

**ESTRATEGIA PARA UNA EMPRESA
DEL SECTOR GANADERO EN COLOMBIA:
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN
“THE EXECUTION PREMIUM”**

EFRAÍN FERNANDO LONDOÑO CONTRERAS

Trabajo de trabajo de grado presentado como
requisito parcial para optar al título de
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Asesor: ÁNGELA MARÍA MONTOYA HERNÁNDEZ

MEDELLÍN

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

2013

Resumen

En este trabajo se muestra la manera en que una empresa ganadera familiar colombiana desarrolla y planifica su estrategia para lograr ventajas competitivas mediante el sistema de gestión integral del desempeño, propuesto por Kaplan y Norton en su libro *The Execution Premium*.

El trabajo ilustra los pasos que esta empresa ganadera sigue para desarrollar su estrategia comenzando por la definición de su misión, valores y visión, continuando con la realización de varios análisis estratégicos y la identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y terminando con la formulación de su estrategia. Los análisis estratégicos realizados emplean marcos como el denominado análisis PESTEL y las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, y herramientas analíticas como el análisis de la cadena de valor, también introducido por Porter.

Finalmente, muestra la manera en que la empresa realiza la planificación de su estrategia mediante la creación de un mapa estratégico, la construcción de un cuadro de mando integral y el desarrollo de iniciativas estratégicas.

Palabras clave: estrategia competitiva, gestión empresarial, empresa ganadera, planeación estratégica, análisis estratégico, desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia, mapa estratégico, cuadro de mando integral, iniciativa estratégica.

Estrategia para una empresa del sector ganadero en Colombia:

Implementación del sistema de gestión “The Execution Premium”

Este trabajo surge de la necesidad concreta de desarrollar y planificar una estrategia competitiva para una empresa ganadera familiar colombiana. La empresa se dedica a las actividades de levante y ceba de ganado cebú comercial y tiene cinco fincas ganaderas en el departamento de Antioquia: tres en el municipio de Puerto Triunfo, una en Puerto Berrío y otra en Cocorná.

La tradición ganadera de la empresa data de hace más de 40 años. En 2003, año en el que su fundador fallece, pasa a manos de la primera generación filial que contrata a un profesional para que se encargue de su administración.

La tarea propuesta en este trabajo es desarrollar y planificar la estrategia de la empresa, aplicando las dos primeras etapas del sistema de gestión propuesto por Kaplan y Norton en su libro, *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas* (2010).

Para desarrollar la estrategia de la empresa, y en particular para realizar el análisis externo, se empleó el modelo conocido como *las cinco fuerzas competitivas*, propuesto por Michael Porter en su libro *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2007).

Para desarrollar el análisis interno, se utilizó el *análisis de la cadena de valor*, que fue introducido por Michael Porter en su libro *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2002).

Para planificar la estrategia, describirla y traducirla en mapas estratégicos basados en temas, se empleó el marco y el enfoque propuesto por Kaplan y Norton en su libro *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (2004).

Para la creación del cuadro de mando integral o *“The Balanced Scorecard”*, en inglés, se utilizaron la perspectiva integrativa y el enfoque aportados por Kaplan y Norton en su libro *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (2007).

En estos libros se encuentran las ideas, los enfoques, los marcos teóricos, los esquemas, las técnicas de análisis, los modelos y las herramientas para la gestión que influenciaron directamente este trabajo. Aunque no fueron creadas pensando en empresas ganaderas, las herramientas de análisis y de gestión del desempeño propuestas en ellos han sido suficientemente probadas en empresas de otros sectores empresariales y por tal razón se usaron en el presente trabajo para desarrollar y planificar la estrategia de una empresa ganadera.

También se emplearon, como fuentes complementarias, artículos científicos, artículos académicos e investigaciones y documentos de páginas web sobre estrategia y gestión.

Las empresas ganaderas colombianas tradicionalmente han sido administradas sin el uso de herramientas para la gestión de la estrategia que integren la planificación de la estrategia y la ejecución operacional de la misma.

La Federación Colombiana de Ganaderos, Fedegán, ha dado un paso adelante en este sentido con la elaboración de un documento titulado *Plan estratégico de la ganadería colombiana 2019, por una ganadería moderna y solidaria*, en el cual realiza un análisis completo del sector ganadero colombiano y formula una estrategia desde la perspectiva del gremio (Federación Colombiana de Ganaderos, 2006).

Con el fin de lograr la visión y objetivos propuestos como gremio, el plan estratégico de Fedegán parte de una descripción de la situación actual de la ganadería colombiana, resume los factores que impactan el proceso de modernización de la ganadería colombiana en una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y, finalmente, formula las estrategias y acciones gremiales orientadas a apalancar los factores que impulsan la modernización de la ganadería, y neutralizar aquellos que la retrasan.

En el citado documento, Fedegán establece como uno de sus pilares estratégicos la productividad y la formalización empresarial de las empresas ganaderas. Al referirse al tema específico de la productividad, aclara que: “el objetivo de la innovación, la ciencia y la tecnología en marco del plan, no es otro que, a partir del diagnóstico, mejorar la productividad, rentabilidad y sostenibilidad de la ganadería colombiana” (Federación Colombiana de Ganaderos, 2006, pág. 158).

En cuanto a ciencia y tecnología, el plan estratégico de Fedegán define como uno de los temas estratégicos la gestión empresarial y afirma textualmente: “Con la claridad de que la baja aplicación de herramientas de gestión es la más importante de las debilidades que actualmente tienen las explotaciones ganaderas, es imperativo realizar investigación que permita implementar, en estas empresas metodologías administrativas diseñadas para otros sectores

económicos pero aplicables a ganadería” (Federación Colombiana de Ganaderos, 2006, pág. 163).

De igual forma, el plan estratégico de Fedegán establece como una de las estrategias para incidir en el tema de gestión empresarial la identificación e implementación de tecnologías administrativas y organizacionales, con el fin de garantizar la gestión exitosa de las empresas ganaderas (Federación Colombiana de Ganaderos, 2006).

Este trabajo es abordado desde el punto de vista del productor, definido este como la persona o empresa que se dedica a la ceba de ganado como actividad principal, es decir, a la compra de ganado flaco para engordarlo en las fincas y venderlo como ganado gordo en pie para su sacrificio.

El enfoque empleado para el desarrollo y planificación de la estrategia es el propuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton en su libro *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. En el libro, los autores describen un sistema integral de gestión de la estrategia y las operaciones de una empresa que tiene como parte central el Cuadro de Mando Integral (CMI) o “The Balanced Scorecard” (BSC), en inglés.

El sistema de gestión conocido con el nombre de *The Execution Premium* integra las principales herramientas administrativas que ayudan a la empresa en los procesos de desarrollo, formulación y ejecución de la estrategia. Dicho sistema tiene seis etapas principales: 1. Desarrollo de la estrategia; 2. Planificación de la estrategia; 3. Alineación de las unidades organizacionales y los empleados con la estrategia; 4. Planificación de las operaciones mediante la definición de prioridades para la gestión de los procesos y la asignación de recursos que

La empresa ganadera familiar en estudio se caracteriza por no tener una estrategia competitiva “explícita” para lograr ventajas competitivas. La empresa no ha definido su misión, valores y visión empresarial, ni ha realizado un análisis estratégico para determinar las amenazas y oportunidades de su entorno externo, ni para identificar sus fortalezas y debilidades; menos aún ha utilizado los mapas estratégicos y el cuadro de mando integral dentro de un sistema formal de desarrollo, formulación y ejecución de la estrategia.

Esta situación puede haberse originado en el desconocimiento de las herramientas y los modelos de planeación y gestión por parte de propietarios y directivos; en su inexperiencia en temas de estrategia, gestión empresarial y política de empresas; en el excesivo enfoque administrativo en la producción y las operaciones de la empresa; en la falta de orientación de la empresa hacia el mercado y, posiblemente, en factores culturales como la idiosincrasia ganadera y la resistencia al cambio.

En definitiva, la empresa cuenta con una estrategia competitiva implícita, no desarrollada, no planificada y no aplica herramientas de gestión estratégica que le permitan medir, controlar y ejecutar la estrategia.

Si la empresa en estudio continúa operando de esta forma, se expone a obtener resultados negativos en el futuro y renuncia a la posibilidad de conseguir ciertos beneficios. En primer lugar, sin una estrategia que cree consenso respecto a la administración, por ser esta una empresa familiar, las prioridades de los miembros de la familia podrían llegar a diferir tanto que se generarían roces y disputas. En segundo lugar, la actual administración podría definir un rumbo diferente o quizás contrario al de los propietarios. Por otro lado, la empresa no obtendría los beneficios, ya probados, de los sistemas o modelos gestión que mejoran el desempeño, la posición competitiva y la rentabilidad de las organizaciones.

En consecuencia, para mejorar su posición competitiva, su rentabilidad y sostenibilidad, la empresa ganadera familiar necesita hacer explícita su estrategia, desarrollarla y planificar su ejecución.

Por lo anterior este ejercicio investigativo propone formular una estrategia para una empresa familiar del sector ganadero en Colombia a partir de la aplicación del sistema de gestión “The Execution Premium”.

Objetivos

Objetivo general

Formular una estrategia para una empresa ganadera familiar en Colombia y planificar su ejecución a partir de la aplicación del sistema de gestión “The Execution Premium”.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1. Desarrollar la estrategia de la empresa para clarificar y definir su misión, valores y visión, y para realizar análisis estratégicos siguiendo el proceso descrito a continuación.

Objetivo específico 1.1. Desarrollar la misión, los valores y la visión de la empresa para definir su propósito fundamental o razón de ser, su actitud, comportamiento, carácter y sus objetivos de mediano y largo plazo.

Objetivo específico 1.2. Crear una agenda del cambio estratégico para definir los cambios que necesita realizar la empresa en relación con donde se encontraba en el pasado y generar la motivación de los empleados sobre la necesidad de cambio en el futuro.

Objetivo específico 1.3. Realizar análisis estratégicos para determinar las fuerzas externas y comprender el impacto de las tendencias en la estrategia y operaciones de la empresa

por medio de la aplicación de las siguientes dos herramientas: 1) Análisis PESTEL: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal; y 2) Análisis de la industria y los competidores, utilizando como marco las cinco fuerzas de Michael Porter.

Objetivo específico 1.4. Realizar análisis estratégicos para determinar las fuerzas internas y examinar el desempeño y las capacidades de la empresa empleando las siguientes dos herramientas: 1) Análisis de *la cadena de valor* introducido por Michael Porter; 2) Análisis DOFA de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Objetivo específico 1.5. Formular la estrategia de la empresa para definir el rumbo estratégico o norte que se propone seguir, los nichos en los que va a competir, la propuesta de valor que la diferenciará en esos nichos, las capacidades de capital humano requeridas por la estrategia y los recursos tecnológicos que facilitarán la ejecución de la estrategia.

Objetivo específico 2. Planificar y formular la estrategia para convertirla en objetivos, indicadores, metas e iniciativas que orienten y alineen la empresa hacia una ejecución efectiva de su estrategia utilizando herramientas como los mapas estratégicos y los cuadros de mando integrales.

Objetivo específico 2.1. Elaborar un mapa estratégico para describir, mediante relaciones de causa y efecto, el proceso de creación de valor a lo largo de las cuatro perspectivas del cuadro del cuadro de mando integral: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y desarrollo.

Objetivo específico 2.2. Construir un cuadro de mando integral para establecer indicadores y metas para cada objetivo estratégico que la empresa pretende alcanzar y para medir su progreso en cuanto al logro de cada uno de ellos.

Objetivo específico 2.3. Plantear iniciativas estratégicas para impulsar la empresa a la acción por medio de la implementación de programas y proyectos alineados a través de los cuales se ponga en marcha la estrategia.

Marco conceptual

El sistema de gestión conocido como “The Execution Premium”, empleado en este trabajo, permite integrar la formulación y planificación de la estrategia de la empresa con su ejecución operacional para lograr ventajas competitivas. Este sistema tiene seis etapas: desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia, alineación de la organización con la estrategia, planificación de las operaciones, control y aprendizaje, y prueba y adaptación de la estrategia (Kaplan & Norton, 2010).

Las dos primeras etapas de este sistema sirvieron de base para desarrollar y planificar la estrategia de la empresa. Las principales herramientas de gestión y administración que se emplearon en este trabajo se describen a continuación.

En primer lugar, la agenda de cambio estratégico es una herramienta de gestión que compara el estado actual de una empresa, en cuanto a sus diferentes estructuras, procesos y capacidades organizacionales, con su estado futuro, es decir, hasta dónde la empresa podría llegar si realiza cambios en estos aspectos. Además sirve para motivar y explicar a los empleados de la empresa por qué se necesita una estrategia nueva y que ellos también cambien (Kaplan & Norton, 2010).

En segundo lugar, el análisis PESTEL es un análisis estratégico que examina los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del entorno, contexto o ambiente externo en el cual opera una empresa. Busca establecer los hechos, eventos

y tendencias relevantes que, aunque la empresa no controla, impactan su estrategia y sus operaciones (Kaplan & Norton, 2010).

En tercer lugar, el modelo conocido como las cinco fuerzas competitivas, de Porter, permite analizar los determinantes estructurales de la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria, entendiendo como industria un grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí. Las cinco fuerzas competitivas son: el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los competidores actuales, el poder de negociación de los compradores, la entrada de nuevas empresas y la amenaza de productos o servicios sustitutos (Porter, 2007).

En cuarto lugar, la cadena de valor es una herramienta que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva en una empresa mediante el examen sistemático del conjunto actividades que realiza y la manera en que interactúan para generar valor, definido como lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. Las actividades de valor se dividen en dos grupos: las actividades primarias y las de apoyo. Las primarias son logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas, servicio; las de apoyo son adquisiciones, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura organizacional (Porter, 2002).

En quinto lugar, el análisis FODA o DOFA es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta una empresa. Una vez realizados los análisis estratégicos externos e internos, se realiza este análisis para lograr resumir en una tabla los atributos externos clasificándolos como oportunidades o amenazas y los atributos internos, como fortalezas o debilidades. Este análisis ayuda a comprender los temas clave que la empresa debe considerar al formular su estrategia (Kaplan & Norton, 2010).

En sexto lugar, la herramienta conocida como mapas estratégicos proporciona una representación visual para integrar los objetivos de la empresa en cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral mediante relaciones causa-efecto (Kaplan & Norton, 2004).

Finalmente, el cuadro de mando integral (CMI), o “Balanced Scorecard” (BSC), es un sistema de gestión estratégica que sirve para clarificar la estrategia y conseguir consenso sobre ella; comunicarla a toda la organización y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia; identificar y alinear las iniciativas estratégicas; realizar revisiones estratégicas periódicas y sistémicas; aumentar el “feedback” para aprender sobre la estrategia y mejorarla; y la formación estratégica. El cuadro de mando integral ve a la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno, y la de formación y crecimiento (Kaplan & Norton, 2007).

Método

Este trabajo es un estudio propositivo. Los sujetos que participaron en él y los instrumentos y las técnicas de información que se emplearon en su elaboración se describen a continuación.

Sujetos

El modelo de gestión para desarrollar y planificar la estrategia fue aplicado a una empresa ganadera familiar del departamento de Antioquia, Colombia. Los propietarios y los directivos participaron en la formulación de la estrategia.

Instrumentos o técnicas de información

Este trabajo se estructuró en dos etapas secuenciales que incluyen los procesos para desarrollar y planificar la estrategia de la empresa. La primera consistió en desarrollar la estrategia para la empresa. Esta se llevó a cabo mediante cuatro procesos: clarificar la misión, los valores y la visión de la empresa; crear una agenda de explícita para el cambio estratégico; realizar análisis estratégicos y finalmente formular la estrategia. La segunda etapa consistió en planificar la estrategia, incluyó la creación de un mapa estratégico, generado a partir de temas estratégicos, y la de un cuadro de mando integral de indicadores y metas para cada objetivo estratégico del mapa.

Durante todo este proceso los propietarios y directivos de la empresa participaron en una serie de reuniones periódicas donde respondieron preguntas por medio de talleres, con el fin de lograr consenso y claridad sobre la estrategia.

Los resultados finales de este trabajo se obtienen en gran parte gracias al liderazgo, involucramiento, compromiso y participación de los propietarios y el equipo directivo de esta empresa ganadera familiar.

Resultados

Desarrollo de la Estrategia

Misión, visión y valores. Se realizó un primer taller con las cuatro personas que integran el equipo directivo de la empresa y se les pidió que respondieran a las siguientes preguntas:

1. ¿De qué negocio participamos y por qué?
2. ¿Para qué existimos como organización?
3. ¿Cuáles son los principios rectores que determinan cómo nos tratamos entre nosotros y cómo tratamos a nuestros proveedores y a nuestros clientes?
4. ¿A dónde se dirige la empresa?

Las respuestas a la primera pregunta se resumen en la tabla 1. Las respuestas a las últimas tres preguntas se resumen en la tabla 2.

Tabla 1. Respuestas a la pregunta ¿De qué negocio participamos y por qué?

Persona	¿De qué negocio participamos y por qué?
Persona 1	Alimentación. Nutrición. Salud. Calidad.
Persona 2	Producción y comercialización de primer nivel para consumidor sin agregar valor.
Persona 3	Ceba y venta de ganado.
Persona 4	Alimentos. Carne de res. Alimentación humana. Bienestar a través de la nutrición.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Respuestas a las preguntas sobre la misión, los valores y la visión

	Misión	Valores	Visión
Persona 1	Mantener la tradición. Vivir del negocio. Mantenernos en el negocio. Crecer en tierra y en reses. Rentabilidad. Producto sano. Diversificar. Innovar.	La palabra. Respeto al medio ambiente. Lealtad. Honestidad. Confianza.	En el año 2018 la empresa tendrá 5.000 cabezas de ganado. Estará diversificada en cuanto a la región en la que realiza sus inversiones y habrá explorado y participará en nuevos mercados. Estará certificada. Tendrá una rentabilidad alta (3%). Estará totalmente formalizada laboralmente, y como sociedad (S.A.S.).
Persona 2	Sostenible en el tiempo. Pase de generación en generación. Innovando.	Respeto entre todos y con los empleados. Cercanos. Transparencia. Disciplinados. Honestidad. Equidad social.	Para el año 2018 la empresa será reconocida en la familia y ganaderos cercanos como la empresa más innovadora y evolucionada (otro tipo de ceba, otros mercados, etc.) llegando a tener 5.000 novillos.
Persona 3	Tradición familiar. Producción de ganado para la venta. Producir ganado de excelente calidad e inocuidad, certificado (normas) para los mercados nacional e internacional.	Respeto hacia los trabajadores. Humanos con los trabajadores. Cumplimos los compromisos acordados (palabra). Somos honrados.	En el año 2018 la empresa tendrá 2.000 hectáreas de tierra y 4.000 novillos propios. Producirá con excelente calidad e inocuidad y competirá en los mercados nacionales e internacionales.
Persona 4	Producción de ganado en pie gordo. Que genere la carne que requieren las carnicerías de Medellín. Producción de alimentos para mejorar la nutrición y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	Cumplimos con los compromisos adquiridos. Cumplir con la palabra empeñada. Seriedad, respeto, proactividad, transparencia, honestidad e integridad.	En el año 2018 la empresa será reconocida como la número uno en calidad y confiabilidad en la feria de ganados de Medellín. Alcanzando y superando al doctor Sanín.

Fuente: Elaboración propia.

Con la información de estas dos tablas se elaboraron unas declaraciones de misión, valores y visión preliminares, las cuales se presentaron para su evaluación y corrección en una segunda reunión con los directivos de la empresa.

Las siguientes declaraciones son fruto del consenso y el resultado del proceso realizado para desarrollar la misión, los valores y la visión de la empresa.

Declaración de misión. Producir carne bovina, de excelente calidad e inocuidad, para satisfacer las necesidades de consumidores y clientes en los mercados nacional e internacional, de manera rentable y sostenible, conservando la tradición familiar ganadera de generación en generación.

Declaración de valores. Los valores centrales para la empresa son: la honradez, la honestidad, la palabra (cumplimos con la palabra empeñada), el respeto al medio ambiente, el respeto en el trato con los trabajadores, el respeto a las leyes laborales, la lealtad, la confianza y la equidad social.

Declaración de visión. Para garantizar el bienestar futuro de la familia, para el año 2018, la empresa habrá logrado un crecimiento del 50% en el número de cabezas de ganado y del 20% en el número de hectáreas, y alcanzará una rentabilidad mínima del 3%. Sus clientes la reconocerán por la calidad y confiabilidad de sus ganados gordos a partir de la certificación de sus procesos productivos y prácticas de manejo. La innovación, la tecnología y el respeto al medio ambiente y a las comunidades serán características de su producción. Estará formalizada laboral y administrativamente y participará en nuevos mercados.

La agenda de cambio estratégico. Tal como se mencionó en el marco conceptual, la agenda de cambio estratégico compara el estado actual de esta empresa en cuanto a sus distintas estructuras, capacidades y procesos internos con lo que estos deben llegar a ser al final del período de cinco años establecido por la estrategia. La tabla 3 ilustra la agenda de cambio estratégico elaborada para la empresa analizada.

Tabla 3. La agenda de cambio estratégico de la empresa ganadera

Lo que necesitamos cambiar...	Desde donde estamos... (presente)	Hasta donde podríamos llegar... (futuro)
Misión.	Mantener las fincas, cebar ganado, ser rentables y mantener liquidez.	Crece en tierras y ganado, ser más productivos, ser más rentables.
Foco de los propietarios (equipo directivo).	Corto plazo.	Mediano y largo plazo.
Procesos internos.	Individualizados y diferentes para cada finca.	Estandarizados para todas las fincas.
Actividades y procesos.	No se evalúan ni comparan.	Evaluar comparativamente entre fincas (benchmarking interno).
Evaluación de desempeño.	Dependencia total de la información contable y financiera.	Desarrollar un BSC de indicadores del desempeño.
Costos.	Totales por finca y por período.	Costos basados en las actividades.
Administradores y obreros.	Enfocados en trabajos y tareas de cada finca;	Conectados con la estrategia.
Infraestructura.	Heredada, insuficiente.	Renovada, moderna y construida según actuales necesidades.
Financiamiento.	100% recursos propios.	Uso prudente y conservador de las múltiples opciones de financiamiento, inversiones
Calidad.	Poca atención a la calidad del producto y de los procesos.	Cultura de calidad y primeros pasos para la implementación de un sistema de calidad.
Innovación.	Muy poca.	Continua en productos y procesos.
Información.	Centralizada en oficina Medellín, no compartida.	Centralizada en Medellín, pero compartida a las fincas.
Orientación de la empresa.	Dedicada a la producción.	Dedicada a satisfacer las necesidades de los clientes
Forma en que trabajan los administradores.	Trabajo individual, no se comparten conocimientos.	Trabajo en equipo, compartir conocimientos entre fincas.
Medio Ambiente.	Poca atención al medio ambiente.	Cultura del medio ambiente.
Comunidades donde se desarrolla la actividad.	No contar para nada con las comunidades.	Cultura de trabajar de la mano con las comunidades.
Temas laborales.	Algunos trabajadores aún sin formalizar.	Formalización laboral de todos los trabajadores.
Empleo.	Según criterio de cada administrador, tradición.	Políticas claras de contratación, buenas prácticas.
Salud y seguridad de empleados.	No analizar riesgos laborales y poca prevención de accidentes y enfermedades.	Analizar riesgos laborales para prevenir accidentes y enfermedades de los empleados.
Forma de analizar.	Análisis tradicional.	Análisis por procesos y actividades.
Alcance.	Empresa regional.	Empresa nacional.
Evaluación de la producción.	Evaluación cualitativa de la producción.	Evaluación cuantitativa de la producción.
Empresa.	Táctica.	Estratégica.
Comunicaciones.	Comunicaciones ineficaces e ineficientes.	Comunicaciones oportunas, efectivas.
Enfoque de los administradores y nivel directivo.	Enfoque de fincas individuales.	Enfoque de equipo integrado.
Procesos de recursos humanos.	Orientados a la vinculación, contratación y afiliación al sistema de seguridad social.	Orientados a la formación del personal.
Sistemas de información.	Sistemas de información básicos (no miden productividad).	Sistemas de información mejorados (que sí midan productividad).
Uso de tecnología.	Poca aplicación de tecnologías disponibles y probadas.	Uso óptimo de la tecnología disponible y probada.
Presupuestos.	Orientados a controlar costos.	Orientados a controlar costos e inversiones estratégicas.
Certificación.	Ninguna.	Primeros pasos para lograr certificación en diversos aspectos.
Sistema de alimentación.	A base de pasto (100% pastoril).	A base de pasto más incorporación progresiva de algún nivel de suplementación energética o proteica.
Estrategia.	Implícita.	Explícitamente comunicada.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis estratégicos para determinar las fuerzas externas. Los análisis realizados para determinar las fuerzas externas fueron el análisis PESTEL y el análisis de la industria y los competidores, utilizando como marco las cinco fuerzas competitivas, de Michael Porter.

Análisis PESTEL. En la segunda reunión con el equipo directivo, además de definir las declaraciones de misión, visión y valores, se realizó un segundo taller para realizar un análisis conocido como PESTEL.

Entendiendo las limitaciones de los participantes en cada uno de estos temas, los resultados de este segundo taller fueron resumidos y complementados de la siguiente manera.

En primer lugar, se revisaron el plan estratégico de la ganadería colombiana 2019 (PEGA 2019) de Fedegán y el plan de negocio sectorial para carne bovina. Este último es el resultado de una alianza público-privada entre el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), la Corporación Colombia Internacional (CCI) y Fedegán, con el acompañamiento de la firma consultora internacional A.T. Kearney S.A. de C.V. dentro del marco del Programa de Transformación Productiva - Ola Agro (A.T. Kearney, 2013).

En segundo lugar, se consultó en las páginas de Internet de dos de los principales diarios del país, *El Tiempo* y *El Colombiano*, buscando los titulares que mejor reflejaran temas de actualidad y tendencias. Posteriormente, se revisó la información contenida en las páginas de Internet de los ministerios de Colombia en busca de las políticas, planes, programas y proyectos estatales para el sector.

Finalmente, se construyó la tabla 4 que, por un lado, resume los temas, hechos, eventos y variables relevantes del entorno y, por otro, suministra algunas fuentes en Internet para que la empresa pueda monitorearlos fácilmente y con la frecuencia suficiente para advertir los cambios que se vayan presentando.

Tabla 4. Análisis PESTEL de la empresa ganadera

Análisis	Variables, hechos o eventos	Fuentes
Político	Proceso de paz	www.elcolombiano.com
		www.eltiempo.com
		www.elespectador.com
	Tratados de libre comercio	www.tlc.gov.co
	Relaciones diplomáticas con países vecinos	www.cancilleria.gov.co www.ptp.com
	Programa de transformación productiva-carne bovina Políticas, planes, programas y proyectos del Estado para el desarrollo del sector	www.minagricultura.gov.co
Social	Conflicto armado y sus consecuencias (violencia, desplazamiento forzado, inseguridad, secuestro, etc.)	www.eltiempo.com www.elcolombiano.com www.elespectador.com
	Narcotráfico	
	Corrupción	
	Bandas criminales (Bacrim) Pobreza	
	Estadísticas demográficas (Censo 2005, grupos étnicos, proyecciones de población, etc.)	www.dane.gov.co
	Estadísticas sociales (calidad de vida, mercado laboral, tecnologías información, etc.)	
	Geoestadística (estratificación socioeconómica)	
	Datos sobre el hambre, la alimentación y la agricultura a nivel mundial	www.fao.org
	Población mundial	www.bancomundial.org
Ambiental	Políticas, planes, programas y proyectos nacionales en materia ambiental	www.minambiente.gov.co
	Políticas, planes, programas y proyectos regionales en materia ambiental - Puerto Berrío	www.corantioquia.gov.co
	Políticas, planes, programas y proyectos regionales en materia ambiental - Puerto Triunfo y Cocorná	www.cornare.gov.co
	Delitos contra los recursos naturales y el medio ambiente	www.fiscalia.gov.co
	Cambio climático en Colombia	www.cambioclimatico.gov.co
	Minería ilegal	www.minminas.gov.co
Económico	Política fiscal, salarial y de empleo del gobierno nacional	www.minhacienda.gov.co
	Política monetaria, cambiaria y crediticia del Banco de la República	www.banrep.co
	Crecimiento económico	
	Inflación	
	Tasas de interés	

Análisis	Variables, hechos o eventos	Fuentes
	Tasa de cambio (TRM)	
	Situación internacional	
	Consumo per cápita de carne de res en Colombia	www.fedegan.org.co
	Consumo per cápita de pollo en Colombia	www.fenavi.org
	Consumo per cápita de carne de cerdo en Colombia	www.porcicol.org.co
	Tasa de desempleo	www.dane.gov.co
	Desarrollo de Medellín	www.rutanmedellin.org
	Llegada de turistas a Medellín	www.medellin.gov.co
	Contrabando de ganado de Venezuela	www.fedegan.org.co
	Infraestructura vial	
	Nivel de integración en la cadena de valor	
	Nivel de intermediación en compras de ganado	
	Costos de la mano de obra	
	Costos de los insumos	
	Productividad (ganancia diaria de peso, carga por hectárea)	
	Exportaciones de carne (a Venezuela)	
	Nivel de capacitación del recurso humano	www.sena.edu.co
	Tecnológico	Tecnologías de la información y las comunicaciones (Tics)
Plan vive digital		
Programa Compartel		
Trazabilidad bovina		www.sinigan.gov.co
Sistemas de identificación electrónica de animales		www.datamarscolombia.com
Buenas Prácticas Ganaderas (BPG)		www.fedegan.org.co
Buenas prácticas para la producción y obtención de la piel de ganado bovino y bufalino		www.fedegan.org.co
Cadenas productivas		
Genética		
Sanidad animal (aftosa, brucelosis, tuberculosis, anemia infecciosa equina)		www.ica.gov.co
Nutrición		
Sistemas de alimentación		
Manejo de praderas		
Conservación de forrajes (heno, henolaje, ensilaje, tortas, semillas/tortas de algodón, etc.)		
Mecanización		
Manejo de los recursos naturales		
Administración gerencial		
Modelos de producción		
Sistemas de producción silvopastoriles		
Sistemas de pastoreo		
Pastoreo racional Voisin		
Sistemas de semiconfinamiento		
Proyecto ganadería colombiana sostenible		www.ganaderiasostenible.co
Sistema de posicionamiento global o "Global Positioning System" (GPS)		
Computación en la nube o "cloud computing"		www.cisco.com
Almacén virtual de insumos agropecuarios de Fedegán		www.almagan.com.co

Análisis	Variables, hechos o eventos	Fuentes
	Software para ganadería	www.softwreganadero.com
	Sistema de información de precios y abastecimiento del sector agropecuario - SIPSA	www.dane.gov.co
	Carnes <i>premium</i>	
	Carne Orgánica "Organic Beef"	www.usda.gov
	Carne natural "Natural Beef"	
	Sistemas de empacado al vacío para carnes	
	Capacidad de transferencia de tecnología y conocimiento	
Legal	Nueva reforma tributaria (Ley 1607 de 2012)	www.dian.gov.co
	Ley de formalización y generación de empleo (Ley 1429 de 2010)	www.mintrabajo.gov.co
	Legislación ambiental	www.minambiente.gov.co
	Legislación sanitaria	www.ica.gov.co
	Normatividad cárnica y de sacrificio (Decreto 1500 de 2007)	www.fedegan.org.co
	Normatividad fomento ganadero	
	Normatividad movilización y comercialización de ganado	
	Ley de víctimas y restitución de tierras (Ley 1448 de 2011)	www.minjusticia.gov.co
	Normatividad líneas de crédito rural	www.finagro.com.co
	Incentivo a la capitalización rural - ICR	www.finagro.com.co
	Programa desarrollo rural con equidad - DRE	www.finagro.com.co

Fuente: Elaboración propia.

Análisis político. El proceso de paz que se reinició durante la presidencia de Juan Manuel Santos se adelanta a puerta cerrada en La Habana, Cuba. Los posibles resultados y el impacto que podrían llegar a tener los acuerdos allí alcanzados tanto en la empresa como en todo el sector agropecuario es aún incierto. Lo que sí ha sucedido es que en buena medida el país se ha polarizado en torno a él. Es así como se observa que algunos lo defienden y otros lo atacan constantemente con duras críticas.

A raíz del fallo de la Corte Internacional de Justicia sobre el litigio entre Colombia y Nicaragua y frente a sus nuevas pretensiones, las relaciones con ese país permanecen tensas.

Los tratados de libre comercio son armas de doble filo, por un lado permiten el acceso de nuestros productos a mercados internacionales, pero a la vez abren las puertas para que otros países puedan acceder a nuestro mercado interno. Colombia ya cuenta con buen número de ellos y se espera que los tratados que aún están en negociación se concreten en el mediano plazo.

De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, los acuerdos comerciales vigentes con que cuenta el país son trece, los acuerdos suscritos son dos; y las negociaciones en curso son cinco (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2013). Los acuerdos vigentes son:

- TLC Colombia - México
- TLC Colombia - El Salvador, Guatemala y Honduras
- Acuerdo Colombia - Comunidad Andina de Naciones (CAN)
- Acuerdo CARICOM - Colombia
- CAN - Mercosur
- Acuerdo de Libre Comercio Colombia - Chile
- Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia) (EFTA)
- Acuerdo de Libre Comercio Colombia - Canadá
- TLC Colombia - Estados Unidos
- Acuerdo de alcance parcial con Venezuela
- Acuerdo de complementación económica No. 49 celebrado entre la República de Colombia y la República de Cuba
- Acuerdo de alcance parcial suscrito entre la República de Colombia y la República de Nicaragua
- Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Colombia y Perú

Los acuerdos suscritos son:

- Acuerdo de libre comercio entre la República de Colombia y la República de Corea

- Acuerdo comercial entre Colombia y Costa Rica

Las negociaciones en curso son:

- Acuerdo comercial entre Panamá y Colombia
- Acuerdo comercial entre Colombia y Turquía
- Acuerdo de asociación económica entre Colombia y Japón
- Acuerdo Comercial entre Colombia e Israel
- Alianza del Pacífico (Colombia, Chile, México y Perú)

A raíz de los tratados de libre comercio, los ministerios del gobierno están en la tarea de aumentar la competitividad del país, para lo cual desarrollan planes y programas para hacer más competitivos ciertos sectores económicos. El sector carne bovina es uno de los seleccionados para esto. La participación de los diferentes gremios es activa y enfocada en superar las barreras fitosanitarias que actualmente impiden el acceso real a muchos mercados internacionales.

Para el sector carne bovina, Fedegán ha fijado un rumbo estratégico bastante ambicioso hacia la modernización de la ganadería en el país. El gremio ve grandes posibilidades en la creación de conglomerados ganaderos (*“clusters”*), en el fortalecimiento del sistema nacional de salud e inocuidad, en el mejoramiento de la productividad y la formalización empresarial de la actividad, en el estímulo a las relaciones de los diferentes sectores dentro del concepto de cadena productiva, dentro del cual se incluye el establecimiento de un sistema que permita trazar los productos a lo largo de todos los eslabones de la cadena cárnica, políticas de fomento al consumo de carne y promoción de la demanda y, finalmente, la definición de un modelo exportador ganadero para el país (Federación Colombiana de Ganaderos, 2006).

Los resultados de estas políticas gremiales servirán para ajustar el sector a las nuevas dinámicas de la globalización.

Las relaciones diplomáticas de Colombia con Venezuela son muy importantes, por ser este país el mercado natural para nuestra carne bovina por su cercanía y poder adquisitivo. Es probable que Nicolás Maduro, su actual presidente, continúe con las mismas políticas socialistas de Hugo Chávez.

En las actuales circunstancias de globalización, las políticas públicas, así como los planes, programas y proyectos del Estado para el desarrollo del sector agropecuario son fundamentales. Este sector es una de las locomotoras económicas del gobierno Santos, al menos en el papel, por tal razón y por su importancia como factor de estabilidad social, se espera que continúen las políticas de apoyo del gobierno. Los cafeteros y los arroceros ya han sido beneficiados, pero actualmente existe mucha inconformidad que está siendo manifestada a través de paros y protestas de diversos sectores en diferentes partes del país.

Esto ha ocasionado que la imagen del presidente se deteriore y el optimismo de los colombianos desaparezca. Según la última encuesta Gallup realizada del 27 de agosto al 2 de septiembre de 2013, 72% de los colombianos tienen actualmente una imagen desfavorable del presidente Santos y 82% creen que las cosas en el país están empeorando (Periódico El Tiempo, 2013).

Las próximas elecciones presidenciales en Colombia enrarecen y volatilizan el ambiente político. La posibilidad de reelección del actual presidente es aún incierta. La oposición encabezada por el expresidente Uribe parece tomar cada vez más fuerza. Las acciones del

gobierno en materia de paz empiezan a ser vistas como parte de su campaña para la reelección así como su programa para repartir viviendas de forma gratuita.

El conflicto armado del país lleva ya mucho tiempo. La posibilidad de terminarlo mediante un posible acuerdo en La Habana, Cuba, es también incierta. Preocupan las consecuencias de lo que allí se acuerde. La guerrilla parece tener mayor fuerza en estas negociaciones que el mismo gobierno. Si se logra un acuerdo para terminar con el conflicto aún quedarían por resolver otros problemas sociales como la pobreza y el narcotráfico que no se solucionarán en el corto plazo.

Análisis social y ambiental. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la población de Colombia a 7 de septiembre de 2013 es de 47.224.327 (2013).

La población colombiana crece y continuará creciendo. Tendremos que defender nuestro mercado interno de otros países que, mediante los tratados de libre comercio, querrán tomarlo. Tenemos la posibilidad de aumentar el consumo per cápita de carne de los colombianos.

Las nuevas tendencias socioambientales que se presentan actualmente han sido identificadas por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia (2013). Las tendencias son:

- Consumidores con mayor conciencia y responsabilidad ambiental.
- Regulaciones ambientales para disminuir el impacto negativo generado por los procesos productivos.

- Aumento de movimientos que se preocupan por el medio ambiente y el desarrollo sostenible.
- Un manejo ambiental adecuado se considera un valor agregado a los bienes y servicios.
- Nuevos sectores, con menor impacto ambiental frente a actividades productivas tradicionales.
- Acuerdos internacionales que establecen la protección de los consumidores.
- Negociaciones internacionales para solucionar problemas globales: cambio climático, capa de ozono, manejo de desechos, entre otros.

Estas nuevas dinámicas tendrán como resultado mayores exigencias a las empresas por parte de los diferentes grupos de interés, para que sus procesos productivos y sus productos no solo sean de calidad sino que, a la vez, respeten el medio ambiente.

Por estas razones existe una oportunidad para la empresa en la producción de carne orgánica o de carne natural, siendo la primera una mejor opción pues el sistema de alimentación y de producción actual de la empresa cumple con buena parte de los requisitos que exigiría un proceso de certificación. Las experiencias de un país como Uruguay, que actualmente es exportador de carne natural certificada, podrían ser tomadas como guía.

Los denominados negocios verdes como el biocomercio y el ecoturismo probablemente tomen cada vez más relevancia.

Las autoridades ambientales están comprometidas con la conservación de los bosques, la biodiversidad y los diferentes ecosistemas del país. Este compromiso llevará a que se fortalezcan día a día y a que aumenten la eficacia de su labor de control y sanción. Al respecto, la Fiscalía

General de la Nación también cuenta con unidades especiales que atienden las denuncias e investigan los delitos contra el medio ambiente.

En materia ambiental, las políticas, planes, programas y proyectos del gobierno y las autoridades ambientales tanto a nivel nacional como regional son desconocidas por la mayoría de los ganaderos. En contraste, una buena parte de los miembros de las comunidades en las que los ganaderos desarrollan su actividad, participan en los diferentes programas ambientales y cada vez conocen más sobre estos temas.

Análisis económico. En el aspecto económico, puede afirmarse que frente a la actual inestabilidad del entorno económico mundial, Colombia ofrece una de las economías más estables y mejor manejadas. Así lo evidencia el buen desempeño de los principales indicadores macroeconómicos de su economía, ha sabido sortear las dificultades internacionales recientes y continuar creciendo. Todo esto, gracias al manejo acertado que ha realizado el Banco de la República y a la prudencia fiscal de los dos gobiernos del presidente Uribe y al manejo técnico del gobierno Santos. La tendencia de crecimiento de la actividad económica y el entorno macroeconómico del país son favorables.

En su comunicado de prensa del viernes 30 de agosto de 2013, el Banco de la República mantuvo su pronóstico de crecimiento económico para el país para todo el 2013 entre 3,0% y 4,5%, con 4,0% como dato más factible. No obstante, la entidad advierte que los riesgos a la baja de estas proyecciones se han incrementado recientemente, reporta, además, que la inflación en el país es baja y que sus expectativas se encuentran ancladas en la meta de largo plazo (3%). Considera que las tasas de interés se mantienen en niveles adecuados para estimular el gasto agregado de la economía. Su junta directiva decidió mantener la tasa de interés de referencia en

3,25%. Al considerar la situación internacional, el comunicado informa que el crecimiento económico de las economías avanzadas en el segundo trimestre del año fue un poco mejor que el esperado, pero que la expansión de las economías emergentes de América Latina y Asia ha sido menor que la prevista. En cuanto a los socios comerciales de Colombia, el comunicado informa que su crecimiento agregado será menor que el observado en 2012.

Por otro lado, en el mismo comunicado, el Banco advierte que el peso colombiano, al igual que las demás monedas de las economías emergentes, se ha devaluado frente al dólar y es muy posible que esta tendencia continúe (Banco de la República, 2013).

Lo anterior indudablemente afectará negativamente la competitividad en precio de los productos colombianos, favoreciendo las importaciones y disminuyendo las exportaciones de productos de los sectores agropecuario e industrial del país.

Un último aspecto positivo de la economía colombiana es que la tasa de desempleo en el país se ha venido reduciendo gradualmente y, según el DANE, para julio de 2013 se ubicó en 9,9% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2013).

Análisis tecnológico. El desarrollo tecnológico reciente está ligado a aparatos electrónicos cada vez más avanzados como las tabletas y los teléfonos inteligentes, o “smartphones”. Internet, el correo electrónico, los “chats”, las redes sociales como Facebook y Twitter, y hasta los nuevos relojes inteligentes, o “smartwatch”, hacen parte del mundo digital que nos rodea. Un nuevo mundo en el que compartir imágenes en redes como Pinterest o Instagram y utilizar los servicios de alojamiento de fotos y archivos en la nube ofrecidos por Dropbox y Skydrive se ha vuelto algo cotidiano y natural. Estos desarrollos tecnológicos tendrán un impacto positivo en las empresas ganaderas del país, pues mejorarán el acceso y

disponibilidad de la información para sus empleados y facilitarán la comunicación entre directivos, administradores y obreros, y el control a lo largo de la cadena del sector carne bovina del país.

El actual gobierno realiza esfuerzos para poner al alcance de un mayor número de colombianos las tecnologías de la información y las comunicaciones. Los logros que puedan obtenerse en este sentido, permitirán mejorar las limitadas comunicaciones que actualmente tiene la empresa con cada una de sus fincas debido a problemas en el alcance de la señal de los distintos operadores de telefonía celular del país y posibilitará que, en un futuro cercano, puedan conectarse todas las fincas a la web y los administradores dispongan de correos electrónicos que faciliten las comunicaciones internas.

El componente tecnológico es, quizás, uno de los más grandes limitantes del país, particularmente en áreas rurales. Algunas de las tecnologías existentes y que tienen gran potencial para ser empleadas por las empresas ganaderas son: el mejoramiento genético de los animales flacos que se compran, la suplementación nutricional, el manejo racional del pastoreo, tecnologías que permiten mejorar actividades como el control de malezas en los potreros y las diferentes tecnologías que permiten conservar forrajes para tiempos de escasez, entre otras.

Respecto a la aplicación de dichas tecnologías a las empresas ganaderas, existen casos de éxito en otros países como Brasil, Uruguay y Argentina e incluso algunos de empresas colombianas que pueden servir de ejemplo. Existen también grandes posibilidades para empresas ganaderas colombianas en el posicionamiento como productoras de carnes *premium*, bien sea de carne natural u orgánica. Esto porque la gran mayoría de los ganados del país se ceban o engordan en pasturas a campo abierto y no en confinamiento (*feedlots*), no reciben en

muchos casos hormonas ni antibióticos para fomentar su crecimiento y no son alimentados con concentrados que incluyen harinas de origen animal dentro de sus formulaciones.

Análisis legal. A pesar de que existen normas en el país que regulan la actividad productiva del sector agropecuario, existe un gran desconocimiento de ellas por parte de los ganaderos. Esto actúa en dos vías, por un lado permite la infracción de la ley y por otro priva a los ganaderos de la oportunidad de aprovechar las distintas políticas orientadas a fomentar y apoyar el sector.

En cuanto al marco legal existente para regular los eslabones de la cadena alimentaria de la carne en el país, es fundamental para la empresa cumplir con lo que establece el Decreto 1500 de 2007 para la producción primaria en cuanto a inscripción y certificación sanitaria de predios, instalaciones y áreas de producción primaria, plan de saneamiento, obligaciones sanitarias, personal, sistema de aseguramiento de la inocuidad; así como lo que establece en relación con el transporte de animales a la planta de beneficio (Ministerio de la Protección Social de Colombia, 2006).

Por otro lado, la formalización laboral de los trabajadores rurales es aún muy baja, en este sentido, la tendencia se orienta hacia la afiliación de todos los trabajadores de las empresas ganaderas al sistema de seguridad social integral (pensiones, salud y riesgos profesionales), obligación que fue establecida por la Ley 100 de 1993 (Congreso de la República de Colombia, 2006).

El impacto de la Ley 1448 de 2011, conocida como Ley de víctimas y restitución de tierras, sobre la actividad ganadera es aún incierto, pero habrá que prestar atención sus posibles efectos.

Análisis de la industria y los competidores. Este análisis se realizó para el primer eslabón de la cadena del sector carne bovina, es decir para los ganaderos o las empresas ganaderas productoras de ganado en pie, en fincas de levante y ceba, para sacrificio o exportación en pie, ubicadas en el departamento de Antioquia. Estos productores no se dedican a la cría de ganado y deben comprar animales de aproximadamente 150 kilogramos para levantar y cebar, o de aproximadamente 300 kilogramos para cebar. El producto que venden es el novillo gordo en pie y sus mercados principales son la feria de ganado de Medellín, los exportadores de ganado en pie y los grandes comercializadores de carne en canal y carne empacada al vacío.

La perspectiva tomada para este análisis es la de la empresa familiar en estudio, es decir la de una empresa ganadera ya establecida como productora primaria dentro del sector.

La configuración de las cinco fuerzas competitivas para el sector carne bovina y en particular para el productor primario o ganadero de la región mencionada es la siguiente: el poder de negociación de los compradores de ganado gordo en pie, el poder de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos como el pollo y el cerdo son fuertes, mientras que las restantes dos fuerzas, la amenaza de que entren nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores existentes, son más benignas.

Según lo anterior, los elementos más importantes para la elaboración de la estrategia de la empresa en cuestión están relacionados con las tres fuerzas competitivas más fuertes: la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores. La fuerza más relevante, es decir, la que más limita la rentabilidad en este sector, es el poder de los proveedores.

A continuación se presenta un análisis detallado de cada una de las cinco fuerzas de Porter en relación con la empresa en estudio.

Amenaza de entrada de nuevos competidores. En este el sector, el de la carne bovina, la amenaza de entrada de nuevos competidores a su eslabón primario de producción de ganado gordo es baja. Las barreras de entrada son relativamente altas debido a la gran inversión requerida en tierras y ganados, pero las empresas que logren superarlas pueden esperar poca retaliación de los competidores ya establecidos. La reacción de las empresas ganaderas establecidas en el sector frente a las nuevas empresas entrantes no ha sido en el pasado característicamente agresiva. A continuación, un análisis detallado de las principales barreras de entrada y posteriormente:

En relación con las barreras de entrada, para este sector se encuentra que las empresas ganaderas establecidas tienen ventajas considerables frente a los nuevos entrantes. Los potenciales entrantes para este sector en particular pueden ser nuevas empresas ganaderas, firmas extranjeras que inviertan en tierra o que comercialicen carne de otros países en Colombia o empresas de los sectores relacionados como las agroindustrias dedicadas al procesamiento de carnes.

Otra barrera de entrada es la existencia de economías de escala por el lado de la oferta. Las empresas ya establecidas del sector que producen en grandes volúmenes disfrutan de menores costos por unidad, porque pueden distribuir sus costos fijos entre más unidades, emplear tecnologías más eficientes y negociar en mejores términos con sus proveedores con quienes en la mayoría de los casos existen vínculos estrechos basados en la confianza. Esta situación obliga a los nuevos entrantes a establecer las nuevas empresas en gran escala si no quieren aceptar la

desventaja en costos. Por otro lado, en este sector las economías de escala se encuentran principalmente en las actividades relacionadas con la cadena de suministros, especialmente las relacionadas con las compras de ganado flaco (animales para iniciar el proceso de engorde o ceba).

También existen beneficios de escala por el lado de la demanda que actúan como barrera de entrada. En el sector, la buena reputación de las empresas ganaderas entre sus clientes determina la disposición de otros compradores para pagar por sus productos. Por ejemplo, existen, en la feria de Medellín, ganados que son reconocidos y que están bien acreditados entre los compradores por su excelente calidad y por su buen rendimiento, por tal razón son los más demandados y los que generalmente logran cada semana el precio de venta más alto por kilogramo.

Algo muy particular en dicho sector es que sus clientes no incurren en costos por cambiar de proveedor o, si lo hacen, estos son mínimos. Tanto para quienes compran ganado gordo en pie en la feria de ganados de Medellín como para quienes lo adquieren directamente en las fincas para exportación en pie o para las grandes superficies, el hecho de cambiar de proveedor no genera, como sí sucede en otros sectores, costos asociados al reentrenamiento del personal o a tener que cambiar las especificaciones del producto, los procesos o los sistemas de información. Por ejemplo, para un comprador de ganado gordo en pie de la feria de ganado de Medellín es lo mismo comprarle a un comisionista o a otro, de igual forma puede decidir comprar los ganados a cualquier empresa ganadera sin la necesidad de cambiar nada en su negocio o punto de venta. De la misma manera, los exportadores de ganado gordo en pie incurren en relativamente pocos costos al comprar los ganados en una empresa ganadera o en otra, salvo la ubicación geográfica de las fincas que influye en el costo de los fletes.

Los requisitos de capital para entrar a competir como ganadero dentro del sector carne bovina son relativamente altos y se constituyen en la principal barrera de entrada. Los nuevos entrantes tendrán que invertir recursos financieros importantes para crear sus empresas ganaderas y competir con las ya establecidas del sector. Considerando los actuales precios, los dos principales rubros de inversión son la tierra y el ganado. Como existen economías de escala que obligan a entrar produciendo en grandes cantidades, el tamaño de las fincas y el número de reses que conformen el inventario tendrán que ser competitivos. En este sentido, se requiere también de liquidez para administrar las fincas y mantenerlas en producción. La posible valorización que se obtiene al invertir en tierra es incierta, pues depende en gran medida de la situación social de la región en la cual se ubique la finca.

Además, hay ciertas ventajas en costo o calidad de los actores establecidos del sector sobre sus rivales potenciales no relacionadas con el tamaño. Estas se deben a la mejor ubicación geográfica de las fincas de las empresas establecidas, a la experiencia acumulada por estas durante años en la actividad, a su reputación y a la identidad de marca.

En este eslabón de la cadena cárnica, en el cual participan las empresas ganaderas dedicadas a la ceba, los nuevos entrantes no enfrentan un acceso desigual a los canales de distribución. Acceder a ellos, en particular a la feria de ganados de Medellín y a los exportadores de ganado en pie, resulta fácil para los nuevos entrantes, debido a que, en el caso de la feria, los proveedores no están vinculados a los comisionistas ni a sus clientes mediante contratos, lo que permite que cualquier ganadero pueda enviar sus ganados para que sean comercializados allí. Por otro lado, el acceso al canal de exportación tampoco representa ninguna dificultad para los nuevos entrantes, quienes solo requieren un número telefónico para contactar y negociar sus ganados directamente con el exportador o a través de un comisionista.

Por último, no existen políticas gubernamentales restrictivas que limiten la entrada de nuevos competidores al eslabón de producción primaria del sector. Por el contrario, las actuales políticas son de apoyo y estímulo, por esta razón los nuevos entrantes tienen la oportunidad de recibir los mismos beneficios del gobierno que reciben los actores ya establecidos. El sector recibe apoyos, debido a que es considerado en sí mismo, un factor de estabilidad social en el país. Un ejemplo de esto son los créditos de Finagro otorgados a tasas relativamente bajas, que constituyen un subsidio del gobierno al sector.

No es probable que los competidores potenciales enfrenten represalias por parte de las empresas establecidas del eslabón primario del sector, aunque, en general, los ganaderos establecidos cuentan con recursos para batallar los nuevos entrantes, que incluyen recursos económicos, capacidad de endeudamiento, capacidad productiva disponible e influencia sobre los canales de distribución y los clientes. Tradicionalmente las empresas ganaderas no entran en guerras de precio entre ellas, cada una respeta a las demás y no ve con preocupación las nuevas empresas ganaderas que se crean, a diferencia de otros sectores económicos, en donde las empresas están más consolidadas o concentradas como el financiero o el energético. La gran fragmentación de las empresas ganaderas y su insignificante participación dentro del total del mercado hacen que defender la cuota de mercado sea algo relativamente irrelevante para cada una de ellas. La participación de mercado nunca ha preocupado a las empresas ganaderas, posiblemente porque en el pasado siempre ha habido clientes dispuestos a comprar sus productos y el mercado siempre ha absorbido la totalidad de su producción.

Por el contrario, los ganaderos comparten abiertamente la información relacionada con los últimos precios de venta de sus ganados para ayudar a que las demás empresas del sector logren vender al mejor precio posible.

Además, no es frecuente que se presenten problemas relacionados con capacidad ociosa en las empresas ganaderas del sector. Cada finca tiene el máximo número de cabezas posible. La capacidad productiva de las fincas está determinada por factores que el empresario ganadero no puede alterar con la rapidez necesaria para responder ante los nuevos entrantes o que en el peor de los casos no controla en absoluto. Estos factores incluyen el tipo de pasto, la fertilidad del suelo, el sistema de producción, las inundaciones y las sequías, entre otros.

El hecho relativamente nuevo de exportar ganado en pie a Venezuela y a otros destinos ha ampliado el mercado para las empresas ganaderas dedicadas a la ceba y ha limitado la oferta de ganado gordo disponible para abastecer el mercado interno, dinamizando, en cierta forma, un sector tradicionalmente golpeado por los problemas de inseguridad rural del país. Esto significa que hay mercado suficiente para los nuevos entrantes.

El poder de los proveedores. El poder de los proveedores es la fuerza competitiva más importante para las empresas ganaderas que constituyen el eslabón primario de la cadena cárnica bovina.

Los ganaderos del sector tienen tres grupos principales de proveedores. Los de ganado flaco, el insumo clave del sector, que venden machos de levante y machos de ceba; los de insumos como herbicidas y droga veterinaria y los de mano de obra, o contratistas. Todos estos grupos de proveedores tienen poder de negociación y capacidad para incrementar los precios por diversas razones.

En términos generales, los diferentes grupos de proveedores están más concentrados que las empresas del sector. Esto hace que puedan ejercer cierto poder de negociación sobre las empresas ganaderas, las cuales se encuentran totalmente fragmentadas en fincas de diverso tamaño. Es así como en el caso particular de Puerto Boyacá y en el de Puerto Berrío, los

proveedores de droga veterinaria, herbicidas y demás insumos son relativamente pocos para el gran número de fincas que atienden. De igual forma, los vendedores de ganado flaco de la feria de ganados de Medellín son pocos en relación con el número de empresas del sector que realizan sus compras allí. Así mismo, los contratistas son muy pocos en relación con el número de empresas del sector. Por ejemplo, para Puerto Berrío su número no pasa de cinco. Por último, hay solo dos subastas ganaderas, una en Puerto Berrío y la otra en Puerto Boyacá.

Al analizar el grado de dependencia de las empresas del sector para generar sus ingresos, se observa que los diferentes grupos de proveedores tienen un poder variable sobre las empresas del sector. Los vendedores de ganado flaco de la feria de Medellín dependen exclusivamente del sector para obtener sus ingresos, lo cual les resta poder. Algunos proveedores de insumos agropecuarios como las ferreterías de pueblo son relativamente poderosos porque no dependen exclusivamente del sector para generar sus ingresos, pues también los obtienen de otros sectores, como el de la construcción. Por otro lado, están los almacenes especializados en la venta de droga veterinaria e insumos agropecuarios, los cuales sí dependen totalmente del sector para obtener sus ingresos, por eso son proveedores menos poderosos respecto a las empresas de dicho sector. En el caso de los contratistas, algunos de ellos son poderosos pues no dependen exclusivamente del sector y generan una parte importante de sus ingresos en la industria del petróleo, los demás dependen exclusivamente de la ganadería para generar sus ingresos y esta situación hace que sean menos poderosos.

Una circunstancia que limita el poder de los proveedores es la facilidad con que las empresas ganaderas pueden cambiar de proveedor sin que les genere algún costo. Por ejemplo, las empresas pueden cambiar fácilmente a su proveedor habitual de insumos agropecuarios en determinado municipio si consideran que otro les ofrece mejores condiciones, suministrando la

información y los documentos necesarios para tramitar la apertura del crédito con el nuevo proveedor sin incurrir en ningún costo adicional. De igual manera, las empresas pueden comprarle a cualquiera de los vendedores de ganado flaco de la feria sin alterar sus costos. Lo mismo sucede al cambiar de contratista.

Otra circunstancia que impide que los proveedores sean aún más poderosos respecto a las empresas del sector es la poca oferta de productos diferenciados. Las ferreterías y los almacenes de droga veterinaria, por ejemplo, ofrecen los mismos productos comerciales y genéricos de las diferentes compañías farmacéuticas. Algo similar ocurre con los contratistas, que ofrecen mano de obra estandarizada y con un grado de especialización mínimo en el manejo de las herramientas básicas para las labores del campo como el machete, la guadaña, la bomba de espalda y el motor de fumigar. Esto hace que no tengan mucho poder frente a las empresas del sector, pues la oferta de un contratista puede ser fácilmente reemplazada por la de cualquier otro, y además siempre existe la posibilidad para las empresas del sector de contratar directamente a sus trabajadores. Los únicos proveedores del sector que verdaderamente ofrecen productos diferenciados son los vendedores de ganado flaco, quienes sí ejercen considerable poder porque venden machos de levante y machos de ceba con distintos atributos en términos de edad, raza, nivel de cruzamiento, peso, calidad y color.

Un factor que de alguna forma también limita el poder de los proveedores es la existencia de sustitutos para los productos que ofrecen. En el caso de los proveedores de ganado flaco de la feria de Medellín, aunque su producto es insustituible, siempre existe la posibilidad de comprar los ganados flacos en un lugar diferente, ahorrar en costos de transporte y evitar los gastos y las comisiones de intermediación generadas en la feria. Por ejemplo, los ganados pueden comprarse en la región a la que pertenecen las fincas cebadoras directamente a los ganaderos dedicados a la

cría o en las subastas locales. De forma similar, los herbicidas, pueden sustituirse empleando métodos de manejo de praderas que reducen su uso al mínimo o controlando mecánicamente las malezas. También existen sistemas de producción como el empleado para producir carne orgánica, que llegan a prescindir totalmente de ellos. Para la droga veterinaria, también ocurre que ciertos sistemas de producción logran reducir al mínimo el uso de drogas veterinarias en las fincas. En el caso particular de la sal, no existe aún un sustituto ni una mejor alternativa conocida para este insumo. Sin embargo, para las empresas ganaderas que aún suministran sal de mar, su costo no es un rubro importante dentro de su estructura de costos. Esto hace que el poder de los proveedores de insumos agropecuarios también sea limitado. Finalmente, el poder de los contratistas es relativamente bajo porque sus servicios se pueden sustituir mediante la contratación directa de los recursos humanos en las fincas y, en cierta medida, mediante la mayor mecanización de las labores de campo.

La amenaza de los diferentes grupos de proveedores con integrarse hacia adelante y convertirse en ganaderos del sector es baja. Este aspecto no es importante como fuente para ellos. Los diferentes grupos de proveedores tienen limitada capacidad para hacer las grandes inversiones en tierra y ganado que requiere la integración total de sus empresas. Además si así ocurriera, el posible efecto de su integración hacia adelante en el sector mediante la compra de una o varias fincas sería despreciable considerando el gran tamaño del mercado y la participación que podrían lograr dentro del universo de fincas existentes en cada región del país. De hecho, la mayoría de los vendedores de ganado flaco de la feria de Medellín tienen una o varias fincas dedicadas al levante o a la ceba de ganado. Esto es fundamental para su subsistencia pues les da la posibilidad de llevar el ganado que no logran vender a pastar en sus fincas sin verse obligados a venderlo a precios muy bajos.

El poder de los compradores. El poder de los compradores es la segunda fuerza competitiva más relevante para los ganaderos analizados. Existen tres grupos diferentes de compradores con diversos poderes de negociación. El primer grupo lo conforman los pequeños y medianos expendedores o comercializadores de carne de Medellín, quienes compran el ganado en pie en la feria local, lo procesan y lo venden convertido ya en carne de res al consumidor final en puntos de venta o expendios de carne ubicados estos en los diferentes barrios y plazas de mercado de la ciudad. Un segundo grupo lo constituyen las empresas exportadoras de ganado gordo en pie y carne en cortes empacada al vacío a Venezuela y ganado en pie a otros destinos como Líbano. Estos compran el ganado gordo directamente en las fincas que se encuentran ubicadas en la costa atlántica, especialmente en Córdoba; en la región del Magdalena Medio; en departamentos como Santander, Cesar y otros en la costa atlántica, y lo venden en pie a los frigoríficos venezolanos, quienes comercializan la carne en los diferentes expendios y almacenes de cadena del país vecino (Dulcey, 2013). Finalmente, el tercer grupo está formado por los grandes comercializadores que compran el ganado en pie directamente en las fincas al productor primario o en la feria de ganado de Medellín, lo procesan y lo venden convertido en carne en canal o carne en cortes empacada al vacío, generalmente a las grandes superficies nacionales, empresas procesadoras o a algunos expendios de carne. Estos dos últimos grupos de compradores son, ante todo, comerciantes que a su vez venden su producto a compradores en el extranjero o a las grandes superficies pero que, generalmente, no llegan hasta el consumidor final.

Los compradores de ganado gordo en la feria de Medellín tienen poder de negociación sobre las empresas del sector porque ellos son pocos en relación al gran número de empresas ganaderas participantes. Además, sus volúmenes semanales de compra de ganado son grandes

en relación con la producción semanal de una empresa promedio particular del sector. Por ejemplo, un comprador de la feria puede, si cuenta con uno o dos expendios de carne bien posicionados, vender 15 novillos semanales durante todo un año. Esta producción semanal y anual de novillos gordos es difícil de lograr para un cebador particular promedio del sector. Una situación que se observa con frecuencia en la feria es la unión de varios pequeños expendedores para realizar juntos una sola compra que puede ser de medio viaje (7 u 8 novillos) o de un viaje entero de ganado (15 novillos) y repartirse el ganado de acuerdo con sus necesidades. Algunos de estos clientes son dueños de los locales en donde se ubican sus expendios, y en su gran mayoría realizan por sí mismos el proceso de desposte, después de recibir la carne en canal de las plantas de beneficio.

Otra razón para que este grupo de clientes sea poderoso frente a los participantes del sector es el actual sistema de comercialización de los ganados. En la feria de ganados de Medellín, los compradores pueden encontrar en un solo sitio y sin necesidad de desplazarse hasta las fincas productoras, una oferta semanal de alrededor de 4.000 reses cebadas (Central Ganadera S.A., 2013), una cifra muy alta en relación con sus volúmenes generales de compra que pueden variar de 1 a 15 reses semanales. También existen algunos que compran semanalmente dos, tres y hasta cuatro viajes de ganado en la feria, cada viaje normalmente es de 14 a 15 reses (Peláez, 2006). Esta oferta tan grande les brinda a estos compradores la posibilidad de escoger los ganados de menor precio.

Una particularidad de los compradores de la feria es que la gran mayoría pueden emplear como criterio principal de compra el precio y dejar en un segundo plano la calidad del ganado. Esta situación hace que constantemente demanden precios bajos y pongan a competir a los diferentes comisionistas. Para este grupo de compradores esto es posible porque sus clientes, los

consumidores finales, no son muy competentes al diferenciar la calidad de la carne que consumen. Por ejemplo, este grupo de compradores puede cambiar, hasta cierto punto, la calidad de los ganados que compra semanalmente para ajustar sus compras al menor precio posible, logrando que sus consumidores finales casi no perciban el cambio en la calidad de la carne.

Por otro lado, los exportadores de ganado gordo en pie a Venezuela y los grandes comercializadores nacionales son clientes aún más poderosos que los compradores de la feria respecto a los ganaderos del sector porque semanalmente compran grandes cantidades de ganado. El volumen semanal de compra de cada empresa exportadora puede superar las 1.800 reses semanales. Estos volúmenes son muy superiores a la producción semanal promedio de una empresa ganadera típica del sector. Además, existen muy pocos compradores dentro de cada uno de estos dos grupos de clientes: se calcula que existen en el país solo entre 20 y 50 empresas exportadoras (Dulcey, 2013).

Al analizar el grado de estandarización o diferenciación de los productos del sector, se observa que el ganado gordo que llega a la feria de ganados de Medellín no es un producto estandarizado ni homogéneo. Cada lote que ingresa es diferente de los demás. Estas diferencias se dan en términos de calidad, raza, tipo, conformación, peso, sexo, edad, estado fisiológico del animal (novillo o toro, novilla o vaca), uniformidad y color, entre otros. Esto hace que los compradores no siempre puedan hallar un producto equivalente en oferta semanal de ganados del sector, limitando su tendencia a hacer enfrentar un comisionista a otro.

Pero esto no implica para este grupo de compradores menor fuerza de negociación. Por el contrario, la tienen por factores como la cantidad y variedad de la oferta de ganados en la feria y la incompetencia de sus clientes, los consumidores finales, para diferenciar en los expendios la calidad de la carne que compran.

En cuanto a los ganados gordos que demandan los exportadores de ganado en pie a Venezuela y los grandes compradores o comercializadores para el mercado local, puede afirmarse que el ganado gordo que se produce para ellos es generalmente más pesado y de mejor calidad que el producido para la feria de Medellín. Estos compradores ponen mayor énfasis en la calidad porque sus clientes les exigen novillos en pie o en canal de ciertas especificaciones y, en general, son los que mejor pagan los ganados en finca. Por ejemplo, los compradores de ganado gordo para exportar en pie a Venezuela exigen novillos o toros que tengan un peso mínimo en la finca de 480 kg. Esto exige que los ganados sean de buen tipo y estén bien cebados. Por otro lado, a estos clientes parecen importarles menos otros atributos como el color, el grado de cruzamiento o de mestizaje con razas criollas, lecheras o europeas. En general, los clientes de estos dos grupos de compradores están dispuestos a pagar mejores precios por la calidad de los ganados que los compradores de la feria de Medellín.

Otro aspecto que hace poderosos a los compradores frente a las empresas del sector es que ninguno enfrenta costos por cambiar de proveedor. La venta en la feria de ganado de Medellín, por ejemplo, se hace a través de un comisionista que se encarga de vender los animales en pie, atender a los clientes, cobrarles y responder ante el ganadero por el dinero fruto de la venta. Estos compradores buscan, en su orden, precio y calidad. Si no logran ajustarse con los ganados que les ofrece su vendedor habitual, les compran a otros comisionistas sin que esto les represente algún costo.

La posibilidad de integración hacia atrás de los compradores del sector, para producir ellos mismos la totalidad de los ganados gordos que requieren, no es una amenaza para las empresas ganaderas del sector. Los altos costos actuales de la tierra y el ganado, la gran escala requerida y la baja rentabilidad de la actividad al incluir el costo de la tierra en el análisis

económico hacen prohibitivo para la gran mayoría de compradores realizar las inversiones necesarias para integrarse totalmente hacia atrás. Sin embargo, algunos clientes del grupo de compradores de la feria tienen fincas ganaderas en las cuales ceban parte del ganado que consumen, pero generalmente sus fincas solo abastecen una pequeña cantidad de la totalidad de sus compras. Los exportadores de ganado gordo en pie y los grandes comercializadores locales también están integrados hacia atrás, pero solo parcialmente y en muy pequeña escala. Poseen algunas fincas en las que ceban sus propios ganados, pero todavía tienen que comprarle al sector casi la totalidad del ganado que necesitan para comercializar.

Los diferentes grupos de compradores del sector varían en su sensibilidad al precio. Los compradores de la feria de ganados de Medellín son particularmente sensibles al precio porque el producto que compran representa el rubro más importante en su estructura de costos y presupuesto de compras. Estos compradores son más sensibles a los precios que los exportadores de ganado en pie a Venezuela y los grandes comercializadores locales. Los exportadores y los grandes comercializadores incurren en mayores costos relacionados con transporte, mermas, licencias de exportación, comisiones y pólizas de cumplimiento, entre otros, que hacen que para ellos el producto del sector tenga un menor peso relativo en su estructura de costos.

Otra razón para que los compradores de la feria sean particularmente sensibles al precio es su limitada capacidad para transmitir al consumidor final los aumentos en el precio del ganado gordo. A pesar de obtener utilidades con la actividad y tener buen flujo de efectivo, están obligados a recortar sus costos de adquisición de ganado gordo para incrementar su rentabilidad. Además, constantemente están presionados por la competencia de los demás expendios de carne y deben enfrentar la amenaza de sustitución de parte de sus clientes por otros productos como el

pollo o el cerdo. Por otro lado, los exportadores y los grandes comercializadores son también sensibles al precio, pero menos que los compradores de la feria porque su actividad genera mejores rentabilidades, pues logran vender los productos del sector a precios relativamente más altos.

La calidad del producto del eslabón primario del sector, es decir los machos y hembras cebados, afecta el producto que venden los compradores en sus expendios, la carne de res. Por esta razón, estos compradores son, en términos generales, muy sensibles a los precios. Es así como factores relacionados con la calidad, como el peso y la edad del novillo al sacrificio, el rendimiento en canal, el rendimiento al desposte, el porcentaje de grasa y de hueso de la canal, el peso de la piel, e incluso el color de la grasa, son fundamentales para la rentabilidad de este grupo de compradores. Sin embargo, la incompetencia de sus clientes, los consumidores, para diferenciar la calidad de la carne de res, permite que este grupo pueda enfatizar a la hora de realizar sus compras en el precio y dejar en un segundo plano la calidad. Al consumidor generalmente le resulta muy difícil determinar si la carne que compra proviene de un novillo de mayor o menor calidad. La carne de res que se vende en un determinado punto de venta proviene de animales que varían en calidad y precio. Por ejemplo, un novillo cebú comercial de color blanco, con un alto porcentaje de la raza brahman, bien terminado, de más de 440 kg de peso, vivo, en la feria puede considerarse de buena calidad y normalmente tiene un precio relativamente alto por kilogramo en pie, por el contrario, los toros y los novillos criollos son considerados de menor calidad y de menor precio. De igual forma el precio por kilogramo de una novilla en pie es superior que el de una vaca, porque se considera la primera de mejor calidad que la segunda. Al consumidor que compra en el expendio una libra de carne le es literalmente imposible determinar con precisión su origen. En general este grupo de compradores enfrenta

menores exigencias de calidad de parte de sus clientes que las que enfrentan los exportadores y los grandes comercializadores.

Además, para estos compradores, los fuertes lazos emocionales con sus negocios y el depender económicamente de ellos son también factores determinantes de su gran sensibilidad al precio.

Por otro lado, las exigencias en cuanto a calidad del ganado de los exportadores y los grandes comercializadores son relativamente mayores porque deben cumplir con los estándares de calidad que les exigen sus propios clientes. Por tal razón, estos compradores son, en términos generales, menos sensibles a los precios y pagan mejor los ganados de calidad que los compradores de la feria. El peso del novillo gordo es el factor de calidad más importante para estos compradores, pues, al parecer, a mayor peso vivo menor es la merma relativa debido al transporte de los animales en pie. Este peso debe ser de, por lo menos, 480 kg, pero preferiblemente de más de 500 kg. La merma y las muertes durante el transporte son costos que deben asumir estos compradores, a diferencia de los de la feria, que compran el ganado puesto en Medellín, sin incurrir en ellos. En general los compradores en finca para exportar o vender canales a las grandes superficies son menos exigentes que los compradores de la feria de ganado de Medellín en los demás atributos de los novillos, como tipo de animal, color, grado de cruzamiento, entre otros.

La amenaza de sustitutos. Esta es una de las fuerzas competitivas más relevantes para las empresas ganaderas del sector. La amenaza de los productos sustitutos de la carne de res, como el pollo y el cerdo, es alta. Estos productos satisfacen necesidades nutricionales similares de los consumidores y pueden estar disponibles en los mismos puntos de venta de la carne de res. El problema que plantean los sustitutos es que al aumentar el precio de la carne de res y mantenerse

constantes los precios del pollo y del cerdo, según la teoría económica, debe esperarse que se aumente la demanda de pollo y de cerdo y se reduzca por consiguiente el consumo de la carne de res, pues los consumidores sustituirían el bien más costoso por uno de menor valor que satisfaga necesidades similares.

Al analizar la relación precio-rendimiento del producto sustituto respecto a la carne de res, se puede afirmar que desde el punto de vista del consumidor los menores precios relativos del pollo y de la carne de cerdo, y sus similares o superiores valores nutricionales, influyen en sus decisiones de compra. En este sentido, para determinar la fortaleza de esta amenaza para las empresas ganaderas del sector se requiere monitorear las tendencias de consumo, así como los cambios en los gustos y las preferencias de los consumidores.

Por otro lado, desde el punto de vista del cliente, es decir quien compra los ganados gordos en pie en la feria de Medellín, las utilidades son más estables, y de cierta forma más seguras, al comprar canales de cerdo que al comprar novillos gordos en pie. El rendimiento incierto y variable en cuanto a kilos de carne despostada que actualmente se obtiene de los novillos gordos en pie hace muy variables e inestables las utilidades que generan.

El costo en que incurre el consumidor final de carne de res por cambiar al sustituto es mínimo. Al encontrar los sustitutos en el mismo punto de venta, el consumidor puede fácilmente cambiar una libra de carne de res por una de pollo o de cerdo. De igual manera, para el comprador de la feria de ganado de Medellín resulta no solo fácil sino ventajoso sustituir la carne de res por carne de cerdo o por pollo en sus puntos de venta. Para este comprador es mucho más fácil comprar cerdo o pollo, pues los solicita por teléfono y se los envían a su punto de venta, mientras que si necesita comprar novillos gordos debe ir a la feria, negociarlos, supervisarlos y cuidarlos durante una semana, transportarlos hasta la planta de beneficio, hacerlos sacrificar y

transportar las canales desde la planta de beneficio hasta su punto de venta. Todas estas actividades consumen tiempo y dinero.

Por otro lado, es poco probable que los exportadores de ganado en pie a Venezuela y los grandes comercializadores nacionales de carne de res abandonen su actividad para convertirse en exportadores y comercializadores de pollo y cerdo, un negocio que sería nuevo para ellos.

Los compradores de la feria se enfocan mucho más en el precio del novillo gordo que en el de los productos sustitutos. Esto probablemente se deba a que al comprar ganado gordo incurre en costos adicionales. Al elegir comprar ganado en vez de cerdo o pollo, estos compradores deben asumir costos como el de mantenimiento y cuidado de los animales vivos en los corrales de la feria durante una semana, porque del número total de animales que compran el lunes, solo hacen sacrificar lo que van necesitando cada día para surtir sus expendios; otro de estos costos es el transporte a la planta de beneficio, que se genera cuando el animal se beneficia en un lugar diferente al que fue comprado, por ejemplo, en el municipio de Envigado; otros son: el valor pagado a la planta de beneficio, el impuesto de degüello, el transporte de la carne en canal hasta su punto de venta, la mano de obra necesaria para despostar o deshuesar las canales, el costo del espacio requerido en los punto de venta para realizar este proceso y almacenar los huesos mientras son recogidos, entre otros.

La rivalidad entre competidores existentes. Esta fuerza competitiva es particularmente benigna para las empresas ganaderas del sector. La rivalidad no es intensa porque los competidores, a pesar de ser muchos, son muy diferentes en cuanto a tamaño y poder. Otra posible razón para esto es que el mercado es lo suficientemente grande para todos.

Las barreras de salida para este sector son altas porque las fincas ganaderas son en general activos de alto valor comercial y ciertamente especializados. Además, vender una finca

nunca ha sido una tarea fácil. La idiosincrasia de las familias con empresas en el sector se constituye en una barrera más, pues hace que la actividad se transmita de generación en generación conservando dentro de las mismas familias estos activos.

El nivel de compromiso con el negocio de los rivales es alto pero sus aspiraciones de liderazgo son bajas. Los competidores, aunque no es frecuente que luchen entre ellos por ser los líderes del sector, sí aspiran a crecer en tierra y en número de reses.

Las empresas ganaderas del sector normalmente no emiten señales que puedan ser entendidas con claridad por sus competidores y frente a las cuales otras empresas puedan tomar acciones. Cada ganadero es un individuo que hace las cosas a su manera y por consiguiente tiene diferentes metas y diversos enfoques competitivos.

No se da la competencia de precios entre las empresas ganaderas del sector. Esto aunque los productos de los rivales son similares, los costos por cambio de proveedor para los compradores son muy bajos y los costos fijos de nómina, impuestos y de mantenimiento de potreros son relativamente altos. Una posible razón podría ser la particular familiaridad existente entre las empresas del sector, que hace que cada ganadero vea en la empresa ganadera de al lado a un vecino y a un amigo, más que a un competidor.

En cuanto a la eficiencia de los incrementos en capacidad, la producción de una finca ganadera puede ser aumentada, pero no hasta el punto de inundar el mercado o inquietar a los rivales. Existen restricciones a la producción impuestas por la fertilidad del suelo, la disponibilidad de agua y luz solar, temperatura, altitud, la especie forrajera y la genética de los animales. Los ciclos climatológicos de verano e invierno, con sus respectivos períodos de sequía y de lluvias, influyen grandemente en la oferta de productos del sector.

Por otro lado, el ganado que pasta en las fincas no es un producto perecedero, así que el ganadero no tiene urgencia por venderlo para evitar que se le dañe. Él puede determinar cuándo sacar su producto al mercado para obtener los mejores precios, a diferencia de un agricultor de hortalizas, quien tan pronto cosecha su producto, por ser este perecedero, se ve obligado a venderlo aceptando las condiciones del mercado que pueden en ese momento ser favorables o desfavorables para él. La carne de res, por el contrario, sí es un producto perecedero que requiere de refrigeración para su conservación.

En cuanto a la competencia en prestaciones del producto, en este sector gran parte de la rivalidad tiende a centrarse en la calidad del ganado, que a su vez está muy relacionada con el rendimiento que obtienen los compradores del producto.

Por otra parte, en términos generales, las empresas del sector aún no compiten en servicios de apoyo a sus clientes, en este aspecto está casi todo por hacer, pues los rivales del sector no ofrecen estos servicios. Resulta interesante que frecuentemente los cebadores de ganado, que venden en la feria a través de comisionistas, no conocen a los compradores de sus ganados, ni les interesa saber cuáles son sus necesidades como clientes.

Sin embargo, los ganaderos que venden en la feria de Medellín sí compiten en tiempo de entrega. Cada semana la competencia en este factor se da por la hora de llegada de los camiones con ganado gordo en pie a la feria. Los primeros 60 camiones obtienen un ficho, que implica una prima en el precio en comparación con los demás que llegan esa misma semana. Esta prima está dada porque, de acuerdo con su procedencia, los primeros viajes que llegan cada semana a la feria normalmente son los que fueron embarcados con más anterioridad en las fincas. Por ejemplo, los ganados que provienen de las fincas más lejanas deben ser embarcados de 24 a 48 horas antes de la hora de pesada en la feria porque tienen que recorrer mayores distancias y

someterse a un mayor tiempo de transporte, lo que ocasiona mayores pérdidas por este concepto en el peso vivo de estos animales. Estas pérdidas por transporte o mermas también están relacionadas con una mayor cuarentena, es decir mayores tiempos sin comer para los animales desde que son embarcados hasta que son pesados. Según lo anterior, los ganados de ficho en la feria de Medellín deberían producir un mayor rendimiento para quien los compra y por esto los compradores están dispuestos a pagar más por ellos.

Las empresas ganaderas dedicadas a la ceba, tradicionalmente no emplean la publicidad o el mercadeo para competir en imagen de marca. Su competencia está más relacionada con la reputación, la confianza, la honorabilidad y la rectitud que logren obtener entre sus clientes y proveedores. La imagen de marca se logra cumpliendo con los compromisos adquiridos y de la mano de la calidad y el rendimiento de los ganados gordos que producen.

Análisis estratégicos para determinar las fuerzas internas. A continuación se presentan el análisis de la cadena de valor y el análisis DOFA.

Análisis de la cadena de valor. De acuerdo con Porter: “El nivel adecuado para construir una cadena de valor son las actividades que se desempeñan en una industria particular (la unidad de negocios). En el nivel industrial o sectorial, la cadena resulta demasiado extensa, pues puede opacar importantes fuentes de la ventaja competitiva” (Porter, 2002, pág. 36).

De acuerdo con lo anterior y para el caso particular de la empresa en estudio, la unidad estratégica de negocios es el conjunto formado por las cinco fincas ganaderas que posee. La empresa analizada no se encuentra diversificada y todas sus fincas se dedican a la producción de ganado gordo dentro de una sola industria o sector.

Porter divide las actividades de valor en dos grandes grupos: primarias y de apoyo (2002).

Actividades primarias. Según Porter, existen cinco categorías genéricas de las actividades primarias: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas, y servicio, las cuales pueden dividirse en subactividades bien definidas que son propias de cada industria pero que dependen de la estrategia individual de cada empresa (Porter, 2002).

La empresa en estudio realiza las actividades y subactividades primarias que se describen a continuación.

1. Comprar ganado flaco

- Negociación.
- Selección y escogencia del ganado.
- Pesaje.

2. Logística de entrada

- Transporte del ganado flaco desde el sitio de compra hasta la finca. Esta actividad la realiza un tercero, ya que la empresa en estudio no cuenta con camiones ganaderos propios. Este tercero realiza las siguientes actividades:
 - Selección del conductor y el vehículo.
 - Trámites de salida de la feria: obtención de boleta de salida de central ganadera, licencia de movilización del ICA.
 - Embarque en camiones: camiones de servicio público generalmente afiliados a empresas de transporte. El transportador negocia directamente con el camionero y no con las empresas.
- Recepción en finca:

- Revisión de enfermos, caídos y muertos.
 - Conteo de los animales.
 - Actualización del inventario.
 - Tratamiento de los animales enfermos.
 - Ubicación en potrero de descanso: de uno a ocho días.
 - Marcación, numeración y desparasitación simultánea.
 - Ubicación de los animales en los potreros.
3. Gestión operativa, levante y ceba
- Levante (hasta 300 kg)
 - Alimentar:
 - Manejar el pastoreo.
 - Controlar malezas en los potreros:
 - Rozar.
 - Fumigar.
 - Renovar y mejorar las pasturas.
 - Suministrar sal.
 - Suministrar agua.
 - Castrar.
 - Desparasitar: control de parásitos internos y externos.
 - Vacunar.
 - Tratar los animales enfermos.
 - Contar el ganado y controlar su inventario.
 - Ceba (de 300 a 500 kg)

- Alimentar:
 - Manejar el pastoreo.
 - Controlar malezas en los potreros:
 - Rozar.
 - Fumigar.
 - Renovar y mejorar las pasturas.
 - Suministrar sal.
 - Suministrar agua.
- Desparasitar: control de parásitos internos y externos.
- Vacunar.
- Tratar los animales enfermos.
- Contar el ganado y controlar su inventario.

4. Logística de salida

- Programar la venta.
- Programar el vehículo para el transporte.
- Obtener el bono de venta, licencia de transporte ICA y permiso comité de ganaderos.
- Seleccionar el ganado para la venta.
- Agrupar en el mangón el viaje que va a salir.
- Embarcar en camiones.
- Transportar el ganado gordo en pie hasta la feria de ganados de Medellín. La empresa en estudio no posee camiones ganaderos y esta actividad se contrata con un tercero.

5. Venta de ganado gordo

Si el ganado se destina a Medellín, la empresa recurre a un intermediario de la feria de ganados para vender los novillos gordos a los expendedores de carne, normalmente este intermediario recibe una comisión sobre la venta. La empresa no cuenta con su propia fuerza interna de ventas para atender este mercado. Algunas de las actividades realizadas por el comisionista son:

- Recepción del ganado
- Descargue a corrales de recibo
- Matrícula de acuerdo a la licencia ICA y adjudicación del corral con la contramarca
- Pesaje
- Traslado al corral asignado
- Lavado del corral y baño del ganado
- Oferta en el corral (dependiendo del tipo de ganado, el comisionista lo ofrece a un expendedor directo o a un menudeador)
- Negociación
- Recuperación de cartera
- Pago al ganadero

Por otro lado, si el ganado gordo se destina a exportación, la empresa en estudio realiza la venta directamente a un exportador y para ello lleva a cabo las siguientes actividades:

- Negociación
- Programación
- Pesaje
- Embarque

- Facturación
- Recuperación de cartera

Actividades de apoyo. De acuerdo con Porter, estas actividades se dividen en cuatro categorías: adquisición, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos, infraestructura organizacional. A su vez, cada categoría se subdivide en numerosas actividades que son propias de cada industria en particular (2007).

1. Adquisición

- Comprar insumos:
 - Para las fincas: agroquímicos, semillas, droga veterinaria, suministros y herramientas.
 - Para la oficina: papel, cartuchos de impresora.
- Comprar activos:
 - Para las fincas: maquinaria y equipos.
 - Para la oficina: computadores, impresoras, *software*.
- Comprar servicios de consultoría legal.
- Seleccionar e interactuar con proveedores.

2. Gestión de recursos humanos

- Seleccionar.
- Contratar.
- Vincular al sistema de seguridad social.
- Entrenar y capacitar.
- Compensar.

Nota: la empresa no realiza evaluación del desempeño de sus empleados.

3. Gestión de aplicación tecnológica (actividades tendientes a mejorar el producto y el proceso)
 - Aplicar tecnologías de la información.
 - Aplicar tecnologías de la comunicación.
 - Automatizar la oficina.
 - Desarrollar sistemas de información.
 - Pastorear aplicando el sistema de pastoreo racional VOISIN.
 - Disponer la utilización de cercas eléctricas.
4. Gestión financiera
 - Manejar las cuentas bancarias.
 - Realizar pagos:
 - Pago de las compras de ganado
 - Pago de nómina
 - Pago a proveedores
 - Pagos al sistema de seguridad social
 - Pago de impuestos
 - Obtener recursos financieros.
 - Invertir en bolsa los excesos de liquidez.
 - Realizar otras inversiones.
5. Gestión tributaria
 - Realizar las declaraciones de renta y cumplir con todos los requisitos tributarios.
6. Gestión contable

- Registrar las operaciones de compra y venta de ganado así como los movimientos en el inventario.
 - Organizar la contabilidad mensual en paquetes para entregar al contador.
 - Generar los soportes contables como los comprobantes de ingreso y egreso.
 - Elaborar los estados financieros (tercerizada).
7. Gestión administrativa general de las unidades productivas (fincas)
- Controlar el inventario de ganado, el avance de las tareas y trabajos, el gasto en mano de obra e insumos.
 - Planear, organizar y dirigir tareas, trabajos y labores en finca.
 - Realizar labores de mantenimiento:
 - Mantenimiento de cercas de alambre de púas y cercas eléctricas.
 - Mantenimiento de canales de desagüe y drenaje.
 - Mantenimiento de pozas, jabueyes y bebederos.
 - Mantenimiento de equipos: motobombas, guadañas, motores de fumigar, bombas de espalda.
 - Mantenimiento de instalaciones: casas y corrales.
 - Mantenimiento de vías: vías de acceso a las fincas y carreteras internas.
8. Gestión administrativa de aspectos legales
9. Administración de la calidad

Al comparar la cadena genérica de valor propuesta por Porter como punto de partida para cualquier empresa con la cadena de valor de la empresa en estudio, se observa que la empresa en estudio no realiza dos de las actividades primarias de la cadena genérica de valor de Porter: mercadotecnia y ventas, y servicio.

Análisis DOFA. Aunque una empresa puede tener muchos puntos fuertes y débiles en relación con sus rivales, la importancia de cada una de estos depende del impacto que tenga sobre los dos tipos básicos de ventaja competitiva que puede alcanzar: ventaja en costos y diferenciación (Porter, 2002).

Con la participación del equipo directivo de la empresa, se obtuvo el listado para cada componente de la matriz. La tabla 5 resume el análisis DOFA realizado.

Tabla 5. Análisis DOFA de la empresa ganadera

Debilidades	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Reducidas economías de escala en algunas fincas. - Bajo nivel educativo e insuficiente formación técnica de los administradores y los obreros que laboran en las fincas. - Poco conocimiento formal respecto a las empresas de familia. - No se mide la productividad de las fincas. - Altos costos de producción. - Deterioro de la rentabilidad. - Escasa cultura de salud animal. - Insuficiente cultura de responsabilidad social. - Insuficiente cultura de calidad. - Estacionalidad de la oferta de pasto en las fincas. - Poco uso de la tecnología. - Poca innovación. - Baja inversión en tecnologías de la información y la comunicación (TICs). - Insuficiente cultura de la información y muy poca utilización de las TICs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa familiar con tradición y cultura ganadera, experiencia administrativa y excelentes relaciones intrafamiliares. - Formación profesional y empresarial del nivel directivo de la empresa. - Disponibilidad de un sistema de información propio de comprobada eficacia y eficiencia. - Avances en manejo de praderas. - Avances en formalización laboral. - Avances en formalización empresarial de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación e implementación de un plan estratégico de largo plazo. - Alianzas con universidades e instituciones de educación técnica como el SENA. - Alianzas con proveedores de ganado flaco. - Alianzas estratégicas con vecinos o familiares que estén en el negocio. - Asociación ganadería silvicultura (pasto + árbol maderable). - Implementación de buenas prácticas. - Programas de acreditación y certificación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de consolidación de la política de seguridad democrática. - Conflicto interno del país. - Diálogos de paz y actual proceso de negociación entre el gobierno del presidente Santos y la guerrilla de las Farc. - Resistencia al cambio. - Importaciones de carne por los tratados de libre comercio. - Pobre infraestructura, precario estado de las vías.

Debilidades	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Escasa disponibilidad de información para la toma de decisiones. - La información contable no es oportuna. - Poco seguimiento de las labores realizadas en las fincas. - Poco conocimiento de las regulaciones medio ambientales e insuficiente cultura ambiental. - Poco conocimiento de las leyes y regulaciones sobre la seguridad y la salud de los empleados. - Poco compromiso con las comunidades en las que la empresa desarrolla su actividad. - Falta de políticas de empleo, contratación y selección del personal. - Poca gestión de recursos humanos. - Deficiente gestión de proveedores. - Falta formalización empresarial. - Poco contacto con los clientes. - Poco conocimiento de las necesidades y deseos de los consumidores. - Insuficiente calidad genética de los ganados que se compran. - Poca implementación de estrategias que generen valor. - Falta sistematización en las fincas. - No se tiene una visión de largo plazo. - Poca planeación. - Ausencia de indicadores de desempeño. - Alta dependencia de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> actividad. - Excelente reputación frente a proveedores y clientes. - Alta especialización en las actividades de levante y ceba de ganado. - Empleados con conocimiento empírico y cierta trayectoria. - Solidez financiera, reflejada en un bajo nivel de endeudamiento y una buena liquidez. - Tierras y ganados propios. - Excelente ubicación geográfica de las unidades productivas respecto a Medellín. - Buena calidad de las tierras de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de ganado flaco con genética superior. - Desarrollo de infraestructura para el control de inundaciones. - Conservación de forrajes para épocas de escasez de alimentos. - Implementación de TICs para mejorar la comunicación oficina-fincas y finca-finca. - Posibilidad de exportar a nuevos mercados aprovechando los tratados de libre comercio. - Programas estatales de apoyo y fomento. - Programas gremiales (Fedegán) de apoyo y fomento. - Procesos de sucesión familiar en fincas colindantes. - Fortalecimiento de relaciones con contratistas proveedores de mano de obra. - Aumento del turismo y oferta de 	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad social e institucional del país por creciente inconformidad, paros y protestas de los diferentes sectores productivos. - Exportaciones de ganado flaco que reducen la oferta interna. - Liquidación de hembras: reducción de la oferta de terneros para levantar y cebar. - Poca educación básica y técnica de la población rural del país. - Demanda creciente de productos sustitutos como la carne de pollo y la de cerdo. - Competencia internacional con nuevas tecnologías y menores costos. - Elevados costos laborales en el país. - Clima, inundaciones o sequías.

Debilidades	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Alta dependencia de compradores de ganado gordo. - No se tiene lo laboral totalmente organizado. - No se tienen sistemas formales para hacer controles (visitas, trabajos a ejecutar, manejo de las inversiones, rentabilidad, incapacidades, gastos). - No se hacen reuniones de familia de una manera regular y formal. - Poca infraestructura física para el manejo del ganado. Deficiencias en corrales, instalaciones, bretes, básculas, vías de acceso, bodegas, saladeros y comederos. - Insuficiente infraestructura para el control de las inundaciones en una de las fincas. - Falta eficiencia en la producción respecto a otros países como Uruguay y Brasil. - No se cuenta con un sistema de identificación individual de los animales que permita la trazabilidad. - Poca contratación externa para el control de malezas en los potreros. - Falta estandarizar los insumos que se emplean en las diferentes unidades productivas. 		<ul style="list-style-type: none"> restaurantes en Medellín. - Aumento de la clase media y capacidad económica de los colombianos. - Innovación con productos diferenciados y procesos certificados. - Riego y fertilización de pasturas. - Mecanización de labores. - Mejoramiento de los pastos. - Manejo racional de pasturas. - Oportunidad de participar en otros mercados regionales mediante la venta de ganado gordo y la compra de ganado flaco. Menor demanda de tierras debido a la extradición y persecución de narcotraficantes, y a los actuales diálogos de paz con la guerrilla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Barreras fitosanitarias que impiden el acceso real de la carne colombiana a mercados internacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Formulación de la estrategia. El objetivo de esta estrategia es que la empresa logre en cinco años lo que tiene establecido en su declaración de visión, alcanzado una rentabilidad del

3% y un crecimiento de 50% en el número de reses y de 20% en el número de hectáreas. El medio por el cual la empresa logrará este objetivo, es decir, su estrategia genérica para lograr y mantener una ventaja competitiva es la diferenciación.

La propuesta de valor que ofrecerá a sus clientes se basa en el concepto de carne natural, aquella que proviene de animales que han sido alimentados únicamente con proteínas vegetales (pasto), mediante un proceso de producción en el cual no se usan hormonas, anabólicos ni promotores del crecimiento.

También ofrecerá ganados gordos que hayan sido producidos en finca siguiendo estándares que aseguren que se respeta el bienestar animal en sus prácticas de manejo, manejo sanitario y ambiental, y manejo de medicinas y tratamientos veterinarios, instalaciones y durante el transporte de los animales. También harán parte de la propuesta de valor atributos como lotes de ganado gordo en pie uniformes y de excelente calidad, de un peso promedio por animal que oscile entre 430 y 460 kilogramos en feria. La empresa estará presente en todas las ferias, y su ganado llegará temprano a los corrales de venta para, de esta forma, facilitarle las compras al cliente. La hora de embarque en todas las fincas será entre seis y siete de la mañana para garantizar al cliente cierta cuarentena de los animales.

La empresa atenderá a dos segmentos de clientes: compradores de ganado en la feria de Medellín y exportadores de ganado en pie. Realizará en sus fincas solo los procesos productivos de levante y ceba de ganado. La comercialización del ganado gordo en la feria la realizará un comisionista y el transporte de los novillos gordos se contratará externamente.

La estrategia de la empresa será integral, es decir, invertirá en mejorar todos sus procesos internos: de gestión de operaciones, de gestión del cliente, de innovación y reguladores y sociales. Pero pondrá énfasis en mejorar dos de sus procesos de gestión de las operaciones,

identificados como determinantes dentro de su cadena de valor: el proceso de gestión de proveedores (insumos y ganado flaco) y el de producción en las fincas. Las actividades de la cadena de valor que se identificaron como estratégicas y que la empresa desea realizar de un modo distinto y mejor que sus competidores para establecer una ventaja competitiva sustentable son: controlar malezas en potreros, manejar el pastoreo, comprar ganado y comprar insumos.

De igual forma, la estrategia también incluye una mayor inversión en activos intangibles, es decir la empresa destinará más recursos a la formación y capacitación de sus empleados, y fortalecerá sus relaciones con las diferentes comunidades donde opera.

Mediante la diferenciación se buscará mejorar la productividad para aumentar los ingresos y la rentabilidad. La empresa se enfocará en estos temas seleccionando las mejores iniciativas con criterios técnicos, definirá iniciativas y programas que plasmará en un mapa estratégico y que controlará mediante indicadores de desempeño y el empleo de un cuadro de mando integral.

En cuanto a la estructura de la industria, esta empresa ganadera debe enfrentar tres fuerzas competitivas identificadas como las que más afectan sus costos de producción, los precios de venta del novillo gordo en pie y la inversión requerida para desempeñar su actividad. Las principales fuerzas en orden de importancia son: el poder de los proveedores, el poder de los compradores y la amenaza de sustitución de productos como el cerdo y el pollo.

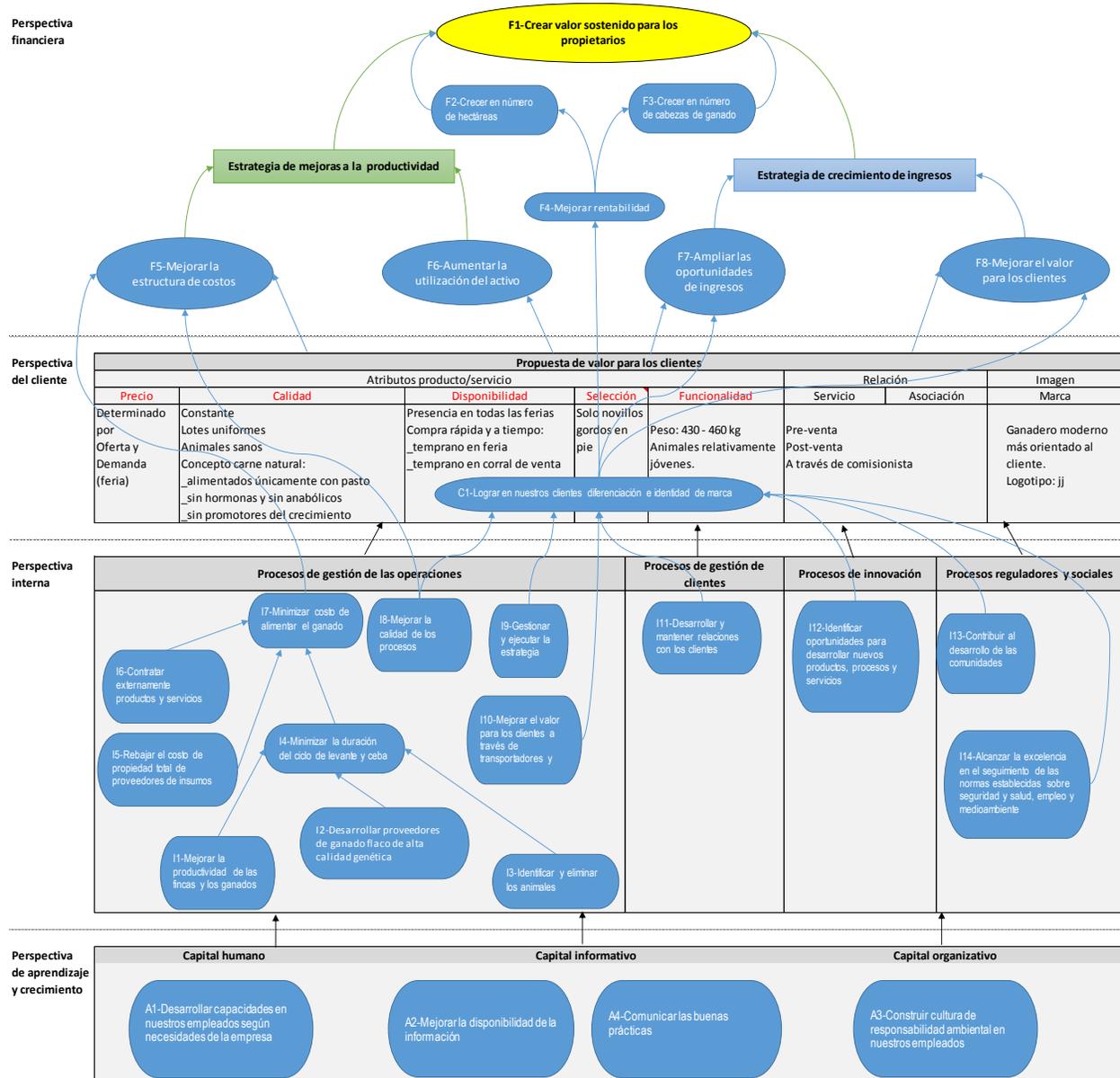
Las dos fuerzas de competencia que son favorables son: la amenaza de entrada de más competidores y la rivalidad entre los competidores actuales.

Planificación de la estrategia

En esta segunda etapa del trabajo, se aborda la traducción de la estrategia en un mapa estratégico, construido a partir de temas estratégicos y un cuadro de mando integral con indicadores y metas para cada objetivo del mapa. Finalmente, se propone una serie de iniciativas estratégicas, es decir un listado de los grupos de proyectos y programas que la empresa debe considerar para alcanzar el desempeño deseado.

Mapa estratégico. Lo que se verá a continuación se encuentra registrado en un archivo de Excel que hace parte de este trabajo y que fue elaborado con el fin de suministrarle a la empresa una aplicación para facilitar la ejecución de la estrategia. La figura 2 ilustra el mapa estratégico creado para esta empresa.

Figura 2. Mapa estratégico de la empresa ganadera



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro de mando integral. La tabla 6 muestra el cuadro de mando integral desarrollado para la empresa en el cual se listan los temas y los objetivos estratégicos. La tabla 7 muestra los indicadores para cada objetivo estratégico del cuadro de mando integral, y la tabla 8 muestra las metas relacionadas con cada indicador para cada objetivo estratégico.

Al respecto es importante aclarar que el número de labores contratadas al mes se pretende llevar por finca. Estas labores son: fumigar con motor de espalda, guadañar, o cercar potreros.

Para el indicador número de procesos con mejoras sustanciales, se considerará que un proceso tuvo mejoras cuando aumente la calidad (reduzca el número de defectos), disminuya el tiempo (el ciclo) o disminuya el costo en una proporción superior a 10%.

En un listado en Excel, la persona encargada de la innovación en la empresa deberá registrar cada mes el número de oportunidades identificadas. Dichas oportunidades serán socializadas y validadas como oportunidades reales en las reuniones del equipo directivo.

Las buenas prácticas de los mayordomos que se pueden compartir tienen que ver directamente con actividades como castrar, desparasitar, controlar malezas, marcar, manejar el pastoreo, entre otras. Primero se determinará quién las realiza mejor que los demás y esta persona será la que las comparta a los demás administradores de la empresa.

Tabla 6. Cuadro de mando integral: temas y objetivos estratégicos

Tema estratégico	Objetivos estratégicos
Crecimiento	Mejorar rentabilidad
	Crece en número de cabezas de ganado
	Crece en número de hectáreas
Diferenciación de producto e identidad de marca	Lograr en nuestros clientes diferenciación e identidad de marca
Relaciones con proveedores de insumos y mano de obra	Rebajar el costo de propiedad total de proveedores de insumos
	Contratar externamente productos y servicios no fundamentales
Relaciones con proveedores de ganado flaco	Desarrollar proveedores de ganado flaco de alta calidad genética
Producción	Minimizar costo de alimentar el ganado
	Mejorar calidad de los procesos continuamente
	Minimizar la duración del ciclo de levante y ceba
	Mejorar la productividad de las fincas y los ganados
	Identificar y eliminar los animales improductivos
Contacto con clientes	Desarrollar y mantener relaciones con los clientes
	Mejorar el valor para los clientes a través de transportadores y comercializadores
Nuevos productos, procesos y servicios	Identificar oportunidades para desarrollar nuevos productos, procesos y servicios
Responsabilidad social y medioambiental	Alcanzar la excelencia en el cumplimiento de las normas establecidas sobre seguridad y salud, empleo y medio ambiente
	Contribuir al desarrollo de las comunidades donde operamos
Formación de empleados	Desarrollar capacidades en nuestros empleados según necesidades de la empresa
Cultura	Construir cultura de responsabilidad ambiental en empleados
Información (sistemas, bases de datos y redes)	Mejorar la disponibilidad de la información
	Comunicar las buenas prácticas
Estrategia	Gestionar y ejecutar la estrategia

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Cuadro de mando integral: objetivos estratégicos e indicadores

Objetivos estratégicos	Indicadores
Mejorar rentabilidad	Rentabilidad del capital empleado (sin incluir valor de la tierra)
Crecer en número de cabezas de ganado	$((\text{No. reses actuales} - \text{No. Reses iniciales}) / \text{No. Reses iniciales}) * 100$
Crecer en número de hectáreas	$((\text{No. Has. actuales} - \text{No. has iniciales}) / \text{No. Has iniciales}) * 100$
Lograr en nuestros clientes diferenciación e identidad de marca	Encuesta a clientes
Rebajar el costo de propiedad total de proveedores de insumos	Número de proveedores clasificados: calidad, entrega y costo
Contratar externamente productos y servicios no fundamentales	Número de labores contratadas/mes
Desarrollar proveedores de ganado flaco de alta calidad genética	Porcentaje de animales de mala calidad del ganado comprado
Minimizar costo de alimentar el ganado	Costo basado en la actividad - Costo de controlar malezas en potreros
Mejorar calidad de los procesos continuamente	Número de procesos con mejoras sustanciales
Minimizar la duración del ciclo de levante y ceba	Duración del ciclo (días)
Mejorar la productividad de las fincas y los ganados	Kilogramos de carne producidos/ha/año
	Carga animal/ha (Unidad Animal = 450kg de peso vivo)
	Ganancia diaria de peso/animal (gramos)
Identificar y eliminar los animales improductivos	Número de descartes mensuales/total de animales
Desarrollar y mantener relaciones con los clientes	Número de clientes visitados/mes
Mejorar el valor para los clientes a través de transportadores y comercializadores	Rendimiento (costo, calidad y tiempo de respuesta)
Identificar oportunidades para desarrollar nuevos productos, procesos y servicios	Número de oportunidades identificadas/mes
Alcanzar la excelencia en el cumplimiento de las normas establecidas sobre seguridad y salud, empleo y medio ambiente	Número de trabajadores por fuera del rango de edad/mes
	Número de casos de lesiones y enfermedades/mes
	Número de incidentes medioambientales/mes
Contribuir al desarrollo de las comunidades donde operamos	Numero de contactos con la comunidad/mes
	Pesos invertidos en la comunidad/mes
Desarrollar capacidades en nuestros empleados según necesidades de la empresa	Número de horas de capacitación/mes
Construir cultura de responsabilidad ambiental en empleados	Número iniciativas ambientales propuestas por empleados/finca/año
Mejorar la disponibilidad de la información	Número de fincas sistematizadas y conectadas red/año
Comunicar las buenas prácticas	Número de buenas prácticas compartidas por mayordomos/año
Gestionar y ejecutar la estrategia	Porcentaje de ejecución

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Cuadro de mando integral: indicadores y metas

Indicadores	Metas
Rentabilidad del capital empleado (sin incluir valor de la tierra)	Alcanzar el 3% de rentabilidad al final del quinto año
$((\text{No. reses actuales} - \text{No. Reses iniciales}) / \text{No. Reses iniciales}) * 100$	Lograr crecimiento del 50% en número de reses en 5 años
$((\text{No. Has. actuales} - \text{No. has iniciales}) / \text{No. Has iniciales}) * 100$	Lograr crecimiento del 20% en número de hectáreas en 5 años
Encuesta a clientes	Calificación positiva 100% de clientes al terminar los 5 años
Número de proveedores clasificados: calidad, entrega y costo	Clasificar 2 proveedores por mes
Número de labores contratadas/mes	Más de una labor contratada por mes
Porcentaje de animales de mala calidad del ganado comprado	Menor al 5%
Costo basado en la actividad - Costo de controlar malezas en potreros	Reducir 50% costo de controlar malezas en potreros en 5 años
Número de procesos con mejoras sustanciales	Mejorar un proceso por año y mantenerlo
Duración del ciclo (días)	Ciclo de ceba 12 meses y ciclo de levante y ceba 2 años
Kilogramos de carne producidos/ha/año	700 - 800 kg de carne por hectárea por año
Carga animal/ha (Unidad Animal = 450kg de peso vivo)	2 - 2,5 unidades animales por hectárea
Ganancia diaria de peso/animal (gramos)	600 - 800 gramos diarios
Número de descartes mensuales/total de animales	2,5% semestral
Número de clientes visitados/mes	Visitar dos clientes cada mes
Rendimiento (costo, calidad y tiempo de respuesta)	90%
Número de oportunidades identificadas/mes	Identificar al menos una oportunidad cada mes
Número de trabajadores por fuera del rango de edad/mes	Ningún trabajador por fuera del rango de edad cada mes
Número de casos de lesiones y enfermedades/mes	Ninguna lesión o enfermedad laboral por mes
Número de incidentes medioambientales/mes	Ningún incidente ambiental por mes
Numero de contactos con la comunidad/mes	Contactar al menos 1 vez al mes cada comunidad
Pesos invertidos en la comunidad/mes	Invertir como mínimo \$400.000 por comunidad cada año
Número de horas de capacitación/mes	Capacitar a nuestros empleados mínimo 2 horas por mes
Número iniciativas ambientales propuestas por empleados/finca/año	Más de 1 iniciativa por empleado por finca por año
Número de fincas sistematizadas y conectadas red/año	Una finca conectada y sistematizada por año
Número de buenas prácticas compartidas por mayordomos/año	Tres buenas prácticas por año
Porcentaje de ejecución	100% en 5 años

Fuente: Elaboración propia.

Iniciativas estratégicas. En las secciones anteriores del trabajo se estableció qué deseaba lograr esta empresa ganadera en particular, y se definieron para ella temas estratégicos, objetivos, indicadores y metas. En esta sección final, se proponen múltiples iniciativas para ayudar a la empresa a definir cómo alcanzar el desempeño deseado. Estas iniciativas estratégicas son un grupo de proyectos y programas discrecionales que no hacen parte de las actividades diarias de la empresa, pero que se constituyen en planes de acción para lograr ejecutar la estrategia. Las iniciativas estratégicas propuestas para esta empresa se enumeran a continuación.

1. Reuniones con junta familiar

2. Visitas mensuales a fincas por parte del administrador general
3. Elaboración y seguimiento de encuesta de satisfacción
4. Plan de visitas a las fincas de la empresa por parte de los clientes
5. Alianzas estratégicas con proveedores
6. Programa integrado de control de malezas
7. Comunicación de mejores prácticas entre las fincas de la empresa
8. Estandarización de actividades y procesos
9. Implementación de Buenas Practicas Ganaderas (BPG)
10. Desarrollo de programa de salud e inocuidad
11. Manejo intensivo del pastoreo
12. Implementación de la identificación individual y del pesaje regular de los animales
13. Definición de políticas de empleo y contratación de los empleados de las fincas
14. Concientización medioambiental de los trabajadores
15. Apoyo y contribución a las escuelas de las comunidades cercanas a donde opera la empresa
16. Creación bases de datos: clientes, proveedores y registros
17. Conectividad y sistematización de fincas
18. Programa de capacitación de la fuerza laboral
19. Implementación de la trazabilidad
20. Suplementación nutricional del ganado
21. Establecimiento y renovación de praderas
22. Costos basados en la actividad (ABC, por su sigla en inglés)
23. Gestión de calidad total (TQM, por su sigla en inglés)

24. Participación congresos, seminarios y eventos del sector
25. Nuevas compras de tierra
26. Alquiler de potreros y fincas
27. Pago de pastajes en fincas ajenas
28. Aumento de socios que reciban ganado a utilidad
29. Oportunidades de compra en fincas vecinas o dentro de la familia.

Conclusiones

Con base en el trabajo realizado se pone de manifiesto el gran potencial que existe en la aplicación de las diferentes herramientas de gestión empresarial para aumentar la rentabilidad, productividad y sostenibilidad de las empresas ganaderas familiares dedicadas a la actividad de levante y ceba en nuestro país.

El proceso adelantado en este trabajo para desarrollar y formular la estrategia de una empresa ganadera familiar ilustra una manera de integrar algunas de las principales herramientas administrativas actuales en la gestión de este tipo de empresas. Es así como:

En primer lugar, las declaraciones de misión, valores y visión creadas con la participación activa de los miembros directivos de la familia, sentaron las bases y fijaron el rumbo. La agenda de cambio estratégico ayudó a determinar con claridad dónde estaba la empresa ganadera y hacia dónde quería dirigirse en cada aspecto importante para ella.

El análisis político, económico, social, tecnológico ambiental y legal, conocido como análisis PESTEL, el análisis de las cinco fuerzas competitivas, de Michel Porter, el análisis de la cadena de valor y el de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, conocido como

análisis DOFA, permitieron realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa y de su entorno para, finalmente, establecer con base en ellos 12 temas estratégicos y 22 objetivos estratégicos para esta empresa ganadera.

Los mapas estratégicos fueron particularmente útiles para lograr alinear estos objetivos y para establecer relaciones causa - efecto entre ellos a lo largo de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

El cuadro de mando integral que se creó para esta empresa ganadera fue el resultado de todo este proceso de desarrollo y formulación de la estrategia y de su posterior traducción en temas estratégicos, objetivos, indicadores y metas que definieron qué quería lograr esta empresa ganadera. Este cuadro será definitivo cuando la empresa decida ejecutar la estrategia y le permitirá evaluar y medir su avance hacia el logro de los objetivos estratégicos definidos.

En último lugar, una vez establecido qué deseaba lograr esta empresa ganadera, y cómo iba a medir su desempeño, se definieron grupos de programas y proyectos, es decir las iniciativas estratégicas, que le ayudarán a alcanzar el desempeño deseado.

Por otro lado, el trabajo muestra la importancia de hacer explícita la estrategia competitiva de las empresas ganaderas familiares y de comunicarla a todos los empleados para que ellos entiendan con claridad la necesidad de cambio y se alineen hacia el logro de los objetivos establecidos.

Del mismo modo, el trabajo resalta la importancia de la formación y capacitación de los empleados que laboran en las fincas ganaderas, quienes son fundamentales para la creación de

valor en los diferentes procesos y para lograr ventajas competitivas sostenibles en una empresa ganadera familiar como la analizada.

Finalmente, este trabajo es un grano de arena que puede contribuir a que los ganaderos del país cambiemos de paradigma y pasemos de tener las fincas ganaderas tradicionales del pasado a administrar las empresas ganaderas formales y modernas del futuro.

Referencias

- Kearney, A.T. (2010, noviembre). *Programa de Transformación Productiva - CARNE BOVINA*.
Obtenido el 8 de septiembre de 2013 de
<http://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Carne%20Bovina.pdf>
- Banco de la República. (2013, 30 de agosto). Banco de la República mantiene la tasa de interés de referencia en 3,25%. Obtenido el 6 de septiembre de 2013 de
<http://www.banrep.gov.co/es/node/33113>
-
- Central Ganadera S.A. *Central Ganadera S.A.*. Obtenido el 8 de septiembre de 2013 de
<http://www.feriaganadosmedellin.com.co/>
- Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 100*. Obtenido el 7 de septiembre de 2006 de
<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/LEY%200100%20DE%201993.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2013). *DANE*. Obtenido el 6 de septiembre de 2013 de <http://www.dane.gov.co>
- Dulcey, R. (3 de mayo de 2013). Exportaciones de ganado. (E. Londoño, entrevistador)
- El Tiempo. (2013, 4 de septiembre). Protestas le pasaron cuenta de cobro al Presidente. Obtenido el 9 de septiembre de 2013 de http://www.eltiempo.com/politica/cay-imagen-de-juan-manuel-santos_13047331-4
- Federación Colombiana de Ganaderos. (2006). *Plan estratégico de la ganadería colombiana 2019. Por una ganadería moderna y solidaria*. Bogotá.
- Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., Norton, D. (2007). *El cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard* (2ª ed.). Bogotá: Planeta.
- Kaplan, R., Norton, D. (2010). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Bogotá: Planeta.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (7 de septiembre de 2013). *MinCIT*. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co>

Ministerio de la Protección Social de Colombia. (2006). *Decreto 1500 de 2007*. Obtenido el 7 de septiembre de 2013 de <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/DECRETO%201500%20DE%202007.PDF>

Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia. (2013). www.minambiente.gov.co. Obtenido el 7 de septiembre de 2013 de http://www.minambiente.gov.co/animaciones/sello_ambiental_colombiano/

Peláez, M. (6 de mayo de 2006). Comisionistas de la feria de ganado de Medellín. (E. Londoño, entrevistador)

Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2ª ed.). México, D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. DE C.V.

Porter, M. (2007). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2ª ed.). México, D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. DE C.V.