

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE PRODUCCIÓN DE MASFINCA  
GANADERÍA; UNA EMPRESA PECUARIA BOVINA DE CARNE EN CICLO  
COMPLETO**

SEBASTIÁN POSADA MOLINA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN

2015

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE PRODUCCIÓN DE MASFINCA  
GANADERÍA; UNA EMPRESA PECUARIA BOVINA DE CARNE EN CICLO  
COMPLETO**

SEBASTIÁN POSADA MOLINA  
C.C. 8.032.311

Con la presente monografía se presenta para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesora Metodológica  
DRA. MARÍA CECILIA ARCILA G.

Asesor Temático  
ARMANDO VELÁSQUEZ LOAIZA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUADA Y FORMACIÓN AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2015

## **Dedicatoria**

Dedico éste trabajo de grado a mi madre quien todos estos años me apoyó incondicionalmente en mi formación humana y profesional.

## **Agradecimiento**

Agradezco al Dr. Armando Velásquez L. que con su dedicación y entrega me proporcionó bases sólidas que me permitieron elaborar exitosamente éste informe.

A Luisa Fernanda Agudelo Correa, Médica Veterinaria y MBA en administración, que me apoyó en la estructuración y la difícil tarea de la redacción de la presente monografía.

## CONTENIDO

|   | Pág. |
|---|------|
| GLOSARIO DE TÉRMINOS  | 10   |
| RESUMEN ANALÍTICO   | 14   |
| INTRODUCCIÓN  | 17   |
| OBJETIVOS   | 22   |
| Objetivo General:   | 22   |
| Objetivos específicos:  | 22   |
| <b>CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DE MASFINCA GANADERÍA Y ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> | 23   |
| 1.1 Definición de Planeación  | 27   |
| 1.2 Definición de Estrategia  | 29   |
| 1.2.1 Misión  | 31   |
| 1.2.2 Visión  | 33   |
| 1.2.3 Valores   | 35   |
| 1.2.4 Estructura organizacional   | 36   |
| <b>CAPÍTULO 2. UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO E INDICADORES DE GESTIÓN.</b>                 | 39   |
| 2.1 Definir las líneas estratégicas del Negocio de Masfinca Ganadería.                        | 39   |
| 2.2 Definir los indicadores a medir por línea estratégica de negocios                         | 43   |
| 2.2.1 Indicadores de gestión  | 45   |
| <b>CAPÍTULO 3. FORMULACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS</b>  | 54   |
| 3.1 Definir las metas a alcanzar, cuantitativas a las que debe apuntar la estrategia.         | 54   |
| 3.2 Gerencia con planeación estratégica.  | 56   |
| 3.2.1 El análisis del contexto o PEST-EL  | 56   |
| 3.2.2 Comercio Exterior   | 64   |

|   |    |
|---|----|
| 3.3 La Matriz DOFA (Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas) (McCARTHY Jerome, 2000): | 65 |
| 3.4 El mercado Objetivo   | 69 |
| 3.5 Marketing Mix   | 70 |
| <br>  |    |
| CAPÍTULO 4. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.   | 72 |
| 4.1 Misión  | 72 |
| 4.2 Visión  | 72 |
| 4.3 Valores   | 73 |
| 4.4 Estructura organizacional   | 73 |
| 4.5 Objetivo  | 74 |
| 4.6 Estrategias   | 74 |
| 4.6.1 Tablero de Indicadores  | 79 |
| <br>  |    |
| CONCLUSIONES  | 82 |
| <br>  |    |
| BIBLIOGRAFÍA  | 84 |

## LISTA DE CUADROS

|  | Pág. |
|--|------|
| Cuadro 1. DOFA Compañía                          | 25   |
| Cuadro 2. Equivalencias de unidad gran ganado    | 46   |
| Cuadro 3. Análisis PEST-EL                       | 56   |
| Cuadro 4. DOFA proceso de genética.              | 66   |
| Cuadro 5. DOFA proceso de cría.                  | 67   |
| Cuadro 6. DOFA proceso de levante y ceba.        | 68   |
| Cuadro 7. Organigrama                            | 74   |
| Cuadro 8. Tablero de indicadores Genética        | 80   |
| Cuadro 9. Tablero de indicadores cría comercial  | 80   |
| Cuadro 10. Tablero de indicadores Levante y Ceba | 81   |

## LISTA DE FIGURAS

|                         | Pág. |
|-------------------------|------|
| Figura 1. MArketing Mix | 70   |



## LISTA DE GRAFICAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Grafica 1. Inventario bovino nacional             | 57   |
| Grafica 2. Producción en Colombia                 | 58   |
| Grafica 3. Inventario bovino por género           | 59   |
| Grafica 4. Orientación del hato ganadero          | 60   |
| Grafica 5. Producción mundial de carne de bovino  | 61   |
| Grafica 6. Precio novillo gordo en pie por países | 62   |
| Grafica 7. Consumo per cápita                     | 63   |
| Grafica 8. Exportaciones cárnicas y lácteas       | 64   |
| Grafica 9. Importaciones cárnicas y lácteas       | 64   |

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Anabólico:** “"Esteroides anabólicos" es el nombre familiar de unas sustancias sintéticas relacionadas a las hormonas sexuales masculinas (por ejemplo, la testosterona). Promueven el crecimiento del músculo esquelético (efectos anabólicos) y el desarrollo de características sexuales masculinas (efectos androgénicos) tanto en hombres como en mujeres (Instituto nacional sobre el abuso de drogas, 2002)”.

**Animal cebado:** Engordar a un animal, especialmente cuando se desea aprovechar su carne para el consumo. (Word Reference.com Online language dictionaries, 2014)

**Animal para abasto:** “Denominase animales de abasto público o para consumo humano, los bovinos, porcinos ovinos, caprinos, aves conejos, animales producto de la caza y otras especies que el Ministerio de Salud declare aptas para dichos fines”. (Ayala, 1982)Calidad de carne: Para el productor-ganadero, los parámetros de calidad tienen relación con el aumento del peso vivo de los bovinos, la velocidad de crecimiento y la conversión alimenticia hasta el momento en que se comercializa el ganado; en el introductor de ganado al matadero, puede referirse al peso de los bovinos adquiridos, edad, conformación corporal, procedentes de razas o cruza de éstas con aptitud cárnica que asegure un buen rendimiento de la canal; para los mataderos, la calidad se relaciona con el rendimiento de la canal (máximo de músculo y mínimo de hueso), además de un grado de terminación o engrasamiento; en las carnicerías, la calidad se refiere con al rendimiento, tamaño de piezas y cantidad de grasa que poseen los cortes de valor comercial que les permita satisfacer los

requerimientos del consumidor; para el consumidor final, la calidad atañe a las características propias que percibe en la carne como color, textura, jugosidad y sabor. (Julio Vilaboa Arroniz, 2009)

***Empresa pecuaria bovina de ciclo completo:*** Empresa ganadera que cría bovinos en todas sus etapas; genética, cría, levante y ceba.

***Estrategia:*** Según (Mintzberg, 1993) “La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”, sin ella, las organizaciones corren el riesgo de fracasar a causa de desórdenes administrativos y falta de claridad en las metas a conseguir. Conocer y construir la o las estrategias que se van a implementar para alcanzar un objetivo, permite mirar hacia todos los caminos posibles para lograr alcanzarlo, el construirlas y conocerlas de una manera adecuada y teniendo en cuenta como herramientas principales el tener definido el Mercado Objetivo y analizado El DOFA, dará como resultado una estrategia exitosa.

***Intervalo entre partos:*** “El intervalo entre partos es uno de los parámetros más frecuentemente utilizados para evaluar la fertilidad de los animales de un hato ganadero. Asumiendo que no existen diferencias en cuanto al período de gestación, el intervalo entre parto y parto está determinado por la duración del período de servicio y éste, a su vez, por el tiempo transcurrido desde el parto hasta el primer servicio y por el intervalo entre el primer servicio y la concepción”. (de laTorre, 1981, pág. 109)

**Planeación:** La planeación es un proceso del pensamiento, un ejercicio de raciocinio y creación; de generación de ideas; de análisis de pensamientos y escenarios; de evaluación de alternativas y posibilidades. Desde estos puntos de vista, el costo de planear es mínimo y su impacto en el presente y futuro de la organización es invaluable, Una buena planeación no es solo saber o predecir el futuro es conocerlo pero adicionalmente controlarlo.

**Razas especializadas en producción de carne:** Razas de bovinos cuyos ejemplares han sido seleccionados y en algunos casos modificados genéticamente, con el objetivo de obtener de ellos una alta conversión alimenticia en términos de kilogramos de carne.

**Sector Pecuario:** Según él (DANE, 2009), Se encuentra contemplado dentro de la actividad económica o sector Agropecuario, silvicultura, caza y pesca, de este se desglosa el Sector Pecuario, este es el sector que concentra y abarca todo lo relacionado con la cría de animales y la obtención de productos y subproductos básicos a partir de los mismos. Dentro del sector se encuentra la cría y reproducción de ganado bovino y de especies menores; Caprinos, Porcino, Ovino, Avícola, Apicultura. El sector es bastante heterogéneo por las características de producción de sus dos subsectores más importantes el Avícola y el Bovino, en este último se incluye la producción de Carne y Leche. El sector pecuario a pesar de la poca importancia dentro del PIB Nacional es un sector con una relación de producción sobre importaciones relativamente baja, lo que quiere decir que el país es auto sostenible, sin embargo no significa que el sector sea auto sostenible del sector externo ya que sus insumos principales son generalmente importados.

El sector pecuario bovino de carne en ciclo completo, abarca desde la cría o reproducción de los vientres de las vacas, pasando por el levante de los terneros y finalizando con la ceba de los machos.

***Valor agregado de la carne:*** Éste se percibe con distintos matices según el eslabón de la cadena de comercialización en la que se ubique; está directamente relacionado con el tema de calidad de carne mencionado en el presente glosario.

## RESUMEN ANALÍTICO

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE PRODUCCIÓN DE MASFINCA GANADERÍA; UNA EMPRESA PECUARIA BOVINA DE CARNE EN CICLO COMPLETO

Strategic planning in a livestock Masfinca ganaderia beef cattle production in full cycle.

Autor: Sebastián Posada Molina

Asesor Temático: Dr. Armando Velásquez L.

Asesor Metodológico: Dra. María Cecilia Arcila G.

División de educación continuada y formación avanzada.

Fecha de presentación: Enero 24 de 2015.

Descripción:

En la actualidad debido a la informalidad del negocio, no se cuenta con un modelo de planeación estratégica para una empresa del sector pecuario bovino de producción de carne en ciclo completo; En este momento en nuestro país, el sector agropecuario es uno de los sectores que tiene mayor capacidad de crecimiento por las condiciones medioambientales y la capacidad de expansión en áreas a explotar; para lograr este crecimiento el sector se debe industrializar para aprovechar esta ventaja ante los recientes cambios, tratados comerciales y en general la apertura económica de nuestro país , Con la presente investigación se pretende otorgar al gerente de una empresa pecuaria bovina de producción de carne en ciclo completo, una guía de planeación estratégica para la empresa; que incluya los principales factores que hacen parte de esta, definirlos, establecer actividades para construir una

adecuada planeación estratégica, conocer los pasos y factores claves para construir y basar su estrategia y los indicadores de gestión que deben usarse para medir los avances del Plan Estratégico.

Description:

At present, due to the informality of the business, you do not have a model of strategic planning for a livestock beef cattle production in full cycle; actually in our country, agriculture is one of the sectors with the greatest capacity for growth by environmental conditions and more capacity of expansion in areas to draw on; to achieve this growth, sector must industrialize to take this advantage to the recent changes, trade agreements and general economic openness of our country. With the present investigation aims to give the manager of a livestock beef cattle production in full cycle, a strategic planning guidance for the company; including the main factors that are part of it, define them, establish activities to build an adequate strategic planning, know the steps and key items to build their strategy and management indicators to be used to measure progress of the Strategic Plan factors.

Contenidos clave:

Elementos de la planeación estratégica.

Unidades estratégicas de negocio e indicadores de gestión.

Formulación de nuevas estrategias

Modelo de planeación estratégica.

Key contents:

Strategic planning elements.

Strategic business units and indicators.

Formulation of new strategies.

Strategic planning model.



## INTRODUCCIÓN

El sector agropecuario colombiano constituye el 8,5% del PIB nacional, y el 3,5% del mismo, está representado por la ganadería (DANE, 2009), del cual los pequeños productores constituyen una gran mayoría.

Éstos pequeños productores se caracterizan por una alta informalidad laboral y un bajo nivel académico; finalmente lo anterior se ve reflejado en poca productividad, estrechos márgenes de rentabilidad, consecuencia de una pobre o nula Planeación Estratégica en los agro-negocios.

El sector ganadero, en años recientes se ha visto afectado negativamente por factores como altos costos de materias primas, inseguridad en el campo, mano de obra poco calificada, escasa tecnificación, entre otros, que finalmente redundan en un sector poco competitivo, en el entorno mundial que cada día está más globalizado, y las fronteras cada vez son menores comercialmente.

La ganadería colombiana ha sido tradicionalmente un negocio familiar, donde los padres enseñaban a sus hijos la manera de cuidar sus ganados, y sobrevivir. Con amplias extensiones de tierra, y un inventario considerable, que en tiempos anteriores otorgaban un flujo de caja con superávit y márgenes de rentabilidad netos altos, los propietarios no se veían obligados a buscar optimizarlos y se encontraban en zona de confort.

A partir de 1990, con la *Apertura Económica* de César Gaviria, las condiciones comerciales en el país cambiaron drásticamente; éste modelo se produjo luego que una política proteccionista dominó el intercambio comercial con otros países durante varias décadas. Como resultado del proteccionismo, el mercado nacional se había saturado con productos locales, de tal manera que el poder de compra era inferior a la oferta. En adición, los precios de los productos nacionales habían incrementado con el tiempo, y el control de calidad se había deteriorado por falta de competencia (Banco de La República de Colombia).

Dicha apertura constituye el primer reto formal para la ganadería colombiana, que al igual que en otros sectores como la industria, los productores se vieron obligados a modificar su estrategia o cerrar.

Actualmente, el mayor reto para los ganaderos colombianos es el TLC con Estados Unidos, que ingresa al mercado nacional mercancías a menores costos que los actualmente establecidos en el mercado nacional, y en muchos casos, de una calidad superior. Los productores americanos crían sus ganados con unos menores costos de producción debidos en gran medida a una mayor tecnificación del campo, menores costos de materias primas, y ventajas competitivas en aspectos de transporte, fisco y políticas gubernamentales.

Uno de los principales pasos para migrar de una “Finca” a un verdadero Agro Negocio consiste en la elaboración de una ruta, o “Planeación Estratégica”, que considere los actuales retos que enfrenta la producción ganadera en Colombia.

El problema consiste que en la actualidad debido a la informalidad del negocio, no se cuenta con un modelo de planeación estratégica para una empresa del sector pecuario bovino de producción de carne en ciclo completo; Por ello, la presente investigación pretende definir los pasos, establecer los procedimientos para construir una adecuada planeación estratégica, conocer los pasos para construir una estrategia y como medir los avances por medio de indicadores de gestión.

Es imperativo entonces, para el ganadero colombiano, el planteamiento de un plan estratégico de producción, que le permita competir en tiempos donde las fronteras se hacen invisibles y el mercado, global.

Para ello, debe plantearse la ganadería como un verdadero agro-negocio, en donde la estrategia se base en ventajas competitivas nuestras, como disponibilidad de recursos naturales, ubicación geográfica privilegiada, ausencia de estaciones, disponibilidad de mano de obra, entre otras.

Según (Mintzberg, 1993) “La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”, sin ella, las organizaciones corren el riesgo de fracasar a causa de desórdenes administrativos y falta de claridad en las metas a conseguir. La planeación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y

de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles; en la Planeación Estratégica, “las estrategias se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado” (Mintzberg, 1993).

Toda empresa, en este caso una empresa pecuaria bovina de producción de carne en ciclo completo, debe basar su estrategia en ventajas competitivas; Porter (2011) afirma que “una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas” además que “las actividades son las unidades básicas de la ventaja competitiva. La ventaja o la desventaja total es el resultado de todas las actividades de una empresa, no sólo de algunas”.

Las empresas pecuarias bovinas de producción de carne en ciclo completo en Colombia, deben tener claro antes de formular su Plan Estratégico sus ventajas, desventajas, fortalezas y amenazas DOFA (Terry Hill, 1997); y con esa base, detectar sus ventajas competitivas en el mercado nacional, o si fuere el caso, global.

Sin embargo, éste análisis cambia de empresa a empresa, debido a que éstas persiguen diferentes mercado objetivo; para comenzar se debe definir éste mercado en el cual enfocarse, y posteriormente, definir la misión y visión de la compañía, y formular mediante el análisis DOFA, un Plan Estratégico que permita alcanzar dicha misión, y los indicadores mediante los cuales se va a controlar el cumplimiento de objetivos.

Con la investigación se pretende, otorgar una herramienta que con un buen uso, sea la adecuada para dar el primer paso hacia la formalización del agro, sirva de hoja de ruta hacia el norte a donde los interesados deseen llegar con sus empresas, mejorar la productividad del hato nacional, dar bienestar a los colaboradores y rentabilidad a los accionistas, aportando así a mejorar los resultados económicos del país.

Como participante del gremio pecuario desde mi niñez hasta la actualidad, ha sido y será una prioridad para mí contribuir a la industrialización, formalización y en general el progreso del sector; la presente investigación será un aporte valioso para la gerencia de cualquier empresa del gremio ya que será una guía de como planear estratégicamente su negocio y como lograr alcanzar los objetivos y metas trazadas, con un paso a paso explicativo de cada uno de los ítems tratados. Académicamente será una herramienta para ser consultada por los gerentes del gremio ya que en referencia al tema no hay documentación especializada para el sector y menos en Colombia en donde adicionalmente se combina con la poca formalidad del mismo.

En el presente trabajo se encuentra como restricción la diversidad de estilos de gestión en las empresas, y el modelo que se presenta no es replicable en su totalidad; sin embargo puede usarse como base para desarrollar nuevos modelos en empresas del sector.

## OBJETIVOS

### **Objetivo General:**

Diseñar un modelo de planeación estratégica para Masfinca Ganadería; una empresa de producción de carne bovina en ciclo completo, que permita al sector usarlo como modelo, formalizarlo y mejorar resultados productivos.

### **Objetivos específicos:**

- Identificar y Definir las principales partes que hacen parte de planeación estratégica de una empresa pecuaria bovina de producción de carne.
- Nombrar y exponer de acuerdo a las líneas estratégicas de negocio los indicadores de producción a analizar y controlar en una empresa pecuaria bovina de producción de carne.
- Identificar nuevas estrategias para alcanzar las metas propuestas para mejorar los indicadores por línea estratégica, planteando una nueva forma de administrar una empresa pecuaria bovina de producción de carne.

## **CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DE MASFINCA GANADERÍA Y ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Masfinca Ganadería es una empresa del sector agropecuario, destinada a la producción de carne en ciclo completo desde la genética, pasando por la cría hasta llegar al levante y finalización del producto.

Tiene como misión principal producir y comercializar animales puros de las razas Angus, Brahman y Brangus, con un manejo altamente productivo y sostenible de las mismas.

Esta encargada de la producción de animales en pastoreo con suplementación estratégica, libre de hormonas y residuos de medicamentos.

Realiza un manejo sostenible de explotaciones y cuidado racional de los animales, logrando buenas prácticas ganaderas con un extremo control de calidad en todas las áreas de producción, lo que permite garantizar un producto sano, seguro y confiable para el consumo humano.

Cuenta con seis (6) centros productivos cada uno con una vocación y destinado a una un proceso en especial así:

Hacienda Peralonso: Ubicada en el municipio de Pueblo nuevo, Córdoba, cuenta con dos mil hectáreas (2000 Ha), núcleo de cría.

Hacienda Montevideo: Ubicada en el municipio de Planeta Rica, Córdoba, cuenta con mil cuatrocientas hectáreas (1400 Ha), núcleo de cría.

Hacienda El Diamante: Ubicada en el municipio de Puerto Berrio, Antioquia, cuenta con mil ochocientas hectáreas (1800 Ha), núcleo de Levante y ceba.

Hacienda Gazul 2 y Manga villa: Ubicada en el municipio de Venecia, Antioquia, cuenta con dos mil hectáreas (140 Ha), núcleo de Genética.

Hacienda El Candil: Ubicada en el Distrito Capital de Bogotá, Cundinamarca, cuenta con treinta (30 Ha), núcleo de Genética.

Hacienda Las Brisas: Ubicada en el municipio de Jericó, Antioquia, cuenta con Ciento veinte hectáreas (120 Ha), núcleo de Genética.

La matriz DOFA de la compañía sería la siguiente:



Cuadro 1. DOFA Compañía

|                         | FORTALEZAS   | DEBILIDADES   |
|-------------------------|--|---|
| Internas de la compañía | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de optimización de producción tecnificando el sector.</li> <li>• Facilidad de comercialización del producto terminado.</li> <li>• Excelentes vacas de cría, que garantizan completo desarrollo y calidad de carne a edades tempranas para sacrificio.</li> <li>• Mejoramiento Genético continuo.</li> <li>• La empresa cuenta con un grupo interdisciplinario de profesionales capacitados.</li> <li>• Presencia en varias zonas del país.</li> <li>• Animales adaptados a condiciones tropicales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos índices productivos debido a modelos productivos.</li> <li>• Planeación sin fundamentos administrativos o técnicos.</li> <li>• Pocos incentivos Gubernamentales.</li> <li>• Las tierras (infraestructura) que posee actualmente la empresa no son suficientes para abastecer el 40% del mercado nacional.</li> </ul> |
|                         | OPORTUNIDADES  | AMENAZAS  |
| Externas a la compañía  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posición geográfica estratégica a nivel Nacional con capacidad de producción todo el año.</li> <li>• Pocos competidores a nivel nacional.</li> <li>• Competitividad en precios en la región.</li> <li>• Creciente demanda a nivel mundial y nacional por productos naturales.</li> <li>• La empresa se encuentra posicionada en la región, se cuenta con recordación de marca y buena reputación.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca Formalidad del sector.</li> <li>• Firmas de recientes acuerdos comerciales.</li> <li>• Baja formación educativa (Técnico-Administrativa).</li> <li>• Problemas de orden público.</li> <li>• Infraestructura vial.</li> <li>• Cambio climático.</li> </ul>   |

Fuente: Elaboración del autor.

Es un sector que se proyecta de una manera acelerada en el mundo y nuestro país no es ajeno a esto; y por su condición y ubicación tropical está en capacidad de producir alimentos los doce (12) meses del año tenemos más ventajas que desventajas en relación a producción.

El problema consiste que en la actualidad debido a la informalidad del negocio, no se cuenta con un modelo de planeación estratégica para una empresa del sector pecuario bovino de producción de carne en ciclo completo; Por ello, la presente investigación pretende definir los pasos, establecer los procedimientos para construir una adecuada planeación estratégica, conocer los pasos para construir una estrategia y como medir los avances por medio de indicadores de gestión.

Es imperativo entonces, para el ganadero colombiano, el planteamiento de un plan estratégico de producción, que le permita competir en tiempos donde las fronteras se hacen invisibles y el mercado, global.

Para ello, debe plantearse la ganadería como un verdadero agro-negocio, en donde la estrategia se base en ventajas competitivas nuestras, como disponibilidad de recursos naturales, ubicación geográfica privilegiada, ausencia de estaciones, disponibilidad de mano de obra, entre otras.

Trabajando en el tema de la formalidad, optimizando costos y buscando beneficios tributarios y gubernamentales a mediano plazo la ganadería en general se podrá proyectar como un negocio mucho más eficiente y rentable.

### **1.1 Definición de Planeación**

Previo de preparar cualquier proceso administrativo es necesario analizar los resultados a los cuales la administración desea apuntar y desea lograr, así como las situaciones futuras y los elementos necesarios para que estos resultados se alcancen. Lo anteriormente mencionado sólo se puede alcanzar a través de la planeación de las situaciones. El no tener estos fundamentos implica desperdicio de tiempo, esfuerzos y de recursos, graves riesgos a la integridad del proyecto, y se dará un día a día basado en una administración por demás fortuita e improvisada.

Por las razones anteriormente mencionadas es que la planeación es la primera de las fases del proceso administrativo, debido a que planear implica hacer la reflexión de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro se analizan todos los escenarios posibles para elegir el más óptimo para la organización; la planeación forma las bases para establecer el riesgo y minimizarlo. Ser eficientes en los demás procesos administrativos incluida la eficiencia en la ejecución obedece en gran parte a una adecuada planeación, para alcanzar los buenos resultados: es necesario planearlos con anterioridad y serán más fáciles de alcanzar.

Los procesos administrativos en Masfinca Ganadería, tales como dirección, ejecución y control están diseñadas para que el logro de los objetivos de la organización sea más fácil de alcanzar, la planeación precede a la ejecución de todas las demás funciones administrativas. Aunque todas las funciones se combinan como un sistema, la planeación es única en el sentido de que implica establecer los objetivos necesarios para todo el esfuerzo de grupo.

La planeación y el control son procesos estructurales de una buena administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, ya que no se puede saber si el resultado que se obtuvo fue bueno o no tan bueno debido a que no teníamos una guía o un resultado planeado.

Es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían según la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores. Si a los gerentes no se les permite cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos y los resultados obtenidos no serán los planeados ya que estos son los que ejecutan por ende deben de participar activamente en la planeación de los resultados.

La planeación en Masfinca Ganadería, una empresa pecuaria bovina de carne en ciclo completo, debe por lo tanto estar afín con la misión y visión empresarial, y debe tener en cuenta situaciones ajenas a la compañía (períodos de lluvia y de sequía, plagas estacionales, precio del kilogramo de carne en la región, dificultades en vías y movilidad, escasez o

abundancia de materias primas, etc.) y situaciones hacia el interior de la compañía (momentos de liquidez o iliquidez, escasez de personal, enfermedades infectocontagiosas que estén afectando el hato, disponibilidad de agua y alimento, estado de las instalaciones, etc.).

Cada vez los modos de planeación son más sofisticados y costosos, además es probable que las organizaciones reúnan más información de la que necesitan; el uso de un modo de planificación inadecuado puede dar lugar a resultados indeseables como: el gasto innecesario de reunir y analizar información que no se usará, discordias dentro de la organización debido a la incompatibilidad del proceso de planificación con otros procesos internos, la pobre toma de decisiones estratégicas debido a información inapropiada o la falta de información sobre la cual basar decisiones; por los anteriores resultados negativos, se debe tener precaución al seleccionar el enfoque y alcance de un proceso de planificación dentro de la organización. (David M. Brock, 2003).

## **1.2 Definición de Estrategia**

Según (Mintzberg, 1993) “La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”, sin ella, las organizaciones corren el riesgo de fracasar a causa de desórdenes administrativos y falta de claridad en las metas a conseguir. La planeación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de

estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales:

- Las metas (u objetivos) más importantes que deban alcanzarse.
- Las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción
- Las principales secuencias de acción (o programas) que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

La estrategia debe ser apropiada para los recursos empresariales, objetivos y circunstancias ambientales; sirve para que la organización logre alcanzar su misión con eficacia y eficiencia.

Sin embargo, el hecho de que una estrategia haya funcionado antes, no quiere decir que vaya a funcionar en todos los casos, ya que las condiciones de entorno empresarial externo e interno, al ser distintas, pueden provocar que la estrategia anteriormente utilizada, ya no sea útil en otras oportunidades, y llevar al fracaso; la empresa por tanto, debe saber predecir la evolución del entorno para la formulación de estrategias.

Otro aspecto a considerar, es que las decisiones estratégicas son tomadas por la alta dirección, con poca o nula participación de gerentes de rango medio y de *Stakeholders*

externos, lo que limita el acceso a información necesaria para la realización del plan estratégico (Shrivastava, 1986).

Por ello las estrategias deben de ser flexibles y adaptables al cambio constante de las condiciones del entorno.

### **1.2.1 Misión**

La misión de una organización es la razón de ser de la existencia de la misma porque en esta se definen los principales elementos que la diferencian de las demás, en ella se define:

- Lo que la organización pretende cumplir en su entorno o sistema social.
- Lo que pretende hacer.
- El para quién lo va a hacer

Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar, Es la guía o el hilo conductor de cada una de las metas y decisiones de la organización, por lo mismo es importante que sea lo más clara posible en palabras e imágenes.

La misión es el presente de la organización y le da identidad y razón de ser a la misma

Las características principales que debe de tener una misión organizacional son las siguientes: Que sea amplia, concreta, motivadora y posible; lo último es muy importante resaltar porque la organización no puede dejar de soñar en misiones amplias pero tampoco pensar en misiones inalcanzables. La misión no debe de ser ni muy amplia porque permite dejar unos márgenes de actuación muy flexibles a la empresa, lo que puede ocasionar confusión, porque los miembros de la empresa no tiene muy claro la visión de la organización ni muy estrechas porque pueden limitar la capacidad de desarrollo a futuro de la organización, permite que ésta se centre en una sola dirección, evitando confusiones.

Como la misión es saber a qué la organización se dedica en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto esta debe ir de la mano con otros elementos básicos de la planeación estratégica como lo son la visión y los valores.

"Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la *misión* de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir" (Strickland, 2001)

La misión en ocasiones es influenciada por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la Presidencia y/o Asamblea de accionistas, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas (Thompson, 2006), La teoría dada por el autor es muy común y aunque sucede continuamente de debe



desde la misma presidencia de la organización establecer políticas claras que no permita influenciar a la misión.

Plantear la misión adecuadamente es muy importante para la organización porque esto permite a la misma definir una identidad clara que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la misma, así como otros factores de la organización; También aporta estabilidad y coherencia en la operaciones que la organización realiza, llevar una misma línea de trabajo causara credibilidad y lealtad de los mercados hacia la organización; logrando una relación firme y perdurable entre las dos partes, La misión también indica el contorno en el que la organización desarrolla su acción, permitiendo tanto a clientes ,proveedores, accionistas y empleados conocer el mercado que abarca la organización, por ultimo define las oportunidades que se presentan ante una potencial diversificación.

### **1.2.2 Visión**

Para el autor Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la *visión* se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Fleitman, 2000)

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, « (Strickland, 2001)», el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo aun mayor, Es el de imaginar qué deberá hacer la organización para satisfacer las necesidades de sus clientes en el futuro y cómo deberá

evolucionar la disposición de negocios para que pueda crecer y prosperar. Como resultado, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes. Al formularla deben de hacer algunas consideraciones fundamentales o estructurales acerca de hacia dónde quieren llevar a la organización y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

Es el conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia o guía de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da la dirección a la administración y es guía fundamental para la elaboración de la estrategia.

En síntesis, la *visión* es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro de nuestra empresa ante los ojos de los clientes, los proveedores y los propietarios. La visión debe de ser elaborada por la persona encargada de dirigir la empresa: Presidente, Junta Directiva o Asamblea de accionistas, y quienes tienen que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. La *visión* se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño de lo que debe ser en el futuro la organización; el mismo debe de ser compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa de negocio.

La importancia de la visión reside en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere. Tener una visión establecida en la organización entre otras cosas fomenta el entusiasmo y el compromiso de todos los departamentos y personas de la organización.

Una vez elaborada la visión la administración debe con ella y en conjunto con la misión definir los valores organizacionales y elaborar los objetivos a alcanzar y la estrategia para llegar a ellos.

### **1.2.3 Valores**

El buen o mal funcionamiento de la organización está determinado por la solidez de sus valores, los cuales funcionan como una especie de sistema operativo que nos indica la forma adecuada para solucionar necesidades, y nos permite asignarle prioridad a cada una. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores también inspiran la razón de ser de cada organización. Los fundadores deberían hacerlos explícitos desde su inicio. Así se comunicaría mejor cuál es el sistema de valores

de la empresa. Lo que a su vez permite que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos.

La compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia.

Si ambos tipos de valores se distancian, la cultura de la organización se debilita y sus miembros comienzan a sentirse desintegrados. (Jimenez, 2008)

#### **1.2.4 Estructura organizacional**

La estructura organizacional es una herramienta como su nombre lo dice estructural dentro de una organización ya que determinara la manera en que cada miembro colabora y contribuye con sus funciones para obtener con ello un objetivo en común de la organización. A través de esta se pueden establecer los mecanismos correctos para cada uno de los miembros para que estos cumplan de manera eficiente y correcta sus funciones en aras de lograr los objetivos organizacionales.

La estructura organizacional en la organización es un concepto en donde se marca la jerarquía y los niveles de los cargos que buscan una meta en común.

#### *1.2.4.1 Partes y características de un objetivo*

Las metas (u objetivos) establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados (Mintzberg, 1993).

Los objetivos organizacionales son situaciones deseadas para el futuro, las funciones de los objetivos son las siguientes:

1. Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
2. Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
3. Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
4. Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización. (Delgado, 2014)

Según Delgado (2014), los objetivos deben ser claros, flexibles, medibles (medurables), realistas, coherentes y motivadores.

Normalmente las empresas establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo, de estos todos son importantes de igual manera, y cada uno aporta a la organización para alcanzar las metas organizacionales, es importante a la hora de elaborar un objetivo que sea claro,

medible y alcanzable para poder con el trazar estrategias e indicadores para medir avances y cumplimiento de los mismos.

Es importante para la organización establecer prioridades para definir los objetivos según su orden de importancia y trabajar de acuerdo a lo más enriquecedor para la organización y no divagar en situaciones particulares que no generaran valor a las partes.

Tener de una forma clara los objetivos ayuda a la administración en la toma de decisiones ya que todas estas estar encaminadas a la búsqueda de estos, por ende genera un alto índice de eficiencia en todo el equipo de trabajo, y adicionalmente estos se prestan y sirven para realizar evaluaciones de desempeño según el nivel de cumplimiento de los objetivos, acá radica la importancia de que sean medibles y alcanzables.

## **CAPÍTULO 2. UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO E INDICADORES DE GESTIÓN.**

### **2.1 Definir las líneas estratégicas del Negocio de Masfinca Ganadería.**

Como parte principal en el proceso de planeación estratégica de Masfinca Ganadería, una empresa pecuaria bovina de carne en ciclo completo se encuentra el definir y conocer las líneas estratégicas que hacen parte del negocio y marcar los detalles de cada uno en el macro de la organización.

A continuación se dará una breve definición de cada uno de los procesos con sus respectivos productos.

Genética: Proceso estructural del negocio en donde se producen los futuros toros del proceso de cría comercial, donde usualmente se trabaja en centros de producción cercanos a grandes centros urbanos, buscando con ello los siguientes beneficios:

- ✓ Estar cerca a los clientes potenciales y facilidad para enseñar el producto terminado.
- ✓ Accesibilidad a biotecnologías como la congelación de semen bovino, el lavado de embriones convencional, la fertilización *in-vitro*, *entre otros*.
- ✓ Facilidad en logística.

En este tipo de explotaciones se masifica el uso del suelo por su elevado costo y por el tamaño pequeño de los centros de producción se hace más fácil la administración y eficiencia de estos. En estos se tienen bases genéticas (vientres o vacas) con un alto grado de trabajo genético, a estas vacas en compañía de asesores y de técnicos de sector pecuario especializados se les realiza la programación a toro usando en ellas los padres más sobresalientes de la raza usada en el hato buscando con ello masificar las características deseables en la descendencia de estos animales y disminuir las indeseables, logrando así un mejoramiento genético continuo en el hato. Es el proceso en el cual se marca el futuro en relación a producción del hato comercial de la empresa ganadera de carne en ciclo completo.

Los productos que entrega a la organización son los siguientes:

- ✓ Semen de los reproductores elites de la ganadería.
- ✓ Embriones de las reproductoras elites de la ganadería.

Los dos productos anteriores son obtenidos a través de biotecnologías creadas por el hombre bajo la necesidad de masificar y obtener un mejoramiento genético de una forma más rápida; obteniendo así, que un reproductor de buena calidad multiplique su descendencia muchas veces más y de una forma más rápida de lo que lo podría hacer naturalmente, lo mismo se realiza con los embriones solo que es en el sexo contrario; el semen es comercializado o trasferido de igual forma al proceso de cría.



- ✓ Hembras puras.
- ✓ Machos puros.

Estos productos son los obtenidos con las biotecnologías anteriores y en procesos naturales de cría. Como se menciona en los textos anteriores se obtiene un producto con un alto mejoramiento genético, de las hembras se destina para el comercio los animales que no cumplan con los requisitos para ser futuras madres en el hato o sean de un valor genético inferior a la media del hato (descartes), los machos serán comercializados de igual manera a terceros los de menos aptitud para transmitir una óptima producción cárnica (descartes), los mejores y con mayor aptitud para transmitir las características deseadas en el hato comercial serán transferidos al proceso de cría.

Cría: Teniendo el material genético que entrega el proceso anterior, Semen y reproductores, se trasladan a hatos de ganado comercial, estos son generalmente de una gran extensión y un volumen alto de animales, usualmente distantes de los principales centros urbanos, terrenos de suelos pobres, con praderas nativas de bajos contenidos proteicos, terrenos que tienen un bajo valor comercial y ganados comerciales con muchas características a mejorar y un trabajo de mejoramiento genético por realizar, es hay en donde los productos que nos entrega el proceso de genética realiza su aporte, entregando a estas vacas un aporte genético de alta calidad que dará como resultado una cría de igual o mejor calidad que su madre.

Los productos que entrega a la organización son los siguientes:

Crías Machos y hembras: Serán comercializados a terceros los individuos de menor calidad que no tengan potencial de entregar o expresar su mejoramiento genético y aptitud de producción de carne, en machos de ser excelentes novillos de engorde y en hembras de futuras madres; serán comercializados o transferidos al proceso de levante y ceba.

Vacas y Toros de descarte: Luego de cumplir ciclos productivos por edad o por producción, tanto machos como hembras disminuyen sus capacidades productivas y no cumplen con los parámetros productivos exigidos por el hato; por ende saldrán del esquema de producción y se comercializaran a terceros.

Levante y ceba: Proceso en el cual las crías obtenidas en el proceso de cría se destinan al proceso de crecimiento y formación más comúnmente conocido como levante y posteriormente se pasan a la ceba o engorda. Estos generalmente son centros medianamente cerca a centros urbanos con facilidad de transporte y acceso, con grandes extensiones y praderas de buena calidad y buen contenido proteico para que el producto o animal obtenga la mayor cantidad de peso en el menor tiempo posible.

El producto que entrega a la organización es el siguiente:

Novillos o machos cebados: Animales con el mayor peso a la menor edad y fenotípicamente con condiciones de animal terminado.

## 2.2 Definir los indicadores a medir por línea estratégica de negocios

“Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón.

Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas entre otros.” (Jaramillo)

Con la facilidad de poder planear y controlar la producción de la empresa pecuaria bovina de carne de ciclo completo es vital que luego de definir las unidades estratégicas de negocio, se debe de definir los indicadores que vamos a medir en cada uno de estos procesos y la importancia de cada uno de ellos.

Se realizara el trabajo por unidad de negocio y en cada uno de ellos se explicara la forma en la cual se calcula y con que otros indicadores interactúa cada uno o porque factores externos se ve afectado.

Es importante tener en cuenta conocer la unidad de venta de los productos comercializados en genética es la unidad según la calidad y clasificación y en comercial es el kilogramo que varía según la calidad y clasificación igualmente.

### **2.2.1 Indicadores de gestión**

Es importante que todos los indicadores a los que se les va a realizar el seguimiento se les determine una forma cuantitativa de medir su resultado y una periodicidad de medición, para efectos pedagógicos y cerca a lo práctico se realizaran estos trimestralmente.

Las metas estas determinadas según las necesidades de producción de la empresa ganadera.

#### Genética:

##### ✓ **Capacidad de carga:**

Es un indicador que nos ayuda a medir la eficiencia de área que posea el centro de producción, nos muestra la relación entre la cantidad de animales en determinada área; es muy importante porque nos ayuda a determinar la eficiencia por unidad de medida.

Se deben llevar a una sola unidad de medida los animales ya que no se alimenta de igual forma una cría que una vaca adulta; para esto se utiliza un término que se denomina unidad gran ganado (UGG).

UGG: También llamada Unidad Animal (UA), “Es un concepto ampliamente usado para expresar la cantidad de animales que pueden mantenerse en un área determinada (carga animal); este permite hacer equivalencias entre diferentes tipos, especies, estados, entre otras características, de animales, mediante varios factores de conversión” (Héctor José Anzola Vásquez, 2010).

UGG: 450 Kg.

Cuadro 2. Equivalencias de unidad gran ganado

| Peso Vivo (kg) | Equivalente UGG (Peso Vivo 450 kg) |
|----------------|------------------------------------|
| 200            | 0,44                               |
| 250            | 0,56                               |
| 300            | 0,67                               |
| 350            | 0,78                               |
| 400            | 0,89                               |
| <b>450</b>     | <b>1,00</b>                        |
| 500            | 1,11                               |
| 550            | 1,22                               |
| 600            | 1,33                               |
| 650            | 1,44                               |
| 700            | 1,56                               |
| 750            | 1,67                               |
| 800            | 1,78                               |

Fuente: Héctor José Anzola Vásquez

*Modo de calcular y leer:*

$$\text{Capacidad de carga} = \text{Número de animales (UGG)} \times \text{Unidad de área}$$

La cantidad de animales siempre se da en unidad gran ganado (UGG), y la unidad de área la más común es la hectárea (10.000 mt<sup>2</sup>).

Es importante tener en cuenta en el análisis de la lectura, la época del año (lluvias o verano) ya que se dan variaciones muy marcadas en la disponibilidad de alimento y la calidad del pasto.

Ésta capacidad de carga, se debe de comparar con un objetivo o con datos históricos.

✓ **Intervalo Entre Partos:**

“Indica el tiempo transcurrido entre dos partos. Su valor ideal es de 365 días. Los valores reales oscilan entre 380 y 480 para ganados de tipo carne. Diversos factores como la paridad (o número de parto), el manejo nutricional y sanitario, el clima y la disposición de forrajes, lo afectan” (Maldonado, 2008).

Su interpretación permite integrar el efecto de todos estos factores en el valor.

La frecuencia de parición en la vida de una vaca puede afectar considerablemente su rendimiento vital total. Por lo tanto, si se pretende alcanzar la frecuencia óptima de parto, el ganadero tiene que conocer la influencia del intervalo entre partos sobre la producción, para estar en condiciones de regular el intervalo parto – cubrición y la duración del periodo seco (Teodoro & De Matas, 1991).

Diversos factores como la paridad (o número de parto), el manejo nutricional y sanitario, el clima y la disposición de forrajes, lo afectan. Su interpretación permite integrar el efecto de todos estos factores en el valor obtenido (E. & Valencia., 2001) De forma resumida es el indicador que nos ayuda a controlar la frecuencia con la que cada unidad productora (Vaca) entrega a la producción una cría.

*Modo de calcular y leer:*

$$\text{IEP} = \text{Fecha de último parto} - \text{Fecha de parto anterior}$$

Diferencia en días entre la fecha ultimo parto y la fecha de parto anterior. Su unidad de medida es tiempo en especial días. . Se debe de comparar con un objetivo o históricos.



✓ **Kg Destetados:**

Luego de medir las aptitudes en relación a la reproducción con la frecuencia entre partos de nuestra unidad productora (Vaca), se debe de medir la habilidad materna de estas o la capacidad que tienen por medio de la leche entregar a un ternero (Cría) el mejor alimento y en la mayor cantidad posible para lograr producir una cría más pesada; lo anterior se debe de medir en el proceso llamado destete o desmadre (proceso en el que la cría es separada de su madre) para ganadería de carne.

El tiempo de lactancia o que el crío permanece con su madre no está determinado formalmente sino que está dado según el esquema de producción de cada hato, debido al efecto variable de diversos factores en este indicador (grupo racial, edad de la madre, duración de la lactancia, sexo, época climática, etc...) (E. & Valencia., 2001)

El indicador que nos dará la producción real es la sumatoria de los pesos al destete de todos los animales destetados, en este se vincula la cantidad de animales con la cantidad de kilos que sería la realidad de posibilidad de venta de la unidad productiva.

*Modo de calcular y leer:*

|  |
|--|
| $\Sigma$ Pesos de todos los individuos al destete en Kg. |
|--|



Da como resultado unidades animal (UA o UGG); si da negativo este resultado estamos incrementando el inventario, y si obtenemos un resultado positivo está en decrecimiento el mismo.

Se debe de comparar con un objetivo o históricos.

✓ **Numero de reproductores y reproductoras entregado:**

Adicional a los anteriores que son más comunes en las explotaciones de ganadería y genética, se evalúa la cantidad de machos destinados a reproducción que entregamos.

*Modo de calcular y leer:*

|                           |
|---------------------------|
| $\Sigma$ Toros entregados |
|---------------------------|

Se evalúa en cantidades versus presupuesto o ideal. Se debe de comparar con un objetivo o históricos.

Cría:

En este proceso se miden los indicadores a continuación relacionados de igual manera que en el proceso de genética.

- ✓ Capacidad de carga.
- ✓ Intervalo Entre Partos.
- ✓ Kg Destetados.

- ✓ Tasa de mortalidad.
- ✓ Número de Vientres.

Levante y ceba:

En este proceso se miden los indicadores a continuación relacionados de igual manera que en el proceso de genética y cría.

- ✓ Capacidad de carga.
- ✓ Tasa de mortalidad.

✓ **Edad a Sacrificio:**

Se define como el promedio de edad de los animales cebados enviados a sacrificio.

*Modo de calcular y leer:*

$$\text{Edad a sacrificio} = \bar{X} \text{ de edades al sacrificio}$$

Se expresa en unidad de tiempo, la más común es mes. Se debe de comparar con un objetivo o históricos.

✓ **Peso a sacrificio:**

Se define como el promedio de peso de los animales cebados enviados a sacrificio.

*Modo de calcular y leer:*

$$\text{Peso promedio de Sacrificio} = \bar{X} \text{ de pesos al sacrificio}$$

Se expresa en unidad de tiempo, la más común es el mes. Se debe de comparar con un objetivo o históricos.

✓ **Ganancia Vida:**

Con los dos indicadores anteriores se calcula y analiza el indicador más importante para una producción de levante y ceba que es la ganancia de peso vida.

*Modo de calcular y leer:*

$$\frac{(\text{Peso } \bar{X} \text{ a sacrificio} - \text{Peso } \bar{X} \text{ al nacimiento})}{\text{Edad } \bar{X} \text{ al sacrificio.}}$$

Se debe de comparar con un objetivo o históricos.

### CAPÍTULO 3. FORMULACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS

#### 3.1 Definir las metas a alcanzar, cuantitativas a las que debe apuntar la estrategia.

Con el fin de poder trazar las estrategias de la organización se debe de definir las metas a las cuales se debe de apuntar, para encaminar todos los esfuerzos de Masfinca Ganadería a alcanzarlas, estas se deben de determinar por unidad estratégica de negocio ya que es diferente para cada una de estas.

##### Genética:

- ✓ **Capacidad de carga:** 3,5 UGG por Hectárea
- ✓ **Intervalo Entre Partos:** 420 Días.
- ✓ **Kg Destetados:** El destete se debe de realizar de 180 días, con 240 Kilogramos cada individuo; se destetarían 7 animales mes para un total de 1680 Kilos x Mes
- ✓ **Tasa de mortalidad:** Debe de estar estable en el 2% anual, mes es 0,16%
- ✓ **Número de Vientres:** Estable en 100 Vientres.
- ✓ **Número de reproductores y reproductoras entregado:** 2 Reproductores por mes.

Cría:

- ✓ **Capacidad de carga:** 1,5 UGG por Hectárea.
  
- ✓ **Intervalo Entre Partos:** 460 Días.
  
- ✓ **Kg Destetados:** El destete se debe de realizar de 240 días, con 220 Kilogramos cada individuo, se destetarían 330 animales mes para un total de 72.600 Kilos x Mes
  
- ✓ **Tasa de mortalidad:** Debe de estar estable en el 2,5% anual, mes es 0,20%.
  
- ✓ **Número de Vientres:** Estable en 5000 Vientres.

Levante y ceba:

- ✓ **Capacidad de carga:** 2,0 UGG por Hectárea
  
- ✓ **Tasa de mortalidad:** Debe de estar estable en el 2,5% anual, mes es 0,20%
  
- ✓ **Edad a Sacrificio:** 28 Meses.
  
- ✓ **Peso a sacrificio:** 480 Kilogramos
  
- ✓ **Ganancia Vida:** 535 Gramos x día

### 3.2 Gerencia con planeación estratégica.

Para la realización del plan estratégico, el gerente de Masfinca Ganadería debe tener en cuenta:

#### 3.2.1 El análisis del contexto o PEST-EL

Instrumento estratégico que sirve para definir el contexto de una compañía o de una acción estratégica. Analiza factores externos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Jurídicos y Ambientales.

Cuadro 3. Análisis PEST-EL

| Factores Externos   | Locales   | Nacionales   | Internacionales   |
|---------------------|---|--|---|
| <b>Políticos</b>    | POT municipal, proyectos locales y planes de inversión de la alcaldía, avalúos catastrales.                             | Partidas arancelarias, planes de inversión y proyectos a nivel nacional.           | Restricciones a importaciones-exportaciones   |
| <b>Económicos</b>   | Precio de Kg. De carne, escasez o abundancia de materias primas   | Dificultades en las vías y movilidad, capacidad adquisitiva, devaluación.          | <i>Costo de la tasa de cambio, precio de la carne bovina.</i>                                       |
| <b>Sociales</b>     | Situaciones de orden público, presencia de bandas criminales, disponibilidad de mano de obra calificada, cultura local. | Tendencias de consumo, creencias religiosas.                                       | Tendencias de consumo, creencias religiosas.  |
| <b>Tecnológicos</b> | Acceso y disponibilidad de tecnologías.   | Acceso y disponibilidad de tecnologías.  | Acceso y disponibilidad de tecnologías.   |
| <b>Jurídicos</b>    | Áreas protegidas, Reglamentación sobre usos del suelo.  | Reglamentación vigente sobre producción de carne bovina, subsidios gubernamentales | Restricciones para la comercialización de carne bovina  |
| <b>Ambientales</b>  | Períodos de lluvias y sequía, Plagas estacionales   | Fenómenos climáticos   | Ubicación geográfica privilegiada con capacidad de producción durante todo el año, cambio climático |

Fuente: Elaboración del autor.



Grafica 1. Inventario bovino nacional (Subgerencia de Sanidad y Bienestar Animal FEDEGAN FNG, 2014)

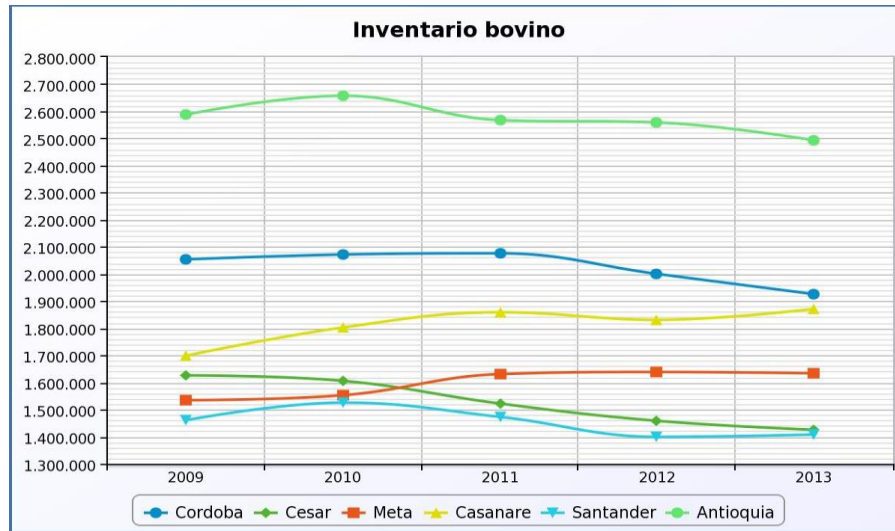


Tabla de Datos

| Fecha | Antioquia | Casanare  | Cesar     | Córdoba   | Meta      | Santander |
|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 2009  | 2.587.993 | 1.698.939 | 1.625.978 | 2.053.803 | 1.534.602 | 1.460.885 |
| 2010  | 2.657.188 | 1.802.880 | 1.605.633 | 2.071.647 | 1.552.956 | 1.525.550 |
| 2011  | 2.567.260 | 1.858.580 | 1.521.856 | 2.075.996 | 1.630.752 | 1.472.622 |
| 2012  | 2.558.511 | 1.830.750 | 1.458.274 | 2.000.038 | 1.638.504 | 1.399.291 |
| 2013  | 2.492.512 | 1.871.200 | 1.425.238 | 1.925.314 | 1.633.668 | 1.407.807 |

NOTA: Fuente: Subgerencia de Sanidad y Bienestar Animal - Fedegán FNG

“Gracias a su ubicación geográfica, Colombia cuenta con gran variedad de pisos térmicos que van desde el nivel del mar hasta regiones de páramo, ello permite la explotación de diferentes razas bovinas productoras de carne, leche y doble propósito. La Población Bovina en el país está distribuida en 495.072 predios y constituida aproximadamente por 22.574.780 animales, principalmente en los departamentos de Antioquia (11%), Córdoba (9%), Casanare (8%), Meta (7%), Santander (7%), Cesar (6%), Caquetá (6%), Magdalena (6%), Cundinamarca (5%) y Arauca (5%) que agrupan el 70% de la población total nacional” (Instituto Colombiano Agropecuario ICA, 2014).

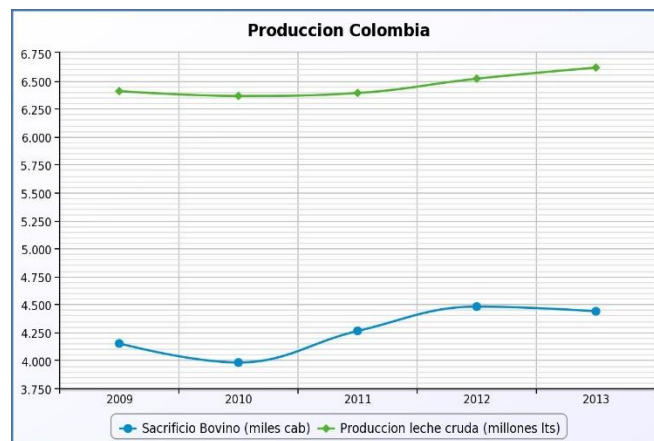
“Los fenómenos de El Niño y La Niña son la principal causa de la disminución del hato ganadero del país en los 2 últimos años, según reveló la Federación Colombiana de

Ganaderos, Fedegán. La disminución de 1,7% del hato bovino en 2011 y 2012 no es una cifra elevada, sin embargo, si no se actúa desde ahora, se corre el riesgo de no garantizar la seguridad alimentaria de los colombianos, en las cadenas de la leche y carne bovina” (Santos, 2013).

“Los cambios climáticos que se vivieron en el país en 2010 y 2011 ocasionaron la muerte de 135 mil bovinos y el desplazamiento de casi 1,6 millones ejemplares, lo cual repercutió en la pérdida de la calidad de su nutrición y su capacidad reproductiva” (Santos, 2013).

Esta disminución se observa en la siguiente gráfica:

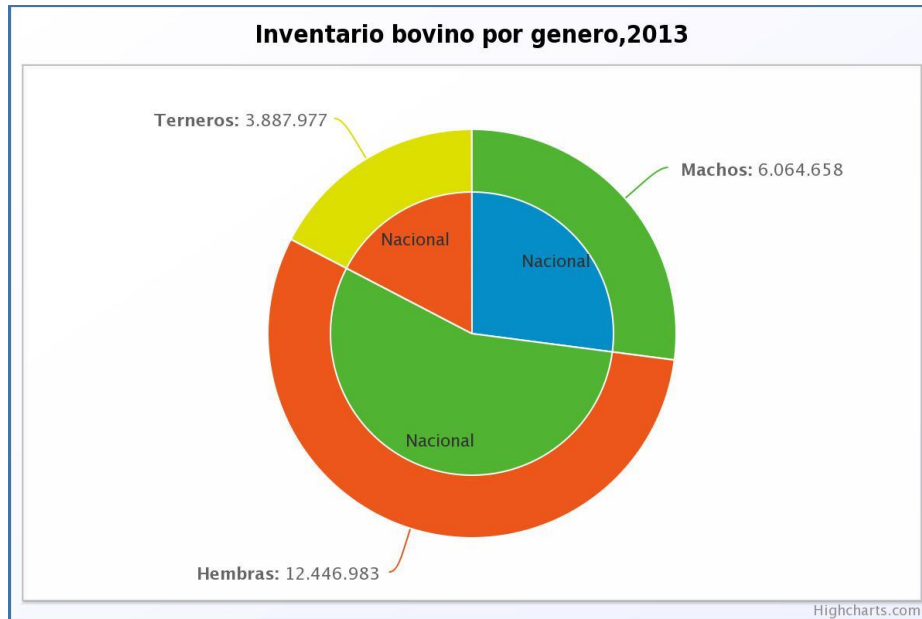
Grafica 2. Producción en Colombia



| Tabla de Datos |                               |                                       |
|----------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| Fecha          | Sacrificio Bovino (miles cab) | Producción leche cruda (millones Its) |
| 2009           | 4.149                         | 6.406                                 |
| 2010           | 3.979                         | 6.363                                 |
| 2011           | 4.262                         | 6.390                                 |
| 2012           | 4.479                         | 6.518                                 |
| 2013           | 4.437                         | 6.617                                 |

Fuente: FEDEGÁN

Grafica 3. Inventario bovino por género (Subgerencia de Sanidad y Bienestar Animal FEDEGAN FNG, 2014)



| Tabla de Datos  |       |            |
|-----------------|-------|------------|
|                 | Fecha | Nacional   |
| <b>Machos</b>   | 2013  | 6.064.658  |
| <b>Hembras</b>  | 2013  | 12.446.983 |
| <b>Terneros</b> | 2013  | 3.887.976  |

NOTA: Fuente: Subgerencia de Sanidad y Bienestar Animal. Fedegán FNG. Datos disponibles: 2001-2013. \* Bovinos incluye machos, hembras y terneros

A pesar de que en el país se dispone de buena cantidad de hembras para asegurar la reposición del hato nacional año a año, el inventario de terneraje es alarmantemente bajo para en un futuro próximo reponer animales viejos no aptos para reproducción, y aquellos que por diversas causas hayan perdido su capacidad reproductiva.

De lo anterior también se puede concluir, que el intervalo entre partos de las hembras bovinas en Colombia está supremamente amplio y pone en riesgo la reposición del hato bovino nacional.

Se hace por lo tanto indispensable asegurar la capacidad reproductiva de los animales, por medio de la prevención y control de enfermedades infecto contagiosas que afecten índices reproductivos, y velar por la adaptación de los ganados a temperaturas y humedades propios del trópico.

Grafica 4. Orientación del hato ganadero (Subgerencia de Sanidad y Bienestar Animal FEDEGAN FNG, 2014)

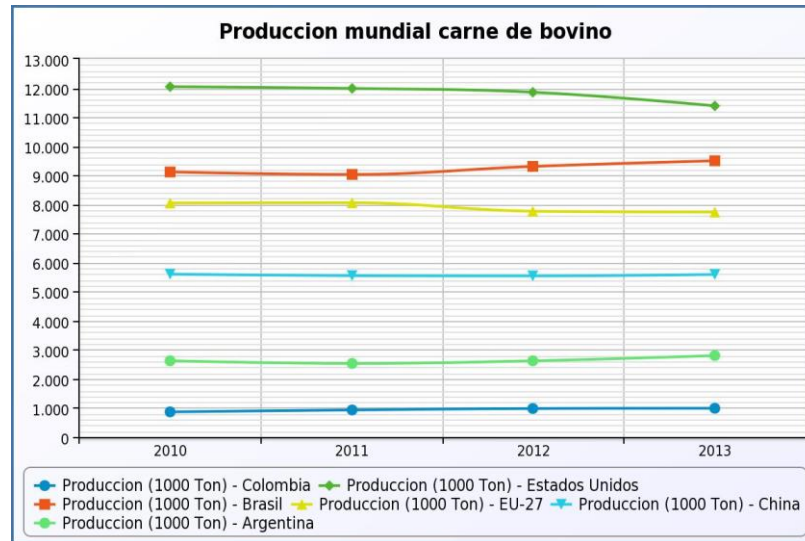


| Tabla de Datos                |       |          |
|-------------------------------|-------|----------|
|                               | Fecha | Nacional |
| <b>Ceba</b>                   | 2011  | 19,9     |
| <b>Cría</b>                   | 2011  | 38,8     |
| <b>Doble Propósito</b>        | 2011  | 35       |
| <b>Lechería Especializada</b> | 2011  | 6,4      |

NOTA: Porcentaje de explotaciones ganaderas de acuerdo a la orientación de su producción. Fuente: Oficina de Planeación. Fedegán FNG. Datos disponibles: 2010 y 2011

Según FEDEGAN, el 58,7% del hato bovino nacional está constituido por animales de producción cárnica tanto en cría como en ceba; Masfinca Ganadería una empresa ganadera de producción de carne bovina en ciclo completo, se encuentra en este porcentaje y grupo de animales.

Grafica 5. Producción mundial de carne de bovino



| Tabla de Datos        |       |           |        |       |          |                |       |
|-----------------------|-------|-----------|--------|-------|----------|----------------|-------|
|                       | Fecha | Argentina | Brasil | China | Colombia | Estados Unidos | EU-27 |
| Producción (1000 Ton) | 2010  | 2.620     | 9.115  | 5.600 | 864      | 12.046         | 8.048 |
| Producción (1000 Ton) | 2011  | 2.530     | 9.030  | 5.550 | 929      | 11.988         | 8.057 |
| Producción (1000 Ton) | 2012  | 2.620     | 9.307  | 5.540 | 979      | 11.855         | 7.765 |
| Producción (1000 Ton) | 2013  | 2.800     | 9.500  | 5.590 | 988      | 11.386         | 7.735 |

NOTA: Fuente: Foreign Agricultural Service - United States Department of Agriculture (USDA), Datos Colombia suministrados por Fedeg FNG. Datos disponibles: 2000-2013

A pesar de que Colombia produce aproximadamente el 10% de la producción estadounidense de carne bovina, nuestro país cuenta con un área geográfica mucho menor apta para la producción de carne y cultivos para alimentación bovina.

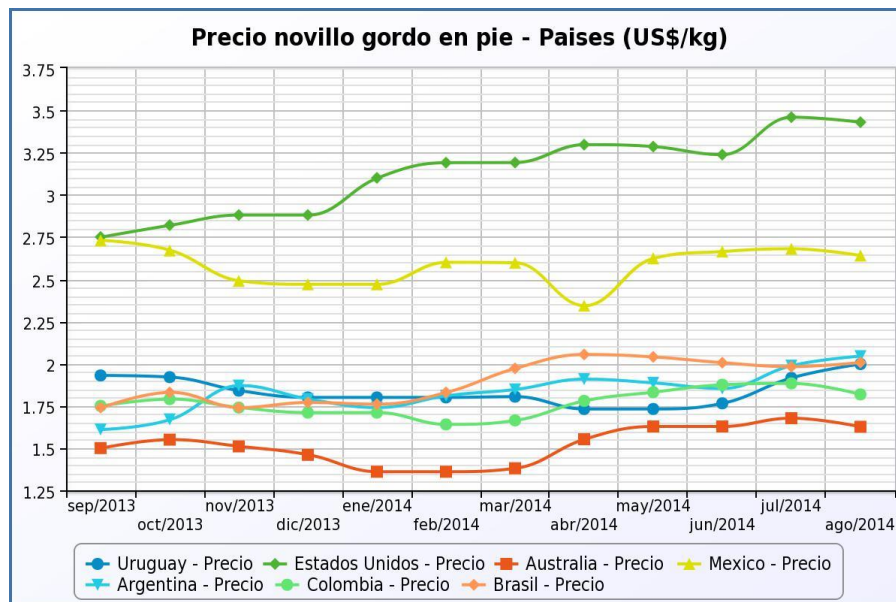
Sin embargo, los norteamericanos cuentan con un mayor acceso a tecnologías agropecuarias, tierras tractorables, y optimización del espacio por medio de la construcción de establos donde se alimentan grandes concentraciones de bovinos para producción de carne a escala.

En nuestro país las materias primas para alimentación animal como el maíz y la torta de soya, tienen precios mucho más altos, y se hace poco rentable la alimentación animal en establo, por ello la mayoría de las empresas ganaderas colombianas optan por métodos tradicionales y menos tecnificados como el pastoreo.

El precio de los fertilizantes en Colombia también es muy superior que en Norteamérica.

A pesar de los menores costos de producción, y mayor tecnificación, el precio del novillo gordo en pie en Estados Unidos es muy superior al precio colombiano; se observa en la siguiente gráfica:

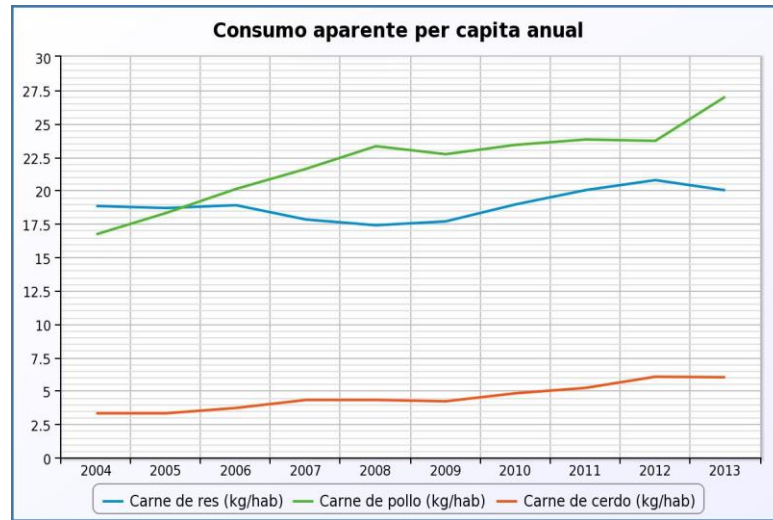
Grafica 6. Precio novillo gordo en pie por países



Unidad: US\$/kg, Datos disponibles: Ene 2001-Ago 2014. Fuentes: Colombia - FRIOGAN; Brasil - Centro de Estudios en Economía Aplicada (CEPEA); Australia - Farm Weekly (National Livestock Reporting Service); Argentina - Mercado de Liniers S.A; Uruguay - Instituto Nacional de Carnes (INAC); Paraguay - El Corral; Canadá - Canfax Alberta Direct Sales Price; Estados Unidos - USDA; México - Infoasercra; Costa Rica - Mercanet

**NOTA:**

Grafica 7. Consumo per cápita

**Tabla de Datos**

| Fecha | Carne de res (kg/hab) | Carne de pollo (kg/hab) | Carne de cerdo (kg/hab) |
|-------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| 2004  | 18,82                 | 16,7                    | 3,3                     |
| 2005  | 18,67                 | 18,3                    | 3,3                     |
| 2006  | 18,88                 | 20,1                    | 3,7                     |
| 2007  | 17,81                 | 21,6                    | 4,3                     |
| 2008  | 17,38                 | 23,3                    | 4,3                     |
| 2009  | 17,67                 | 22,7                    | 4,2                     |
| 2010  | 18,94                 | 23,4                    | 4,8                     |
| 2011  | 20,01                 | 23,8                    | 5,2                     |
| 2012  | 20,76                 | 23,7                    | 6,04                    |
| 2013  | 20                    | 27,1                    | 6,75                    |

**NOTA:** Fuente: Fedegán FNG, Fenavi y Porcicol \*Consumo de proteína animal corresponde al consumo acumulado de carne de res, pollo y cerdo.

En el presente cuadro se encuentra una de las mayores amenazas a el agro-negocio de producción de carne de res en Colombia; cada vez la carne de res pierde protagonismo en la canasta familiar y es reemplazada por carne de pollo, generalmente debido a su menor precio, y a la masiva publicidad que se ha hecho en los últimos 10 años al consumo de carnes blancas por temas *Fitness* y argumentan cuestiones de salud, que aún están en tela de juicio.

Cabe anotar que en el año 2005 el consumo de carne de res y de pollo estaban a la par, sin embargo, año tras año se han ido distanciando éstos indicadores a favor de la carne de pollo.

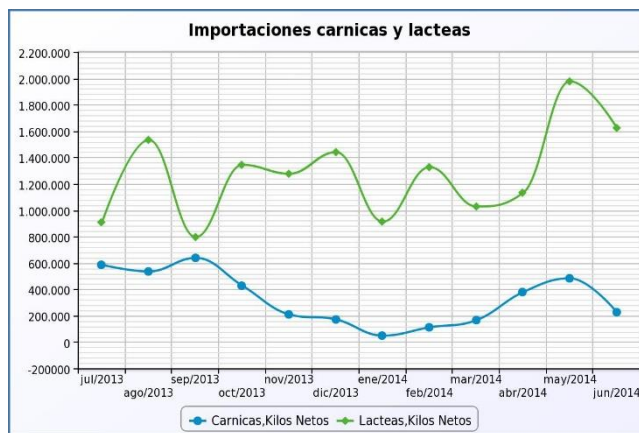
### 3.2.2 Comercio Exterior

Grafica 8. Exportaciones cárnicas y lácteas



Fuente: FEDEGÁN

Grafica 9. Importaciones cárnicas y lácteas



Fuente: FEDEGÁN



Colombia exporta gran cantidad de la carne producida a pesar de que el número de países a los que puede exportar es limitado por restricciones sanitarias propias de las políticas de otros países.

Mientras que las importaciones de carne son mucho menores y van disminuyendo notablemente en lo que va corrido del año.

### **3.3 La Matriz DOFA (Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas) (McCARTHY Jerome, 2000):**

De la compañía Masfinca Ganadería en general, y por procesos; En el caso de producción de carne en ciclo completo se sugiere clasificar por procesos de genética, cría, levante y ceba; se da inicio con el de procesos ya que el de la compañía se realizó en el capítulo uno (1).

Cuadro 4. DOFA proceso de genética.

|                                  | FORTALEZAS   | DEBILIDADES   |
|----------------------------------|--|---|
| Internas del proceso de genética | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con reproductores(as) de excelente calidad, reconocidos a nivel nacional en ferias y exposiciones ganaderas y con certificaciones y registros nacionales.</li> <li>• Personal idóneo para</li> <li>• Volumen de producción adecuado</li> <li>• Ubicación estratégica de los centros de producción.</li> <li>• Acceso a biotecnologías reproductivas.</li> <li>• Precios asequibles.</li> <li>• Estrategias publicitarias adecuadas.</li> <li>• Alta demanda interna de terneros(as) puros para reemplazo de reproductores.</li> <li>• Animales adaptados a condiciones tropicales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos incentivos Gubernamentales.</li> <li>• Limitaciones en capacidad de crecimiento por áreas de centros agropecuarios.</li> <li>• Altos costos de producción de animales de alto valor genético.</li> <li>• Dificultad para consecución de material genético probado.</li> <li>• Presencia de bandas criminales.</li> </ul> |
|                                  | OPORTUNIDADES  | AMENAZAS  |
| Externas del proceso de genética | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado en crecimiento de animales para abasto de las razas Angus y Brangus, que son concebidos con germoplasma de animales probados y certificados.</li> <li>• Buenos precios en el mercado.</li> <li>• La empresa se encuentra posicionada en la región, se cuenta con recordación de marca y buena reputación.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores que cuentan con ganaderías de excelente calidad y similares precios.</li> <li>• Poca Formalidad del sector.</li> <li>• Firmas de recientes acuerdos comerciales.</li> <li>• Infraestructura vial.</li> <li>• Presencia de bandas criminales.</li> <li>• Cambio climático.</li> </ul>                              |

Fuente: Elaboración del autor.

Cuadro 5. DOFA proceso de cría.

|                              | FORTALEZAS   | DEBILIDADES   |
|------------------------------|--|---|
| Internas del proceso de cría | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a biotecnologías.</li> <li>• Excelentes vacas de cría, que garantizan completo desarrollo y calidad de carne a edades tempranas para sacrificio.</li> <li>• Mejoramiento Genético continuo.</li> <li>• La empresa cuenta con un grupo interdisciplinario de profesionales capacitados.</li> <li>• Alta demanda interna de terneros(as) comerciales para ceba.</li> <li>• Posibilidad de auto-abastecimiento de material genético de alta calidad para la cría de terneraje comercial.</li> <li>• Personal calificado.</li> <li>• Animales adaptados a condiciones tropicales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos incentivos Gubernamentales.</li> <li>• Limitaciones en capacidad de crecimiento por áreas de centros agropecuarios.</li> <li>• Altos costos de producción.</li> <li>• Poca capacidad de expansión de la producción referente al área de los centros agropecuarios.</li> <li>• Índices de mortalidad neonatal a causa de fallas en los procesos y del sistema de producción.</li> </ul> |
|                              | OPORTUNIDADES  | AMENAZAS  |
| Externas del proceso de cría | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posición geográfica estratégica a nivel Nacional con capacidad de producción todo el año.</li> <li>• Competitividad en precios en la región.</li> <li>• Mercado interno asegurado.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos índices de mortalidad neonatal causados por enfermedades tropicales emergentes.</li> <li>• Presencia de bandas criminales.</li> <li>• Cambio climático.</li> </ul>   |

Fuente: Elaboración del autor.

Cuadro 6. DOFA proceso de levante y ceba.

|   | FORTALEZAS  | DEBILIDADES  |
|---|---|--|
| Internas del proceso de levante y ceba  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de optimización de producción tecnificando el sector.</li> <li>• Excelentes animales que garantizan completo desarrollo y calidad de carne a edades tempranas para sacrificio.</li> <li>• Mejoramiento Genético continuo.</li> <li>• La empresa cuenta con un grupo interdisciplinario de profesionales capacitados.</li> <li>• Capacidad de producción de alimento para auto-abastecimiento.</li> <li>• Animales adaptados a condiciones tropicales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de producción.</li> <li>• Bajos índices productivos debido a modelos productivos.</li> <li>• Altos índices de estrés Post-destete que generan bajas en la productividad.</li> </ul>              |
|   | OPORTUNIDADES   | AMENAZAS   |
| Externas del proceso de levante y ceba. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de comercialización del producto terminado debido a la alta demanda y baja oferta</li> <li>• La empresa se encuentra posicionada en la región, se cuenta con recordación de marca y buena reputación.</li> <li>• Creciente demanda a nivel mundial y nacional por productos naturales.</li> <li>• Amplios canales de comercialización.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de bandas criminales.</li> <li>• Precios del ganado fluctuantes.</li> <li>• Todavía no está establecida una cultura de consumo de carne con valor agregado.</li> <li>• Cambio climático.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración del autor.

Con el anterior análisis, se identifican las oportunidades para que se puedan aprovechar, los problemas a resolver, y las amenazas que se deben evitar, y facilita la formulación de estrategias.

### 3.4 El mercado Objetivo

Kotler, en su libro *Los 10 Pecados Capitales del Marketing*, incluye como primer pecado capital el que la empresa no esté suficientemente focalizada en el mercado y orientada hacia el consumidor, y como el segundo el que la empresa no conoce totalmente a sus clientes objetivo (Kotler, 2005); Antes de iniciar cualquier planeación en una empresa o proyecto, es indispensable definir el mercado al cual se dirigen los productos y/o servicios que se ofrecerán, ya que si una empresa no conoce bien sus oportunidades en el mercado, no responderá a los deseos y expectativas del cliente potencial.

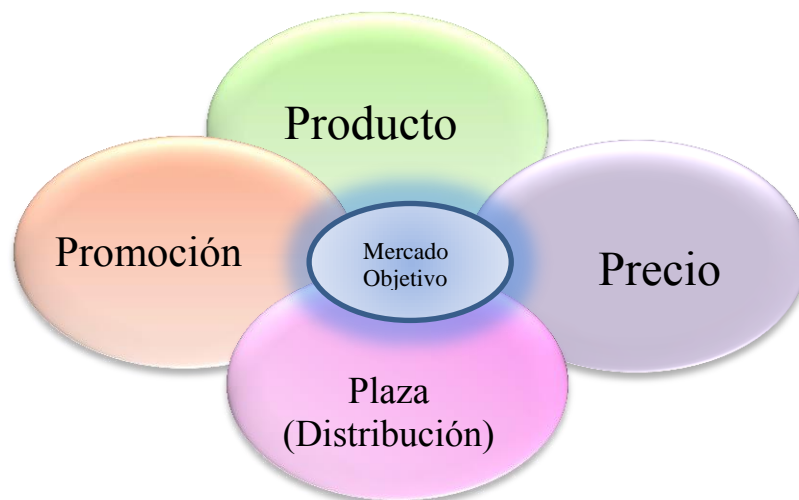
Se recomienda identificarlo para la empresa en general y por procesos:

- Compañía: abastecer tiendas de carne y ganaderías con animales de excelente calidad, sacrificados a temprana edad, sin anabólicos.
- Genética: Ganaderías puras y comerciales de las razas Angus y Brangus, interesadas en mejorar sus hatos genéticamente con reproductores, germoplasma, y terneros(as) de reposición.
- Cría: auto-abastecimiento de terneraje comercial para continuar el proceso de levante y ceba.
- Levante y Ceba: Tiendas de carne a nivel nacional, interesadas en machos castrados cebados en pie de razas especializadas en producción de carne de excelente calidad, que lleguen a temprana edad a su faenado con un promedio de 480 kg. Al momento del sacrificio, producidos a base de pasto en potrero, y sin anabólicos.

### 3.5 Marketing Mix

Sobre el producto que se debe entregar, el precio adecuado, el mejor proceso de distribución, y la manera de promocionarlo, aplica para la empresa en general y por proceso (McCARTHY Jerome, 2000).

Figura 1. MArketing Mix



Fuente: Elaboración del autor

#### ✓ Genética:

**Producto:** Semen, embriones, reproductores de alto valor genético y terneros puros certificados de ganados Angus y Brangus de alto valor genético.

**Precio:** base según el animal, descuento por cantidad del 5%.

Promoción: Catálogo de reproductores con genealogía, participación en ferias y exposiciones de las razas.

Plaza: Envíos a todo el país, remates de ganados puros.

✓ Cría:

Producto: Terneraje comercial,

Precio: Kilogramo en pie, según precios del mercado de la zona.

Promoción: Sólo para auto-abastecimiento.

Plaza: No Aplica.

✓ Levante y Ceba:

Producto: Animales Cebados de tipo comercial la raza Brangus.

Precio: Kilogramo en pie, según precios del mercado en la zona más diferenciador por valor agregado.

Promoción: Contacto directo con los clientes potenciales vía telefónica.

Plaza: El comprador recoge en la finca.

El gerente de Masfinca Ganadería debe tener la capacidad (y en caso contrario debe asesorarse), luego de realizar los análisis anteriores de identificar las Ventajas Competitivas que posee la empresa ya sea por ubicación, posicionamiento de marca, pocos productos sustitutos, etc. Para luego proceder a elaboración del plan estratégico.

## **CAPÍTULO 4. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

### **4.1 Misión**

Masfinca Ganadería será reconocida en el mercado nacional de animales cebados para abasto, como el mejor proveedor de animales jóvenes tipo carne producidos a base de pasto, a precios justos.

### **4.2 Visión**

En el 2020 Masfinca Ganadería será la mejor opción a nivel nacional para abastecer tiendas de carne con animales de excelente calidad, sacrificados a temprana edad, sin anabólicos. Por ello abastecerá el 40% de las tiendas de carne del país que comercializan carnes con valor agregado y calidad superior.

Para una compañía agropecuaria, como lo es el caso de estudio, y para cualquier compañía es indispensable fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo; sin ellos el proceso de toma de decisiones se torna complejo y en algunos casos, contradictorio. Éstos objetivos deben estar en pro de la Misión y Visión empresarial, y deben ser cuantificables; la planeación no es más que definir las acciones requeridas para alcanzar los objetivos propuestos en el plazo estimado, teniendo en cuenta factores internos y externos que afecten directa o indirectamente la consecución de los mismos. La planeación tradicionalmente es anterior a



la ejecución del plan, sin embargo cuando cambian las condiciones inesperadamente, se debe revisar, y si es necesario, modificar el plan sobre la marcha.

### **4.3 Valores**

Para Masfinca Ganadería hemos definido los siguientes valores organizacionales con su respectiva definición para la organización:

-Calidez: es la oportunidad de entregar experiencias excepcionales a nuestros clientes y de crear ambientes familiares.

-Integridad: son las acciones de pensar, hacer y actuar, que permiten el respeto y la confianza con nuestros clientes.

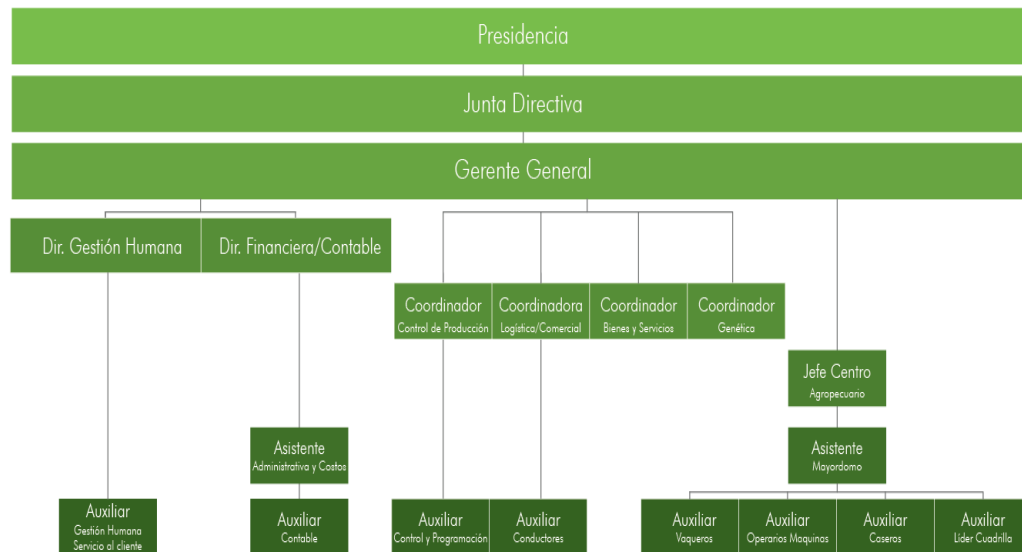
-Transparencia: es desarrollar vivencias que reflejen de manera original y natural lo que somos, sentimos y hacemos.

-Compromiso: Es la convicción de satisfacer las necesidades de nuestra gente.

### **4.4 Estructura organizacional**

El organigrama planteado para Masfinca Ganadería es el siguiente:

Cuadro 7. Organigrama



*Fuente: Elaboración del autor.*

## 4.5 Objetivo

Mantener la más alta calidad de nuestro ganado por medio de procesos de genética, cría, levante y ceba, con buenas prácticas de manufactura que garantizan la trazabilidad del producto y la entrega de la mejor carne de Colombia.

## 4.6 Estrategias

Para lograr alcanzar los objetivos y las metas propuestas se deben de trazar las estrategias estas deben de ser visionales, por indicador y son generales para todos las unidades

estratégicas de negocio. Se debe de realizar una evaluación determinando con anterioridad su periodicidad, para con ellas evaluar la corresponsabilidad con fin de la meta.

#### Capacidad de carga:

- ✓ Mantener la capacidad de carga adecuada para las distintas épocas del año (verano e invierno).
- ✓ Disponer de adecuadas y abundantes fuentes de agua.
- ✓ Dividir las áreas efectivas para la optimización de forraje y disminuir las pérdidas por pisoteo y remanente de pasto.
- ✓ Cambio de praderas nativas por praderas mejoradas.
- ✓ Renovación y des compactación de suelos.
- ✓ Aplicación de enmiendas y fertilizantes para regular el *ph* del suelo y aumentar su capacidad de producción de forraje
- ✓ Manejo sostenible, Eficiente y eficaz de los recursos, dictaminado por un conducto regular y políticas claras de administración y toma de decisiones

#### Intervalo Entre Partos:

- ✓ Mantener la capacidad de carga adecuada para las distintas épocas del año (verano e invierno).
- ✓ Disponer de adecuadas y abundantes fuentes de agua
- ✓ Disponer de Toros según plan genético (Ideal 20 por vaca)
- ✓ Implementación de protocolos de inseminación artificial a tiempo fijo IATF para adelantar el celo natural de las vacas.

- ✓ Implementación de amamantamiento restringido para estimular los celos tempranos de las vacas.
- ✓ Estrategias de cruzamiento en búsqueda de productividad y valor agregado, buscando mantener el mayor porcentaje de raza *bos taurus* que permita el medio ambiente de los centros de producción.
- ✓ Implementación de toros puros con linajes que den como resultado las características deseadas en la ganadería.
- ✓ Manejo sostenible, Eficiente y eficaz de los recursos, dictaminado por un conducto regular y políticas claras de administración y toma de decisiones

#### Kg Destetados:

- ✓ Mantener la capacidad de carga adecuada para las distintas épocas del año (verano e invierno).
- ✓ Disponer de adecuadas y abundantes fuentes de agua
- ✓ Estrategias de cruzamiento en búsqueda de productividad y valor agregado, buscando mantener el mayor porcentaje de raza *bos taurus* que permita el medio ambiente de los centros de producción.
- ✓ Implementación de toros puros con linajes que den como resultado las características deseadas en la ganadería.
- ✓ Aumento del tiempo de lactancia permitiendo así que una madre entregue durante más tiempo leche a su cría y por ende más kilogramos, teniendo cuidado con el impacto sobre el intervalo entre partos.

Tasa de mortalidad:

- ✓ Estandarización y socialización de plan sanitario.
- ✓ Estandarización y socialización de plan de administración y manejo.
- ✓ Capacitación de personal en principales tratamientos sanitarios.
- ✓ Capacitación de personal en principales tratamientos patológicos.

Número de Vientres:

- ✓ Estabilización de Flujo de vientres (Entradas = Salidas)
- ✓ Disminución de porcentaje de descarte atacando las principales causas del mismo.
- ✓ Con indicadores e información histórica, hallar la cantidad mínima de levante requerida para la reposición y así optimizar recursos y costos de producción.
- ✓ Manejo sostenible, Eficiente y eficaz de los recursos, dictaminado por un conducto regular y políticas claras de administración y toma de decisiones.

Número de reproductores y reproductoras entregado:

- ✓ Implementación de toros probados con pruebas positivas en relación a las características deseadas en la ganadería.
- ✓ Descartar del hato las hembras que históricamente no alcancen los promedios de producción.
- ✓ Las estrategias para mejorar este indicador están contempladas en los siguientes indicadores: Capacidad de carga, intervalo entre partos, Kilogramos destetados, Cantidad de vientres, Ganancia Vida y mortalidad.

- ✓ Manejo sostenible, Eficiente y eficaz de los recursos, dictaminado por un conducto regular y políticas claras de administración y toma de decisiones.

#### Edad a Sacrificio:

- ✓ Mantener la capacidad de carga adecuada para las distintas épocas del año (verano e invierno)
- ✓ Disponer de adecuadas y abundantes fuentes de agua.
- ✓ Dividir las áreas efectivas para la optimización de forraje y disminuir las pérdidas por pisoteo y remanente de pasto.
- ✓ Aplicación de enmiendas y fertilizantes para regular el *ph* del suelo y aumentar su capacidad de producción de forraje
- ✓ Renovación y des compactación de suelos.
- ✓ Implementación de toros puros con linajes que den como resultado las características deseadas en la ganadería.
- ✓ Manejo sostenible, Eficiente y eficaz de los recursos, dictaminado por un conducto regular y políticas claras de administración y toma de decisiones.

#### Peso a sacrificio:

- ✓ Estrategias de cruzamiento en búsqueda de productividad y valor agregado
- ✓ Análisis de relación costo beneficio Costo de estadía unidad de tiempo versus ganancia en kilogramos por unidad de tiempo por valor del kilogramo.
- ✓ Implementación de toros puros con linajes que den como resultado las características deseadas en la ganadería.

- ✓ Manejo sostenible, Eficiente y eficaz de los recursos, dictaminado por un conducto regular y políticas claras de administración y toma de decisiones.

#### Ganancia Vida:

- ✓ Mantener la capacidad de carga adecuada para las distintas épocas del año (verano e invierno)
- ✓ Disponer de adecuadas y abundantes fuentes de agua.
- ✓ Dividir las áreas efectivas para la optimización de forraje y disminuir las pérdidas por pisoteo y remanente de pasto.
- ✓ Aplicación de enmiendas y fertilizantes para regular el *ph* del suelo y aumentar su capacidad de producción de forraje
- ✓ Renovación y des compactación de suelos.
- ✓ Aplicación de enmiendas y fertilizantes para regular el *ph* del suelo y aumentar su capacidad de producción de forraje
- ✓ Implementación de toros puros con linajes que den como resultado las características deseadas en la ganadería.
- ✓ Manejo sostenible, Eficiente y eficaz de los recursos, dictaminado por un conducto regular y políticas claras de administración y toma de decisiones.

#### 4.6.1 Tablero de Indicadores

Con el fin de visualizar y llevar un histórico a los indicadores de gestión de las distintas unidades de negocio de Masfinca Ganadería se construye un tablero en el cual se enuncian

los mismos, se define responsable, se define la unidad de medida, el objetivo presupuestado y el real ejecutado para con ello controlar y tomar contramedidas en aras de lograr los objetivos planteados.

Cuadro 8. Tablero de indicadores Genética

| INDICADORES GENETICA  | RESPONSABLE       | UNIDAD     |      | MES   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     | CONTRAMEDIDAS |
|-----------------------|-------------------|------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|---------------|
|                       |                   |            |      | ENE   | FEB   | MAR   | ABR   | MAY   | JUN   | JUL   | AGO   | SEP   | OCT   | NOV   | DIC |               |
| CARGA ANIMAL POR HA   | Equipo de trabajo | UGG/HA     | OBJ  | 3,50  | 3,50  | 3,50  | 3,50  | 3,50  | 3,50  | 3,50  | 3,50  | 3,50  | 3,50  | 3,50  |     |               |
|                       |                   |            | REAL |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |               |
| I.E.P.                | Equipo de trabajo | Dias       | OBJ  | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   | 420   |     |               |
|                       |                   |            | REAL |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |               |
| KILOGRAMOS DESTETADOS | Equipo de trabajo | Kilogramos | OBJ  | 1680  | 1680  | 1680  | 1680  | 1680  | 1680  | 1680  | 1680  | 1680  | 1680  | 1680  |     |               |
|                       |                   |            | REAL |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |               |
| % MORTALIDAD          | Equipo de trabajo | %          | OBJ  | 0,17% | 0,17% | 0,17% | 0,17% | 0,17% | 0,17% | 0,17% | 0,17% | 0,17% | 0,17% | 0,17% |     |               |
|                       |                   |            | REAL |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |               |
| NUMERO DE VIENTRES    | Equipo de trabajo | Cantidad   | OBJ  | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |     |               |
|                       |                   |            | REAL |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |               |
| NUMERO DE REPRO.      | Equipo de trabajo | Cantidad   | OBJ  | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     |     |               |
|                       |                   |            | REAL |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |               |

Fuente: Elaboración del autor.

Cuadro 9. Tablero de indicadores cría comercial

| INDICADORES CRIA COMERCIAL | RESPONSABLE       | UNIDAD     |      | MES   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     | CONTRAMEDIDAS |
|----------------------------|-------------------|------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|---------------|
|                            |                   |            |      | ENE   | FEB   | MAR   | ABR   | MAY   | JUN   | JUL   | AGO   | SEP   | OCT   | NOV   | DIC |               |
| CARGA ANIMAL POR HA        | Equipo de trabajo | UGG/HA     | OBJ  | 1,50  | 1,50  | 1,50  | 1,50  | 1,50  | 1,50  | 1,50  | 1,50  | 1,50  | 1,50  | 1,50  |     |               |
|                            |                   |            | REAL |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |               |
| I.E.P.                     | Equipo de trabajo | Dias       | OBJ  | 460   | 460   | 460   | 460   | 460   | 460   | 460   | 460   | 460   | 460   | 460   |     |               |
|                            |                   |            | REAL |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |               |
| KILOGRAMOS DESTETADOS      | Equipo de trabajo | Kilogramos | OBJ  | 72600 | 72600 | 72600 | 72600 | 72600 | 72600 | 72600 | 72600 | 72600 | 72600 | 72600 |     |               |
|                            |                   |            | REAL |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |               |
| % MORTALIDAD               | Equipo de trabajo | %          | OBJ  | 0,20% | 0,20% | 0,20% | 0,20% | 0,20% | 0,20% | 0,20% | 0,20% | 0,20% | 0,20% | 0,20% |     |               |
|                            |                   |            | REAL |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |               |
| NUMERO DE VIENTRES         | Equipo de trabajo | Cantidad   | OBJ  | 5000  | 5000  | 5000  | 5000  | 5000  | 5000  | 5000  | 5000  | 5000  | 5000  | 5000  |     |               |
|                            |                   |            | REAL |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |     |               |

Fuente: Elaboración del autor.



Cuadro 10. Tablero de indicadores Levante y Ceba

| INDICADORES<br>LEVANTE Y CEBAS | RESPONSABLE          | UNIDAD     | MES  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | CONTRAMEDIDAS |  |
|--------------------------------|----------------------|------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|--|
|                                |                      |            | ENE  | FEB   | MAR   | ABR   | MAY   | JUN   | JUL   | AGO   | SEP   | OCT   | NOV   | DIC   |               |  |
| CARGA ANIMAL POR<br>HA         | Equipo de<br>trabajo | UGG/HA     | OBJ  | 2,00  | 2,00  | 2,00  | 2,00  | 2,00  | 2,00  | 2,00  | 2,00  | 2,00  | 2,00  | 2,00  | 2,00          |  |
|                                |                      |            | REAL |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |               |  |
| % MORTALIDAD                   | Equipo de<br>trabajo | %          | OBJ  | 0,20% | 0,20% | 0,20% | 0,20% | 0,20% | 0,20% | 0,20% | 0,20% | 0,20% | 0,20% | 0,20% | 0,20%         |  |
|                                |                      |            | REAL |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |               |  |
| EDAD A SACRIFICIO              | Equipo de<br>trabajo | Meses      | OBJ  | 28    | 28    | 28    | 28    | 28    | 28    | 28    | 28    | 28    | 28    | 28    | 28            |  |
|                                |                      |            | REAL |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |               |  |
| PESO AL SACRIFICIO             | Equipo de<br>trabajo | Kilogramos | OBJ  | 480   | 480   | 480   | 480   | 480   | 480   | 480   | 480   | 480   | 480   | 480   | 480           |  |
|                                |                      |            | REAL |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |               |  |
| GANANCIA VIDA                  | Equipo de<br>trabajo | Gramos/día | OBJ  | 535   | 535   | 535   | 535   | 535   | 535   | 535   | 535   | 535   | 535   | 535   | 535           |  |
|                                |                      |            | REAL |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |               |  |

Fuente: Elaboración del autor.

## CONCLUSIONES

La importancia de la planeación estratégica aplicada a una organización, permite a la misma desarrollar, organizar y utilizar de la mejor manera todos sus recursos y comprender su entorno, sus clientes actuales y potenciales, también sus propias capacidades y limitaciones. Proporciona también una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones de los competidores del mercado.

La planeación estratégica permite a los líderes luchar detrás de la visión compartida de la organización y con la convicción de que usando las estrategias planteadas pueden lograr todos los objetivos propuestos. La planeación estratégica además permite a la organización tomar parte activa de los problemas en lugar de reacciones a sucesos que se presentan en el desarrollo de los proyectos, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y por consiguiente, puede controlar y prever su futuro.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades de la administración de una organización, tanto colaboradores como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias de la misma para que a la estrategia no le quede por fuera nada y permita lograr los objetivos.

La planeación estratégica aplicada es mucho más que un simple proceso, pues exige establecer metas y objetivos claros. El futuro siempre está al frente, por lo tanto, las

empresas siempre deben estar en los procesos de planeación e implementación de sus planes.

A pesar de la simplicidad del modelo puede llegar a ser complicado la implementación de un modelo de planeación estratégica en el sector, como lo he mencionado con anterioridad por la informalidad y el poco nivel de formalización de las empresas y educación de los propietarios o colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ayala, J. C. (02 de agosto de 1982). Decreto 2278 de 1982. *Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979 en cuanto al sacrificio de animales de abasto publico o para consumo humano y el procesamiento, transporte y comercialización de su carne.* Bogotá D.E., Colombia.
- Banco de La República de Colombia. (s.f.). *Biblioteca Luis Ángel Arango.* Recuperado el 15 de 06 de 2014, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/apertura-economicahtm>
- DANE. (2009). *www.fenalcoantioquia.com.* Recuperado el 15 de 06 de 2014, de [http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/sector\\_carnico\\_direccion\\_economia\\_\\_oct-2010.pdf](http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/sector_carnico_direccion_economia__oct-2010.pdf)
- David M. Brock, D. B. (2003). What if planning were really strategic? Exploring the strategy-planning relationship in multinationals. *International Business Review*, 543-561.
- de laTorre, R. (1981). *Recursos genéticos animales en América Latina.* Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. FAO.
- Delgado, A. L. (20 de 11 de 2014). *Elaboración de objetivos e indicadores.* Obtenido de Cultura E medellin: [http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/comunidadacademica/Biblioteca%20de%20Documentos/Elaboracion\\_objetivos\\_indicadores.pdf](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/comunidadacademica/Biblioteca%20de%20Documentos/Elaboracion_objetivos_indicadores.pdf)

- E., D. J., & Valencia., D. L. (2001). *La evaluación reproductiva en ganaderías tipo carne, leche y doble propósito, bajo las condiciones del trópico colombiano*. Medellín: Facultad de ciencias agrarias (Universidad de Antioquia).
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. Pagina 283: Mc Graw Hill.
- Héctor José Anzola Vásquez, E. a. (2010). ESTIMAR LA CAPACIDAD DE CARGA Y LA PLANEACIÓN FORRAJERA, SON HERRAMIENTAS ESENCIALES EN LOS PLANES ALIMENTACION PARA LOS BOVINOS. *Coordinación de Investigación y Desarrollo de FEDEGAN – FNG.*, 1-7.
- Instituto Colombiano Agropecuario ICA. (08 de noviembre de 2014). *ica.gov.co*. Obtenido de <http://www.ica.gov.co/getdoc/8232c0e5-be97-42bd-b07b-9cdbfb07fcac/Censos-2008.aspx>
- Instituto nacional sobre el abuso de drogas. (2002). *Abuso de los esteroides anabólicos*. National institutes of health.
- Jaramillo, C. M. (s.f.). *Escuela de Gobierno*. Obtenido de [www.escueladegobierno.org](http://www.escueladegobierno.org): <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Jimenez, J. C. (2008). El valor de los valores en las organizaciones. En J. C. Jimenez, *El valor de los valores en las organizaciones* (págs. <http://elvalordelosvalores.com/los-valores-organizacionales/>). Caracas, venezuela: Cograf comunicaciones.
- Julio Vilaboa Arroniz, e. a. (2009 de 05 de 2009). *engormix*. Obtenido de Factores que Influyen en la Calidad de la Carne Bovina Mexicana: <http://www.engormix.com/MA-ganaderia-carne/articulos/factores-influyen-calidad-carne-t2490/p0.htm>

- Kolter, P. (2005). *Los 10 pecados capitales del marketing: indicios y soluciones*. Ediciones gestión.
- Maldonado, J. G. (2008). La evaluación reproductiva en ganaderías de tipo carne, leche y doble propósito, bajo las condiciones del trópico colombiano. *Facultad de Ciencias Agrarias, Escuela de Medicina Veterinaria, Universidad de Antioquia*, 1-9.
- McCARTHY Jerome, P. W. (2000). *Marketing: Un enfoque global*. México: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. Juárez: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la Estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- Santos, S. (21 de octubre de 2013). *Contexto ganadero*. Obtenido de <http://www.contextoganadero.com/reportaje/hato-ganadero-de-colombia-disminuyo-17-en-los-2-ultimos-anos>
- Shrivastava, P. (1986). Is strategic management ideological? *Journal of management*, 363-377.
- Strickland, T. A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Pagina 4: McGraw Hill.
- Subgerencia de Sanidad y Bienestar Animal FEDEGAN FNG. (08 de 11 de 2014). *Fedegan.org.co*. Obtenido de <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/inventario-bovino-nacional>
- Teodoro, L. R., & De Matas, L. A. (1991). *Avances en la producción de leche y carne en el trópico americano-Cruzamiento de bovinos para producción de leche y carne*. Santiago de Chile: FAO.

Terry Hill, R. W. (1997). SWOT Analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 46-52.

Thompson, I. (4 de 12 de 2006). *Promonegocios*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

Word Reference.com Online language dictionaries. (30 de 10 de 2014). *WordReference.com*. Obtenido de <http://www.wordreference.com/definicion/cebado>