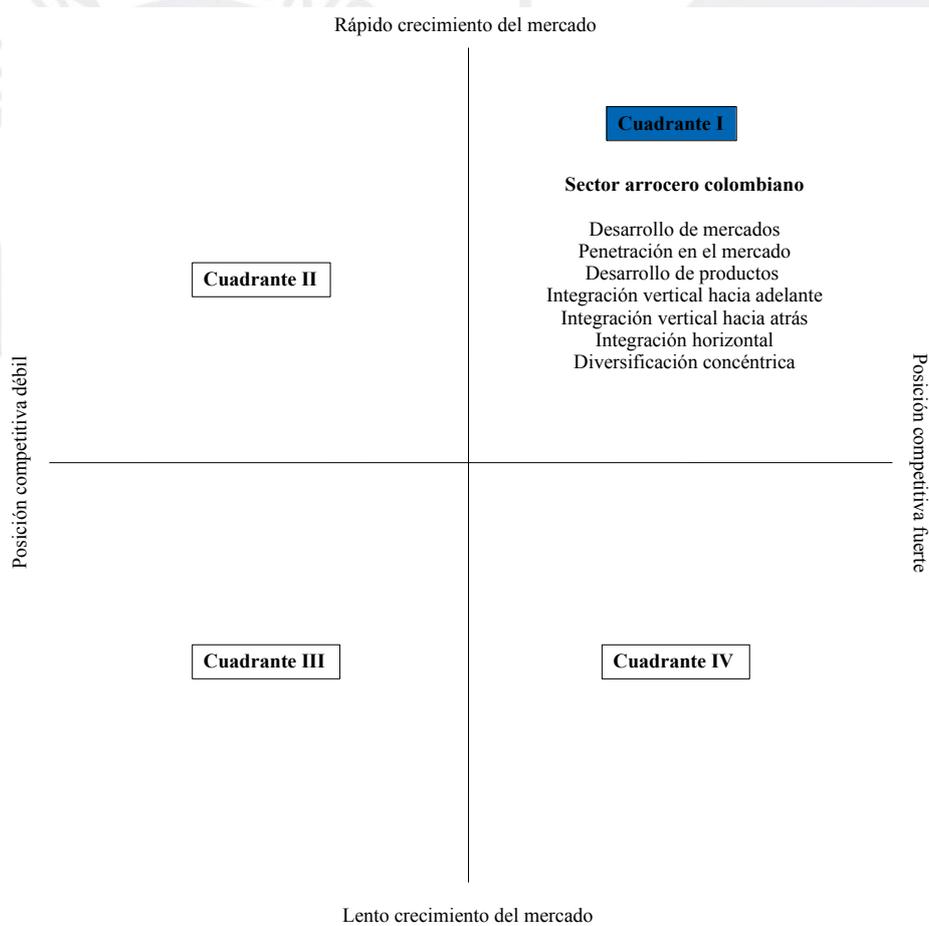


Figura 13. MGE para el Sector Arrocero Colombiano.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias construidas en la etapa de preparación con las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, se unen en un ejercicio donde se pueden ver las repeticiones de estrategias; con la idea es adicionar estas repeticiones y mantener las estrategias que más se repitan. No se retienen las estrategias genéricas alternativas, sino que deben ser descritas en detalle, para luego usarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde se analizan para calificar qué tan atractivas resultan ante los factores de éxito (D'Alessio, 2015. P. 299). En el caso particular del Sector Arrocero Colombiano, las estrategias de esta planeación se presentan según la Tabla 20.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Después de organizar las estrategias en una lista jerárquica, se usa una técnica de análisis para verificar el atractivo de estrategias alternativas viables en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE). Aquí se presentan alternativas estratégicas usando las entradas del análisis de los insumos anteriores: primer nivel, emparejamiento y combinación. Se evalúan estrategias posibles, identificando factores críticos de éxito externos e internos, y herramientas de formulación estratégica analítica. Todo esto a la luz de la información de oportunidad, amenaza, fortaleza, y debilidad (D'Alessio, 2015. P. 300). Para el caso del Sector Arrocero Colombiano, esta matriz aparece en la Tabla 21.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En esta matriz se aprueban las estrategias que superan las condiciones planteadas, para asegurar el éxito de su implementación en la aplicación estratégica. Además, es posible plantear la aceptación de una o varias estrategias que, eventualmente, no cumplan con alguno de los requisitos, exceptuando el de factibilidad. En la situación específica de esta planeación estratégica para el Sector Arrocero Colombiano, la MR se presenta en la Tabla 22.

Tabla 20

Matriz de Decisión Estratégica

	Estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Otorgar créditos de fácil acceso y baja tasa de interés para la siembra de arroz del agricultor y las poblaciones dueñas y arrendatarias de terrenos. (F1, F3, F4, O6)	x	x	x	x	x	5
2	Penetrar en el mercado de países vecinos con nuevos productos y sabores del arroz (F4, O1, O2)	x	x	x	x	x	5
3	Mejorar la tecnología utilizada por el sector, aumentando el presupuesto del programa AMTEC y otros programas. (F5, O1, O7)	x	x	x	x		5
4	Extender el cubrimiento de Col Rice a otros Tratados de Libre Comercio (O5, O8)	x	x	x	x	x	5
5	Gestionar los dineros provenientes del ColRice y del Fomento Arrocerero, el 100% a la investigación genética para sacar variedades, híbridos eficientes y productivos (F4, O3, O7).	x	x	x	x	x	5
6	Invertir e implementar mejores prácticas de los sectores arroceros de países referentes para capacitación y uso de las mismas por los arroceros colombianos. (D1, D2, O1, O7)	x	x	x	x		4
7	Desarrollar una línea de financiamiento especial para el sector. (D2, D3, D4, O7)	x	x	x		x	4
8	Financiar distritos de riego para optimizar el uso de los recursos hídricos y sus residuos (D5, O6)	x	x		x		3
9	Disminuir los aranceles preferenciales a la maquinaria especializada. (O4, D3, O7).	x		x	x	x	4
10	Incentivar el consumo de los nuevos productos a la población colombiana mediante una estrategia de marketing agresiva y enfocada a los sectores menos favorecidos que compita con los productos tradicionales importados (F4, F6, A5)	x	x		x	x	4
11	Generar políticas estatales para limitar las importaciones. (A5, A8).	x		x	x		3
12	Contratar mano de obra disponible por reinscripción para cubrir la demanda de personal en las nuevas áreas de sembrado (F2, A4)	x	x		x	x	4
13	Proponer la creación de seguros agrícolas. (D6, A6)	x		x	x	x	4
14	Crear la Escuela de Capacitación para el sector arrocerero (D1, D5, A4).	x		x	x	x	4

Tabla 21
Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Oportunidades	Peso	PA	TPA																										
1 Nuevos tratados de libre comercio y acuerdos comerciales con países del área. Disminución gradual de aranceles iniciando en un 80% acordado en el TLC con Estados Unidos	0,02	3	0,06	1	0,02	3	0,06	1	0,02	2	0,04	1	0,02	3	0,06	4	0,08	1	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04	1	0,02	1	0,02
2 Megadiversidad de recursos naturales en el país	0,01	4	0,04	3	0,03	4	0,04	3	0,03	3	0,03	2	0,02	4	0,04	1	0,01	3	0,03	2	0,02	2	0,02	3	0,03	1	0,01	3	0,03
3 Aranceles nulos y bajos para el ingreso de insumos para el cultivo del arroz	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	1	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1	3	0,15	1	0,05
4 Existencia de Col Rice. encargada de la negociación del arroz en TLC-EU.	0,01	4	0,04	3	0,03	2	0,02	1	0,01	2	0,02	3	0,03	4	0,04	3	0,03	1	0,01	1	0,01	1	0,01	3	0,03	4	0,04	1	0,01
5 Existencia de grandes extensiones de terrenos aptos para el cultivo del arroz en el país	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2	1	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2	1	0,05	3	0,15	2	0,1
6 Nuevas tecnologías e innovaciones para la agricultura	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	4	0,12	4	0,12	1	0,03	2	0,06	3	0,09	4	0,12	3	0,09	1	0,03	4	0,12	2	0,06	4	0,12
7 Incremento de la demanda mundial del consumo de arroz	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1	3	0,15	1	0,05
8 Amenazas	0,39	1	0,39	4	1,56	2	0,78	3	1,17	4	1,56	4	1,56	1	0,39	2	0,78	3	1,17	2	0,78	1	0,39	4	1,56	2	0,78	3	1,17
1 Incremento de	0,02	2	0,03	1	0,02	4	0,06	3	0,05	2	0,03	2	0,03	2	0,03	3	0,05	3	0,05	1	0,02	2	0,03	4	0,06	3	0,05	3	0,05

E1: Otorgar créditos de fácil acceso y baja tasa de interés para la siembra de arroz del agricultor y las poblaciones dueñas y arrendatarias de terrenos (F1, F3, F4, O6).

E2: Penetrar en el mercado de países vecinos con nuevos productos y sabores del arroz (F4, O1, O2)

E3: Mejorar la tecnología utilizada por el sector, aumentando el presupuesto del programa AMTEC y otros programas utilizando equipos y maquinaria de última tecnología como tractores, cosechadoras y equipos de aspersión eficientes, apoyados con sistemas satelitales. (F5, O1, O7)

E4: Extender el cubrimiento de Col Rice a otros Tratados de Libre Comercio (O5, O8)

E5: Gestionar los dineros provenientes del ColRice y del Fomento Arrocero, el 100% a la investigación genética para sacar variedades, híbridos eficientes y productivos (F4, O3, O7).

E6: Invertir e implementar mejores prácticas de los sectores arroceros de países referentes para capacitación y uso de las mismas por los arroceros colombianos. (D1, D2, O1, O7)

E7: Desarrollar una línea de financiamiento especial para el sector. (D2, D3, D4, O7)

E8: Financiar distritos de riego para optimizar el uso de los recursos hídricos y sus residuos (D5, O6)

E9: Disminuir los aranceles preferenciales a la maquinaria especializada. (O4, D3, O7).

E10: Hacer una estrategia de marketing agresiva y enfocada a los diferentes nichos de mercado que compita con los productos tradicionales importados para mejorar el consumo de los nuevos productos a la población colombiana (F4, F6, A5)

E11: Generar políticas estatales para limitar las importaciones. (A5, A8).

E12: Contratar mano de obra disponible por reinserción para cubrir la demanda de personal en las nuevas áreas de sembrado (F2, A4)

E13: Crear programas de seguros agrícolas. (D6, A6)

E14: Crear la Escuela de Capacitación para el sector arrocero (D1, D5, A4).

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética se implementa para verificar que ninguna de las estrategias seleccionadas viole en algún punto el marco ético que ha asumido la compañía. Se verifican aspectos de justicia, derecho y utilitarismo. Para el caso del Sector Arrocero Colombiano se presentan estas de descripciones estratégicas y su ME en la Tabla 23.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego del desarrollo de las matrices de análisis y de comparación, evaluando sus impactos posibles tanto en el mercado, la población y las industrias asociadas al Sector Arrocero Colombiano, las matrices retenidas y de contingencia que quedan propuestas para esta planeación quedarían determinadas según se ve en la Tabla 24.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

El análisis de las estrategias en contra de los Objetivos de Largo Plazo (OLP), permite la identificación de si dichas estrategias conducen o no al logro de los OLP; por ello, son determinantes para encausar la visión formulada para el Sector Arrocero Colombiano en el futuro cercano. Los resultados de este análisis matricial indican cuáles serán las estrategias retenidas con las que se desarrollará el trabajo de plan estratégico integral. Para esta planeación, la matriz de estrategias contra OLP se presentan en la Tabla 25.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Por último, en el planteamiento del proceso estratégico se plantea la posibilidad de respuestas de los competidores. En esta matriz, se analizan acciones del mercado y sus actores internacionales y nacionales, complementando lo que será la implementación de las estrategias retenidas en la continuidad del proceso estratégico. Esta posibilidad de los competidores se presenta en la Tabla 26.

Tabla 22
Matriz de Rumelt

Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1: Otorgar créditos de fácil acceso y baja tasa de interés para la siembra de arroz del agricultor y las poblaciones dueñas y arrendatarias de terrenos (F1, F3, F4, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2: Penetrar en el mercado de países vecinos con nuevos productos y sabores del arroz (F4, O1, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3: Mejorar la tecnología utilizada por el sector, aumentando el presupuesto del programa AMTEC y otros programas utilizando equipos y maquinaria de última tecnología como tractores, cosechadoras y equipos de aspersión eficientes, apoyados con sistemas satelitales. (F5, O1, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4: Extender el cubrimiento de Col Rice a otros Tratados de Libre Comercio (O5, O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5: Gestionar los dineros provenientes del ColRice y del Fomento Arrocero, el 100% a la investigación genética para sacar variedades, híbridos eficientes y productivos (F4, O3, O7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6: Invertir e implementar mejores prácticas de los sectores arroceros de países referentes para capacitación y uso de las mismas por los arroceros colombianos. (D1, D2, O1, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7: Desarrollar una línea de financiamiento especial para el sector. (D2, D3, D4, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8: Financiar distritos de riego para optimizar el uso de los recursos hídricos y sus residuos (D5, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9: Disminuir los aranceles preferenciales a la maquinaria especializada. (O4, D3, O7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10: Hacer una estrategia de marketing agresiva y enfocada a los diferentes nichos de mercado que compita con los productos tradicionales importados para mejorar el consumo de los nuevos productos a la población colombiana (F4, F6, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11: Generar políticas estatales para limitar las importaciones. (A5, A8).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12: Contratar mano de obra disponible por re inserción para cubrir la demanda de personal en las nuevas áreas de sembrado (F2, A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13: Crear programas de seguros agrícolas. (D6, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14: Crear la Escuela de Capacitación para el sector arrocero (D1, D5, A4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 23
Matriz de Ética

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
Derecho														
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	P	P	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia														
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	N	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo														
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos de los empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota: N=neutral, P=promueve, J=justo y E=excelente.

Tabla 24
Estrategias Retenidas y de Contingencia

No	Estrategia	Retenida
1	Otorgar créditos de fácil acceso y baja tasa de interés para la siembra de arroz del agricultor y las poblaciones dueñas y arrendatarias de terrenos (F1, F3, F4, O6).	Sí
2	Penetrar en el mercado de países vecinos con nuevos productos y sabores del arroz (F4, O1, O2)	Sí
3	Mejorar la tecnología utilizada por el sector, aumentando el presupuesto del programa AMTEC y otros programas utilizando equipos y maquinaria de última tecnología como tractores, cosechadoras y equipos de aspersión eficientes, apoyados con sistemas satelitales. (F5, O1, O7)	Sí
4	Extender el cubrimiento de Col Rice a otros Tratados de Libre Comercio (O5, O8)	Sí
5	Gestionar los dineros provenientes del ColRice y del Fomento Arrocerero, el 100% a la investigación genética para sacar variedades, híbridos eficientes y productivos (F4, O3, O7).	Sí
6	Invertir e implementar mejores prácticas de los sectores arroceros de países referentes para capacitación y uso de las mismas por los arroceros colombianos. (D1, D2, O1, O7)	Sí
7	Desarrollar una línea de financiamiento especial para el sector. (D2, D3, D4, O7)	Sí
9	Disminuir los aranceles preferenciales a la maquinaria especializada. (O4, D3, O7).	Sí
10	Hacer una estrategia de marketing agresiva y enfocada a los diferentes nichos de mercado que compita con los productos tradicionales importados para mejorar el consumo de los nuevos productos a la población colombiana (F4, F6, A5)	Sí
12	Contratar mano de obra disponible por reinserción para cubrir la demanda de personal en las nuevas áreas de sembrado (F2, A4)	Sí
13	Crear programas de seguros agrícolas. (D6, A6)	Sí
14	Crear la Escuela de Capacitación para el sector arrocerero (D1, D5, A4).	Sí
No	Estrategia	Contingencia
8	Financiar distritos de riego para optimizar el uso de los recursos hídricos y sus residuos (D5, O6)	Sí
11	Generar políticas estatales para limitar las importaciones. (A5, A8).	Sí

Tabla 25
Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	OLP 1: Crecer sosteniblemente en la producción de arroz en al menos un 10% anual durante los próximos 5 años.	OLP 2: Mejorar la calidad de vida de los productores del sector arrocero en Colombia aumentando sus ingresos en un 30% dentro de los próximos 5 años	OLP3: Vincular al 90% de los productores del sector arrocero en Colombia y su grupo familiar al sistema de seguridad social en los próximos 5 años.	OLP4: Mejorar la sostenibilidad de los recursos agrícolas aumentando en un 50% la eficiencia del uso del agua en los próximos 5 años.	OLP 5: Aumentar el número de hectáreas agrícolas irrigadas y mecanizadas para el cultivo de arroz en un 50% dentro de los próximos 5 años.
E1: Otorgar créditos de fácil acceso y baja tasa de interés para la siembra de arroz del agricultor y las poblaciones dueñas y arrendatarias de terrenos (F1, F3, F4, O6).	X	X		X	X
E2: Penetrar en el mercado de países vecinos con nuevos productos y sabores del arroz (F4, O1, O2)		X			
E3: Mejorar la tecnología utilizada por el sector, aumentando el presupuesto del programa AMTEC y otros programas utilizando equipos y maquinaria de última tecnología como tractores, cosechadoras y equipos de aspersión eficientes, apoyados con sistemas satelitales. (F5, O1, O7)	X	X		X	X
E4: Extender el cubrimiento de Col Rice a otros Tratados de Libre Comercio (O5, O8)		X			
E5: Gestionar los dineros provenientes del ColRice y del Fomento Arrocero, el 100% a la investigación genética para sacar variedades, híbridos eficientes y productivos (F4, O3, O7).	X	X		X	X
E6: Invertir e implementar mejores prácticas de los sectores arroceros de países referentes para capacitación y uso de las mismas por los arroceros colombianos. (D1, D2, O1, O7)		X	X	X	X
E7: Desarrollar una línea de financiamiento especial para el sector. (D2, D3, D4, O7)	X	X	X	X	X
E8: Financiar distritos de riego para optimizar el uso de los recursos hídricos y sus residuos (D5, O6)	X	X		X	X
E9: Disminuir los aranceles preferenciales a la maquinaria especializada. (O4, D3, O7).	X	X		X	X
E10: Hacer una estrategia de marketing agresiva y enfocada a los diferentes nichos de mercado que compita con los productos tradicionales importados para mejorar el consumo de los nuevos productos a la población colombiana (F4, F6, A5)		X			
E11: Generar políticas estatales para limitar las importaciones. (A5, A8).		X			
E12: Contratar mano de obra disponible por reinserción para cubrir la demanda de personal en las nuevas áreas de sembrado (F2, A4)	X	X	X		
E13: Crear programas de seguros agrícolas. (D6, A6)	X	X	X		X
E14: Crear la Escuela de Capacitación para el sector arrocero (D1, D5, A4).	X	X		X	

Tabla 26
Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategia	Colombia	Perú	China
E1: Otorgar créditos de fácil acceso y baja tasa de interés para la siembra de arroz del agricultor y las poblaciones dueñas y arrendatarias de terrenos (F1, F3, F4, O6).	Incrementar líneas de créditos exclusivamente para el sector arrocero	Aumentar los presupuestos para otorgar líneas de crédito especial.	Indiferente
E2: Penetrar en el mercado de países vecinos con nuevos productos y sabores del arroz (F4, O1, O2)	Generar alianzas con países vecinos para penetrar los diferentes mercados basados en estudios de los mismos.	Indiferente, ya participan de un buen sector del mercado.	Indiferente, ya participan de un buen sector del mercado.
E3: Mejorar la tecnología utilizada por el sector, aumentando el presupuesto del programa AMTEC y otros programas utilizando equipos y maquinaria de última tecnología como tractores, cosechadoras y equipos de aspersión eficientes, apoyados con sistemas satelitales. (F5, O1, O7)	Aprovechar su cercanía con China para realizar buenas practicas agrícolas con tecnología de punta	Implementar un programa asimilado a AMTEC.	Indiferente, diseñan y fabrican la tecnología.
E4: Extender el cubrimiento de Col Rice a otros Tratados de Libre Comercio (O5, O8)	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.
E5: Gestionar los dineros provenientes del ColRice y del Fomento Arrocero, el 100% a la investigación genética para sacar variedades, híbridos eficientes y productivos (F4, O3, O7).	Implementar tecnología para el buen aprovechamiento del recurso genético.	Implementar mejores prácticas en el sector.	Implementar mejores prácticas en el sector.
E6: Invertir e implementar mejores prácticas de los sectores arroceros de países referentes para capacitación y uso de las mismas por los arroceros colombianos. (D1, D2, O1, O7)	Su cercanía con China les da la oportunidad de contar con tecnología de punta a muy buen precio.	Implementar mejores prácticas en el sector.	Diseñan y fabrican la tecnología.
E7: Desarrollar una línea de financiamiento especial para el sector. (D2, D3, D4, O7)	Incrementar líneas de créditos exclusivamente para el sector arrocero	Aumentar los presupuestos para otorgar líneas de crédito especial.	Indiferente
E8: Financiar distritos de riego para optimizar el uso de los recursos hídricos y sus residuos (D5, O6)	Implementar tecnología para el buen aprovechamiento del recurso hídrico en las áreas de siembra	Implementar la financiación de distritos de riego.	Sus áreas de siembra cuentan con buen recurso hídrico
E9: Disminuir los aranceles preferenciales a la maquinaria especializada. (O4, D3, O7).	Incrementar líneas de créditos exclusivamente para el sector arrocero	Implementar mejores prácticas en el sector.	Indiferente, tienen subsidios gubernamentales para la adquisición y desarrollo de maquinaria.
E10: Hacer una estrategia de marketing agresiva y enfocada a los diferentes nichos de mercado que compita con los productos tradicionales importados para mejorar el consumo de los nuevos productos a la población colombiana (F4, F6, A5)	Indiferente, cuentan con diferentes productos derivados del arroz.	Indiferente, cuentan con diferentes productos derivados del arroz.	Indiferente, cuentan con diferentes productos derivados del arroz.
E11: Generar políticas estatales para limitar las importaciones. (A5, A8).	Indiferente, su volumen de producción suple la necesidad nacional	Indiferente, su volumen de producción suple la necesidad nacional	Indiferente, su volumen de producción suple la necesidad nacional
E12: Contratar mano de obra disponible por reinserción para cubrir la demanda de personal en las nuevas áreas de sembrado (F2, A4)	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E13: Crear programas de seguros agrícolas. (D6, A6)	Incrementar red de seguros agrícolas en Colombia	Puede desarrollar un programa de seguros agrícolas más estructurado.	La producción es subsidiada por el gobierno.
E14: Crear la Escuela de Capacitación para el sector arrocero (D1, D5, A4).	Implementar desde el gobierno programas nacionales a través de agremiaciones.	Implementar mejores prácticas en el sector.	Indiferente. El gobierno asume las tareas de capacitación.

6.13 Conclusiones

El análisis FODA concluye con la elaboración de 14 propuestas estratégicas que van a permitir sacar provecho las oportunidades, cuidarse de las amenazas, usar las fortalezas, y reducir el impacto de las debilidades. Estas estrategias se evaluaron con herramientas para su análisis: matrices PEYEA, BCG, IE, GE, RUMELT y de Ética. El resultado fueron 12 estrategias retenidas y dos estrategias de contingencia, que serán usadas para apoyar la toma de decisiones importantes al respecto de factores externos e internos, desde perspectivas de consistencia e idoneidad, mediante la verificación de cada una frente a los objetivos a largo plazo, en el marco de la visión propuesta para la organización arrocera colombiana.

Como logro de este análisis se tiene una Matriz de Fortalezas, Oportunidades y Amenazas (MFODA), para el Sector Arrocero Colombiano que muestra claramente las posibilidades amplias de explotación y búsqueda, que contrasta con bajas confrontaciones y fenómenos a evitar, lo que permite un apropiado planteamiento estratégico. En cuanto a la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), se tiene una relación fuerte que hace tender al mercado a una posición agresiva en el mercado, con altas fortalezas de la industria y financieras, en contraste con un contrabalance de poca fuerza en la estabilidad del entorno y ventajas competitivas. En lo que respecta a la Matriz Boston Consulting Group (MBCG), se tiene al Sector Arrocero Colombiano en una posición cómoda en las estrellas con una gran participación del mercado y una buena tasa de crecimiento industrial, así como excelentes oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad; si bien es cierto se requiere un nivel alto y constante de inversión, esto consolida la posición dominante; por último, se presumen estrategias de integración e intensivas.

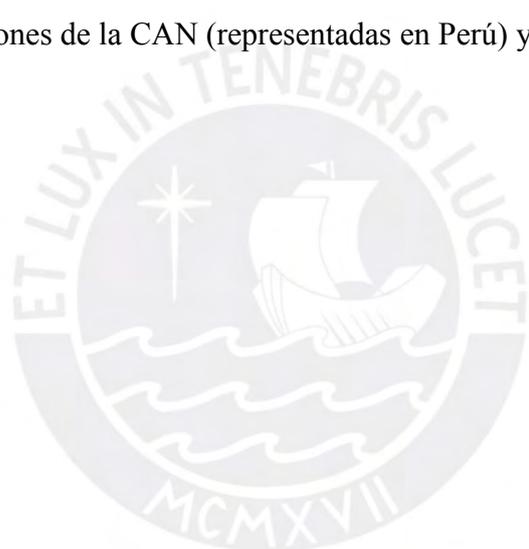
En lo que respecta a la Matriz Interna Externa (MIE) para el Sector Arrocero Colombiano, se ve a la industria en una posición de crecimiento y construcción en el segundo sector del diagrama, propendiendo por una inversión selectiva y una construcción fuerte y

consolidada. Respecto de la Matriz de Gran Estrategia (MGE), se ve al sector situado en una posición de rápido crecimiento del mercado y fuerte perfil competitivo, en donde se promueve el desarrollo de mercados nuevos y de penetración en el existente, así como la exploración de productos nuevos; se sugiere una integración vertical hacia adelante, hacia atrás y horizontal que permitirá una diversificación concéntrica. En cuanto a la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), se ve como 12 de las 14 propuestas estratégicas consideradas se mantienen bien calificadas al ser incidentes en los parámetros de DOFA, PEYEA, BGC, IE y GE, presumiendo con las repeticiones que estas serán las estrategias con mayores posibilidades de ser retenidas o consideradas como contingentes en la planeación estratégica final.

Lo que atañe a la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), permite ver el análisis mediante el cálculo de los distintos elementos de concentración hallados en las fases 1 y 2 de la planeación estratégica, ponderando su atractivo en cifras muy favorables que se mueven entre los 4,4 y los 5,7 puntos de calificación, lo que permite fortalecer la decisión de retener estas estrategias. Respecto de la Matriz de Rumelt (MR), para el Sector Arrocero Colombiano, se encuentra un análisis positivo pleno tanto en consistencia, consonancia y factibilidad. En lo referente a la Matriz de Ética (ME), se contempla una situación altamente favorable tanto para la industria como para la comunidad de productores y comercializadores del Sector Arrocero Colombiano, en cuanto a que las estrategias consideradas tienen una interacción muy positiva con los derechos de las personas directa e indirectamente vinculadas con el asunto, beneficiando a la nación en términos de justicia y promoviendo éticamente el utilitarismo del negocio.

Por último, se genera la lista de Estrategias Retenidas y de Contingencia, según lo previsto con una estrategia contenida y diez estrategias retenidas para la implementación del modelo de planeación estratégica; para su constatación final, se llevo la Matriz de Estrategias

versus Objetivos de Largo Plazo, en donde se cruzaron los diferentes elementos que permitieron ver cómo las propuestas estratégicas, además de cumplir con los planteamientos teóricos propuestos, se encuadran coherentemente con lo proyectado para el largo plazo del Sector Arrocero Colombiano, mostrando repeticiones muy favorables de entre cuatro y cinco, con excepción de la estrategia 10 que tiene una única repetición en el objetivo de largo plazo 2, en el que participan todas las estrategias planeadas. Por último, la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos, permite ponderar cuáles serán los impactos de este modelo estratégico en el mercado real frente a las economías de referencia y a los competidores locales; mostrando un interesante panorama que sugiere apoyar el crecimiento del Sector Arrocero Colombiano con la consideración de interacción con las naciones de la CAN (representadas en Perú) y el modelo chino de producción como ejemplo.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

Este capítulo corresponde a la implementación y ejecución de las estrategias y de los objetivos a largo plazo presentados previamente. En este ejercicio surgen los objetivos de corto plazo para el Sector Arrocero Colombiano, diseñados para lograr los objetivos de largo plazo, en el marco de la visión del sector. Implementar la estrategia necesita convertir los planes estratégicos en acciones para conseguir resultados; en esta etapa aparecen aspectos inciertos y se genera temor ante la ejecución de las estrategias. Para tener un punto de mira claro, se trabajará en cuatro elementos clave: (a) los objetivos de corto plazo, (b) las políticas, (c) los recursos y (d) la estructura organizacional (D'Alessio, 2015. p. 457).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Para la consecución adecuada de los Objetivos de Largo Plazo se diseñaron algunos objetivos de corto plazo, que son los hitos de realización del proceso planteado por el largo plazo estratégico, debiendo ser claros y verificables; tal como se ven en la Tabla 27.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos aparecen como insumos que permiten la ejecución de las estrategias seleccionadas; además es fundamental que al ejecutar estas estrategias se de una sinergia completa con la adecuada asignación de los recursos disponibles, distribuidos entre financieros, físicos, humanos y tecnológicos. Para el caso del Sector Arrocero Colombiano, esta relación de recursos en los objetivos de corto plazo, aparece en la Tabla 28.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas en cuestión son los lineamientos de acción de cada estrategia, derivados del marco de valores del capítulo II, en consecuencia con todos estos parámetros, respetando los lineamientos y sus distintas implicaciones dentro de la planeación estratégica, haciendo las consideraciones desde objetivos y políticas. Para el Sector Arrocero Colombiano aparecen en la Tabla 29.

Tabla 27

Objetivos de Corto Plazo

OLP	OCP
OLP 1: Crecer sosteniblemente en la producción de arroz en al menos un 10% anual durante los próximos 5 años.	<p>OCP 1.1 Fomentar buenas prácticas de siembra capacitando 1000 agricultores del sector anualmente.</p> <p>OCP 1.2 Incentivar el cultivo de nuevas áreas de siembra (12% anual) con beneficios tributarios.</p> <p>OCP 1.3 Invertir recursos del presupuesto del Ministerio de Agricultura en la ampliación semestral de 5 laboratorios fomentada por Fedearroz y del ICA</p>
OLP 2: Mejorar la calidad de vida de los productores del sector arrocero en Colombia aumentando sus ingresos en un 30% dentro de los próximos 5 años	<p>OCP 2.1 Otorgar subsidios temporales (20% bianual) para la implementación de nuevas tecnologías.</p> <p>OCP 2.2 Ampliar el cubrimiento del programa AMTEC y de otros programas (10% anual).</p> <p>OCP 2.3 Asignar líneas de crédito especiales al sector (aumento de 2% mensual).</p> <p>OCP 2.4 Promocionar la marca Arroz Colombia para poder exportar los excedentes de producción (3 campañas anuales).</p>
OLP3: Vincular al 90% de los productores del sector arrocero en Colombia y su grupo familiar al sistema de seguridad social en los próximos 5 años.	<p>OCP 3.1 Formalizar la contratación de la mano de obra mediante programas especiales desarrollados por el Ministerio de Trabajo (aumento de 5% semestral).</p> <p>OCP 3.2 Ampliar los beneficios del SISBEN del área rural (aumento de 0,3% mensual).</p> <p>OCP 3.3 Capacitar a todos los miembros de la cadena de producción de la importancia de contar con un sector legalizado (500 individuos al año).</p>
OLP4: Mejorar la sostenibilidad de los recursos agrícolas aumentando en un 50% la eficiencia del uso del agua en los próximos 5 años.	<p>OCP 4.1 Direccionar los auxilios para construcción de distritos de riego a los agricultores que realmente lo necesitan (aumento de 15% bianual).</p> <p>OCP 4.2 Emitir políticas de sembrado por periodos estacionales, de acuerdo con los climas de las áreas de siembra (aumento de 1% mensual).</p> <p>OCP 4.3 Desarrollar programas de certificación de procesos, semillas y mano de obra (aumento de 7% semestral).</p>
OLP 5: Aumentar el número de hectáreas agrícolas irrigadas y mecanizadas para el cultivo de arroz en un 50% dentro de los próximos 5 años.	<p>OCP 5.1. Redistribuir las áreas de agricultura y ganadería mediante la asignación de usos adecuados (aumento de 10% anual).</p> <p>OCP 5.2 Aprovechar terrenos baldíos mediante el otorgamiento de subsidios por uso de los mismos (aumento de 2% mensual).</p> <p>OCP 5.3 Involucrar a Colciencias y entes de investigación, en los programas de desarrollo del sector (aumento de 6% semestral).</p>

Tabla 28

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OLP	OCP	Recursos
OLP 1: Crecer sosteniblemente en la producción de arroz en al menos un 10% anual durante los próximos 5 años.	OCP 1.1 Fomentar buenas prácticas de siembra capacitando 1000 agricultores del sector anualmente.	Financieros: Capital propio y recursos de Fedearroz.
	OCP 1.2 Incentivar el cultivo de nuevas áreas de siembra (12% anual) con beneficios tributarios.	Físicos: Auditorios y salones de establecimientos públicos.
	OCP 1.3 Invertir recursos del presupuesto del Ministerio de Agricultura en la ampliación semestral de 5 laboratorios fomentada por Fedearroz y del ICA	Humanos: Ingenieros industriales y agrónomos con experticia. Tecnológicos: Medios audiovisuales,
OLP 2: Mejorar la calidad de vida de los productores del sector arrocero en Colombia aumentando sus ingresos en un 30% dentro de los próximos 5 años	OCP 2.1 Otorgar subsidios temporales (20% bianual) para la implementación de nuevas tecnologías.	Financieros: Partida del presupuesto nacional.
	OCP 2.2 Ampliar el cubrimiento del programa AMTEC y de otros programas (10% anual).	Físicos: No aplica Humanos: Expertos en hacienda y crédito público.
	OCP 2.3 Asignar líneas de crédito especiales al sector (aumento de 2% mensual).	Tecnológicos: No aplica
	OCP 2.4 Promocionar la marca Arroz Colombia para poder exportar los excedentes de producción (3 campañas anuales).	
OLP3: Vincular al 90% de los productores del sector arrocero en Colombia y su grupo familiar al sistema de seguridad social en los próximos 5 años.	OCP 3.1 Formalizar la contratación de la mano de obra mediante programas especiales desarrollados por el Ministerio de Trabajo (aumento de 5% semestral).	Financieros: Capital propio, recursos del presupuesto nacional y de Fedearroz.
	OCP 3.2 Ampliar los beneficios del SISBEN del área rural (aumento de 0,3% mensual).	Físicos: Nuevas instalaciones o ampliación de las existentes. Humanos: Ingenieros civiles, industriales y agrónomos con experticia.
	OCP 3.3 Capacitar a todos los miembros de la cadena de producción de la importancia de contar con un sector legalizado (500 individuos al año).	Tecnológicos:
OLP4: Mejorar la sostenibilidad de los recursos agrícolas aumentando en un 50% la eficiencia del uso del agua en los próximos 5 años.	OCP 4.1 Direccionar los auxilios para construcción de distritos de riego a los agricultores que realmente lo necesitan (aumento de 15% bianual).	Financieros: Recursos del presupuesto nacional y de Fedearroz.
	OCP 4.2 Emitir políticas de sembrado por periodos estacionales, de acuerdo con los climas de las áreas de siembra (aumento de 1% mensual).	Físicos: No aplica. Humanos: Economistas y expertos en financiamiento..
	OCP 4.3 Desarrollar programas de certificación de procesos, semillas y mano de obra (aumento de 7% semestral).	Tecnológicos:
OLP 5: Aumentar el número de hectáreas agrícolas irrigadas y mecanizadas para el cultivo de arroz en un 50% dentro de los próximos 5 años.	OCP 5.1. Redistribuir las áreas de agricultura y ganadería mediante la asignación de usos adecuados (aumento de 10% anual).	Financieros: Capital propio, recursos del presupuesto nacional y de Fedearroz.
	OCP 5.2 Aprovechar terrenos baldíos mediante el otorgamiento de subsidios por uso de los mismos (aumento de 2% mensual).	Físicos: Nuevas maquinarias e instalaciones de capacitación. Humanos: Ingenieros civiles, industriales y agrónomos con experticia.
	OCP 5.3 Involucrar a Colciencias y entes de investigación, en los programas de desarrollo del sector (aumento de 6% semestral).	Tecnológicos:

Tabla 29

Política en Relación con las Estrategias

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
P1. Fomentar la preparación y la capacitación técnica			x	x	x	x		x		x	x	x		x
P2. Implementar normas técnicas internacionales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
P3. Promover los logros en normalización laboral en el exterior		x	x								x	x		
P4. Promover la equidad en la participación de todos los miembros de la cadena arrocera						x				x			x	x
P5. Promover la sensibilización en el cuidado ambiental			x		x	x		x		x	x			x
P6. Explorar los potenciales beneficios contenidos en los TLC para la comercialización del arroz	x	x		x		x	x	x	x	x	x		x	
P7. Hacer uso de los programas tecnológicos y financieros dispuestos por el gobierno para los cultivadores	x				x	x	x	x	x	x				x

7.4 Estructura del Sector Arrocero Colombiano

Al ser uno de los sectores de agroproducción más grandes del país, concita a muchos sectores sociales con sus intereses y expectativas muy concretas. En primer lugar están los productores y sus trabajadores, preocupados por la normalización del empleo y la mejora en producción; en segunda instancia están los molineros y grandes comercializadores, con el genuino interés por mejorar las utilidades basados en la mejora de la productividad y la creación de ventajas competitivas sostenibles; en tercera instancia están los comercializadores de producto con el interés de mejorar la venta con aumento en los sectores de demanda y mejoramiento de comercialización; y por último, está el estado, preocupado principalmente por la generación de empleo, el pago de impuestos y la independencia alimentaria nacional. La estructura de la cadena productiva del arroz se aproxima a la idea expuesta en la Figura 14.



Figura 14. Estructura de la Cadena Productiva del Arroz en Colombia.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

En lo atinente a la protección medioambiental y a la ecología, en Colombia el ICONTEC adelanta tareas de normalización de procesos mediante la implementación de la norma ISO 14001 que asiste a las corporaciones a definir aspectos e impactos ambientales significativos para la organización, así como objetivos y metas del desempeño ambiental; programas de administración ambiental, política ambiental de la organización y fortalecimiento de la responsabilidad personal con el ambiente (“Certificación ISO 14001”, 2018).

El interés por la institucionalización de programas de Responsabilidad Social Corporativa data en Colombia desde su adscripción a la Declaración del Milenio en el año 2000, que se concentra en ocho objetivos principales: Erradicar la pobreza extrema y el hambre; Educación Universal, Igualdad entre los géneros, Reducir la mortalidad de los niños, Mejorar la salud materna, Combatir el VIH/SIDA, Sostenibilidad del medio ambiente y Fomento de una asociación mundial. En este marco se ha desarrollado una política de mejora en calidad para las empresas que la adscritas a ICONTEC con el documento Guía Técnica de Responsabilidad Social - GTC 180, donde se aprueba la norma ISO 26000 (“Responsabilidad social”, 2018). Como otro detalle llamativo está la Certificación de Empresas Familiarmente

Responsables (EFR) que es un modelo de gestión de conciliación en las industrias que promueve el equilibrio entre vida laboral y vida familiar de los trabajadores (“Certificación de Empresas Familiarmente Responsables”, 2018).

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Las estrategias y políticas de Recursos Humanos son fundamentales en esta Planeación Estratégica debido a que son personas quienes se benefician de estas actividades agroindustriales; dependiendo sensiblemente de la idoneidad de todos los participantes al interior del sector, en lo que respecta a los cargos gerenciales que viabilizarán las propuestas de esta planeación estratégica. En la base de este recurso humano están los trabajadores de los pequeños y medianos productores que necesitan mejorar su cobertura en salud y seguridad social para hacer del Sector Arrocero Colombiano un líder indiscutible en la aplicación correcta de las normas internacionales sobre lo laboral.

7.7 Gestión del Cambio

En lo que atañe a la gestión del cambio, es importante en su éxito que todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización tengan la convicción del enorme aporte que esta planeación, mediante el análisis interno y externo, tomando en consideración las oportunidades y amenazas del mercado actual. La necesidad de cambio se debe de presentar convincentemente para generar serias expectativas de mejoría para los actores y *stakeholders* involucrados. Para ello se cuenta con una visión clara con una guía motivada y una dirección de esfuerzos para la mejora futura del Sector Arrocero Colombiano.

1. Tomar en cuenta el desarrollo del plan de acción, el cronograma y los indicadores de monitorización.
2. Definir una dirección de urgencia para enfrentar el no aprovechamiento de la posible oportunidad o la afectación de una amenaza de forma oportuna y conveniente.

3. Conformar un grupo de dirección y liderazgo estratégico de las acciones de cambio para hacer sinergia con sentido de colaboración del sector.
4. Considerar una visión sinérgica para las industrias del sector: retadora, motivadora e inspiradora.
5. Efectuar lo necesario para la difusión de la visión del sector y así asegurar la mayor probabilidad de éxito.
6. Lograr un cambio transformacional con un sector empoderado que supere los distintos obstáculos.
7. Usar masivamente las TIC para facilitar la difusión y comunicación en diferentes aspectos y tópicos.

Se hace fundamental que esta visión promotora del cambio sea comunicada constantemente a todos los participantes para interiorizar y difundir los méritos del proceso, así como las herramientas necesarias para su implementación. La necesidad de cambio es una concertación de voluntades de todas las partes que se hace real por medio del proceso de gestión de cambio que media esta planeación estratégica para el sector. Se debe de impulsar una cultura del cambio apuntada a los propósitos estratégicos, persiguiendo las inconformidades y las fallas enraizadas en los comportamientos tradicionales. Hay que promover equipos con alta preparación para liderar los procesos de cambio, para que logren transmitir la confianza necesaria en medio de las novedades y los cambios que acarrearán.

7.8 Conclusiones

Al desarrollar la implementación de la planeación estratégica, se deben encuadrar las políticas que dirigirán los planes de acción para lograr su desarrollo exitoso. De igual manera, se debe considerar que los cuadros que lideren el proceso y se encarguen del desarrollo del plan, sepan enfrentar las preocupaciones y las dudas que conlleva un proceso novedoso, de la mano de una correcta gestión del cambio. Se debe presentar a todos los involucrados, la

totalidad de los procesos de una manera didáctica y muy ordenada; esta es la mejor forma de sensibilizar y superar las barreras que acarrea la implementación de los nuevos procesos para alcanzar los objetivos planteados. Por último, es fundamental apuntar que los recursos necesarios para lograr cada OCP son clave del éxito, sí y solo si son incursos en el momento oportuno; de lo contrario, se arriesga la integridad del plan.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El proceso de evaluación estratégica sucede durante toda la planeación estratégica, en cuanto a que es un proceso dinámico que atiende condiciones fluctuantes, características de un entorno activo, que se necesita ajustar constantemente para tener una perspectiva evaluadora responsable que controle con eficiencia a los objetivos a corto plazo, dado que estos serán el vehículo para lograr los objetivos a largo plazo, y así atender a la visión planeada para el Sector Arrocero Colombiano. La evaluación estratégica debe cumplir con la satisfacción de los accionistas, clientes, empleados y sociedad; de forma clara, constante y precisa; para esto, se presenta la totalidad de implicaciones en un tablero que permita controlar las actividades de planeación.

8.1 Perspectivas de Control

Una situación con cambios permanentes, obliga a las organizaciones a ser hábiles para enfrentarse ante las variaciones internas y externas. Acá es fundamental tener un instrumento de evaluación estratégica que ayude a medir y replantear los resultados con acciones específicas que tome la organización. Así se activa el Tablero de Control Balanceado - en inglés: *Balanced Scorecard* (BSC) - como una potente herramienta para modelar las estrategias de control desde cuatro puntos constitutivos. El Tablero de Control Balanceado registra cuatro estrategias de control para convertir la visión de la organización en planes concretos de acción, por medio de un conjunto organizado de ponderaciones que deben comunicarse claramente, para que la organización se describa de manera integral.

8.1.1 Aprendizaje Interno

Acá se consideran factores que serán utilizados en las siguientes perspectivas en el BSC. Se consideran los activos de la organización: (a) personas, capital humano y capacidad de desarrollo, (b) sistemas de información útil para el acertado desarrollo de las actividades de la empresa, y (c) cultura y clima empresariales que involucren a los trabajadores. En el

plan estratégico del Sector Arrocero Colombiano se localizan dos indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (D'Alessio, 2015. p. 561).

8.1.2 Procesos

Los procesos observados se relacionan con la Tecnología, para mejorar la calidad y la variedad de productos; igualmente, aumentar el rendimiento del cultivo para tener mayor abastecimiento para la demanda local. Otro proceso clave es el nivel de integración de proveedores y distribuidores; mayor verticalidad en la cadena de suministros para mejorar la sostenibilidad y agregar valor en la cadena.

8.1.3 Clientes

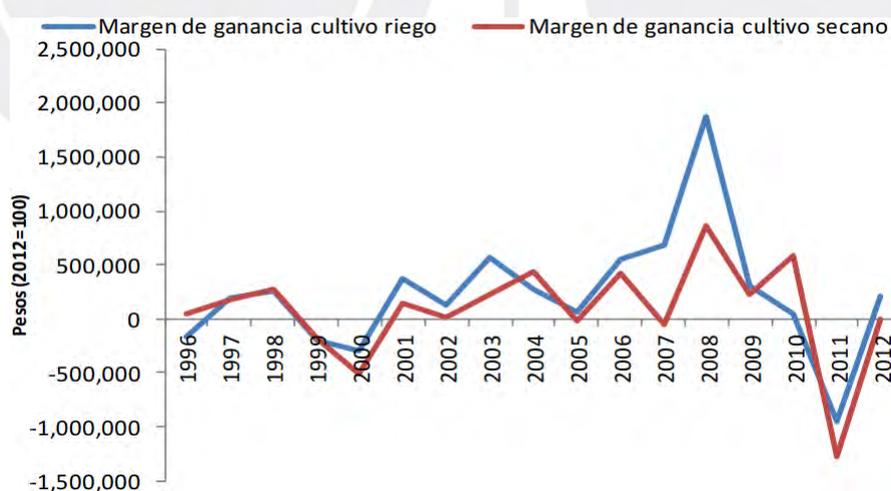
En cuanto a los clientes se debe tener en cuenta la situación de los productores de arroz, los molinos y procesadores, propendiendo por estabilizar los precios y mejorar las condiciones laborales de todos los integrantes del proceso productivo; esto con miras al mercado internacional que suponen las nuevas perspectivas de negocios en el marco del *fair trade*.

Desde esta perspectiva, es muy importante considerar los clientes de la economía nacional como los soportes del mercado arrocero colombiano, en tanto se exploran los clientes internacionales que están implicados en las normativas de trato justo. En la primera instancia, se toman en cuenta a las grandes superficies y los almacenes de cadena; principalmente en cuanto a que muchos de estos potenciales clientes han demostrado estar interesados en la promoción de marcas blancas y marcas propias, lo que brindaría un escenario de comercialización del arroz procesado, tanto para los medianos y pequeños productores como para los grandes molinos y sus excedentes de producción. En la segunda instancia, se debe estudiar el acceso a los mercados de la comunidad europea, todo esto en consonancia con la posible adhesión a la OCDE.

8.1.4 Financiera

Los procesos económicos de las grandes agroindustrias colombianas participan de muy interesantes instrumentos financieros que les permite tener muchos menos impactos de la dinámica de los grandes mercados internacionales y los precios fluctuantes que sufren otros productos. El arroz es un producto protegido en la economía colombiana, en cuanto a que hace parte de uno de los motores socioeconómicos del país, dado el gran número de personas vinculadas directa e indirectamente a su cadena productiva. De esta manera, la evaluación financiera del mercado del arroz muestra grandes bondades por su estabilidad a mediano y largo plazo.

Sin embargo, pese a esta posición beneficiosa entre las agroindustrias colombianas, el sector arrocero tiene grandes retos para mantener estables sus márgenes de ganancia, por cuanto que sus dos procesos de cultivo, el seco y el de riego, tienen impactos climáticos muy importantes; esto, unido al ingreso de arroces competidores, legales (TLC con EEUU e importaciones de la CAN) e ilegales, pueden resultar un riesgo para mantener unas finanzas



sanas para el sector. Esta idea se ilustra con la gráfica de la Figura 15.

Figura 15. Márgenes de Ganancia por Modalidad de Cultivo.
Tomado de Fedearroz (2014)

De otra parte, a pesar de estas fluctuaciones en los márgenes financieros, es importante ver cómo el mercado arrocero muestra una consistente pendiente de ascenso en su mercado interno, lo que permite prever un futuro promisorio para todos los niveles de la industria. Esta idea se complementa con la gráfica de la Figura 16.

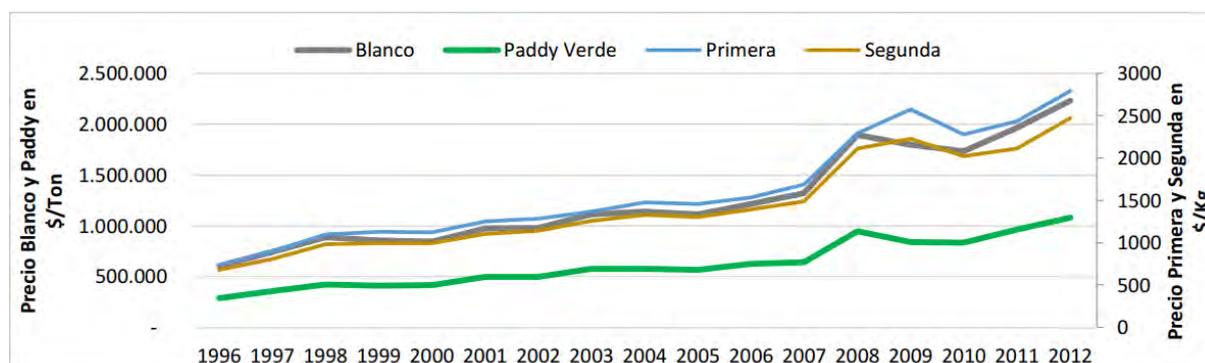


Figura 16. Evolución de los Precios Promedios Anuales del Arroz en Colombia. Tomado de Fedearroz (2014).

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Para finalizar esta evaluación estratégica, se elabora el Tablero de Control Balanceado, partiendo de las estrategias retenidas mediante la activación de algunos indicadores para cada Objetivo de Corto Plazo, con los que se conseguirán los Objetivos de Largo Plazo (D'Alessio, 2015. p. 571). Este tablero está consignado en la Tabla 30.

8.3 Conclusiones

A modo de conclusión, se ve que el proceso de planeación estratégica contiene tres etapas clara con (a) la formulación, (b) la implementación, y (c) la evaluación. El Tablero de Control Balanceado resulta acá como un importante instrumento para la última etapa de control estratégico, porque habilita la medición del desarrollo del plan de actividades con las que se alcanzarán los objetivos planteados; al igual que la visión. Esta composición dinámica permite afirmar que el proceso estratégico es una realidad interactiva, dado que incluye la participación activa de todos los involucrados con la organización. Además de interactivo, es

iterativo, porque sufre algunas variaciones desde lo formulado en la etapa de planeación inicial, frente al desarrollo y ejecución estratégicas; por ello es fundamental evaluar y tomar acciones correctivas que ayuden a encaminar los objetivos del planeamiento estratégico. Así pues, para el Sector Arrocero Colombiano, el Tablero con Control Balanceado está compuesto por las perspectivas financieras, con cuatro indicadores; la perspectiva del cliente, con tres indicadores; la perspectiva de procesos, con dos indicadores, y la perspectiva de aprendizaje, con dos indicadores. Esta implementación del Tablero logrará que el Sector Arrocero Colombiano mejore su oferta, agregado valor al producto final con alta calidad.



Tabla 30

Tablero de Control Balanceado del Sector Arrocero Colombiano

Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad	Acción	Responsable
Financiera	OCP 1.3 Invertir recursos del presupuesto del Ministerio de Agricultura en la ampliación semestral de 5 laboratorios fomentada por Fedearroz y del ICA	Numero de laboratorios creados o ampliados	Número	Crear y ampliar laboratorios	Fedearroz, ICA, Minagricultura, privados.
		Variación de los recursos invertidos del presupuesto nacional respecto al año anterior	Porcentaje	Cambiar los parámetros presupuestales.	Ejecutivo nacional, DNP.
	OCP 2.1 Otorgar subsidios temporales (20% bianual) para la implementación de nuevas tecnologías.	Variación del número de beneficiados respecto al año anterior	Porcentaje	Mejorar el catastro agrícola nacional.	Minagricultura, DANE.
		Variación del valor de los subsidios otorgados respecto al año anterior	Porcentaje		
	OCP 2.3 Asignar líneas de crédito especiales al sector (aumento de 2% mensual).	Variación del número de créditos asignados al año anterior	Porcentaje	Mejorar el censo nacional arrocero en la caracterización socioeconómica.	Minagricultura, DANE, banca privada.
		Variación del valor de los créditos otorgados respecto al año anterior	Porcentaje		
	OCP 4.1 Direccionar los auxilios para construcción de distritos de riego a los agricultores que realmente lo necesitan (aumento de 15% bianual).	Variación del número de distritos construidos respecto al año anterior	Porcentaje	Mejorar el catastro multipropósito y la caracterización regional.	Minagricultura, DANE, DNP, Minobras.
		Variación del valor de los auxilios otorgados respecto al año anterior	Porcentaje		
	OCP 1.2 Incentivar el cultivo de nuevas áreas de siembra(12% anual) con beneficios tributarios.	Variación del número de nuevas áreas respecto al año anterior	Porcentaje	Cruzar las matrices del catastro multipropósito y el censo nacional arrocero.	Minagricultura, DANE, DNP.
		Variación del valor de los beneficios tributarios otorgados respecto al año anterior	Porcentaje		
OCP 5.2 Aprovechar terrenos baldíos mediante el otorgamiento de subsidios por uso de los mismos (aumento de 2% mensual).	Variación del área de terrenos baldíos respecto al año anterior	Porcentaje	Mejorar el catastro multipropósito y la caracterización regional.	Minagricultura, DANE, DNP, Minobras.	
	Variación del valor de los subsidios otorgados respecto al año anterior	Porcentaje			
Clientes	OCP 2.4 Promocionar la marca Arroz Colombia para poder exportar los excedentes de producción (3 campañas anuales).	Numero de actividades promocionales desarrolladas	Número	Planear el programa nacional de promoción arrocera.	Mincomercio, Mincomunicaciones, privados.
		Numero de personas que hicieron parte de las actividades	Número		
		Numero de países donde se desarrollaron las actividades	Número		
OCP 3.2 Ampliar los beneficios del SISBEN del área rural (aumento de 0,3% mensual).	Variación del número de afiliados al SISBEN	Porcentaje	Cruzar las matrices del catastro multipropósito y el censo nacional arrocero en el área salud.	Minagricultura, Minsalud, DANE, DNP, EPS.	
Nuevos beneficios otorgados	Numero				

Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad	Acción	Responsable
Procesos	OCP 2.2 Ampliar el cubrimiento del programa AMTEC y de otros programas (10% anual).	Variación de los recursos asignados al programa respecto al año anterior. Maquinas compradas respecto al año anterior	Porcentaje Numero	Promover programas de compra con beneficios tributarios.	Mincomercio, privados.
	OCP 3.1 Formalizar la contratación de la mano de obra mediante programas especiales desarrollados por el Ministerio de Trabajo (aumento de 5% semestral).	Variación de personas del sector afiliadas al Sistema de seguridad social Variación de beneficiarios afiliados al Sistema de seguridad social	Porcentaje Porcentaje	Promover campañas de normalización.	Minagricultura, Minsalud, DANE, DNP, EPS.
	OCP 1.1 Fomentar buenas prácticas de siembra capacitando 1000 agricultores del sector anualmente.	Numero de agricultores capacitados Porcentaje de cubrimiento sobre el total del censo	Numero Porcentaje	Fomentar programas de capacitación agrícola. Fomentar programas de normalización.	Mincomercio, mineducación, SENA, privados. Minagricultura, DANE, DNP.
	OCP 4.3 Desarrollar programas de certificación de procesos, semillas y mano de obra (aumento de 7% semestral).	Variación del número de programas desarrollados respecto al año anterior.	Porcentaje	Fomentar programas de normalización agropecuaria.	Minagricultura, DANE, DNP.
	OCP 4.2 Emitir políticas de sembrado por periodos estacionales, de acuerdo con los climas de las áreas de siembra (aumento de 1% mensual).	Variación del número de políticas emitidas respecto al año anterior.	Porcentaje	Fomentar el estudio de programas agropecuarios desde el legislativo central.	Minagricultura, DANE, DNP, ejecutivo y legislativo centrales.
	OCP 5.1. Redistribuir las áreas de agricultura y ganadería mediante la asignación de usos adecuados (aumento de 10% anual).	Variación del áreas redistribuidas respecto al año anterior.	Porcentaje	Cruzar las matrices del catastro multipropósito y el censo nacional arrocero en el área salud.	Minagricultura, Minsalud, DANE, DNP, EPS.
	OCP 5.3 Involucrar a Colciencias y entes de investigación, en los programas de desarrollo del sector (aumento de 6% semestral).	Variación del número de programas desarrollados respecto al año anterior.	Porcentaje	Fomentar la investigación interdisciplinaria en el sector agropecuario.	Colciencias, Minagricultura.
	OCP 3.3 Capacitar a todos los miembros de la cadena de producción de la importancia de contar con un sector legalizado (500 individuos al año).	Numero de personas capacitadas Numero de programas de legalización implementados.	Numero Numero	Fomentar programas de formalización y regularización legal del sector.	Minjusticia, privados y colectivos de abogados.

Capítulo IX: Competitividad del Sector Arrocero Colombiano

La ventaja competitiva de las naciones empieza y se mantiene gracias a un proceso localizado que toma en cuenta las diferencias en valores, estructuras económicas, cultura, instituciones e historia, dado que todo ello contribuye al éxito. Desde esta idea, la ventaja competitiva de una industria se logra equilibrando los costos de producción y la fidelización de sus clientes. Puede tener ganancias cuando el comprador está en disposición de invertir más en la adquisición del producto o cuando puede ofrecer precios más bajos que la competencia (D'Alessio, 2015. p. 629). Así pues, la competitividad se enlaza con la cultura y la historia determinando la supervivencia de industrias y negocios. En este contexto aparecen las diversas ventajas competitivas que se pueden ver como un conjunto de factores determinantes de la productividad, del incremento mantenido del bienestar de las personas, al igual que de la buena imagen de un producto o una industria, bien sea por su rendimiento, su aporte en la sociedad o su apuesta por el bien común.

Por esta razón, la competitividad del Sector Arrocero Colombiano tendrá su soporte en la administración de sus recursos, sus capacidades para mejorar la productividad, la generación de bienestar para la nación, y la apuesta por las políticas internacionales del *fair trade*. Igualmente, hay que resaltar acá el análisis competitivo real del sector, así como la posibilidad de conformación de clústeres que ofrezcan oportunidades de crecimiento económico del sector.

9.1 Análisis Competitivo del Sector Arrocero Colombiano

El Sector Arrocero Colombiano cuenta con un interesante contexto que lo distingue de entre todos los sectores agroindustriales del país, debido a su tamaño, a la cantidad de personas vinculadas directa e indirectamente a la cadena productiva, y por lo representativo de este cereal en la alimentación humana y animal en Colombia (SIC, 2012). Existen, como

ya se presentó anteriormente entre las fortalezas y oportunidades que tiene el sector, varios programas estatales que ofrecen incentivos para el cultivo, así como herramientas e insumos.

La actividad del Sector Arrocero Colombiano puede medirse mediante el cociente entre la producción y el área cultivada, obteniendo un indicador de toneladas por hectárea que ha venido en un incremento sensible en los últimos años, tanto en el sistema seco como en el mecanizado. Esta condición, aunada al incremento de hectáreas y la diversidad de regiones que le apuestan al cultivo del arroz, le permite tener un futuro prometedor a corto y mediano plazo (Fedearroz, 2017).

La existencia de programas como el ColRice o el AMNTEC, mejoran en gran manera las perspectivas de los cultivadores, los procesadores y los vendedores de arroz en Colombia. Si bien es cierto, las circunstancias climáticas impactan el cultivo, el resto de la cadena de producción y comercialización se ve compensada por la presencia del arroz importado tanto del TLC con los EEUU como el de la CAN. No obstante, los sistemas preferenciales que se han desmontado paulatinamente y el avance de la eliminación arancelaria del arroz estadounidense, que llegará a cero en el año 2035, suponen riesgos en el largo plazo que deben de ser mitigados mediante procesos de planificación estratégica (ANDI, 2016).

También resultan muy positivos los recursos humanos, técnicos y tecnológicos que se han llevado a cabo en el sector, así como los recursos infraestructurales que se prevén en el futuro cercano, tales como las vías 4G y el fortalecimiento de estructuras intermediadoras como Fedearroz con su inversión en molinos federados que puedan brindar ayuda a los medianos y pequeños arroceros para procesar completamente su producto virgen. En cuanto al recurso humano, en la coyuntura particular del proceso de paz terminado con las FARC, se avizora un escenario en el cual el desarrollo del campo será beneficiado con la ausencia de ese agente conflictivo, brindando enormes oportunidades a todos los pequeños y medianos agricultores que quieran ingresar en el sector. De igual manera, se consolida un contexto más

adecuado para el mejoramiento de las condiciones laborales y de cobertura de seguridad social para todos los trabajadores vinculados informalmente con los pequeños y medianos productores. Este escenario es quizá el más prometedor porque permitirá al sector poder cumplir con las reglamentaciones internacionales en lo que respecta a *fair trade*, lo que redundará en un amplísimo mercado de los países miembros de la OCDE.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Arrocero Colombiano

Una vez hecho el análisis interno y externo para conocer estratégicamente al Sector Arrocero Colombiano, se establecieron algunos de los elementos que resultan competitivos. Cada uno de ellos, en su independencia, resulta ser ventajoso para las condiciones del mercado; es en su combinación en donde se hallan las ventajas competitivas que apoyarán al sector de manera efectiva; solo en sus sinergias y su simultaneidad, se logrará que este accionar ventajoso sea permanente, eficiente y recurrente. Entre otros factores, los que esta planeación estratégica ha considerado son:

- **El potencial tecnológico.** La dedicación de instituciones educativas, investigadores privados (Federarroz, Industria molinera, Induarroz, Fondo Nacional del Arroz, empresas de agroquímicos) e instituciones públicas con desarrollos científicos (Colciencias, ICA, INVIMA), a la investigación de temas, tanto del resorte agrícola como del financiero / comercial, convierte el potencial tecnológico en una de las enormes ventajas que soportará cualquier planeación en el sector.
- **El potencial infraestructural.** Los proyectos de desarrollo en infraestructura a nivel nacional en vías de comunicación (carreteras de cuarta generación y mantenimiento de la malla existente; vías férreas y fluviales), infraestructura agropecuaria (distritos de riego) e infraestructura urbana (habitacional, servicios públicos), influirán drásticamente en el mejoramiento de varios eslabones en la cadena de producción arrocera, así como en el bienestar general de las comunidades asociadas al gremio.

- **El postconflicto.** La desaparición de las FARC como agente de desestabilización en muchas de las zonas agropecuarias nacionales en donde el sector arrocero tiene una representación tanto en áreas cultivadas como en poblaciones vinculadas, hace de este escenario de postconflicto una enorme ventaja para la percepción de seguridad en los actores nacionales, tanto como en los internacionales, fomentando las posibilidades de inversión, igual que mejorando las condiciones socioeconómicas que inciden en las calificaciones dentro de los estándares internacionales de los mercados de *fair trade*.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Arrocero

Colombiano

El Sector Arrocero Colombiano tiene una estructura dinámica y amplia que hace probable su integración con muchísimos otros sectores sociales y económicos del país; entre todos estos sectores en contacto, los posibles clústeres que tendrían un potencial relevante y una prospectiva interesante se podrían determinar:

- **Comercializadores mayoristas.** El modelo creciente de corporativismo que ha imbuido a las empresas dedicadas a la comercialización del arroz; además de ampliar la plaza del producto, genera buenas condiciones laborales, escalando la economía asociada mediante la implementación de modelos tecnológicos novedosos. Además, estos comercializadores serán la calve para la promoción del producto en los mercados internacionales de *fair trade*, con campañas que revelen los factores de mejoras en lo laboral, cuidado del ambiente y responsabilidad empresarial.
- **Entidades financieras.** Las instituciones que tienen posibilidades de hacer prestamos para los productores, procesadores y comercializadores, tienen asegurado un lugar determinante en la sostenibilidad del sector; así mismo, los corresponsales bancarios y las SEDPE (Sociedades Especializadas en Depósitos y Pagos Electrónicos) pueden proponer un interesante escenario en el contexto de políticas nacionales que están

beneficiando la bancarización creciente, en especial en los contextos microempresariales y de negocios.

- **Asociaciones gremiales.** Las federaciones y agrupaciones organizadas de productores agrícolas, se perfilan como aliados estratégicos en cuanto a que pueden ser difusores efectivos de las políticas y planes asociados a las mejoras en lo laboral, respecto de las poblaciones que se vinculen con el sector. Así mismo, la interacción de estos actores con las unidades de control y evaluación, dependientes de esta planeación, brindarán un insumo clave para la redirección y corrección de procesos.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Lo exitoso de un clúster se basa en la intervención activa de los actores que lo componen. En el caso del Sector Arrocero Colombiano, los aspectos estratégicos identificados en los potenciales clústeres, vienen determinados por:

- La proactividad e integración de los comercializadores tradicionales del arroz en Colombia, serán la clave para repensar el negocio del arroz en un contexto de internacionalización creciente. Urge la creación de divisiones dentro de estas estructuras corporativas que se dediquen exclusivamente a explorar los nuevos mercados del *fair trade*, conociendo de antemano cuáles son las condiciones que ellos plantean y cuáles son las fortalezas de una planeación estratégica que propende por el mejoramiento de las estipulaciones de los agricultores colombianos de arroz. La sinergia de estos comercializadores con el Ministerio de Comercio Exterior, con los fondos y redes de comercio internacional de productos agropecuarios, así como con las *boards* de certificación, serán el mejor potenciador para la comercialización justa del producto en los mercados novedosos para los que esta planeación los prepara.

- El aumento de la financiación del sector agropecuario nacional, por medio de las diferentes propuestas, públicas y privadas, de acceso a fondos. Las facilidades para que los agricultores accedan a créditos blandos de manera rápida, fomentará la solidez de la actividad cultivadora, aumentando la frontera agrícola. En este sentido, el apalancamiento estatal de estos programas será la clave del éxito en cuanto a su estabilidad, además de factor de garantía para el desarrollo sostenido del sector.
- Por último, las políticas de seguridad social deberán pasar de ser un simple deber de la política estatal, dándole a los gremios de productores un rol determinante en la búsqueda de la formalización de la actividad de los pequeños y medianos agricultores informales en el país. Para ello, en sinergia con el gobierno, se debe implementar un sistema de difusión de políticas claras que incentiven la formalización mediante la asociatividad; ello concertará a los distintos participantes de la cadena productiva del Sector Arrocero Colombiano, en torno a los beneficios de este proceso. El Estado promocionará y difundirá los beneficios tributarios y las ventajas de los programas, resaltando como estos apoyan e incentivan la competitividad productiva formal en la ruralidad colombiana.

9.5 Conclusiones

En este punto, se prevé que la competitividad actual del Sector Arrocero Colombiano está determinada por las estructuras tradicionales, dependiendo completamente del mercado nacional. Acá es fundamental que el estado y las compañías arroceras apoyen a los agricultores con estrategias que van, desde tácticas de financiamiento quirúrgico; es decir, programas completos que provean fondos para el cultivador con un carácter tremendamente específico, que reduzcan la ineficiente inversión que este pueda hacer de esos fondos; hasta programas de internacionalización de la promoción del cultivo justo del arroz, como estrategia para la ampliación de mercados. Promover la asociatividad de pequeños y

medianos productores, facilitará el acceso a los recursos financieros, tecnológicos y de seguridad social que mejoren la vida y trabajo de todos los vinculados con la cadena productiva del arroz; redundando en el mejoramiento constante y efectivo de la calidad de vida de los agricultores y la ruralidad colombiana.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo final se concentrará en la presentación del Plan Estratégico Integral al que se llegó desde los distintos análisis y precisiones; así mismo, se presentarán las conclusiones finales, tanto de los análisis evaluativos como de la mirada general de objetivos de corto y largo plazo, las políticas y sus distintas estrategias. Por último, se darán las recomendaciones finales a las que hubo lugar una vez se completó la mirada total de la planeación estratégica; todo ello con miras a hacer realizable la apuesta visión para el Sector Arrocero Colombiano en los próximos años.

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 31 se presenta el Plan Estratégico Integral que condensa el esfuerzo de este ejercicio de investigación y análisis; es la propuesta estratégica que concita la la visión y misión proyectadas para el Sector Arrocero Colombiano, desde su concordancia con los objetivos de largo y corto plazo; de igual manera, se encuadran las estrategias y sus indicadores, todo ello elaborado en el tablero de control balanceado, en el marco de los valores, las políticas y el código de ética (D'Alessio, 2015. p. 663).

10.2 Conclusiones Finales

- El Sector Arrocero Colombiano ha crecido de forma sostenible, apoyado en el consumo interno.
- Hay diferencias sustanciales de costo beneficio para los distintos cultivadores de arroz en el país, debido a las condiciones de transporte y acopio del producto.
- El rendimiento de la producción se perfila como un gran potencial para el sostenimiento del mercado interno, con interesantes previsiones para su ingreso en los mercados internacionales del *fair trade*.
- Los formación técnica de los pequeños y medianos agricultores dentro de la cadena productiva del arroz, sigue siendo precaria, a pesar de la ingente gestión

Tabla 31
Plan Estratégico Integral

Visión
Para el año 2023, el Sector Arrocero de Colombia será destacado como el país que pasó de no exportar arroz, a ser el segundo exportador de arroz en Latino América en tan solo cinco años; reconocido por su calidad de arroz y gran variedad de sabores y productos derivados del arroz, puestos en el mercado de los países latinoamericanos, logrando también conseguir que el 90% de los agricultores colombianos y sus familias, cuenten con un cubrimiento pleno de salud y seguridad social, afectando positivamente la cadena de valor y promoviendo a una mayor productividad y competitividad

Intereses del sector	Objetivos de largo plazo					Principios cardinales		
	OLP 1: Crecer sosteniblemente en la producción de arroz en al menos un 10% anual durante los próximos 5 años.	OLP 2: Mejorar la calidad de vida de los productores del sector arrocero en Colombia aumentando sus ingresos en un 30% de los próximos 5 años	OLP 3: Vincular al 90% de los productores del sector arrocero en Colombia y su grupo familiar al sistema de seguridad social en los próximos 5 años.	OLP 4: Mejorar la sostenibilidad de los recursos agrícolas aumentando en un 50% la eficiencia del uso del agua en los próximos 5 años.	OLP 5: Aumentar el número de hectáreas agrícolas irrigadas y mecanizadas para el cultivo de arroz en un 50% dentro de los próximos 5 años.			
1. Producción / excedentes						Influencia de terceras partes		
2. Competitividad						Lazos pasados y presentes		
3. Condiciones TLC.						Contrabalance de intereses		
4. Disminuir la importación.						Conservación de los enemigos		
5. Disminuir el contrabando.								
6. Normalizar la vinculación al régimen contributivo de salud.								
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Políticas		
E1	X	X	X	X	X	P2, P6, P7		
E2		X				P2, P3, P6		
E3	X	X		X	X	P1, P2, P3, P5		
E4		X				P1, P2, P3		
E5	X	X		X	X	P1, P2, P4, P5, P6, P7		
E6		X	X	X	X	P1, P2, P4, P5, P6, P7		
E7	X	X	X	X	X	P2, P6, P7		
E8	X	X		X	X	P1, P2, P5, P6, P7		
E9	X	X		X	X	P2, P6, P7		
E10		X				P1, P2, P4, P5, P6, P7		
E11		X				P1, P2, P3, P5, P6		
E12	X	X	X			P1, P2, P3		
E13	X	X	X		X	P2, P4, P6		
E14	X	X		X		P1, P2, P4, P5, P7		
Misión: Promover y desarrollar una industria arrocera integralmente conectada con sus sectores económicos aliados que se reconozca socialmente responsable y cumpla con estándares internacionales de sostenibilidad y trato justo mediante herramientas apropiadas que promuevan la afiliación al sistema contributivo de salud de todos los trabajadores vinculados. El cumplimiento de esta misión hará que se facilite el acceso a mercados internacionales que tengan como objetivo la promoción de valores éticos de respeto y humanismo, consiguiendo así incursionar en una franja de mercado internacional hasta ahora inexplorada por el Sector Arrocero Colombiano.	Perspectiva de aprendizaje: - Variación del número de programas desarrollados respecto al año anterior. - Numero de personas capacitadas - Numero de programas de legalización implementados.	OCP 1.1 Fomentar buenas prácticas de siembra capacitando 1000 agricultores del sector anualmente. OCP 1.2 Incentivar el cultivo de nuevas áreas de siembra (12% anual) con	OCP 2.1 Otorgar subsidios temporales (20% bianual) para la implementación de nuevas tecnologías. OCP 2.2 Ampliar el cubrimiento del programa AMTEC y de otros programas (10% anual).	OCP 3.1 Formalizar la contratación de la mano de obra mediante programas especiales desarrollados por el Ministerio de Trabajo (aumento de 5% semestral). OCP 3.2 Ampliar los	OCP 4.1 Direccionar los auxilios para construcción de distritos de riego a los agricultores que realmente lo necesitan (aumento de 15% bianual). OCP 4.2 Emitir políticas de sembrado por periodos	OCP 5.1. Redistribuir las áreas de agricultura y ganadería mediante la asignación de usos adecuados (aumento de 10% anual). OCP 5.2 Aprovechar terrenos baldíos mediante	Perspectiva de procesos: - Numero de agricultores capacitados - Porcentaje de cubrimiento sobre el total del censo - Variación del número de programas desarrollados respecto al año anterior. - Variación del número de	Valores: - El respeto - La lealtad - La honestidad - La integridad - La proactividad - La responsabilidad - La justicia - La resiliencia - La búsqueda de la excelencia Código de ética: - empleo digno que aliente el crecimiento del Sector Arrocero Colombiano - cuidado de los recursos, tanto los naturales como los artificiales - adopción y cuidado de los estándares internacionales y

<p>Perspectiva de clientes: - Numero de actividades promocionales desarrolladas - Numero de personas que hicieron parte de las actividades - Numero de países donde se desarrollaron las actividades - Variación del número de afiliados al SISBEN - Nuevos beneficios otorgados - Variación de los recursos asignados al programa respecto al año anterior. - Maquinas compradas respecto al año anterior - Variación de personas del sector afiliadas al Sistema de seguridad social - Variación de beneficiarios afiliados al Sistema de seguridad social</p>	<p>beneficios tributarios. OCP 1.3 Invertir recursos del presupuesto del Ministerio de Agricultura en la ampliación semestral de 5 laboratorios fomentada por Fedearroz y del ICA</p>	<p>OCP 2.3 Asignar líneas de crédito especiales al sector (aumento de 2% mensual). OCP 2.4 Promocionar la marca Arroz Colombia para poder exportar los excedentes de producción (3 campañas anuales).</p>	<p>beneficios del SISBEN de área rural (aumento de 0,3% mensual). OCP 3.3 Capacitar a todos los miembros de la cadena de producción de la importancia de contar con un sector legalizado (500 individuos al año).</p>	<p>de estacionales, de acuerdo con los climas de las áreas de siembra (aumento de 1% mensual). OCP 4.3 Desarrollar programas de certificación de procesos, semillas y mano de obra (aumento de 7% semestral).</p>	<p>el otorgamiento de subsidios por uso de los mismos (aumento de 2% mensual). OCP 5.3 Involucrar a Colciencias y entes de investigación, en los programas de desarrollo del sector (aumento de 6% semestral).</p>	<p>políticas emitidas respecto al año anterior. - Variación del áreas redistribuidas respecto al año anterior. Perspectiva financiera: - Numero de laboratorios creados o ampliados - Variación de los recursos invertidos del presupuesto nacional respecto al año anterior - Variación del número de beneficiados respecto al año anterior - Variación del valor de los subsidios otorgados respecto al año anterior - Variación del número de créditos asignados al año anterior - Variación del valor de los créditos otorgados respecto al año anterior - Variación del número de distritos construidos respecto al año anterior - Variación del valor de los auxilios otorgados respecto al año anterior - Variación del número de nuevas áreas respecto al año anterior - Variación del valor de los beneficios tributarios otorgados respecto al año anterior - Variación del área de terrenos baldíos respecto al año anterior - Variación del valor de los subsidios otorgados respecto al año anterior</p> <p>nacionales que velen por el trato justo en el mercado - transparencia y el respeto de los compromisos concertados por los organigramas y cronogramas que sean elaborados para dar vía a esta planeación estratégica productiva - condenar severamente cualquier comportamiento que fomente la corrupción y el alejamiento del orden legal instituido.</p>
---	---	---	---	---	--	---



Recursos: Materiales, insumos, tecnología, mano de obra, métodos, equipos, moneda.

gubernamental para mejorarlo.

- La integración de la cadena productiva del arroz colombiano sigue dependiendo de los grandes molinos y los comercializadores finales, creando un clima de inequidad y poca estabilidad para los pequeños y medianos productores.
- La existencia de créditos blandos apalancados por el músculo financiero estatal es aún baja con respecto al potencial del sector.
- El arroz colombiano no tiene ninguna representación en el mercado internacional.

10.3 Recomendaciones Finales

- Presentar esta planeación estratégica a Fedearroz, a los ministerios de agricultura, trabajo y comercio exterior, así como a los fondos de promoción agrícola nacional.
- Propender por un liderazgo estatal más efectivo para la especialización de las regiones con mayor rendimiento en la producción arrocerá, replicando los procesos eficientes con miras a construir una capacidad exportadora; todo ello en conjunto con Fedearroz y las empresas privadas.
- Promover la integración vertical de los distintos participantes de la cadena productiva arrocerá.
- Establecer por un plan de *benchmarking* basado en buenas prácticas agrícolas mundiales; usando los referentes internacionales preponderantes: EEUU, Asia y CAN.
- Empoderar a Colciencias y a las instituciones investigadoras, públicas y privadas, para una sinergia de esfuerzos en la investigación de semillas y agroinsumos para que los resultados sean compartidos entre todos ellos y así conseguir una masa crítica de conocimiento acerca del arroz colombiano y sus potencialidades.
- Continuar con el desarrollo de programas como AMNTEC e Integración Hacia Adelante para que la renovación tecnológica de pequeños y medianos agricultores sea una realidad eficiente.

- Investigar en adaptaciones tecnológicas o diseños endógenos de maquinaria que esté mejor adecuada al minifundio arrocero colombiano.
- Proyectar planes de mejora constante de los diseños de los distritos de riego para que cumplan con estándares internacionales de reducción del impacto ambiental, y que a la vez resulten en mejoras en su eficiencia y costo.
- Concertar con el SENA y otras instituciones de educación superior, la creación de una Escuela Nacional de Agricultura que saque provecho de las TIC para poder cubrir satisfactoriamente a la mayor cantidad de agricultores arroceros del país.
- Coordinar con instituciones públicas de orden ministerial para concertar los programas y campañas de promoción, nacional e internacional, de los logros del Sector Arrocero Colombiano en cuanto a cobertura en salud de sus trabajadores, mejoramiento de su bienestar social y responsabilidad empresarial.
- Fomentar la cultura del uso apropiado de los recursos hídricos, para convertir al sector en un ejemplo de los procesos industriales de cultivo con responsabilidad ecoambiental.

10.4 Futuro del Sector Arrocero Colombiano

El Sector Arrocero Colombiano seguirá con una perspectiva positiva de crecimiento para los próximos años; todo esto con un trabajo fuerte de planeación para usar la influencia positiva de las condiciones y factores exitosos que, se han planteado acá, en consonancia con las políticas nacionales de fomento del agro y la industrialización. No obstante, se deben de implementar las recomendaciones previas, fruto de esta planeación estratégica; todo ello para aumentar la competitividad, integrar verticalmente la cadena de producción arrocera; así como atender estrategias adecuadas, para el desarrollo sostenible de todas las industrias vinculadas, directa e indirectamente, con el sector. Igualmente, hay que concitar el compromiso de todos los agricultores, grandes, medianos y pequeños; así como de los demás

miembros de la cadena productiva, concertados en la proyección del sector, nacional e internacionalmente, convirtiendo así a esta industria en uno de los motores de la economía colombiana de cara al postconflicto y a la superación de los grandes problemas sociales, ambientales y de independencia alimentaria que persisten a nivel planetario. Es muy importante atender los asuntos de cambio climático, respondiendo con gran fuerza en todas las tácticas para usar mejor los recursos renovables y no renovables involucrados en la producción del arroz colombiano. Así, se seguirán aprovechando los grandes territorios que resultan adecuados para el cultivo de arroz, todo ello dentro de un marco de responsabilidad social, empresarial y ambiental.

Es muy importante que se asuma el aumento de la demanda que causará esta implementación estratégica, buscando mejorar las capacidades productivas del sector, en coincidencia con el mantenimiento de la calidad, tanto del producto como de los estándares de producción; incluyendo en esto el bienestar de las familias arroceras, de los pequeños procesadores, de los grandes molinos y de todos los comercializadores de productos derivados de la cadena productiva del arroz en Colombia. Es preciso integrar todas las visiones de los clústeres y los otros sectores agrícolas para que este esfuerzo de planificación para la industria arrocera pueda ser replicado en condiciones adecuadas en otros grandes cultivos; todo esto para que se apalanque la economía nacional en una sinergia de visión y objetivos a largo y corto plazo, tomando como ejemplo los propuestos para el sector. Buscar la consolidación del escenario de competitividad, se conseguirá una franja exportadora de arroz de altísima calidad como producto y con el respaldo de las políticas de responsabilidad; así pues, en los próximos años, el sector aumentará la producción nacional, con márgenes notables de rentabilidad, brindando un ingreso adecuado para la población vinculada con la cadena productiva, y acortando las distancias con los principales exportadores de la región. En últimas, el Sector Arrocero Colombiano se consolidará como un referente latinoamericano

tanto en producción, como en comercialización y promoción de una industria agrícola responsable, pujante y líder en el mundo.



Referencias

- Asociación Nacional de Industriales [ANDI] Cámara Induarroz. (2016) *Informe asamblea general de afiliados 2016*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Asociación Nacional de Industriales [ANDI] Cámara Induarroz – Fedesarrollo. (s.f.) *Política comercial para el arroz*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Arroz: único cultivo viable de la apertura. (1991, 24 de agosto). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/mam-142516>
- Bernal, M. (sf) La cultura del arroz. *Cocinasemana*. Recuperado de <http://www.cocinasemana.com/edicion-impresa/ingredientes/articulo/historia-del-arroz/30914>
- BKF. (2017, 6 de julio). Retos de la Industria Arrocera en el 2017. Recuperado de <http://bkf.com.co/retos-la-industria-arrocera-2017/>
- Caballero, J.; Calegar, G. y Cappi, C. (2003) *Los instrumentos de protección y sus repercusiones económicas*. Internacional: FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/documents>
- Certificación de Empresas Familiarmente Responsables (EFR) (2018) Recuperado de <http://www.icontec.org/Ser/EvCon/Paginas/Inspeccion/cEFR.aspx>
- Certificación ISO 14001. (2018) Recuperado de <http://www.icontec.org/Ser/EvCon/Paginas/PCS/ci14000.aspx>
- Chica, J. et all. (2016) Indicadores de competitividad del cultivo del arroz en Colombia y Estados Unidos. En: *Revista de Ciencias Agrícolas*, vol 33, num 2. Pasto (Colombia): Universidad de Nariño. Recuperado de <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rfacia/article/view/3097/3695>
- Chique, V.; Rosales, R. y Samaca, H. (2006). *Efectos de la liberalización comercial: Un análisis de equilibrio parcial para el sector de arroz en*

Colombia (Documento CEDE). Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado de <https://economia.uniandes.edu.co/files/jortegon@fundacionuniandes.edu.co/d2006-37.pdf>

Con ventas por \$1,34 billones, Roa Florhuila es el orgullo opita. (2017, 20 de julio).

Revista Dinero Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/roa-florhuila-la-empresa-mas-grande-del-huila/247789>

Consejo Privado de Competitividad. (s.f.). *Informe Nacional de Competitividad 2016 - 2017*. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2016-2017/>

Conflictos exteriores que afectan la economía Colombiana. (2017, 23 de noviembre)

Dinero, Publicaciones Semana. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/conflictos-exteriores-que-afectan-la-economia-colombiana/250995>

Contraloría General de la República. (2017, 18 de septiembre). *Boletines de Prensa*.

Comunicado de Prensa No.144. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de <http://www.contraloria.gov.co/contraloria/sala-de-prensa/boletines-de-prensa/>

Contraloría General de la República. (2016, agosto). *Informe sobre el estado de los*

Recursos Naturales y del Ambiente 2015-2016. Bogotá, Colombia: Autor.

Recuperado de

<http://www.contraloria.gov.co/documents/20181/461292/Informe+sobre+el+Estado+de+los+Recursos+Naturales+y+del+Ambiente+2015+-+2016/b89427cb-857e-407c-9ef3-1aac6aaf3708?version=1.1>

Cuevas, F., (1992). *Arroz en América latina: mejoramiento, manejo y*

comercialización. Cali, Colombia: Centro internacional de agricultura tropical.

Ejército Nacional con los arroceros del Meta. (sf) *Noticias Ejercito Nacional*. Bogotá:

ejercito.mil.co Recuperado de <https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=384046>

D'Alessio, F., (2015). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F.:

Pearson.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017, 22 de

noviembre). *Boletín técnico Producto Interno Bruto PIB Tercer trimestre de*

2017. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim17_oferta_demanda.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017, 27 de

septiembre). *Cuenta Satélite de la Agroindustria del Arroz Resultados 2012-*

2016P. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/agroindustria/boletin_cta_sat_agroindustria_arroz_2012_2016.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017, 14 de agosto).

Encuesta nacional de arroz mecanizado. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/encuesta-de-arroz-mecanizado>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017). *DANE -*

INFORMACION ESTRATÉGICA. Series de Población. Bogotá, Colombia: Autor.

Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/series-de-poblacion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016, 10 de febrero). 4°

censo nacional arrocero 2016. Resultados. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/censo-nacional-arrocero/presentacion-4to-censo-nacional-arrocero-2016.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016). *Encuesta anual manufacturera 2016*. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2010, marzo). *INFORME DE GESTIÓN 2009*. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/control_participacion/planes_institucionales/Planes_Indicativos/informe_gestion_2009.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (s.f.). *Agroquímicos*. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/agroquimicos.pdf>

Delgado, G. (2006). *Historia universal*. México: Pearson Educación.

Departamento Nacional de Planeación. (2010) *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: Prosperidad para todos: Más empleo, menos pobreza y más seguridad*. Colombia: CNA. Recuperado de http://www.cna.gov.co/1741/articles-311056_PlanNacionalDesarrollo.pdf

En riesgo cosecha de arroz llanera por falta de transporte. (2013, 23 de agosto) *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/riesgo-cosecha-arroz-llanera-falta-transporte-84094>

¿El futuro del mercado colombiano esta en el arroz? (2017, 8 de noviembre) *Revista P&M*. Recuperado de <http://www.revistapym.com.co/futuro-del-mercado-colombiano-esta-arroz>

- Fedearroz. (2010) *Evaluación socioeconómica de la cadena productiva del arroz en Colombia*. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de http://www.fedearroz.com.co/doc_economia/Estudio%20socioeconomico%20-%20DEF%20PUBLICADO%20-%20SEPT2010.pdf
- Fedearroz. (2017, 30 de noviembre) *Área, Producción y Rendimientos. Producción de Arroz Paddy Seco en Colombia por Zonas. Desde 2015 hasta 2017. Toneladas*. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de http://www.fedearroz.com.co/new/apr_public.php
- Fedearroz. (2017, 30 de noviembre) *Historia del arroz*. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de <http://www.fedearroz.com.co/new/historiaarroz.php>
- Fedearroz. (s.f.) *Contrabando de arroz*. En: Revista Arroz, Volumen 60, número 498. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de <http://www.fedearroz.com.co/revistanew/arroz498.pdf>
- Fedearroz alertó sobre obsolescencia y falta de maquinaria en el sector arrocero. (2017, 15 de marzo) *Prensalibre casanare.com* Recuperado de <http://prensalibre casanare.com/economia/24504-fedearroz-alertu-sobre-obsolescencia-y-falta-de-maquinaria-en-el-sector-arrocero.html>
- Fondo para el financiamiento del sector agropecuario [Finagro] (2017) Programa Colombia Siembra 2017. Bogotá: Colombia. Autor. Recuperado de https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic_page/image/lec_novembre_artboard_58_copy_3.jpg
- García, M. (2007). *Democracia y seguridad*. Bogotá, Colombia: Centro de Investigación y Educación Popular.
- La encrucijada del sector arrocero: ¿por qué paran los productores? (2017, 28 de agosto). *El Espectador*. Recuperado de

<https://www.elespectador.com/economia/la-encrucijada-del-sector-arrocero-por-que-paran-los-productores-articulo-710369>

Lozano, M. C., & Gómez, M. L. (2004). *Aspectos psicológicos, sociales y jurídicos del desplazamiento forzoso en Colombia*. Acta Colombiana de Psicología, 2004 (12), 103-119. Recuperado de

http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n12/art_8_acta_12.pdf

Martinez, H. (2005) *La cadena del arroz en Colombia. Documento de trabajo No. 89*.

Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – Observatorio Agrocadenas Colombia. Recuperado de

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Arroz/Documentos/004%20-%20Documentos%20Competitividad%20Cadena/004%20-%20D.C.%20-%20Caracterizacion%20Arroz.pdf>

Mercado arrocero: ¿un duopolio incontrolable? (2013, 3 de febrero) *El Espectador*.

Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/mercado-arrocero-un-duopolio-incontrolable-articulo-402679>

Mincomercio. (s.f.) *¿Qué pasa en el sector arrocero?* Colombia: tlc.gov.co Recuperado de http://www.tlc.gov.co/publicaciones/11687/que_pasa_en_el_sector_arrocero

Ministerio de Industria y Turismo. (2017, 24 de noviembre). *Acuerdos Comerciales y de Inversión*. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de

http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos_vigentes

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017, 12 de noviembre). *Cancillería, Política Exterior*. Colombia: Autor. Recuperado de

<http://www.cancilleria.gov.co/international/multilateral>

Organización de las naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO].

(2004). *Todo sobre el arroz* En: *Año internacional del arroz 2004*.

Internacional: Autor. Recuperado de

<http://www.fao.org/rice2004/es/aboutrice.htm>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO].

(2017, 20 de octubre). *Seguimiento del Mercado del Arroz de la FAO (SMA)*.

Volumen XX, Edición No. 3, Octubre de 2017. Internacional: Autor.

Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i7964s.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2000)

Comercio internacional y estándares laborales básicos. París, Francia: Autor.

Recuperado de <http://www.oecd.org/employment/emp/1888610.pdf>

ORF S.A. (2015). *Presentación ORF S.A.* Colombia: ORF S.A. Documento de trabajo.

Piden a arroceros cautela al sembrar. (2014, 23 de enero). *El nuevo día*. Recuperado de

http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/208194-piden-a-arroceros-cautela-al-sembrar?quicktabs_3=0

Piden excluir al arroz de la Alianza Pacífico. (2013, 24 de mayo) *El Espectador*.

Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/piden-excluir-al-arroz-de-alianza-pacifico-articulo-423909>

Porter, M. (2009) *Ser competitivo*. Bilbao, España: Deusto.

Presidencia de la República de Colombia. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-*

2018 Todos por un Nuevo País. Bogotá, Colombia: Autor.

Producción agropecuaria en los grandes Distritos de riego de Colombia ha sido

improvisada: IGAC. (2017, 20 de marzo) *Noticias IGAC*. Recuperado de

<http://noticias.igac.gov.co/produccion-agropecuaria-los-grandes-distritos-riego-colombia-ha-improvisada-igac/>

Ramírez, J. M., Gómez, D., & Becerra, A. (2013, 28 de junio). Política Comercial para el Arroz – 35 Congreso de la Industria Arrocera. Centro de Investigación Económico y Social Fedesarrollo.

Ranking 2016 sector molinería de arroz de Colombia (2017, 31 de julio) *lanota.com*
Recuperado de <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2016-sector-molineria-de-arroz-de-Colombia.html>

Responsabilidad social. (2018) Recuperado de
<http://www.icontec.org/Ser/Nor/Paginas/CTN/Ct180.aspx>

Restrepo, J. (2013). *Informe final de la administración 2010-2012*. Colombia: Colciencias. Recuperado de
http://www.colciencias.gov.co/ckfinder/userfiles/files/Informe_de_gesti%C3%B3n_Jaime_restrepo_cuartas.pdf

Reyes, T & Hernández, N. (2017) Efectos del tratado de libre comercio con estados unidos en el subsector arrocero colombiano. Trabajo de grado. Bogotá: Universidad del Rosario.

Superintendencia de Industria y Comercio [SIC]. (2017, 10 de marzo). Consejo de Estado confirma sanción de la Superindustria al “Cartel del Arroz”. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/noticias/consejo-de-estado-confirma-sancion-de-la-sic-al-cartel-del-arroz>

Superintendencia de Industria y Comercio [SIC]. (2012). *Estudios de Mercado. Diagnóstico del mercado del arroz en Colombia (2000 - 2012)*. Colombia: Autor. Recuperado de
http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/publicaciones/pdf/Arroz2012.pdf

World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*.

Ginebra, Suiza: Autor. Recuperado de

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2016->

[2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)



**Apéndice I: Certificado de Redacción, Gramática y Estándar de Escritura Académica
(APA, 2010)**

Con el presente documento, el suscrito en su *calidad de corrector* del trabajo de los alumnos (as):

1. Carlos Arturo Azuero Perdomo Código 20169338 Programa Administración
2. Carlos Alberto Casallas Osorio Código 20169416 Programa Administración
3. Gustavo Adolfo Raad de la Ossa Código 20169341 Programa Administración
4. Oscar Augusto Tovar Pinilla Código 20169342 Programa Administración

Quienes han elaborado el Trabajo de Investigación Final-Tesis denominado

Planeamiento Estratégico para el Sector Arrocero Colombiano

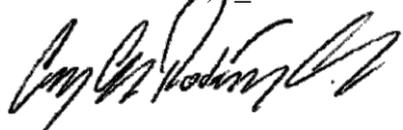
para obtener el Grado de Magíster en Dirección Estratégica de Empresas o de Dirección Estratégica en **Administración** otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Sobre el particular manifiesto que he revisado y corregido el Trabajo de Investigación Final-Tesis en cuanto a *Redacción, Gramática y Estándar de Escritura Académica (APA, 2010)*, encontrándola conforme y de acuerdo a sus estándares y como está especificado en la Guía de Trabajos de Investigación Final-Tesis de los Programas de Maestría de CENTRUM Católica de la Pontificia Universidad Católica del Perú, para ser revisada por Calidad Académica Tesis y posterior entrega a los miembros de jurado de confirmarse su aprobación.

Bogotá, Colombia __08__ / __04__ / __2018__

Nombre del corrector (a): Carlos Gabriel Rodríguez Camargo

Firma:



Mis Calificaciones y/o Certificaciones del Corrector de **Redacción, Gramática y Estándar de Escritura Académica (APA, 2010)**

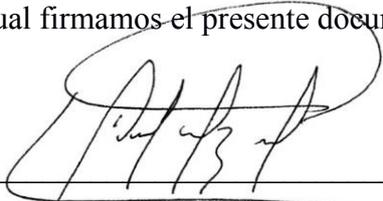
Título Universitario: **Licenciado en lingüística y literatura**

Universidad de Procedencia: **Universidad distrital Francisco José de Caldas, Bogotá (Colombia)**

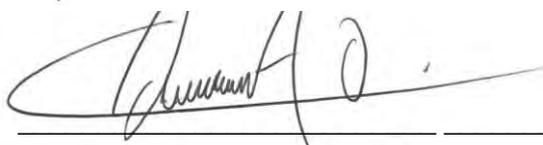
Otros estudios: **NA**

Teléfono de Contacto: **3153428789**

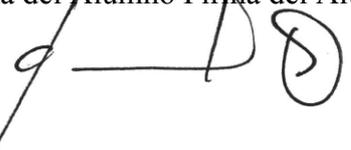
Declaramos haber realizado la verificación de los datos consignados por el Certificador de Redacción, Gramática y Estándar de Escritura Académica contactado por nosotros, para lo cual firmamos el presente documento dando fe de lo informado.



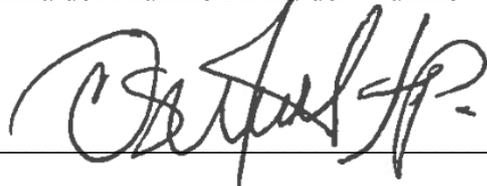
Firma del Alumno Firma del Alumno



Firma del Alumno Firma del Alumno



Firma del Alumno Firma del Alumno



Firma del Alumno Firma del Alumno

Apéndice J: Declaración de Autenticidad y No Plagio

Por el presente documento, los alumnos de maestría:

1. Carlos Arturo Azuero Perdomo Código 20169338 Programa Administración
2. Carlos Alberto Casallas Osorio Código 20169416 Programa Administración
3. Gustavo Adolfo Raad de la Ossa Código 20169341 Programa Administración
4. Oscar Augusto Tovar Pinilla Código 20169342 Programa Administración

Quienes hemos elaborado el Trabajo de Investigación Final-Tesis denominado **Planeamiento Estratégico para el Sector Arrocero Colombiano** para optar el grado de Magíster en **Dirección Estratégica de Empresas o de Dirección Estratégica en Administración** otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, declaramos que el presente Trabajo de Investigación Final-Tesis ha sido íntegramente elaborado por nosotros y que no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial copia de otro Trabajo de Investigación Final-Tesis o similar presentado por cualquier persona ante cualquier instituto educativo.

Dejamos expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no hemos asumido como nuestras las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos o de internet.

Asimismo, afirmamos que todos los miembros hemos leído el Trabajo de Investigación Final-Tesis en su totalidad y somos plenamente conscientes de todo su contenido. Todos asumimos la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y somos conscientes que este compromiso de fidelidad tiene connotaciones éticas, pero también de carácter legal.

En caso de incumplimiento de esta declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.



 Alumno 1: _____ Alumno 2: _____ Alumno 3: _____ Alumno 4: _____