DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN RUTA DE LA CARNE EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

JENNY PAOLA AMEZQUITA RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
2018

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN RUTA DE LA CARNE EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

JENNY PAOLA AMEZQUITA RODRIGUEZ
201322062

Proyecto de grado en la modalidad de participación activa en un Grupo de Investigación presentado como requisito para optar por el título de:
INGENIERO INDUSTRIAL

Director:
FERNANDO RODRIGUEZ FONSECA
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

JURADO PRESIDENTE: HUGO FELIPE SALAZAR

JURADO 1: GUILLERMO JARRO

JURADO 2: FREDY ALVARADO

DIRECTOR: FERNANDO RODRIGUEZ

Tabla de Contenidos

1. Introducción 1
2. Sitio o lugar donde se realizó el proyecto 2
3. Definición del problema 3
4. Objetivos 4
4.1. Objetivo general 4
4.2. Objetivos específicos 4
5. Justificación 5
6. Alcance y limitaciones 7
7. Marco Referencial 8
7.1. Marco teórico 8
7.1.1. Estrategia 8
7.1.2. Direccionamiento estratégico 10
7.1.3. Auditoria externa 12
7.1.4. Auditoria interna 13
7.1.5. Matriz de amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades (DOFA) 14
7.1.6. Balance ScoreCard (BSC) 16
7.2. Marco Conceptual 17
7.2.1. Estrategia 17
7.2.2. Misión 17
7.2.3. Visión 17
7.2.4. Valores 17
7.2.5. Auditoria Externa 18
7.2.6. Oportunidades 18
7.2.7. Amenazas 18
7.2.8. Auditoria interna 18
7.2.9. Fortalezas 19
7.2.10. Debilidades 19
7.2.11. Objetivos 19
7.2.12. Planes de acción 19
7.2.13. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) 19
7.2.14. Matriz de evaluación del factor externo (EFE) 19
7.2.15. Perfil de capacidades de la compañía (PCI) 19
7.2.16. Matriz de evaluación del factor interno (EFI) 20
8. Diseño metodológico 21
8.1. Tipo de investigación 21
8.2. Población 21
8.3. Fuentes de información 21
8.4. Instrumentos de recolección de datos 22
9. Auditoria Externa de la Asociación 23
9.1. Factores Económicos 23
9.1.1. Producto Interno Bruto 23

9.1.2. Inflación 24
9.1.3. Tasa de interés 25
9.1.4. Sector Hoteles, restaurantes, bares y similares. 25
9.1.5. Ganadería 27
9.2. Factores Socio-Culturales 30
9.2.1. Índice de competitiva global 30
9.2.2. Consumo de Carne 33
9.2.3. Relación entre el consumo de carnes rojas y procedas, y el cáncer 34
9.2.4. Sanidad animal Colombia 35
9.3. Factores tecnológicos. 38
9.3.1. Infraestructura vial 38
9.3.2. Instrumentos de pago 39
9.3.3. Transacciones digitales 40
9.3.4. Publicidad digital 40
9.3.5. Comercio electrónico. 41
9.4. Factores político legales 42
9.4.1. Decreto 1879 de 2008 42
9.4.2. Ley 9 de 1979 43
9.4.3. Resolución 2674 de 2013 44
9.5. Factores Medio Ambientales 44
9.5.1. Pérdidas y desperdicios de alimentos en Colombia. 44
9.5.2. Lago de tota tercer destino verdes de las américas 45
9.5.3. Deforestación en Colombia 45
9.6. Factores competitivos 46
9.6.1. Proveedores 46
9.6.2. Competencia. 49
9.6.3. Clientes. 51
9.6.4. Plantas de beneficio animal. 53
9.6.5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter 55
9.7. Matriz POAM 58
9.8. Matriz de evaluación de factores externos 61
10. Auditoria interna 63
10.1. Capacidad Organizacional de la Asociación Ruta de la Carne. 64
10.2. Capacidad financiera 67
10.3. Instalaciones. 68
10.4. Capacidad tecnológica 70
10.5. Capacidad del talento humano 70
10.6. Capacidad de comercialización. 73
10.7. Capacidad en los procesos 75
10.7.1. Proceso de abastecimiento 75
10.7.2. Proceso de producción. 77
10.7.3. Servicio al cliente. 79
10.8. Cadena de Valor 83

10.9. Matriz PCI 85
10.10. Matriz de evaluación de factores internos 88
11. Direccionamiento estratégico. 90
11.1. Misión 90
11.2. Visión 90
11.3. Valores 90
11.4. Matriz DOFA 91
11.5. Matriz cuantitativa de planificación estratégica. 93
11.6. Desarrollo Cuadro Integral de Mando (BSC) 97
11.6.1. Mapa estratégico. 97
11.6.2. Relación entre objetivos estratégicos y estrategias. 98
11.6.3. Cuadro de mando estratégico Asociación Ruta de la Carne. 99
12. Conclusiones 107
13. Recomendaciones 109
14. Lista de Referencias. 111

Lista de tablas

Tabla 1. Tipos de estrategias alternativas. 9
Tabla 2. PIB. Comercio, reparación, restaurantes y hoteles. 2014 - III Trimestre 2017 25
Tabla 3. Consumo final interno de los hogares. 26
Tabla 4.Producto Interno Bruto Departamento de Boyacá. 27
Tabla 5. PIB. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. 2014-III Trimestre 2017 28
Tabla 6. PIB Comportamiento de la actividad agropecuaria. Variación del valor agregado y producción 2017 (III trimestre). 29
Tabla 7. Formación bruta de capital fijo. 29
Tabla 8. Producto Interno Bruto Departamento de Boyacá. 29
Tabla 9. Posiciones de Colombia en escalafón general, subíndices y pilares. FEM 2015 a 2017 31
Tabla 10. Consumo aparente per capita anual de carne. 33
Tabla 11. Tráfico de vehículos corredor Bogotá-Yopal. 38
Tabla 12. Censo bovino Provincia de Sugamuxi 2017. 47
Tabla 13. Censo bovino Provincia de Tundama 2017 48
Tabla 14. Municipios con mayor población porcina en el departamento de Boyacá. 48
Tabla 15. Asaderos que renovaron matricula mercantil en 2017. Cámara de Comercio de Sogamoso 49
Tabla 16. Plantas de beneficio que cuentan con autorización sanitaria provisional en el departamento de Boyacá. 54
Tabla 17. Matriz POAM 58
Tabla 18. Matriz de evaluación de factores externos 61
Tabla 19. Listado de establecimientos considerados en el estudio. 63
Tabla 20. Datos renovación matricula mercantil 2017. Miembros de la Asociación. 67
Tabla 21. Capacidad del establecimiento en sillas. 69
Tabla 22. Número de empleados. 71
Tabla 23. Acompañamientos ofrecidos por los establecimientos. 80
Tabla 24. Cadena de Valor 83
Tabla 25. Matriz PCI 85
Tabla 26. Matriz de evaluación de factores internos 88
Tabla 27. Matriz DOFA 91
Tabla 28. Estrategias. 93
Tabla 29. Matriz cuantitativa de planificación estratégica 94
Tabla 30. Relación entre objetivos estratégicos y estrategias. 98
Tabla 31. Cuadro de mando estratégico Asociación Ruta de la Carne 99
Tabla 32. Indicadores. 103

Lista de figuras

Figura 1. Participación sacrificio de ganado vacuno según departamento 5
Figura 2. Variación Anual % del PIB. 2010 – 2018 (I Trimestre)..... 24
Figura 3. Evolución de la posición de Colombia, Índice Global de Competitividad. 31
Figura 4. Los factores más problemáticos para hacer negocios en Colombia 33
Figura 5. Consumo aparente per capita anual de carne 34
Figura 6. Mapa estatus oficial EEB. 36
Figura 7. Mapa estatus oficial Fiebre Aftosa. 37
Figura 8. Mapa estatus oficial Peste porcina clásica..... 38
Figura 9. Participación de los instrumentos de pago por valor de la transacción. 39
Figura 10. Panorama de transacciones electrónicos 40
Figura 11. Inversión publicitaria en Colombia 41
Figura 12. Compra online en Colombia por categorías (2016 vs 2013). 42
Figura 13. Variación de la oferta de productos del bosque y productos derivados de la transformación 46
Figura 14. ¿Comer fuera o en casa? Preferencia de los colombianos. 51
Figura 15. Principales factores que los encuestados consideran para elegir un restaurante o establecimiento para comer fuera de casa. 52
Figura 16. ¿Ha escuchado de la Asociación Ruta de la Carne? 53
Figura 17. Percepción de la atención de los establecimientos miembros. 53
Figura 18. ¿Conoce los estatutos y normas de la asociación? 64
Figura 19. Tipo de establecimiento 64
Figura 20. Identificación de establecimientos miembros 65
Figura 21. Formación académica propietario y/o administrador 66
Figura 22. Tiempo de funcionamiento del establecimiento 66
Figura 23. Zona donde se encuentra ubicado el establecimiento 68
Figura 24. Instalaciones 69
Figura 25. Recursos tecnológicos. 70
Figura 26. Días de atención al publico 71
Figura 27. Distribución del personal en las diferentes áreas. 72
Figura 28. Criterios para contratar meseros 72
Figura 29. Estrategias de motivación al personal 73
Figura 30. Mapa de la Asociación. 74
Figura 31. Medios de publicidad empleados en el establecimiento. 74
Figura 32. Servicios adicionales. 75
Figura 33. ¿En qué lugar adquiere la carne o los animales qué emplea en su negocio? 76
Figura 34.Frecuencia de compra de principales insumos de plaza. 76
Figura 35. Alianzas con proveedores. 77
Figura 36. Tiempo de maduración de la carne 78
Figura 37. Criterios cocción carne. 79
Figura 38. Degustación a los clientes 80
Figura 39. ¿El establecimiento cuenta con carta? 80

Figura 40. Mecanismo para la toma de órdenes. 81
Figura 41. Pagos..... 82
Figura 42. Mecanismos empleados para medir la satisfacción de los clientes. 82
Figura 43.Mapa estratégico Asociación Ruta de la Carne. 97

Lista de Anexos.

Anexo 1. Formato entrevista miembros de la Asociación Ruta de la Carne……...…112

RESUMEN

Este proyecto plantea la propuesta de direccionamiento estratégico para la Asociación Ruta de la Carne en el Departamento de Boyacá.

Partiendo del análisis del entorno externo en el que se desarrolla la actividad económica de la Asociación, proceso que permite identificar oportunidades y/o amenazas. Seguido de un análisis interno de la Asociación, en el cual se consideran los miembros como entes dinámicos e interrelacionados, proceso que permite identificar fortalezas y/o debilidades.

Una vez se analiza el entorno externo e interno de la Asociación se plantea misión, visión valores y estrategias en busca de lograr una ventaja competitiva.

1. Introducción

La Asociación Ruta de la Carne, es una entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, fundada en el año 2014 en el municipio de Sogamoso, Boyacá. Esta iniciativa busca fomentar el desarrollo de la industria cárnica en la Provincia de Sugamuxi, despertando en los asociados sentimiento de solidaridad para trabajar conjuntamente por la defensa del gremio y promoviendo cultura de asociativismo en el Departamento.

El desarrollo empresarial y el nivel de industrialización en el que se encuentra actualmente el mundo obliga a las diferentes organizaciones a implementar estrategias que le permitan mantenerse y crear ventajas competitivas. Como lo exponen Ansoff & McDonell (1997) el sistema de dirección utilizado por una empresa es un componente importante de la respuesta de la empresa a los cambios del entorno debido a que determina la forma en que la gerencia percibe los retos ambientales, diagnostica su impacto sobre la empresa, decide lo que es necesario hacer e implementa sus decisiones (p. 13).

Este proyecto plantea una propuesta de Direccionamiento estratégico para la Asociación Ruta de la Carne mediante el análisis de la situación actual de la Asociación y del entorno en el que desarrolla su actividad; de tal forma que se logra identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la Asociación, al mismo tiempo que se identifican las necesidades de la misma.

Durante el desarrollo del proyecto se realizó el proceso auditoria interna y externa para la Asociación Ruta de la Carne. Se formularon los lineamientos estratégicos de esta y se eligieron las estrategias a seguir para lograr los objetivos que se han planteado los directivos y miembros.

2. Sitio o lugar donde se realizó el proyecto

Este proyecto se realizó en la Asociación Ruta De La Carne registrada ante la Cámara de Comercio de Sogamoso. Esta asociación fue fundada en el año 2014 con el objetivo de representar, administrar y establecer los lineamientos de la Marca Colectiva “Ruta de la Carne”.

3. Definición del problema

En septiembre del 2014 se constituye legalmente la Asociación Ruta de la Carne en la provincia de Sugamuxi. Esta Asociación se crea con el propósito de exaltar un plato típico de la región como lo es la carne asada, considerando la presencia masiva de asaderos y establecimientos que ofrecen este tradicional plato a sus clientes.

Desde su inicio la Asociación Ruta de la Carne ha realizado diversos esfuerzos destinados a la creación de marca y el reconocimiento de su producto a nivel regional y nacional. A pesar de que estos esfuerzos se han efectuado con las mejores intenciones se ha creado un ambiente de frustración debido a que los resultados obtenidos no representan los esperados. Los esfuerzos realizados por las directivas de la Asociación, han sido dirigidos de una forma intuitiva y sin bases científicas. Adicionalmente se presentan problemas internos en la Asociación debido a la falta de comunicación, desmotivación, falta de compromiso de los miembros, entre otros factores que están influyendo en el correcto desarrollo de actividades por parte de ésta.

Por tal motivo se hace necesario la formulación de estrategias que permita a la Asociación Ruta de la Carne potencializar la ventaja competitiva para el fortalecimiento y crecimiento de ésta y sus miembros. En base a lo anterior se formula el problema para esta investigación

¿Qué direccionamiento estratégico se debe proponer a la Asociación Ruta de la Carne para que logre una ventaja competitiva?

4. Objetivos

4.1.Objetivo general

Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para la Asociación Ruta de la Carne.

4.2.Objetivos específicos

- Realizar Auditoria Interna y Externa de la Asociación Ruta de la Carne.
- Identificar las oportunidades y amenazas externas de la Asociación Ruta de la Carne.
- Determinar las fortalezas y debilidades internas de la Asociación Ruta de la Carne.
- Formular lineamientos estratégicos; misión, visión, valores y estrategias de la Asociación Ruta de la Carne.
- Elegir las estrategias específicas a seguir por la Asociación Ruta de la Carne.

5. Justificación

La Asociación Ruta de la Carne actualmente es dirigida de forma empírica, lo que ha generado falencias en el desarrollo de las actividades de dirección de la Asociación y un ambiente de descontento entre los miembros de la misma.

En la cultura actual es difícil encontrar iniciativas que busquen la asociación y el trabajo conjunto entre personas o establecimientos que de una u otra manera son rivales. Es por este motivo que se debe apoyar y fortalecer proyectos que busquen la creación de una cultura de asociativismo.

La Asociación Ruta de la Carne es un proyecto en el que sus miembros han destinado recursos económicos, conocimiento y tiempo para la creación de una marca, que busca promover el consumo de un producto reconocido en la región.

Según la Encuesta de Sacrificio de Ganado (ESAG) del DANE (2018a) durante el trimestre enero – marzo del 2018 en Colombia se sacrificaron 837.175 cabezas de ganado vacuno, el 4,35% de estas, fue destinado a exportación (36.432 cabezas de ganado). Entre tanto el 95,65% fue destinado para consumo interno del país.

El departamento de Boyacá aporto el 2,4% (20.496 cabezas de ganado) del Sacrificio de Ganado vacuno del país, siendo esta participación mayor que la registrada por los departamentos de Casanare, Arauca, Vichada y Meta, pertenecientes a los llanos orientales. Teniendo en cuenta que esta región ha sido históricamente reconocida por su tradición ganadera, de la cual nace uno de los platos típicos y más reconocidos de la Orinoquia, la ternera a la llanera. Se observa que el consumo de la carne en el departamento de Boyacá es representativo y que este gremio es un renglón importante en la economía del departamento.

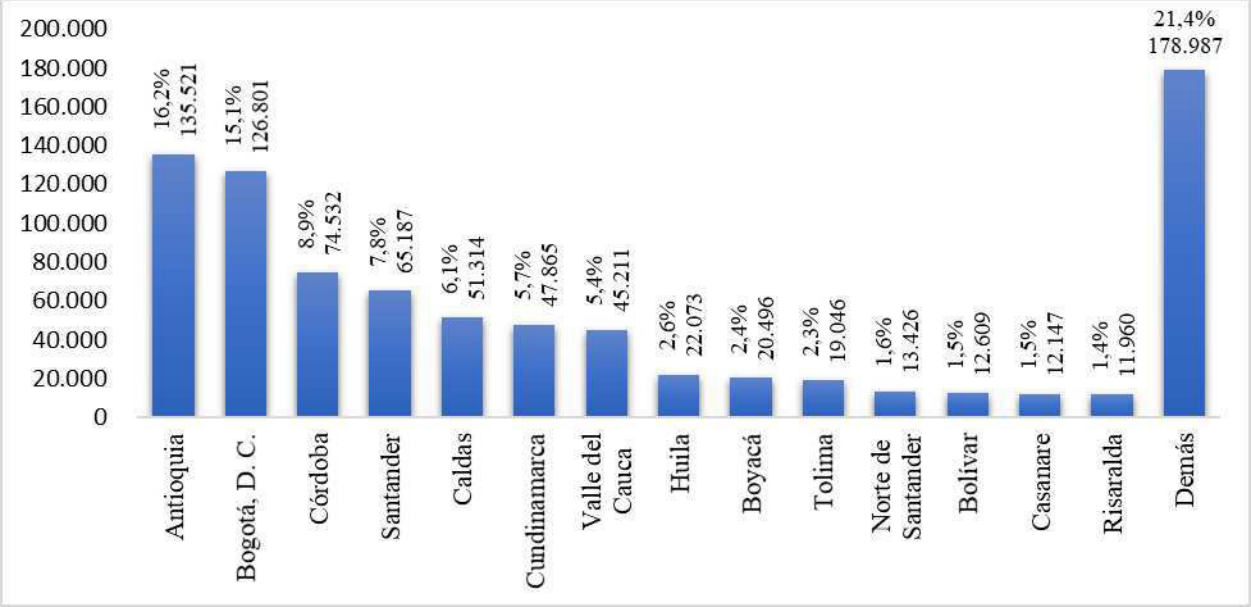

Figura 1. Participación sacrificio de ganado vacuno según departamento
Fuente: DANE – ESAG

Si las falencias en cuanto a organización y dirección de la Asociación Ruta de la Carne no son tratadas, se perderá la iniciativa y los esfuerzos realizados por los socios. Este proyecto busca ser el inicio del diagnóstico y proponer un Direccionamiento Estratégico que encamine los esfuerzos de las directivas y miembros de la asociación para el logro de sus objetivos y proyectar la Asociación como un ejemplo de asociativismo a nivel Regional.

6. Alcance y limitaciones

En este proyecto se abarcará el diseño de propuesta de direccionamiento estratégico de la Asociación Ruta de la Carne ubicada en la provincia de Sugamuxi.

Considerando el objetivo del proyecto se pueden señalar las siguientes limitaciones:

- Reducida o ninguna información del estado financiero de la asociación y sus miembros.
- Los miembros de la asociación demuestran poco interés por asistir a las reuniones.
- Los miembros de la asociación no proporcionan información completa por recelo o falta de confianza en los investigadores
- Bancos de datos incompletos y no actualizados de los miembros de la asociación.

7. Marco Referencial

7.1.Marco teórico

7.1.1. Estrategia

Para poder abordar la temática de Direccionamiento Estratégico es importante tener claro el concepto de estrategia, dicho concepto se ha utilizado desde hace muchos años en la vida cotidiana, en el ejercicio de la actividad militar y en el ámbito administrativo. Con este propósito a continuación se presentan diferentes definiciones del término estrategia.

Rivas (2016) plantea que "la estrategia es la guía de acción que se define luego de un cuidadoso análisis del entorno externo e interno de la organización y de la evaluación realista de los recursos y capacidades" (p. 141).

Por su parte García (2008) define estrategia como los medios que se emplean para alcanzar los objetivos. Garrido (2006) expresa que la estrategia se refiera al medio. Es decir, concierne al logro de fines, no a su especificación. La estrategia está preocupada con cómo alcanzar los objetivos, no con lo que aquellos objetivos son o deberían ser, o como ellos son establecidos. Si la estrategia tiene algún significado, en absoluto lo es solo en relación con algún objetivo o fin. (p.5)

David (2003) plantea que las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. (p. 11)

Ansoff (1965) consideraba que la estrategia era un "hilo conductor" que corría entre las actividades de la empresa, los productos y los mercados. Por lo cual la estrategia es una regla para tomar decisiones; un hilo de cuatro componentes; el alcance del producto/mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia. (citado por Rojas y Medina, 2012, p.30)

Según Michael Porter "La estrategia corporativa se refiere a ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para lograr una mezcla de valor única" (citado por Garrido, 200 6, p.8)

Garrido (2006) plantea líneas maestras para comprender el concepto de estrategia desde el enfoque de gestión de empresas, dichas apreciaciones son:

1) La estrategia siempre se refiere al enfoque de la actividad de la organización.
2) La estrategia siempre relaciona las actividades con el entorno en el cual opera.
3) La estrategia siempre relaciona las actividades con los recursos y capacidades de los que se dispone.
4) Las decisiones estratégicas suelen tener gran impacto sobre las organizaciones.

Rodríguez (2005) plantea que la falta de estrategias en una organización puede originar que no se cumplan los objetivos teniendo en cuenta que las estrategias sirven como base para lograr

los objetivos y ejecutar las decisiones al mismo tiempo que facilitan la toma de decisiones, la evaluación de alternativas y la elección de la mejor. (citado por Rojas y Medina, 2012)

Las estrategias se pueden clasificar en tres grandes grupos:

7.1.1.1.Estratégicas genéricas competitivas.

Michael Porter pionero en la construcción de teorías para la formulación estratégica, definió tres estrategias genéricas que permiten a las organizaciones obtener ventajas. Estas estrategias son:

- Diferenciación: Requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles o intangibles que el cliente perciba como diferentes y que justifiquen un mayor precio por el valor que generan. La diferenciación puede ocurrir en los procesos que integran la cadena de valor o en los atributos complementarios que los hagan diferentes. (Serna, 2008, p. 22)
- Liderazgo general en costos: Requiere un conocimiento profundo de los procesos que integran la cadena de valor del negocio y una estrategia consistente y rigurosa de productividad, que asegure una muy buena calidad del producto o servicio al menor costo posible. Las curvas de aprendizaje y la identificación de los impulsores de valor deben ser la oportunidad para la disminución de costos con calidad. (Serna, 2008, p. 22)
- Enfoque o alta segmentación: Consiste en responder a las necesidades y expectativas de un segmento o subsegmentos claramente diferenciados. La microsegmentación permitirá llegar a la oferta de productos y servicios altamente diferenciados y focalizados. Conocer las necesidades y expectativas de cada uno de esos macrosegmentos es una condición necesaria en esta estrategia de mercados. (Serna, 2008, p. 23)

7.1.1.2.Estrategias alternativas

A continuación, se presentan las principales estrategias alternativas.

Tabla 1. Tipos de estrategias alternativas.

	Estrategia	Definición
Integrativas	Integración hacia adelante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.
	Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.
	Integración Horizontal	Buscar la propiedad o un mayor control sobre los competidores.

Intensivas	Penetración en el mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.
	Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.
	Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.
Diversificadas	Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos, pero relacionados.
	Diversificación de conglomerados	Añadir nuevos productos no relacionados.
	Diversificación horizontal	Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.
Otras	Asociaciones	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.
	Reducción	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas.
	Desposeimiento	Venta de una división o de una parte de la organización.
	Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible.
	Combinación	Una organización sigue dos o más estrategias simultáneamente.

Fuente. Rojas y Medina, 2012, p.43-44

7.1.1.3.Estrategias Internas:

"Una adquisición y fusión son dos formas empleadas para lograr objetivos, pero la reorganización interna puede ser una forma más económica para lograr el mismo objetivo" (García, 2008, p.106)

Las estrategias internas son las que se desarrollan al interior de la organización con el fin de mejorar el ambiente interno y prepararla para el desarrollo de estrategias externas con mayor probabilidad de éxito.

7.1.2. Direccionamiento estratégico

Antes de definir direccionamiento estratégico es importante resaltar que el termino Planeación estratégica se emplea muy a menudo como sinónimo de dirección estratégica. David (2003) plantea que planeación estratégica se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que dirección estratégica se usa en el ambiente académico. De igual forma resalta que en

ocasiones el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia.

Para la elaboración de este proyecto los términos dirección estratégica y planeación estratégica se utilizarán como sinónimos. Teniendo en cuenta esto se presentan las definiciones de diferentes autores.

David (2003) "define la dirección estratégica como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos" (p. 5).

Lumpkin & Dess (2003) exponen que "la dirección estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas" (p. 8).

Goodstein (1998) define la "planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo" (citado por García, 2008, p. 11).

Según Serna (2008) la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución en el futuro. (p.55)

George Steiner define la planeación estratégica considerando cuatro puntos de vistas diferentes:

a) Porvenir de las decisiones actuales: Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos, relacionada con una decisión real o intencionada que se tomará en la organización. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
b) Proceso: La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
c) Filosofía: La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida. Los directivos y el personal de una empresa deben creer en el valor de la planeación estratégica y con ello, tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.
d) Estructura: Un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, y desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias para lograr los propósitos de la organización. (citado por García, 2008)

El direccionamiento estratégico busca hacer de las organizaciones un ente anticipatorio. Según David (2003) el direccionamiento estratégico se basa en la creencia de que las organizaciones deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna.

La dirección estratégica actualmente es uno de los instrumentos más importantes para las organizaciones puesto que permite proyectar en el tiempo los objetivos a largo plazo teniendo presente las características del entorno en general de tal forma que puede detectar fortalezas y debilidades internas y determinar oportunidades y amenazas externas creando un ambiente benéfico para la empresa.

Sin embargo, el Direccionamiento Estratégico por sí mismo no es un todo, sino que por el contrario es un medio para concentrar esfuerzos bajo un marco de referencia, que debe motivar y movilizar a todos los miembros de la organización a trabajar por el cumplimiento de los objetivos.

7.1.3. Auditoria externa

La actual concepción de la dirección estratégica de las organizaciones considera el estudio del entorno o medio externo como algo indisolublemente unido al diseño y formulación de la estrategia a seguir, así como de la necesaria observación para el desarrollo y seguimiento de la línea de actuación elegida. (Garrido, 2006, p.90)

Aunque la estrategia no debe ser concebida como algo exclusivamente concerniente a la relación entre la organización y su entorno, la valoración de los efectos del estado actual y de los posibles cambios futuros en el entorno es una tarea esencial en la formulación de estrategias. (Garrido, 2006, p.90)

La auditoría externa según Rivas (2016) se puede definir como un estudio genérico del medio externo que rodea a la empresa y analiza cuatro características, que son: estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad. De igual manera Serna (2008) define el diagnostico externo como el proceso de identificar las oportunidades y/o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

Según David (2003) “El propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse” (p. 80). Teniendo en cuenta que el objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas a la organización.

En base a lo anterior se puede decir que el entorno relevante es todo aquello que rodea a las organizaciones e influyen en ellas y considerando lo expresado por Garrido (2006), Rivas (2016), David (2003) y Serna (2008) se pueden clasificar en los siguientes factores:

- Económicos
- Socioculturales y Demográficos
- Tecnológicos y de Infraestructura

- Políticos-Legales
- Factores competitivos

Freud (1988) destacó que estos factores externos claves deben ser 1) importantes para lograr objetivos a largo plazo y anuales; 2) medibles; 3) aplicables a todas las empresas competidoras; y 4) jerárquicos en el sentido de que algunos guardarán relación con la empresa en general y otros se centrarán más en áreas funcionales o de división. (citado por David, 2003, p. 82)

7.1.4. Auditoria interna

Las diferentes áreas funcionales de una organización ni son ni pueden tratarse como entes estáticos y aislados, la coordinación es la base sobre la que se asienta una eficaz gestión estratégica y para ello debe analizarse cada área funcional (finanzas, producción, marketing, etc) no sólo de forma aislada, sino también en conexión con el resto de la organización (Garrido, 2006).

Por tanto, la auditoria interna se puede definir como el estudio y análisis de las diferentes áreas funcionales de la organización, tratando cada tarea, cada área y cada función independientemente, así como la relación entre cada una de estas. Serna (2008) define el diagnostico interno como el proceso para identificar fortalezas y/o debilidades de la organización, del área o unidad estratégica.

Garrido (2006) destacó que "el análisis o auditoria interna trata de analizar las fortalezas y debilidades de una empresa u organización considerando de manera global, así como las de sus unidades estratégicas examinadas de forma independiente" (p. 134).

Según Garrido (2006) el análisis interno debe analizar no sólo factores independientes o conexionados, como son las áreas funcionales o las unidades estratégicas de negocio, sino también la estructura económica de la empresa. Lo que conduce al estudio de:

- La estructura económica de la organización: Se refiere a los arquetipos empresariales o conjuntos de caracteres o singularidades que permiten diferenciar los distintos sistemas empresariales. Los principales factores que suelen considerarse en el diagnostico interno de las organizaciones son: La edad de la organización; El sector principal de actuación; El campo de actividad; La localización de la organización; El tamaño; La estructura jurídica y organizacional.
- La identificación de fortalezas y debilidades: Es preciso observar la capacidad de producción de la empresa; la calidad; el coste de la fabricación; la gama de productos ofrecidos; la concepción que la clientela tiene de los productos; la fidelidad de la clientela; el precio de los productos; la promoción y publicidad; el nivel de desarrollo de nuevos productos; el nivel de endeudamiento; el nivel de los inventarios; los procesos administrativos; los procesos de toma de decisiones; la cualificación del personal; la capacidad de la empresa para atraer y retener personal de calidad; el sistema de comunicación; los salarios del personal; los procesos de contratación. En fin, todos aspectos a analizar en cada una de las unidades estratégicas del negocio.

- El perfil competitivo de la organización: También conocido como perfil estratégico se diseña generalmente a través de técnicas de diagnóstico y mediante tablas de evaluación en las que se relacionan y evalúan los factores importantes de cada una de las tareas o funciones, dando lugar a una figura que permita identificar los principales rasgos distintivos de cada empresa o de cada unidad estratégica de negocio.

Adicionalmente Rivas (2016) expone la siguiente técnica para el diagnóstico interno de la organización:

- La cadena de valor: Representa toda la gestión de la empresa, dividiendo las actividades de la empresa en dos grandes grupos:
- Las actividades de apoyo, que pueden incluir aquellas que se relacionan con la infraestructura; la administración de recursos humanos, la tecnología y el aprovisionamiento.
- Las actividades primarias, que incluyen la logística interna; la producción, la logística externa, la comercialización y el servicio posventa.

7.1.5. Matriz de amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades (DOFA)

La matriz DOFA es una herramienta de ajuste que surge como resultado de la aplicación de la auditoria externa e interna en la organización.

Según Garrido (2006) a través de la matriz DOFA se buscan las diferentes combinaciones entre los factores internos, es decir, los recursos y capacidades que pueden generar fortalezas o presentar debilidades, y los aspectos externos, reveladores de amenazas, pero también de oportunidades de negocio.

Las combinaciones de los cuatro aspectos se recogen en una matriz que agrupa las estrategias en:

7.1.5.1. Estrategias FO (Fortalezas/Oportunidades)

Garrido (2006) expone “Las estrategias FO tratan de combinar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas del mercado” (p. 51). David (2003) plantea que las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Garrido (2006) expone que las estrategias de tipo FO presentan la situación ideal, puesto que en un mercado con oportunidades y una organización deseosa de aprovecharlas, y con recursos y capacidades avalan una estrategia exitosa.

7.1.5.2.Estrategias DO (Debilidades/Oportunidades)

Según David (2003) "Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas" (p.200). Adicionalmente es importante considerar que no siempre es posible explotar las oportunidades del entorno cuando la situación interna es de debilidad en cuanto a recursos y/o capacidades, pero en estas ocasiones la búsqueda de apoyos a través de alianzas o la superación de algunas de las limitaciones internas permite aprovechar las oportunidades del mercado. (Garrido, 2006)

7.1.5.3.Estrategias FA (Fortalezas/Amenazas)

Según David (2003) "Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo" (p. 201). Teniendo en cuenta que las amenazas en su totalidad no pueden evitarse, pero es posible, en muchas ocasiones, minimizar su impacto (Garrido, 2006).

7.1.5.4.Estrategias DA (Debilidades/Amenazas)

Según David (2003) las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación. (p. 201)

Según David (2003) la matriz DOFA está compuesta de nueve cuadrantes; existen cuatro cuadrantes con factores clave, cuatro cuadrantes de estrategias y un cuadrante que permanece siempre en blanco (el cuadrante superior izquierdo). Los cuatro cuadrantes de estrategias, denominados FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de que se completan con factores clave, llamados F, D, O y A. La construcción de una matriz FODA consiste en ocho pasos:

1) Elaborar una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2) Elaborar una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3) Elaborar una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4) Elaborar una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5) Establecer la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6) Establecer la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anotar las estrategias DO resultantes.
7) Establecer la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8) Establecer la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anotar las estrategias DA resultantes.

7.1.6. Balance ScoreCard (BSC)

Kaplan y Norton a principios de la década de 1990 desarrollaron el cuadro integral de mando, el cual introdujo un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La idea del BSC era tener un mejor conocimiento de la organización y propugnar por el equilibrio de un conjunto de indicadores relacionados con los resultados de los procesos financieros, de marketing, de producción y de innovación. La lógica subyacente del BSC es que los indicadores financieros sólo miden los resultados de las inversiones y las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los motores que impulsan la rentabilidad a largo plazo (Chiavenato, 2011).

El BSC permite crear mapas estratégicos, que facilitan ver los diferentes indicadores del BSC en una cadena de causa-efecto que conecta los resultados deseados con sus respectivos motores y a su vez revelan el potencial para crear valor que tienen las estrategias formuladas con base en cuatro perspectivas diferentes:

- **Perspectiva financiera:** Los indicadores deben mostrar si la implementación y la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados de la rentabilidad, el rendimiento sobre la inversión, el flujo de caja, el rendimiento sobre capital, entre otros.
- **Perspectiva cliente:** Los indicadores deben mostrar si sus productos y servicios son congruentes, por ejemplo, con la satisfacción del cliente, la puntualidad de entrega, la participación en el mercado, la retención de clientes y la adquisición de clientes potenciales.
- **Perspectiva de los procesos internos:** Los indicadores deben mostrar si los procesos de calidad, productividad, logística y comunicación interna, entre otros, están alineados y si están creando valor.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Los indicadores deben mostrar si la organización puede aprender y desarrollarse a efecto de garantizar su crecimiento, por ejemplo, por medio del monitoreo de los índices de renovación de los productos, el desarrollo de procesos internos, la innovación, las competencias y las motivaciones de las personas (Chiavenato, 2011).

El BSC busca estrategias y acciones equilibradas en todas las perspectivas que afectan al negocio de la organización, los cual permite que los esfuerzos se dirijas a las áreas de mayor competencia. También posibilita detectar y señalar las áreas donde se deben eliminar incompetencias. Es un sistema enfocado en el comportamiento y no en el control. Sus indicadores apuntan hacia el futuro y la estrategia organizacional es un sistema de constante monitoreo (Chiavenato, 2011).

La preparación del BSC pasa por las siguientes etapas:

1. Definición de la estrategia: Si la estrategia no es clara, todo el esfuerzo del BSC se perderá en acciones que no tienen nada que ver con los objetivos reales de la organización. Para alcanzar el éxito, la estrategia organizacional debe ser descrita y comunicada de manera significativa

por medio de un mapa estratégico que muestre una arquitectura lógica de cómo los activos intangibles se pueden transformar en activos tangibles.

2. Preparar el mapa de la estrategia: significa desglosar la estrategia en sus perspectivas básicas. Para cada una de las perspectivas básicas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) se seleccionan las metas del negocio y los indicadores correspondientes, que deben mostrar si esas metas se están alcanzando o no. Para que el desempeño organizacional sea más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar interrelacionadas en integradas. La sinergia es el objetivo del diseño organizacional.
3. Preparación del BSC: se debe transmitir y comunicar a las personas, de manera consistente y significativa, los objetivos estratégicos y su desglose, indicadores, metas y acciones. Se trata de traducir la estrategia en términos operacionales para que sea ejecutada adecuadamente (Chiavenato, 2011).

7.2.Marco Conceptual

7.2.1. Estrategia

"La estrategia es la guía de acción que se define luego de un cuidadoso análisis del entorno externo e interno de la organización y de la evaluación realista de los recursos y capacidades" (Rivas, 2016 p. 141). En otras palabras, "la estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva" (Wheelen & Hunger, 2007 p. 14).

7.2.2. Misión

La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de esta. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, establece su "qué hacer" institucional y las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones (Wheelen, & Hunger, 2007).

7.2.3. Visión

"La visión es la posición posible y deseable de la empresa en un futuro" (David, 2003 p. 61). La visión es la declaración amplia y suficientemente de donde quiere estar la organización dentro de 3 a 5 años (Serna, 2008).

7.2.4. Valores

Son aquellos principios que guían, motivan y agrupan la organización y que permiten que haya una cultura organizacional y un buen ambiente laboral.

7.2.5. Auditoria Externa

La auditoría externa se puede definir como un estudio genérico del medio externo que rodea a la empresa y analiza cuatro características, que son: estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad (Rivas, 2016).

"El propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse" (David, 2003 p. 80). Teniendo en cuenta que el objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas a la organización. En base a lo anterior se puede decir que el entorno relevante es todo aquello que rodea a las organizaciones e influyen en ellas y se pueden clasificar en los siguientes factores:

- Económicos
- Socioculturales y Demográficos
- Tecnológicos y de Infraestructura
- Políticos-Legales
- Ecológicos
- Competitivos

7.2.6. Oportunidades

"Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada" (Serna, 2008 p. 72).

7.2.7. Amenazas

"Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización, que inhiben, limitan o dificultan el éxito de la organización" (Serna, 2008 p. 72).

7.2.8. Auditoria interna

Las diferentes áreas funcionales de una organización ni son ni pueden tratarse como entes estáticos y aislados, la coordinación es la base sobre la que se asienta una eficaz gestión estratégica y para ello debe analizarse cada área funcional (finanzas, producción, marketing, etc) no sólo de forma aislada, sino también en conexión con el resto de la organización (Garrido, 2006)

"El análisis o auditoria interna trata de analizar las fortalezas y debilidades de una empresa u organización considerando de manera global, así como las de sus unidades estratégicas examinadas de forma independiente" (Garrido, 2006 p.134).

7.2.9. Fortalezas

Son las actividades y/o los atributos que la organización puede controlar, y que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución (Serna, 2008).

7.2.10. Debilidades

Son las actividades y/o los atributos que la organización puede controlar, y que inhiben o dificultan el éxito de la organización (Serna, 2008).

7.2.11. Objetivos

"Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y visión de la empresa o área de negocio" (Serna, 2008 p. 73).

7.2.12. Planes de acción

"Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación" (Serna, 2008 p. 73).

7.2.13. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)

"El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa." (Serna, 2008 p. 150).

7.2.14. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

La matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2003).

7.2.15. Perfil de capacidades de la compañía (PCI)

"El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía. Es una manera de hacer el diagnostico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa" (Serna, 2008 p. 168).

7.2.16. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

La matriz de evaluación del factor interno (EFI) es una herramienta empleada en la formulación de la estrategia, resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 2003).

8. Diseño metodológico

8.1.Tipo de investigación

El tipo de investigación que se lleva a cabo en este proyecto es un estudio descriptivo, según Méndez (2009) una investigación descriptiva es el segundo nivel de conocimiento. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Se determinó que este tipo de investigación es la que se ajusta al proyecto, teniendo en cuenta que se busca describir y analizar la situación actual de la Asociación Ruta de la Carne, con el fin de determinar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de esta y proponer lineamientos estratégicos para la Asociación.

8.2.Población

La población que se emplea para este estudio está conformada por representantes de los 20 establecimiento fundadores de la Asociación Ruta de la Carne y adicionalmente se tendrán en cuenta los establecimientos que se encuentran en proceso de ingreso y miembros prospectos de la asociación.

8.3.Fuentes de información

Para la recolección de datos, que posteriormente apoyaran la toma de decisiones de este proyecto, se hace uso de información proporcionada por:

8.3.1. Fuentes primarias

En este proyecto se empleará como fuente primaria de información los directivos y miembros de la Asociación.

8.3.2. Fuentes secundarias

Se empleará información que se encuentra en páginas de distintas entidades gubernamentales y asociaciones que tienen relación con la actividad económica de la Asociación, como la página oficial de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN), Federación Colombia de Ganaderos (FEDEGAN), Cámara de Comercio de Sogamoso, entre otras.

Adicionalmente se emplearán libros sobre Gerencia Estratégica, Administración estratégica y afines.

8.4.Instrumentos de recolección de datos

- Entrevista dirigida: Según García (2008) la entrevista es una conversación o comunicación oral y personal entre dos o más personas, con un propósito definido que es investigar algún aspecto, conducido bajo un sistema apropiado. En la entrevista dirigida predomina la dirección del entrevistador sobre el entrevistado en la secuencia de temas por discutir, es decir, existe una estructura jerarquizada de los puntos de los que se va a obtener información.
- Observación directa: Según García (2008) “la observación consiste en obtener datos por la directa e inmediata aplicación de los sentidos a los fenómenos que influirán en la administración” (p. 33).

9. Auditoria Externa de la Asociación

9.1.Factores Económicos

En 2017 Colombia completo el cuarto año de desaceleración. Según Dinero (2017a) los últimos cuatro años serán recordados en los libros de historia como los del más largo ajuste económico de los últimos tiempos. Ni siquiera la profunda caída económica de finales del siglo pasado o el duro choque recibido por cuenta de la crisis financiera mundial de 2008, necesitaron de un periodo tan largo para que las cargas económicas se equilibraran nuevamente. Momentos en los cuales el freno económico sólo duró un año y luego la recuperación se extendió por prácticamente un lustro. Tras conocer el dato de crecimiento económico del país durante el 2017 que, de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), fue de 1,8%, la economía colombiana alcanzo un período de desaceleración de 4 años consecutivos.

Según Dinero (2017a) la crisis con los precios de los commodities significó un duro golpe para todas las economías de los países emergentes. Los países petróleo-dependientes vieron afectado el balance macro por el cambio estructural que redujo los niveles de precios del crudo.

No obstante, se espera que el 2017 sea el último año con desaceleración económica después de la caída de los precios del petróleo que empezó en el 2014. Según Dinero (2017b) la expectativa es que, en 2018, el aparato productivo muestre una senda de recuperación sostenida.

Según Jiménez (2018) el Banco Mundial (BM) fijo el crecimiento de la economía colombiana en 2.9%, para este 2018, cifra mayor a la estimada por el Ministerio de Hacienda de 2,7% y del 2.6% de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

De acuerdo con el Banco Mundial, Colombia iniciaría un despegue basado en la moderación de la inflación, lo cual reactivaría el consumo. Según Portafolio (2018a) la inflación anual (3,6% a enero 2018) ya está en el rango meta del Banco de la República, y su tasa de referencia se encuentra en 4,5%, nivel que no se registraba desde el 2014. Adicionalmente, la firma Raddar asegura que este 2018 el gasto de los hogares crecería entre 7% y 9%.

Según Jiménez (2018) el BM auguró un crecimiento de las exportaciones, gracias al aumento de los precios del petróleo. En ese sentido, las cifras del DANE mostraron que entre enero y noviembre de 2017, las exportaciones colombianas presentaron un aumento de 19,6 %.

Según el BM, otros soportes económicos, serán la ejecución del programa de infraestructura vial de cuarta generación (4G), y la implementación de las reformas estructurales para mejorar la competitividad. (Jiménez, 2018).

Según Portafolio (2018b) los analistas esperan para este año, que la agricultura y un mayor dinamismo, contribuyan y consoliden la recuperación, aunque débil, de la economía nacional.

9.1.1. Producto Interno Bruto

Según el DANE (2018b) en el primer trimestre de 2018, el producto interno bruto creció 2.2% respecto al mismo periodo de 2017, explicado principalmente por el crecimiento de las

ramas: administración pública y defensa que registró una variación de 5,9%; y comercio al por mayor y al por menor que creció 3,9%. En contraste, la actividad que presentó la principal disminución fue construcción con 8,2%.

Respecto al mismo periodo del año anterior, el Producto Interno Bruto en su serie corregida de efecto estacional y efecto calendario creció 0,4%. Las actividades con mayor crecimiento fueron: comercio al por mayor y al por menor con un crecimiento de 4,3%; y actividades profesionales, científicas y técnicas que presentó un incremento de 4,5%. Por su parte, la actividad que registró la caída más fuerte fue construcción con una variación negativa de 5,5% (DANE, 2018b).

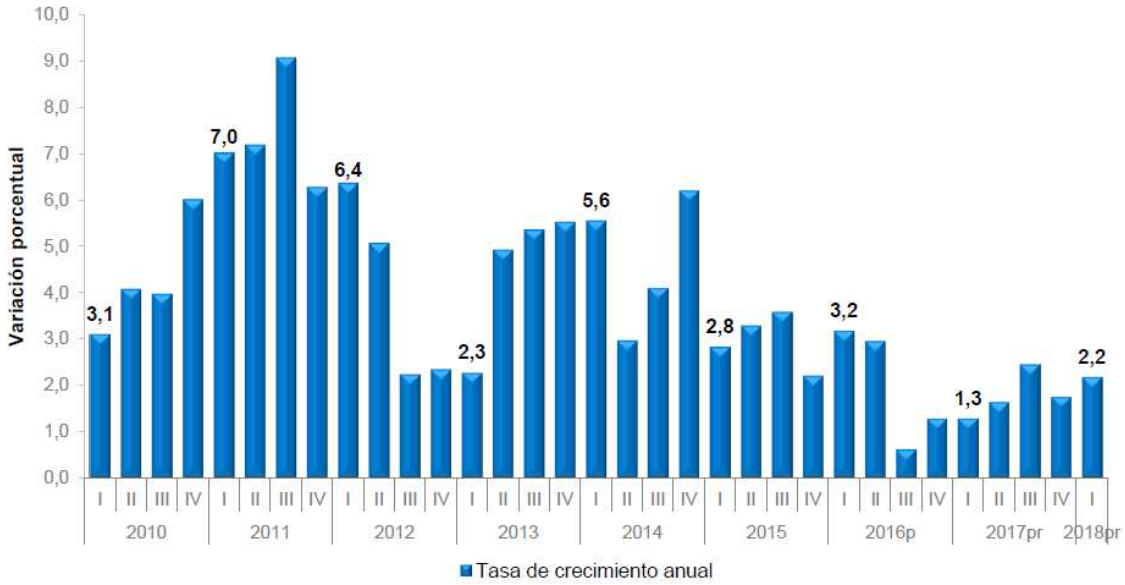

Figura 2. Variación Anual % del PIB. 2010 – 2018 (I Trimestre)
Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.

9.1.2. Inflación

La inflación se define como un aumento generalizado del nivel de los precios. Según DANE (2018) en 2017 la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue 4,09%; frente al 5,75% de diciembre de 2016.

La variación anual del IPC en 2017 se explica principalmente por el comportamiento favorable del grupo alimentos. Este grupo tuvo un menor crecimiento en los precios en 2017 (1,92%) al compararse con 2016 (7,22%); disminuyó 5,30 puntos porcentuales.

9.1.3. Tasa de interés

La tasa de intervención del Banco de la República es el principal mecanismo de política monetaria del país, porque sirve para afectar la cantidad de dinero que circula en la economía. La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. (Jiménez, 2018b)

En 2017 este indicador terminó en 4,75%, año en el que la baja de la tasa fue notoria puesto que en diciembre de 2016 se ubicó en 7,50 %. Con esas reducciones, el Banco intentó estimular el crecimiento económico, evitar un desempeño negativo, así como impulsar la demanda por parte de las empresas y los hogares. (Jiménez, 2018b)

El ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, opina que esa tasa podría bajar hasta 4,25% en el 2018, con el ánimo de darle un impulso al crecimiento económico, que se proyecta en 2,7% para este año. (Jiménez, 2018b)

Desde Corficolombiana la Corporación Financiera más grande de Colombia, explican que, en un contexto de menor inflación y lenta recuperación económica, el Banco de la República tiene espacio para reducir su tasa de interés en el primer trimestre a 4,25%. Para los analistas de Casa de Bolsa, las mermas del año anterior se apreciarán en este 2018, por lo que pronostica que se incentivará el crecimiento de la cartera de crédito, principalmente, en el segundo semestre de 2018 (Jiménez, 2018b).

9.1.4. Sector Hoteles, restaurantes, bares y similares.

Los establecimientos miembros de la Asociación Ruta de la Carne, en su mayoría pertenecen al sector de los servicios y en específico a la rama de Hoteles, restaurantes, bares y similares.

Según DANE (2017b) en el tercer trimestre de 2017, el valor agregado de hoteles, restaurantes, bares y similares creció en 3,1%. Respecto al segundo trimestre de 2017, se observó un crecimiento en 2,2%. Entre enero y septiembre de 2017 esta rama aumentó en 1,2%, respecto al mismo periodo del 2016.

Tabla 2. PIB. Comercio, reparación, restaurantes y hoteles. 2014 - III Trimestre 2017

Precios Constantes - Series desestacionalizadas

Periodo		Comercio, reparación, restaurantes y hoteles		Hoteles restaurantes, bares y similares		**Producto Interno Bruto**	
		(Miles de millones de pesos)	Variación porcentual	(Miles de millones de pesos)	Variación porcentual	(Miles de millones de pesos)	Variación porcentual
2014	**I**	15.215	5,4	3.511	7,8	127.923	6,5
	II	15.473	5,0	3.579	5,4	128.224	4,0
	III	15.545	4,6	3.571	3,2	129.490	3,9
	IV	15.836	5,1	3.662	3,8	129.891	3,2
	Anual	**62.069**	**5,0**	**14.323**	**5,0**	**515.528**	**4,4**

2015P	**I**	15.998	5,1	3.738	6,5	131.202	2,6
	II	16.122	4,2	3.787	5,8	132.031	3,0
	III	16.390	5,4	3.844	7,6	133.708	3,3
	IV	16.420	3,7	3.840	4,9	134.321	3,4
	Anual	**64.930**	**4,6**	**15.209**	**6,2**	**531.262**	**3,1**
2016Pr	**I**	16.450	2,8	3.855	3,1	134.473	2,5
	II	16.430	1,9	3.830	1,1	135.281	2,5
	III	16.497	0,7	3.856	0,3	135.374	1,2
	IV	16.711	1,8	3.904	1,7	136.547	1,7
	Anual	**66.088**	**1,8**	**15.445**	**1,6**	**541.675**	**2,0**
2017Pr	**I**	16.378	(0,4)	3.814	(1,1)	136.201	1,3
	II	16.601	1,0	3.892	1,6	136.936	1,2
	III	16.732	1,4	3.976	3,1	138.021	2,0

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. Consulta: Enero, 2018

Según DANE (2017b) en el tercer trimestre del año 2017, el gasto de consumo final interno de los hogares varió 1,7% respecto al mismo trimestre de 2016. Este comportamiento se explica principalmente por el incremento en: alimentos y bebidas no alcohólicas en 3,9%; restaurantes y hoteles en 3,2%; y alquiler de vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles en 2,9%. En tanto, presentaron disminución comunicaciones en 4,7% y prendas de vestir en 1,9%.

Entre enero y septiembre de 2017, el gasto de consumo final interno de los hogares varió en 1,6%, comparado con el mismo periodo del año anterior. Este comportamiento se explica principalmente por el incremento en el consumo de bebidas alcohólicas y tabaco en 3,6%; alquiler de vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles en 2,9%; y transporte en 2,9%. En tanto, decreció prendas de vestir y calzado en 3,9% y comunicaciones en 3,5%.

Se observa que a pesar de la desaceleración económica que se ha venido presentando el país durante los últimos años, en el gasto de consumo final interno de los hogares, el sector de restaurantes y hoteles no se ha visto afectado considerablemente. Se observa que los gastos que los colombianos reducen ante la desaceleración económica se centran principalmente en prendas de vestir y comunicación.

Tabla 3. Consumo final interno de los hogares.

Variaciones porcentuales trimestrales. Precios Constantes - Series desestacionalizadas

Grupo de Productos	**Variación porcentual (%)**		
	Anual	**Trimestral**	**Año Corrido**
Alimentos y bebidas no alcohólicas	3,9	1,3	2,5
Bebidas alcohólicas y tabaco	2,3	0,4	3,6

Prendas de vestir y calzado	-1,9	0,5	-3,9
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	2,9	0,6	2,9
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	2,5	1,3	1,6
Salud	2	1,0	1,1
Transporte	1,4	-1,2	2,9
Comunicaciones	-4,7	-1,6	-3,5
Recreación y cultura	2,2	0,7	2,3
Educación	0,6	0,6	1,7
Restaurantes y hoteles	3,2	1,8	1,7
Bienes y servicios diversos	1,5	-0,7	1,7
Total	1,7	0,4	1,6

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. Consulta: Enero, 2018

Teniendo en cuenta que la actividad económica de la Asociación Ruta de la Carne se desarrolla en el Departamento de Boyacá, es importante considerar que el departamento para el año 2016 aporto el 2,9 % del PIB nacional, equivalente a 25.002 miles de millones de pesos. La rama de hoteles, restaurantes, bares y similares represento el 3.2% del PIB del departamento de Boyacá.

*Tabla 4.*Producto Interno Bruto Departamento de Boyacá.

Precios Constantes

Año	Producto Interno Bruto Departamento de Boyacá		Hoteles, Restaurantes, Bares y Similares	
	(Miles de millones de pesos)	(Participación porcentual dentro del PIB nacional)	(Miles de millones de pesos)	(Participación porcentual dentro del PIB Departamental)
2014	21.744	2,9	682	3,1
2015[p]	23.450	2,9	729	3,1
2016[pr]	25.002	2,9	800	3,2

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. Consulta: Enero, 2018

9.1.5. Ganadería

Partiendo de que la Asociación Ruta de la Carne se crea con el propósito de exaltar un plato típico de la región como lo es la carne asada, se considera importante tener en cuenta este sector en el estudio.

El sector ganadero pertenece a la rama Producción pecuaria y caza, en la producción pecuaria se incluye productos como leche, carne, huevo, miel, lana, entre otros.

Según DANE (2017b) el valor agregado de la actividad pecuaria en el tercer trimestre del 2017 se explica principalmente por el crecimiento en la producción de leche sin elaborar en 9,6%, huevos con cáscara frescos en 9,4% y aves de corral en 8,5%. En tanto, la producción del ganado bovino cayó en 1,3%.

De igual manera según el DANE (2017b) el resultado entre enero y septiembre del 2017 de la actividad pecuaria de 3,7% se explica principalmente por el crecimiento en la producción de leche sin elaborar en 12,6%, huevos con cáscara frescos en 6,3% y aves de corral en 6,0%, en tanto la producción de ganado bovino disminuyó en 4,9%.

La rama de Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca viene presentando tendencia creciente en los últimos años. Pero, en el caso particular la producción de ganado bovino ha presentado un desplome lo que genera preocupación en la industria cárnica.

Tabla 5. PIB. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. 2014-III Trimestre 2017

Periodo		**Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (Miles de millones de pesos)**	Producción pecuaria y caza (Miles de millones de pesos)	**Producto Interno Bruto**
2014	**I**	7.941	2.967	127.923
	II	7.937	2.914	128.224
	III	7.935	2.988	129.490
	IV	7.918	3.031	129.891
	Anual	**31.731**	**11.900**	**515.528**
2015^{P}	**I**	7.965	3.002	131.202
	II	8.077	2.997	132.031
	III	8.230	3.074	133.708
	IV	8.260	3.123	134.321
	Anual	**32.532**	**12.196**	**531.262**
2016^{Pr}	**I**	7.945	3.091	134.473
	II	8.129	3.106	135.281
	III	8.179	3.064	135.374
	IV	8.444	3.044	136.547
	Anual	**32.697**	**12.305**	**541.675**
2017^{Pr}	**I**	8.561	3.181	136.201
	II	8.451	3.209	136.936
	III	8.762	3.216	138.021

Fuente: DANE- Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. Consulta: Enero 2018

Tabla 6. PIB Comportamiento de la actividad agropecuaria. Variación del valor agregado y producción 2017 (III trimestre).

Variación porcentual -Precios Constantes - Series desestacionalizadas

Ramas de actividad/ Productos	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Corrido
Producción pecuaria y caza	**5**	**0,2**	**3,7**
Ganado Bovino	-1,3	-2,1	-4,9
Leche sin elaborar	9,6	-5,6	12,6
Aves de corral	8,5	5,4	6,0
Huevos con cáscara frescos	9,4	3,6	6,3
Ganado porcino	1,0	1,8	1,7
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	**7,1**	**3,1**	**6,3**

Fuente: DANE- Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. Consulta: Enero 2018

Según DANE (2017b) entre enero y septiembre de 2017, la formación bruta de capital fijo creció 0,2% respecto al mismo periodo de 2016. Para este periodo disminuyó la formación de capital fijo en el sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca en 0,7%.

Tabla 7. Formación bruta de capital fijo.

Variación Porcentual -Precios Constantes - Series desestacionalizadas

Productos	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Corrido
Obras civiles	8,9	3,7	6,6
Maquinaria y equipo	6,4	0,8	1,7
Equipo de transporte	-5,0	-1,6	0,8
Construcción y edificaciones	-15,8	-5,1	-10,4
Servicios	-1,0	3,4	1,2
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	-0,5	5,2	-0,7
Formación Bruta de Capital Fijo	**7,1**	**3,1**	**6,3**

Fuente: DANE- Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. Consulta: Enero 2018

En lo relacionado con la actividad ganadera en el departamento de Boyacá la producción pecuaria y caza incluyendo las actividades veterinarias representaron un 4,6% del PIB del departamento en el año 2016, equivalente a 1.138 miles de millones de pesos.

Tabla 8. Producto Interno Bruto Departamento de Boyacá.

Precios Constantes

Año	Producto Interno Bruto Departamento de Boyacá		Producción pecuaria y caza incluyendo las actividades veterinarias	
	(Miles de millones de pesos)	(Participación porcentual dentro del PIB nacional)	(Miles de millones de pesos)	(Participación porcentual dentro del PIB Departamental)
2013	20.215	2,8	952	4,7
2014	21.744	2,9	975	4,5
2015[p]	23.450	2,9	1.011	4,3
2016[pr]	25.002	2,9	1.138	4,6

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. Consulta: Enero, 2018

9.2.Factores Socio-Culturales

9.2.1. Índice de competitiva global

El Foro Económico Mundial (FEM) es una organización sin fines de lucro con sede en Ginebra, Suiza. El FEM anualmente reúne políticos, empresarios y líderes de la sociedad y la academia para formular las agendas para el desarrollo global, regional e industrial. Desde 1979, el FEM publica de forma anual el Reporte Global de Competitividad (RGC) y su principal indicador, el Índice Global de Competitividad (IGC). Este índice otorga una calificación a los países objeto del estudio en términos de su competitividad. (DNP, 2018).

El índice de Competitividad Global mide la capacidad de una nación para lograr un crecimiento económico sostenido en el largo plazo con relación a los recursos que dispone y su capacidad para proveerles a sus habitantes un alto nivel de prosperidad. Para esto el ICG mide 12 pilares: 1). Instituciones, 2). Infraestructura, 3). Ambiente macroeconómico, 4). Salud y educación básica, 5). Educación superior y capacitación, 6). Eficiencia del mercado de bienes, 7). Eficiencia del mercado laboral, 8). Desarrollo del mercado financiero, 9). Preparación tecnológica, 10). Tamaño del mercado, 11). Sofisticación de los negocios e 12). Innovación. (SNCCTI, 2018)

En el año 2017, Colombia desmejoró la calificación obtenida en el Índice Global de Competitividad (IGC) del FEM al pasar de 4,30 a 4,29 puntos en una escala de 1 a 7. En el escalafón general el país descendió 5 posiciones, ocupando el lugar 66 entre 137 economías durante 2017. Con este resultado, el país supera al 51,8 % de la muestra mundial. A nivel latinoamericano, Colombia se mantiene por tercer año consecutivo en el quinto lugar (DNP, 2018).

Colombia descendió posiciones en la mayoría de pilares de competitividad que califica el FEM; con excepción de Educación Primaria y Salud, pilar en el que ascendió 2 posiciones pasando

del puesto 90 en el 2016 al puesto 88 en el 2017; Educación Superior y Capacitación, en el que ascendió 4 posiciones pasando del puesto 70 en el 2016 al puesto 66 en el 2017; e Innovación, pilar en el que ascendió 6 posiciones pasando del puesto 79 en el 2016 al puesto 73 en el 2017. Las escaladas en estos pilares se deben principalmente a mejores percepciones de los empresarios en lo referente al impacto de enfermedades como la malaria o el VIH en la actividad empresarial y a la calidad de la educación primaria y superior. Lo mismo que al aumento de la inversión en investigación y desarrollo por parte del sector privado (Consejo Privado de Competitividad, 2017).

Estos adelantos, pese a ser apreciados sobremanera, no compensan el mal desempeño en los demás pilares. Colombia presentó un retroceso general en las condiciones básicas para la competitividad: las Instituciones pasando de la posición 112 a la 117; la Infraestructura, de la 84 a la 87; y el Ambiente Macroeconómico, de la 53 a la 62 (Consejo Privado de Competitividad, 2017). Colombia también descendió posiciones, en Eficiencia del Mercado de Bienes, pasando de la posición 100 en el 2016 a la 102 en el 2017; en Mercado Financiero, descendió 2 posiciones pasando de la posición 25 en el 2016 a la 27 en el 2017; y en Mercado Laboral, descendió 7 posiciones pasando del lugar 81 en el 2016 al 88 en el 2017. En particular, el movimiento declinante en este último rubro responde a la percepción que tienen los empresarios sobre la inflexibilidad de los salarios, la falta de cooperación en las relaciones entre trabajadores y empleados, y los efectos nocivos de algunos impuestos y subsidios sobre los incentivos a trabajar (Consejo Privado de Competitividad, 2017).

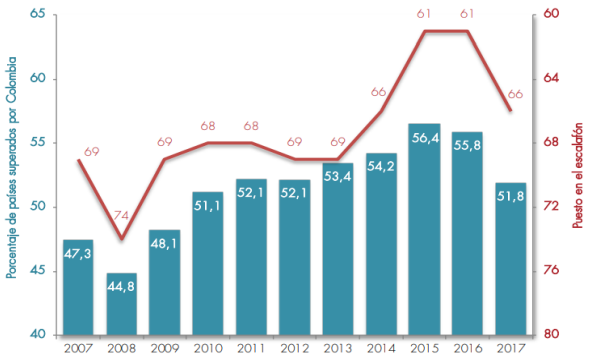

Figura 3. Evolución de la posición de Colombia, Índice Global de Competitividad.
Fuente: Reporte Global de Competitividad, FEM, ediciones 2007-2017. Recuperado de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Informe_FEM_2017.pdf

El país retrocedió en Preparación Tecnológica, del puesto 64 al 65, y en Sofisticación de los Negocios, del 59 al 64. En estos pilares los mismos empresarios calificaron decididamente mal algunas de las prácticas gerenciales y áreas de negocios, en particular la efectividad del marketing (Consejo Privado de Competitividad, 2017).

Tabla 9. Posiciones de Colombia en escalafón general, subíndices y pilares. FEM 2015 a 2017

Pilar	**Posición absoluta**	**Posición relativa (%)**

	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Número de países	137	138	140			
Posición general	66	61	61	51,8	55,8	56,4
Requerimientos básicos	90	85	77	34,3	38,4	45,0
Instituciones	117	112	114	14,6	18,8	18,6
Infraestructura	87	84	84	36,5	39,1	40,0
Ambiente Macroeconómico	62	53	32	54,7	61,6	77,1
Educación Primaria y Salud	88	90	97	35,8	34,8	30,7
Factores que mejoran la eficiencia	54	48	54	60,6	65,2	61,4
Educación Superior y Capacitación	66	70	70	51,8	49,3	50,0
Eficiencia del Mercado de Bienes	102	100	108	25,5	27,5	22,9
Eficiencia del Mercado Laboral	88	81	86	35,8	41,3	38,6
Desarrollo del Mercado Financiero	27	25	25	80,3	81,9	82,1
Preparación Tecnológica	65	64	70	52,6	53,6	50,0
Tamaño del Mercado	37	35	36	73,0	74,6	74,3
Factores de innovación y sofisticación	64	63	61	53,3	554,3	56,4
Sofisticación de los Negocios	64	59	59	53,3	57,2	57,9
Innovación	73	79	76	46,7	42,8	45,7

Fuente: Elaboración DNP-DDE a partir de Reporte Global de Competitividad (ediciones del 2015 al 2017). Recuperado de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Informe_FEM_2017.pdf

El foro económico mundial, a su vez realizó la encuesta de Opinión Ejecutiva, donde se proporcionó una lista de factores a los encuestados y se les solicitó que seleccionaran los cinco factores más problemáticos para hacer negocios en su país. Y clasificarlos entre 1 (más problemático) y 5. El puntaje corresponde a las respuestas ponderadas, los resultados para Colombia se presentan en la Figura 4.

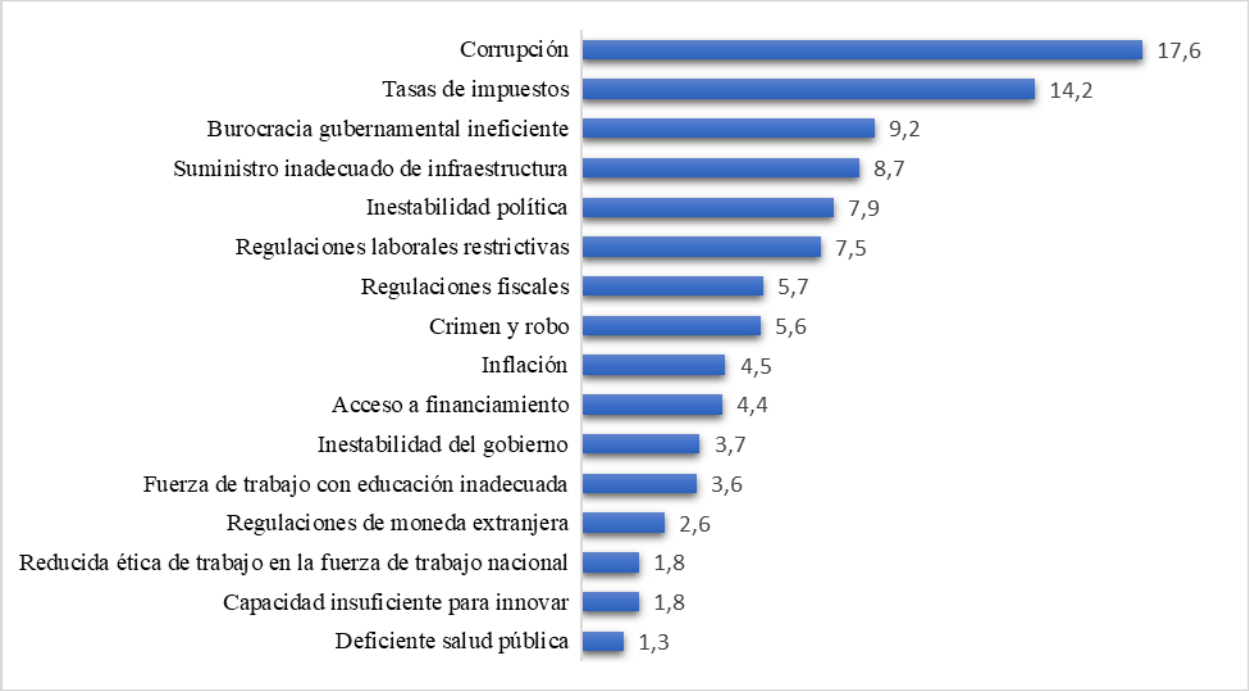

Figura 4. Los factores más problemáticos para hacer negocios en Colombia
Fuente: Reporte Global de Competitividad, FEM, edición 2017-2018. Recuperado de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Informe_FEM_2017.pdf

Donde se observa que, a percepción de los encuestados el factor más problemático para hacer negocios en Colombia es la corrupción, seguido de la tasa de impuestos, una burocracia gubernamental ineficiente, suministros inadecuados de infraestructura, inestabilidad política y regulaciones laborales restrictivas, entre otros factores.

9.2.2. Consumo de Carne

El consumo de carnes en Colombia ha cambiado en los últimos 10 años. Después de ser la carne de res la más consumida por los colombianos, ahora, la proteína animal que más gusta es el pollo. El consumo aparente per capita anual de carne de pollo para el año 2017 fue de 32,8 (kg/habitante). En tanto, el consumo de carne de res para este mismo año fue de 18,1 (kg/habitante).

Por su parte el consumo de carne de cerdo (9,4 (kg/habitante) durante el 2017), refleja los esfuerzos que ha realizado la industria porcina, para acabar con los mitos que existen alrededor del consumo de esta carne. (Ver figura 5)

Tabla 10. Consumo aparente per capita anual de carne.

Fecha	Carne de res (kg/hab)	Carne de pollo (kg/hab)	Carne de cerdo (kg/hab)	Pescado (kg/hab)
2009	17,67	22,7	4,22	3,49
2010	18,94	23,4	4,77	4,48
2011	20,01	23,8	5,52	4,52
2012	20,76	23,7	6,01	5,4
2013	19,7	27,1	6,67	6,1
2014	19,3	29,5	7,18	6,1
2015	19,1	30,4	7,8	6,4
2016	18,6	31,5	8,7	6,8
2017	18,1	32,8	9,4	7,1

Fuente: Fedegán FNG, Fenavi, Porcicol y Fedeacua *Consumo de proteína animal corresponde al consumo acumulado de carne de res, pollo y cerdo. Consulta: Enero, 2018

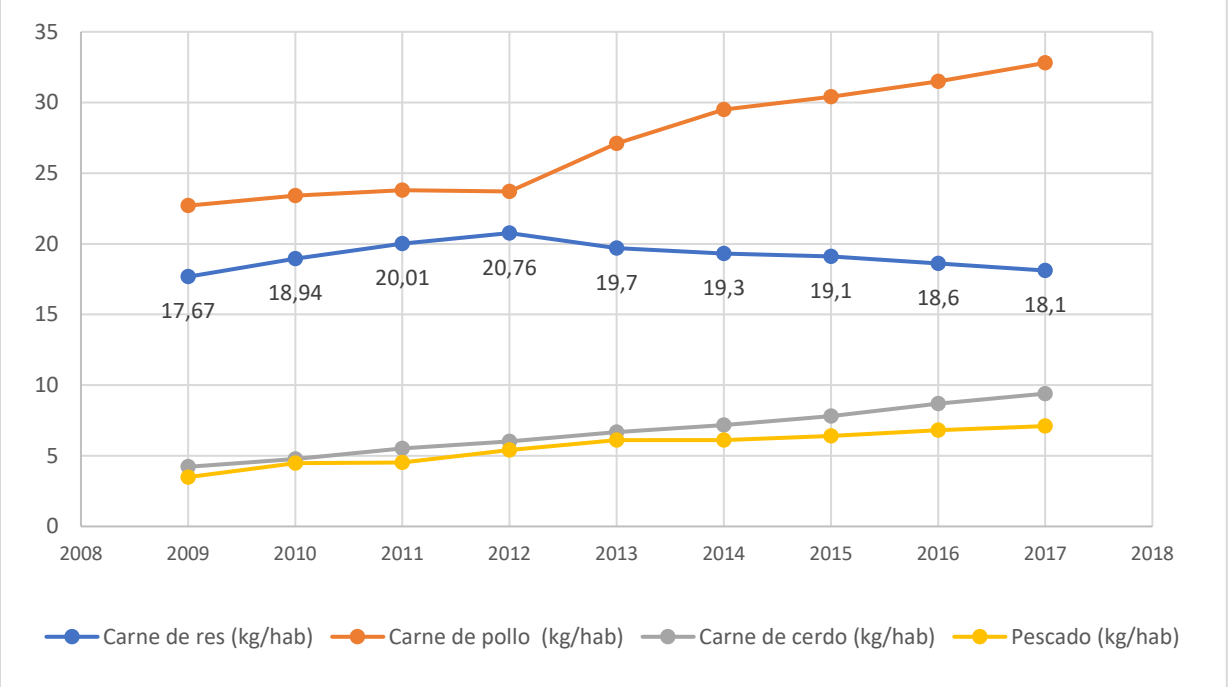

Figura 5. Consumo aparente per capita anual de carne
Fuente: Fedegán FNG, Fenavi, Porcicol y Fedeacua

9.2.3. Relación entre el consumo de carnes rojas y procedas, y el cáncer

Los factores de estilo de vida, incluida la dieta, son factores de riesgo de cáncer. Recientemente la Organización Mundial de la Salud, por medio de su agencia filial sobre asuntos

relacionados con el cáncer, el Centro Internacional de Investigaciones de Cáncer (CIIC). Ha clasificado la carne roja como Grupo 2A, probablemente cancerígena para los seres humanos.

"Esta clasificación se basa en evidencia limitada procedente de estudios epidemiológicos que muestran una asociación positiva entre el consumo de carne roja y el desarrollo de cáncer colorrectal, así como una fuerte evidencia mecanicista" (OMS, 2015).

La evidencia limitada significa que se ha observado una asociación positiva entre la exposición al agente y el cáncer, pero que no se pueden descartar otras explicaciones para las observaciones (denominado técnicamente sesgo o confusión) (OMS, 2015).

Se considera carne roja a toda la carne muscular de los mamíferos, incluyendo carne de res, ternera, cerdo, cordero, caballo y cabra. (OMS, 2015)

De igual manera esta agencia clasificó la carne procesada como Grupo 1, cancerígeno para los seres humanos. Esta clasificación está basada en evidencia suficiente a partir de estudios epidemiológicos que muestran que el consumo de carne procesada provoca cáncer colorrectal (OMS, 2015).

La carne procesada se refiere a la carne que ha sido transformada a través de la salazón, el curado, la fermentación, el ahumado, u otros procesos para mejorar su sabor o su conservación. (OMS, 2015)

Se cree que varios componentes de las carnes son responsables de los efectos carcinogénicos, incluido el hierro, y los productos químicos que se forman durante el procesamiento o la cocción de la carne, como compuestos N-nitroso, aminas aromáticas heterocíclicas e hidrocarburos aromáticos policíclicos. Algunos de estos productos químicos son conocidos o sospechosos carcinógenos. Sin embargo, todavía no se entiende completamente cómo el consumo de carne roja o carne procesada aumenta el riesgo de cáncer (OMS, 2015).

"De acuerdo con las estimaciones más recientes del Proyecto sobre la Carga Global de Enfermedad, una organización de investigación académica independiente, cerca de 34.000 muertes por cáncer al año en todo el mundo son atribuibles a dietas ricas en carne procesada" (OMS, 2015).

"Comer carne roja aún no se ha establecido como una causa de cáncer. Sin embargo, si se demostrara que las asociaciones reportadas son causales, el Proyecto sobre la Carga Global de Enfermedad ha estimado que las dietas ricas en carnes rojas podrían ser responsables de 50.000 muertes por cáncer al año en todo el mundo" (OMS, 2015).

9.2.4. Sanidad animal Colombia

Desde 1998, la OIE goza del mandato acordado por la OMC para reconocer oficialmente a efectos comerciales zonas libres de enfermedad. El procedimiento para el reconocimiento oficial por la OIE del estatus sanitario es voluntario y se aplica en la actualidad a seis enfermedades:

- Encefalopatía espongiforme bovina (EEB)
- Peste de pequeños rumiantes
- Peste equina
- Fiebre aftosa

- Peste porcina clásica
- Peste bovina

Las enfermedades que influyen en la actividad económica de la Asociación Ruta de la Carne se tratan a continuación.

Según la OIE (2017) la encefalopatía espongiforme bovina (EEB) es una enfermedad progresiva fatal del sistema nervioso de los bovinos. El periodo de incubación es largo, entre cuatro y cinco años en promedio, y no existe actualmente ningún tratamiento ni vacuna. La variante de la enfermedad de Creutzfeldt-Jakob (vCJD) en los humanos podría ser causada por el consumo de productos de vacunos contaminados, por tejido nervioso infectado o productos sanitarios fabricados a partir de tejidos animales infectados.

Actualmente Colombia está en la lista de países miembros reconocidos con un riesgo insignificante de EEB (Ver Figura 6).

Figura 6. Mapa estatus oficial EEB.
Fuente: OIE. Consulta: febrero 2018

Según la OIE (2017) la fiebre aftosa es una enfermedad vírica altamente contagiosa de los animales biungulados cuyas repercusiones económicas son considerables; afecta a los bovinos y suidos así como a ovinos y caprinos. En la fauna silvestre, los ciervos y antílopes son sensibles a esta enfermedad. En una población sensible y no vacunada, el índice de morbilidad (o sea, el número de animales que contrae la enfermedad) puede alcanzar el 100%. La enfermedad es rara vez fatal en los adultos, pero la mortalidad puede ser alta en los animales jóvenes. La fiebre aftosa no es fácilmente transmisible al hombre y de hecho no representa ningún riesgo de salud pública.

Según el ICA (2017a) la Organización Mundial de Sanidad Animal, OIE, determinó el restablecimiento del estatus sanitario de Colombia como país libre de fiebre aftosa con vacunación. Este reconocimiento se logró a menos de seis meses, después de que se presentarán brotes en tres departamentos del país. La recertificación como país libre de fiebre aftosa con vacunación, no incluye 111 de los 117 municipios de Cundinamarca, 118 de los 123 municipios de Boyacá, todo el departamento de Arauca y dos municipios del Casanare. Esta decisión, es a raíz de que estos municipios conforman la zona de contención de la enfermedad, lo cual implica que de ninguna de estas zonas, pueden salir bovinos y otras especies susceptibles de contraer la fiebre aftosa como cerdos, ovinos, caprinos y llamas (Ver figura 7).

Figura 7. Mapa estatus oficial Fiebre Aftosa.
Fuente: OIE. Consulta: febrero 2018

Según OIE (2017) la peste porcina clásica, también conocida como cólera porcino, es una enfermedad vírica contagiosa de los cerdos domésticos y salvajes. Este virus no afecta al hombre. Los cerdos son la única especie sensible conocida.

Según el ICA (2017b) la OIE reconoció como zona libre de peste porcina clásica la principal zona de producción de cerdos de Colombia, esta zona comprende los departamentos de Caldas, Quindío, Antioquia, Risaralda, Valle del Cauca, la zona norte del Cauca, Chocó y el municipio de Cajamarca en el Tolima, donde encuentra más del 70% de la producción porcícola tecnificada del país. El resto del país incluyendo el departamento de Boyacá no ha sido reconocido por la OIE como libre de peste porcina clásica (Ver figura 8).

Figura 8. Mapa estatus oficial Peste porcina clásica.
Fuente: OIE. Consulta: febrero 2018

9.3.Factores tecnológicos.

9.3.1. Infraestructura vial

La infraestructura vial es de vital importancia para el desarrollo y crecimiento del país, puesto que mueve la económica y vincula las regiones.

En 2017, el último Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial expuso nuevamente las falencias de la infraestructura de Colombia. Sobre esto, lo más preocupante fue el desempeño comparado al reporte del 2007: en ese primero, el ranking de calidad de carreteras posicionó a Colombia en el puesto 87, comparado con 110 del 2017; y en calidad de infraestructura en general la caída fue de 27 puestos, pasando del puesto 82 al 109.

Para el año 2016 Colombia tenía una red vial de total, de 206.500 kilómetros. La red vial primaria está a cargo de la nación. Y la administración de esta red durante el 2016 estaba distribuida de la siguiente forma, 10.155 kilómetros concesionados a la ANI y 8.924 kilómetros no concesionado, a cargo del INVIAS.

El corredor logístico que conecta el departamento de Boyacá con la capital del país es el corredor Bogotá – Yopal, y en específico el tramo Briceño-Tunja-Sogamoso. Siendo esta una carretera de tercera generación, con tres estaciones de peaje (Albarracín, El Roble y Tuta) los cuales están a cargo de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI).

El tráfico de vehículos durante el 2016 por las estaciones de peaje de la vía Briceño-Tunja-Sogamoso, fue de 14,25 millones de vehículos.

Tabla 11. Tráfico de vehículos corredor Bogotá-Yopal.

Corredor logístico	Proyecto de Concesión	Generación	Estación de Peaje	Tráfico 2016 (Millones de vehículos)	Tráfico 2015 (Millones de vehículos)

Bogotá-Yopal	Briceño-Tunja-Sogamoso	3G	Albarracín	4,01	4,12
			El Roble	5,87	6,1
			Tuta	4,37	4,46
	Desarrollo Vial del Norte de Bogotá	1G	Andes	12,61	12,91
			Fusca	1,1	1,21

Fuente: Elaboración propia. En base a la base de datos total tráfico ANI 2011-2017.

9.3.2. Instrumentos de pago

El efectivo es el instrumento de pago más utilizado por los colombianos. Según Arango, Suarez & García (2017) el colombiano promedio realiza 12 pagos por medios electrónicos al año, lo cual contrastado con los niveles de Chile (46), Turquía (53), Rusia (88), y Brasil (135), muestra que el uso del dinero plástico en Colombia es todavía muy bajo. Una de las principales razones de esto es que los consumidores tienen pocas oportunidades de usar sus instrumentos de pago electrónicos debido a la limitada aceptación de estos instrumentos por parte de los comercios. En el 2015 Colombia tenía 6.655 datáfonos por millón de habitantes, cifra comparable con Perú (6.364) pero lejos de los números de Argentina (9.980), Rusia (10.339) o Turquía (27.410).

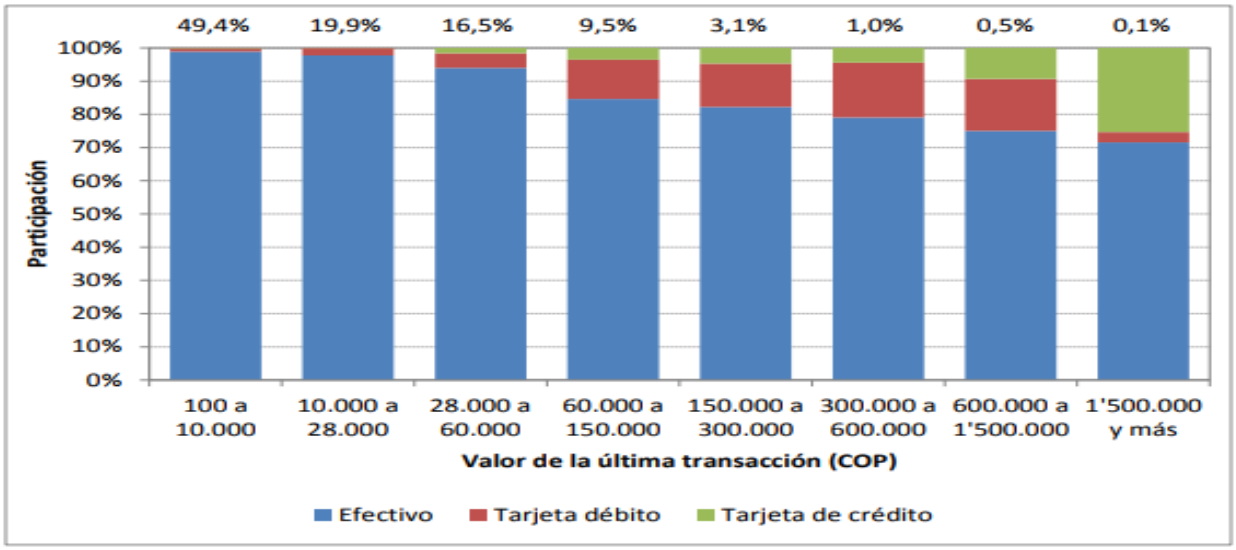

Figura 9. Participación de los instrumentos de pago por valor de la transacción.
Fuente: Arango C., Suárez N. y Garrido S. (2017), ¿Como pagan los colombianos y por qué?

En la figura 9 se observa que predomina el pago en efectivo como instrumento predilecto por los colombianos, siendo este superior al 70%. Pero de igual forma se observa, que en la medida en que aumenta el valor de las transacciones, aumenta el porcentaje de pago con medios electrónicos, aunque su representación no supera el 30% de la participación.

Según Arango et al., (2017) al igual que en el caso de muchas economías emergentes, Colombia puede estar a punto de acelerar y consolidar el uso de pagos electrónicos. No obstante,

para que esto suceda, debe hacerse un esfuerzo importante por aumentar los niveles de aceptación de pagos electrónicos por parte de los comercios y otros agentes de la economía.

9.3.3. Transacciones digitales

Según Canal 1 (2017) Colombia registró transacciones digitales por 24,4 billones de pesos en los primeros seis meses de 2017. Del total de las transacciones electrónicas el 71 % equivalente 17,3 billones de pesos correspondieron a recaudo y el restante 29% equivalente 7,1 billones correspondieron a comercio electrónico. Este valor representa un crecimiento del 26% respecto al primer semestre del 2016.

En la figura 10, se evidencia que los usuarios emplean tarjeta de crédito para las compras online con un 92% frente al 8% del débito a cuenta bancaria. Por el contrario, para el Recaudo digital se prefiere el débito a cuenta bancaria.

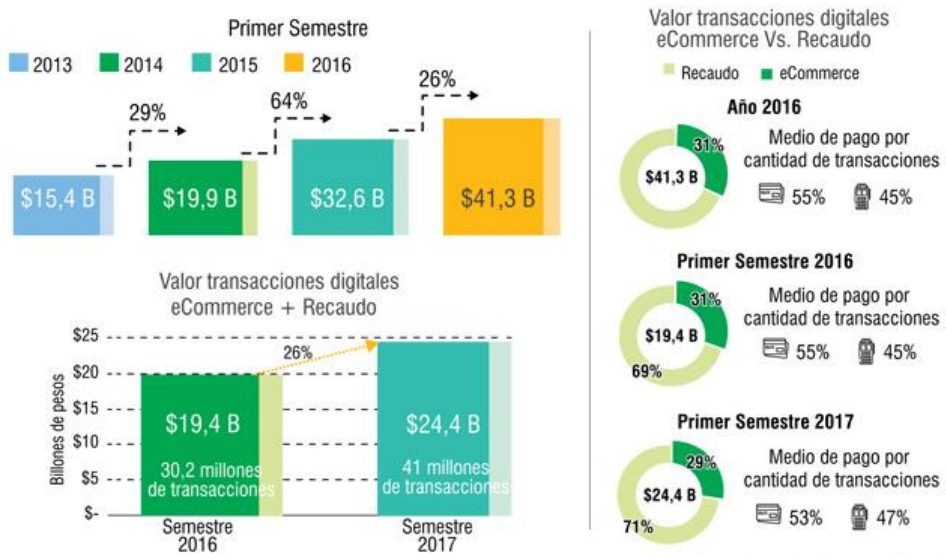

Figura 10. Panorama de transacciones electrónicos
Fuente:4to Estudio Transacciones Digitales: eCommerce & Recaudo Colombia 2016 –2017 (I sem)

9.3.4. Publicidad digital

Según Ríos (2018) el marketing digital es la manera de hacer mercadeo que surgió con el desarrollo tecnológico. Al incluir tecnología, redes sociales, herramientas digitales, los líderes de mercadeo se ven obligados a diseñar propuestas innovadoras que sean mucho más que implementar estrategias de mercadeo tradicional en digital.

Según IAB Colombia (2017) durante el año 2016 la inversión en publicidad en Internet fue del 16,98% de la inversión total en publicidad. La inversión publicitaria por Internet está en continuo crecimiento mientras que la inversión en medios tradicionales disminuye (Ver figura 11).

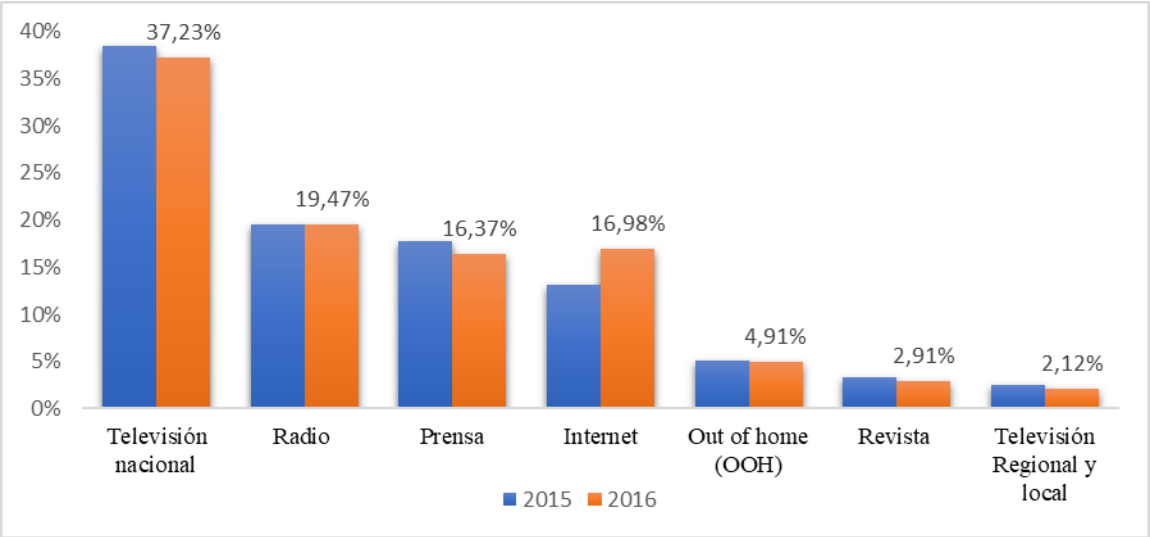

Figura 11. Inversión publicitaria en Colombia
Fuente: Asomedios/ Andiarios/ IAB Colombia. Recuperado de: www.pwc.com

9.3.5. Comercio electrónico.

Según BlackSip (2017) actualmente las categorías de bienes duraderos y de servicios son las más fuertes y populares a nivel online, no sólo en Colombia sino en el mundo. Sin embargo, algunas categorías de consumo que han tardado en adaptarse al comercio electrónico como; "Cuidado personal y belleza" y "Restaurantes y comidas a domicilio", están creciendo en popularidad.

La categoría de Alimentos, en particular, muestra un gran potencial, que ya está comenzando a ser aprovechado por apps de alimentos a domicilio como Rappi, Domicilios.com, Merqueo.com, Mercadoni y algunas apps de restaurantes específicos.

Uno de los motivos detrás del crecimiento y la maduración del e-commerce en el país es la fuerza que ha tomado el m-commerce (comercio a través de dispositivos móviles).

En el mundo, el 75% de los internautas que usan dispositivos móviles han comprado a través de sus dispositivos. Y tanto en Colombia como en Latinoamérica, 3 de cada 10 compras mensuales son realizadas a través de estos dispositivos.

Las apps son uno de los medios más utilizados para realizar compras de m-commerce y su uso es un indicador de que Colombia es un mercado cada vez más maduro en este aspecto. En este contexto, Rappi (con crecimiento en ventas del 20% mensual) es uno de los jugadores que está transformando el paradigma de la compra mobile y, en general, de la compra online (BlackSip, 2017).

A nivel mundial, los datos de Nielsen muestran que el 27% de los encuestados han comprado kits de comida o comida de restaurantes a domicilio y el 24% han comprado comida empacada a través de internet (BlackSip, 2017).

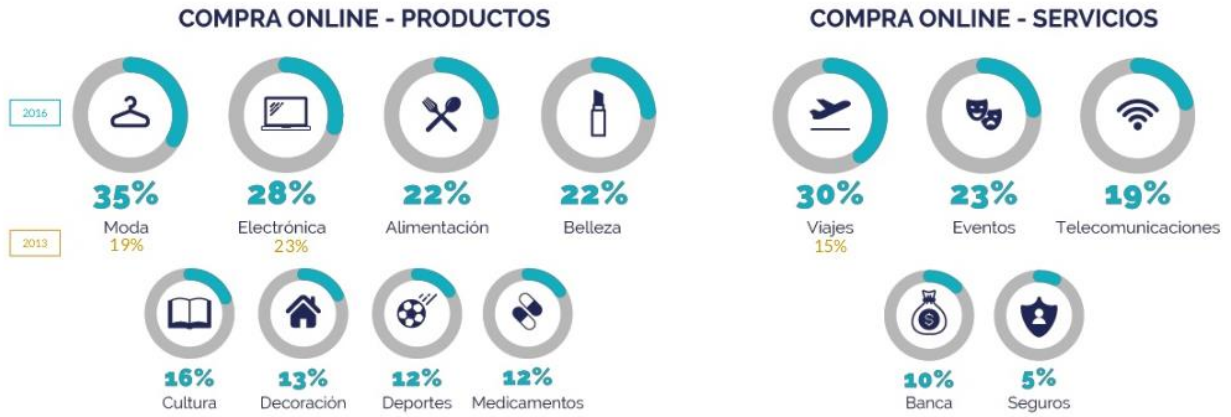

Figura 12. Compra online en Colombia por categorías (2016 vs 2013).
Fuente: CCE – Observatorio de Consumidores E-commerce.

9.4.Factores político legales

Algunas normas que los establecimientos miembros de la Asociación Ruta de la carne deben cumplir, para su correcto funcionamiento en Colombia son:

9.4.1. Decreto 1879 de 2008

Según el artículo 1° de este decreto. Los requisitos documentales exigibles a los establecimientos de comercio para su apertura y operación son:

a) Matrícula mercantil vigente expedida por la Cámara de Comercio respectiva;
b) Comprobante de pago expedido por la autoridad legalmente competente, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias, solamente cuando en el establecimiento se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago por derechos de autor;
c) Registro Nacional de Turismo, tratándose de prestadores de servicios turísticos a que se refiere el artículo 13 de la Ley 1101 de 2006.

De igual manera el decreto establece que el propietario del establecimiento podrá ser sancionado por la autoridad de control competente, si no exhibe ante esta los documentos a que hace referencia el artículo 1°.

El artículo 2° de este decreto trata los requisitos de cumplimiento exigibles a los establecimientos de comercio para su operación. Donde plantea que además de los requisitos señalados en el artículo 1°, una vez abierto al público y durante su operación, el propietario del establecimiento de comercio deberá cumplir con:

a) Las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia;
b) Las normas expedidas por la autoridad competente del respectivo municipio, referentes a uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación.

9.4.2. Ley 9 de 1979

Por medio de la ley 9 de 1979 se dictan las medidas sanitarias.

Para el caso específico de los establecimientos miembros de la Asociación es importante observar lo contenido en el Título V (Alimentos). En este título se establecen las normas específicas a que deberán sujetarse:

a) Los alimentos, aditivos, bebidas o materias primas correspondientes o las mismas que se produzcan, manipulen, elaboren, transformen, fraccionen, conserven, almacenen, transporten, expendan, consuman, importen o exporten.
b) Los establecimientos industriales y comerciales en que se realice cualquiera de las actividades mencionadas en el literal anterior.
c) El personal y el transporte relacionado con ellos.

De igual manera se plantea que para la instalación y funcionamiento de establecimientos industriales o comerciales, relacionados con alimentos o bebidas, se requerirá licencia sanitaria expedida conforme a lo establecido en esta Ley.

El título V de esta ley, está parcialmente reglamentado por el Decreto 2162 – agosto 1/1983, en cuanto a producción, procesamiento, transporte y expendio de los productos cárnicos procesados.

En este decreto se establece entre otras disposiciones, que la sección de producción de las Plantas de Productos procesados requiere de las siguientes áreas, técnica y sanitariamente separadas entre sí:

- Área de recepción y pesaje de carne
- Área de desposte y deshuese
- Área de elaboración
- Área de cocción y ahumado cuando se elaboren productos que requieran de estos procesos
- Cámaras de congelación para productos cárnicos procesados, crudos, frescos.
- Área para cortes empaque y pesaje
- Cámara frigorífica para productos terminados
- Bodega de Ingredientes y aditivos
- Bodega de material de empaques y utensilios
- Área para el lavado de utensilios y elementos laborables.

- Área de entrega de productos terminados

9.4.3. Resolución 2674 de 2013

Esta resolución establece los requisitos sanitarios que se deben cumplir para las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

9.5.Factores Medio Ambientales

9.5.1. Pérdidas y desperdicios de alimentos en Colombia.

La pérdida y el desperdicio de alimentos hacen referencia a las mermas en las diferentes etapas de la cadena de suministro de alimentos destinados al consumo humano. Los alimentos se pierden o desperdician en toda la cadena de suministro, desde la producción inicial hasta el consumo final.

Según estudio realizado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), en el año 2016 se presentaron 9,76 millones de toneladas de pérdidas y desperdicios de alimentos en Colombia. Esto equivale al 34% de alimentos destinados al consumo humano. De los cuales el 22% (6,22 millones de toneladas) se pierden en las etapas de producción (cosecha), post-cosecha (manejo y almacenamiento) y procesamiento industrial; y 12% (3,54 millones de toneladas) se desperdician, en las etapas de distribución, venta minorista y consumo de los hogares (DNP, 2016).

El consumo potencial de carne en el país es de 2.326.467 toneladas al año sin embargo, el 12% de este alimento, 269.268 toneladas se pierden y desperdician. La pérdida, se refiere a la carne que se daña en las etapas de producción, almacenamiento y procesamiento industrial, y ascienden a 163.856 toneladas y los desperdicios, representan el alimento que se daña en las etapas de distribución, venta minorista y consumo de los hogares, y suman 105.412 toneladas. Esto significa que por cada kilo de carne, se pierden 609 gramos antes de llegar a los consumidores y se desperdician 391 gramos en su distribución y en el consumo final (DNP, 2016).

Ante esta situación se han establecido estrategias del gobierno que buscan disminuir las pérdidas y desperdicios en el país. Un ejemplo de estas, el programa de gastronomía sostenible, una iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, que tiene como objeto reducir el desperdicio de alimentos a través de buenas prácticas en las cocinas y el consumo sostenible. A este proyecto se vinculó la iniciativa de Cluster de Gastronomía y el Ministerio de Ambiente.

El 24 de agosto del 2017, se presentaron los resultados del diagnóstico realizado en este programa, resaltando los siguientes desafíos que enfrentan los establecimientos gastronómicos en la prevención del desperdicio de alimentos:

- La implementación de mejores prácticas que permitan optimizar sus procesos haciendo uso eficiente de los recursos.
- La inclusión de criterios de sostenibilidad en la filosofía de su negocio.
- El fortalecimiento de los procesos de planeación y gestión de los recursos.
- El fortalecimiento y desarrollo de capacidades en su personal de servicio.
- El desarrollo de estrategias de comunicación para sensibilizar a los clientes.
- La implementación de un adecuado sistema de gestión de residuos.

9.5.2. Lago de tota tercer destino verdes de las américas

El lago de tota, es el lago de agua dulce más grande de los Andes colombianos y el segundo lago navegable más alto en América del Sur. Es alimentado por 37 páramos, un ecosistema rico en agua y encontrado en solamente seis países del mundo (Morales, M., 2018).

Se trata de uno de los ecosistemas más importantes de Colombia. Representa el 13,55% de la reserva de agua del país y abastece aproximadamente a 250.000 personas, lo que equivale al 20% de la población del departamento de Boyacá. (Morales, M., 2018).

En el año 2016 el lago fue incluido en la lista de Green Destinations como uno de los 100 destinos verdes del mundo. En una de las ferias de la industria de turismo más importante del mundo, ITB Berlín, este Lago fue premiado el 07 de marzo de 2018 como el tercer destino verde más atractivo de América. (Morales, 2018).

9.5.3. Deforestación en Colombia

Colombia es el tercer país de Suramérica con mayor área en bosques. Cuenta con 59.9 millones de hectáreas de bosque natural, equivalentes al 52.2% por ciento del territorio nacional. En el país se aprovechan cerca de 500 especies forestales, para un consumo aparente cercano a los 3,5 millones de metros cúbicos por año (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2018).

Los bosques suministran cerca de 9 millones de toneladas de leña, para consumo doméstico e industrial, la leña se considera una fuente de energía primaria, ya que se obtiene directamente de la naturaleza y en esta se incluyen troncos y ramas de los árboles. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2018).

En términos ambientales, la deforestación es la principal preocupación que tiene el país en la actualidad. La transformación de los bosques para convertirlos en pastizales, sembrar cultivos de coca, para facilitar proyectos de infraestructura o para explotar la madera y los recursos minerales que los componen es el principal aporte de Colombia al calentamiento global (Semana sostenible, 2017).

Para el 2016 la superficie de bosque deforestada fue de 178.597 hectáreas, incrementando un 44% respecto al 2015 (El espectador, 2017).

Productos	Toneladas			Millones de pesos[1]		
	2014	2015p	Variación (%)	2014	2015p	Variación (%)
Total productos del bosque	**9.073.108**	**9.107.688**	**0,4**	**1.124.924**	**1.198.213**	**6,5**
Productos forestales maderables (PFM)						
Subtotal	9.044.772	9.082.826	0,4	956.722	1.049.980	9,7
Troncos de madera[2]	2.172.951	2.176.968	0,2	712.607	793.428	11,3
Leña[3]	6.871.821	6.905.858	0,5	244.115	256.552	5,1
Productos forestales no maderables (PFNM)						
Subtotal	28.336	24.862	-12,3	168.202	148.233	-11,9
Látex natural	11.870	10.379	-12,6	61.632	53.888	-12,6
Caucho natural en formas primarias	11.775	9.596	-18,5	88.221	74.959	-15,0
Resinas ncp	4.466	4.631	3,7	15.967	16.362	2,5
Goma arábiga	139	188	35,3	1.172	1.912	63,1
Corcho natural	63	46	-27,0	485	383	-21,0
Goma laca	23	22	-4,3	725	729	0,6
Total productos derivados de la transformación de troncos de madera	**666.457**	**682.971**	**2,5**	**983.670**	**1.116.681**	**13,5**
Tableros de madera	526.432	542.290	3,0	849.306	974.103	14,7
Madera aserrada	137.779	138.782	0,7	131.784	140.249	6,4
Postes inmunizados de madera	2.246	1.899	-15,4	2.580	2.329	-9,7

[1]: Millones de pesos a precios corrientes

[2]: Madera en bruto destinada a madera aserrada, postes inmunizados de madera, tableros de madera, pulpa de madera, otra madera en rollo industrial y madera usada para construcción de vivienda rural

[3]: Incluye la cantidad de leña que los hogares recolectan directamente del bosque

Nota: oferta = producción + importación

Figura 13. Variación de la oferta de productos del bosque y productos derivados de la transformación

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. Consulta: Marzo, 2018

En cuanto a la oferta de productos del bosque se presentó entre 2014 y 2015p una variación de 6,5% en unidades monetarias (valor) y 0,4% en unidades físicas (cantidades). Al interior del grupo los productos forestales maderables (PFM) presentaron un incremento de 0,4% en cantidades y 9,7% en valor, en tanto que los productos forestales no maderables (PFNM) mostraron una reducción de 12,3% y 11,9% en unidades físicas y monetarias respectivamente (DANE, 2017c).

En cuanto a la composición según productos forestales maderables, los troncos de madera participaron con 66,2% de la composición del valor de la oferta de productos del bosque para 2015p, seguido de leña con 21,4% y caucho en formas primarias con 6,2%. En cantidad, leña participó con 75,8%, seguida de troncos de madera con 23,9% (DANE, 2017c).

9.6.Factores competitivos

9.6.1. Proveedores

La Asociación Ruta de la Carne actualmente opera en la provincia de Sugamuxi. Y el principal insumo que se emplea en su proceso productivo es la carne de res y cerdo. Por tal razón se considera importante evaluar la capacidad de la región en cuanto a ganadería.

De acuerdo con el más reciente censo pecuario nacional, la Población Bovina en Colombia está constituida aproximadamente por 23.475.022 animales, distribuidos en 514.794 predios. Los departamentos con mayor población bovina son Antioquia (11,75%) con 2.760.633 animales, Córdoba (8,74%) con 2.052.151 animales, Casanare (7,93%) con 1.861.776 animales, Meta (7,38%) con 1.734.106 animales, Caquetá (6,33%) con 1.486.685 animales, Santander (6,14%) con 1.442.936 animales, Cesar (5,56%) con 1.305.984 animales, Magdalena (5,13%) con 1.205.715 animales y Cundinamarca (4,88%) con 1.146.137 animales. El departamento de Boyacá cuenta con el 3,57% de la población bovina nacional.

La población bovina en el departamento de Boyacá está distribuida en 58.790 predios y constituida aproximadamente por 837.567 animales, ubicados principalmente en los municipios de Puerto Boyacá (20 %), San Luis de Gaceno (5 %), Chiquinquirá (3,5 %) y Saboya (3 %).

La provincia de Sugamuxi representa el 10,68% de la población bovina del departamento, con un aproximado de 74.534 animales, distribuidos en 6.495 predios (Tabla 12).

Tabla 12. Censo bovino Provincia de Sugamuxi 2017.

Municipio	**Total Bovinos 2017**	**Total finca con Bovinos 2017**	**Participación en el departamento (%)**
Aquitania	12.000	930	1,72%
Cuitiva	2.050	205	0,29%
Firavitoba	8.098	630	1,16%
Gámeza	4.549	410	0,65%
Iza	2.510	150	0,36%
Mongua	6.390	470	0,92%
Monguí	1.830	195	0,26%
Nobsa	1.274	138	0,18%
Pesca	9.700	750	1,39%
Sogamoso	10.055	1.048	1,44%
Tibasosa	6.120	530	0,88%
Tópaga	1.260	208	0,18%
Toca	8.698	831	1,25%
Total provincia de Sugamuxi	**74.534**	**6.495**	**10,68%**

Fuente: Censo Pecuario Nacional-2017

De igual forma los establecimientos miembros de la asociación pueden aprovisionarse de ganado bovino proveniente de la provincia de Tundama. Cuya población bovina representa el 8,6% del departamento. La provincia de Tundama tiene aproximadamente 60.024 animales distribuidos en 5.270 predios (Tabla 13).

Tabla 13. Censo bovino Provincia de Tundama 2017

Municipio	Total Bovinos 2017	Total finca con Bovinos 2017	Participación en el departamento (%)
Belén	9.451	759	1,35%
Busbanzá	555	69	0,08%
Cerinza	4.320	460	0,62%
Corrales	1.154	147	0,17%
Duitama	10.899	790	1,56%
Floresta	3.830	340	0,55%
Paipa	18.100	1.670	2,59%
Santa Rosa De Viterbo	7.880	720	1,13%
Tutazá	3.835	315	0,55%
Total provincia de Tundama	**60.024**	**5.270**	**8,60%**

Fuente: Censo Pecuario Nacional-2017

La población porcina en Colombia está constituida aproximadamente por 5.327.460 animales, distribuidos en 234.883 predios. Los departamentos con mayor población porcina son Antioquia (32,53%) con 1.733.529 animales, Cundinamarca (9,24%) con 484.888 animales, Córdoba (6,90%) con 367.737 animales, Valle del Cauca (5,82%) con 310.392 animales y Meta (4,19%) con 223.237 animales. El departamento de Boyacá cuenta con el 3,38% de la población porcina nacional.

La Población porcina en el departamento de Boyacá está distribuida en 4.184 predios y constituida aproximadamente por 18.082 animales. Estos animales se encuentran ubicados principalmente en los municipios de Tibana, Guateque, Moniquirá, Belén y Chinavita (Tabla 14).

Tabla 14. Municipios con mayor población porcina en el departamento de Boyacá.

N°	Municipio	Cerdos de traspatio 2017	Total porcino 2017
1	Tibana	600	14.460
2	Guateque	3.200	7.820
3	Moniquirá	3.700	7.636
4	Belén	3.640	7.574
5	Chinavita	3.860	6.550
6	Ramiriquí	2.800	6.175
7	Garagoa	2.890	5.745
8	Sogamoso	2.700	5.428

9	Sutatenza	2.600	5.170
10	Miraflores	1.800	4.710
11	Santa Sofia	600	4.485
12	Puerto Boyacá	120	4.270
13	Chiquinquirá	948	4.018
14	Umbita	1.500	3.714
15	Tibasosa	400	3.350

Fuente: Censo Pecuario Nacional - 2017.

En el caso específico del municipio de Sogamoso el total de la población porcina (2017) fue aproximadamente 5.428 animales, de los cuales 2.700 son cerdos de traspatio. Al hablar de traspatio se hace referencia a un sistema de producción de animales en pequeña escala, que se caracteriza por aprovechar pequeños espacios de terreno contiguos a las casas.

9.6.2. Competencia.

En la provincia de Sugamuxi, se encuentran en funcionamiento gran cantidad de establecimientos dedicados al expendio de alimentos preparados. Ante la Cámara de Comercio de Sogamoso en el 2017 renovaron matricula mercantil 35 establecimientos no pertenecientes a la Asociación Ruta de la Carne, en los que el plato principal incluye carne asada (Ver tabla 15).

Establecimientos como Asadero Rancho Porras, Restaurante Leña brava, Asadero Carne y Parrilla, Asadero Donde Martín, Asadero-Piqueteadero Laja y Parrilla, Asadero el Gran Torinno, entre otros establecimientos reconocidos en la región. No fueron considerados en la lista, debido a que no se encontró información de ellos, o se encuentran en jurisdicción de la Cámara de Comercio de Duitama.

Tabla 15. Asaderos que renovaron matricula mercantil en 2017. Cámara de Comercio de Sogamoso

Matricula	Razón social	Activo total
32956	Asadero Estadero Bonanza (Productos Cárnicos)	900.000
36330	Asadero Matecaña Doña Salpi	1.700.000
39726	Brasa Express Asadero Y Restaurante	7.000.000
41171	Asadero Y Restaurante Neco	1.200.000
44763	Asadero Leña Verde	1.500.000
47012	Asadero Y Restaurante Llano Verde	1.250.000
50376	Asadero El Rancho Casanareño	1.500.000
51323	Asadero Los Pinos El Buen Sabor	3.500.000
53595	Asadero Chicoral	2.000.000

55859	Asadero Las Acacias #1	1.200.000
56424	Asadero Villa Del Rio	4.000.000
56843	Asadero Y Restaurante Buenavista	5.000.000
56923	Asadero Y Restaurante El Alcaravan	1.500.000
58870	Restaurante Juanca Punta De Anca	6.500.000
59650	Restaurante Punto Rojo Campestre	1.500.000
60741	Restaurante Y Asadero Mi Rancho	5.000.000
61307	Asadero El Labrancero	1.500.000
61730	Asadero Y Restaurante Leña Y Carbón	3.000.000
62501	Asadero Los Troncos De Tibasosa	1.500.000
62573	Asadero Rancho Y Leña	1.000.000
62662	Restaurante Y Asadero San Miguel Del Parque	1.000.000
62700	Asadero La Gran Riviera	1.200.000
63378	Asadero El Amigaso Alcaparral	800.000
63684	El Fierro Asaderos	35.000.000
65783	Asadero Bello Horizonte	1.100.000
67466	Restaurante Y Asadero Brasas Y Leños	4.500.000
67646	Asadero Salones Para Eventos Sausalito	15.000.000
67864	Asadero Y Restaurante La Gran Parrillada Boyacense	1.200.000
67983	Asadero El Gran Sausalito	5.000.000
68718	Asadero Y Restaurante Mirador Playa II	3.000.000
69169	Centro Campestre Asadero Restaurante	1.300.000
70575	Asadero Y Restaurante Candela Y Sabor De Aquitania	3.000.000
70581	Asadero Y Restaurante El Buen Sabor De Los Bonillas	1.000.000
70636	Asadero El Tamarindo	2.000.000
70712	Asadero Restaurante Donde Julis	1.500.000

Fuente: Elaboración propia. En base de noticias mercantil 2017. Cámara de Comercio de Sogamoso

9.6.3. Clientes.

Nielsen una firma global de gestión del desempeño que proporciona un completo entendimiento sobre lo que ve y compra el consumidor, realizo la Encuesta Global Nielsen de Comidas Fuera de Casa, la cual fue conducida del 10 de agosto al 4 de septiembre de 2015 y encuestó a consumidores de 61 países. En la que se recaudaron más de 30,000 encuestados en línea a través de Asia, Pacífico, Europa, América Latina, Medio Oriente, África y América del Norte. La muestra para esta encuesta incluye usuarios de Internet que accedieron a participar y tiene cuotas basadas en la edad y sexo de cada país (Nielsen, 2016).

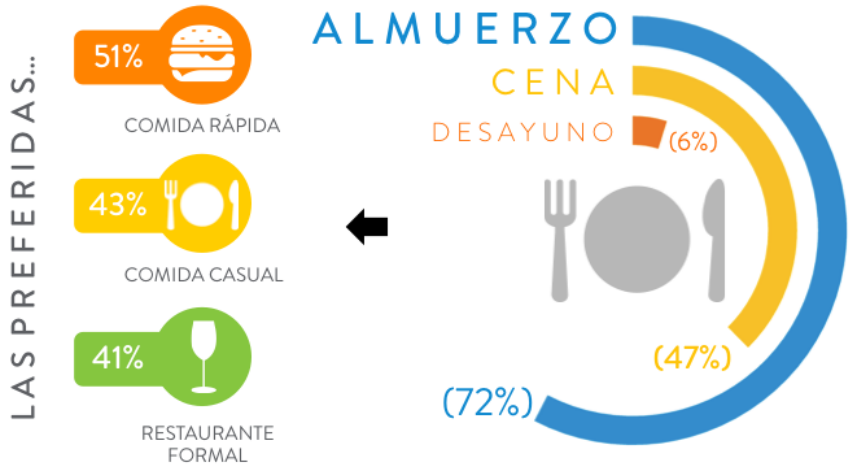

Figura 14. ¿Comer fuera o en casa? Preferencia de los colombianos.
Fuente: Nielsen. Recuperado de: http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html

Según los resultados de dicha encuesta los colombianos ya no reservan la comida fuera de casa para ocasiones especiales, sino día a día lo hacen con más frecuencia. De acuerdo con los resultados obtenidos en la Encuesta Global Nielsen de Comidas Fuera de casa, el 38% de los colombianos come fuera de la casa una o más veces a la semana. A pesar de que los colombianos prefieren las comidas hechas en casa, el consumo por fuera va en crecimiento.

"La cena y el almuerzo son las comidas que los encuestados más comúnmente comen fuera de casa, mientras que son menos los que dicen desayunar fuera del hogar" (Nielsen, 2016). Los encuestados en Colombia, fueron más propensos a decir que almuerzan fuera de casa, representado con un 72%, frente al promedio global de 53%.

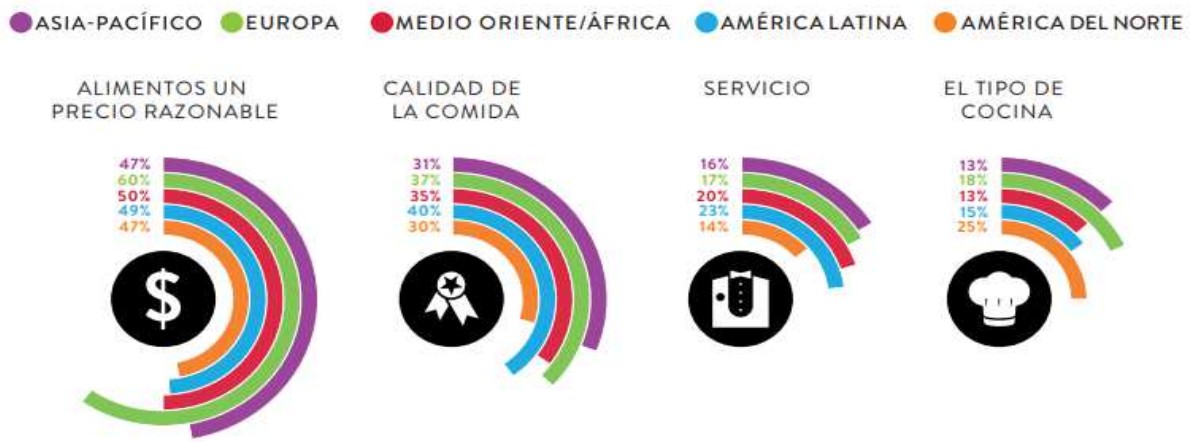

Figura 15. Principales factores que los encuestados consideran para elegir un restaurante o establecimiento para comer fuera de casa.
Fuente: Estudio Global de Nielsen sobre ¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?

Entre los tres principales factores que los encuestados de América Latina consideran al momento de elegir un restaurante o establecimiento para comer fuera de casa están; precios razonables de la comida, calidad de la comida y servicio, representados por un 49%, 40% y 23% respectivamente (Ver figura 15).

En el caso específico de Colombia el factor más decisivo, son los precios razonables de la comida (49%), seguido por la calidad de la comida (45%) y el servicio prestado (30%). Otros factores que también influyen en la decisión, de acuerdo con los encuestados colombianos, son buenos estándares de higiene (14%) y el tipo de comida que ofrece el restaurante (11%).

En opinión de Juan Diego Becerra, CEO de la firma consultora RADDAR, aún en medio de las bajas expectativas ante el entorno económico del país, el consumidor modesto está buscando pequeñas victorias, que se evidencian en el consumo de alimentos en restaurantes. (La barra, 2017)

En lo relacionado con los consumidores de establecimientos miembros de la Asociación Ruta de la Carne. Se realizaron encuestas, donde se preguntó si habían escuchado de la Asociación, el 62% de los encuestado, expreso haber escuchado o visto el logo de la Asociación (Ver figura 16).

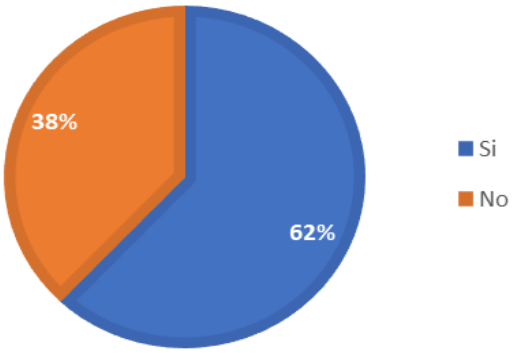

Figura 16. ¿Ha escuchado de la Asociación Ruta de la Carne?
Fuente: Elaboración Propia.

Adicionalmente el 48% de los encuestados, calificaron la atención como Excelente; el 38% califico la atención como Buena y un 10% como regular. En general la percepción de los clientes frente a la atención de la asociación es buena (Ver figura 17).

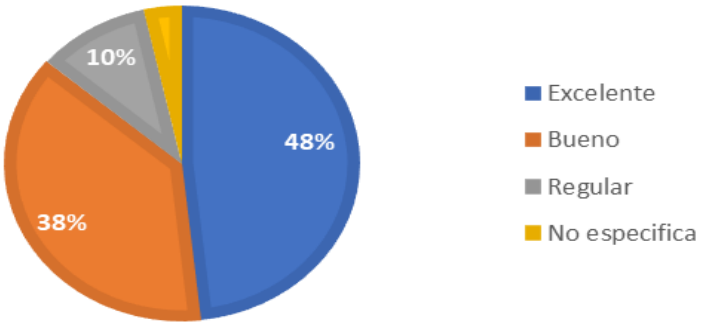

Figura 17. Percepción de la atención de los establecimientos miembros.
Fuente: Elaboración Propia

9.6.4. Plantas de beneficio animal.

El sacrificio del ganado tanto bovino como porcino es de gran importancia para los establecimientos miembros de la asociación.

Con el objetivo de mejorar las condiciones sanitarias de la carne, desde el 9 de agosto de 2016, el gobierno nacional inicio la implementación de la última fase de una estricta reglamentación sanitaria (Decreto 1500 de 2007, Decreto 2270 de 2012 y Decreto 1282 de 2016) que busca reducir las Enfermedades Trasmitidas por Alimentos (ETA) y los casos de envenenamiento agudo y crónico con contaminantes químicos, incluyendo anabólicos, antibióticos y metales pesados, asociados al consumo de carne (Invima, 2017).

En Colombia la autoridad sanitaria que inspecciona, vigila y controla las plantas de beneficio, desposte y desprese, es el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). Razón por la cual esta entidad, ha jugado un papel fundamental en la

implementación de la nueva normativa que en la etapa de transformación busca garantizar el adecuado abastecimiento de carne en el país a través de:

- La modernización del sector cárnico del país y la mejora de los estándares sanitarios para la producción de carne. Esto incluye el éxito de la racionalización, una responsabilidad de las autoridades departamentales, en busca de mataderos sostenibles sanitaria, económica y ambientalmente
- El enfriamiento de la carne lo más pronto posible después del sacrificio y el mantenimiento ininterrumpido de la cadena de frío hasta el consumidor reduciendo la presencia de patógenos y contaminantes y mejorando la suavidad y textura del producto
- La presencia de inspectores permanentes del Invima en todos los mataderos de Colombia
- La implementación de programas de control y mitigación de bacterias patógenas en la carne
- La medición y reducción de los residuos de medicamentos veterinarios y contaminantes químicos en la carne
- La competitividad del sector cárnico colombiano en mercados internacionales (Invima, 2017).

En el caso específico de las plantas de beneficio de la región donde se desarrolla la actividad económica de la asociación, actualmente todas las plantas de la región operan con autorización sanitaria provisional de acuerdo a lo establecido en el decreto 1282 de 2016. A continuación, se presenta las plantas de beneficio con autorización sanitaria provisional en el departamento de Boyacá (Ver tabla 16).

Tabla 16. Plantas de beneficio que cuentan con autorización sanitaria provisional en el departamento de Boyacá.

Código	Especie	Destino Autorizado	Municipio	Razón Social
130AB	Bovinos	Local	Belén	Planta de Beneficio Animal del Municipio de Belen
044AB	Bovinos	Local	Coper	Planta de Beneficio del Municipio de Coper
034P	Porcinos	Local	Miraflores	Planta de Sacrificio del Municipio de Miraflores
016B	Bovinos	Local	Chiquinquirá	Frigorífico Chiquinquirá S.A.
255P	Porcinos	Local	Chiquinquirá	Frigorífico Chiquinquirá S.A.
132B	Bovinos	Nacional	Duitama	Planta de Beneficio Frigocentro Cacique Tundama S.A
017B	Bovinos	Local	Garagoa	Planta de Beneficio del Municipio de Garagoa
169B	Bovinos	Local	Miraflores	Planta de Sacrificio del Municipio de Miraflores

699AB	Bovinos	Local	Otanche	Planta de Beneficio Municipal de Otanche
129AB	Bovinos	Local	Soata	Matadero Municipal de Soata
033P	Porcinos	Local	Sogamoso	Planta de Beneficio del Municipio de Sogamoso - Industria Frigorífica de Boyacá S.A.S
136BD	Bovinos	Nacional	Sogamoso	Planta de Beneficio del Municipio de Sogamoso - Industria Frigorífica de Boyacá S.A.S
153B	Bovinos	Local	Tuta	Matadero Municipal de Tuta
124AB	Bovinos	Local	Ventaquemada	Matadero Municipal de Ventaquemada

Fuente: Invima
Recuperado de: https://www.invima.gov.co/images/pdf/informate/plantas/PLANTAS-AUTORIZADAS-PARA-SU-FUNCIONAMIENTO.pdf

9.6.5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se realiza el análisis del modelo propuesto por Porter, para identificar el atractivo de la industria.

- **Rivalidad entre empresas competidoras.**

Hace referencia al nivel de competencia actual en la industria. Para lo cual se pueden identificar los siguientes factores:

- Competidores numerosos: En la región existen competidores diversos con objetivos similares desde el punto de vista gastronómico, la Asociación está integrada por los establecimientos de mayor fuerza en la región. Adicionalmente hay que señalar que los precios son similares y la mayoría de establecimientos se encuentra concentrados en las mismas zonas.

- Bajos costos fijos y de almacenamiento: Los establecimientos del sector, no requieren almacenar materias primas o productos terminados por largos periodos de tiempo. Adicionalmente el costo de las materias primas es relativamente bajo.

- La industria no requiere grandes inversiones para expandir la capacidad.

Considerando estos factores la rivalidad de la industria en la que se desarrolla la actividad de la Asociación es ALTA. Las Barreras de Salida son BAJAS debido a que esta industria no requiere activos especializados, no tiene costos fijos de salida y no se presentan restricciones gubernamentales y sociales.

- **Ingreso potencial de nuevos competidores.**

En cuanto a las barreras de entrada de nuevos competidores se identificó:

- No se requieren activos especializados
- La normativa colombiana es cada vez más exigente en temas sanitarios, medio ambientales y seguridad en el trabajo.
- Ante la alta presencia de establecimientos en las diferentes zonas, la ubicación se convierte en un bien escaso.

Considerando estos factores se determina que la barrera de entrada de nuevos competidores es BAJA.

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos.**

En este caso, la industria presenta gran variedad de productos sustitutos. Como lo son los almuerzos corrientes, pollo en sus diferentes presentaciones, la comida de mar, las comidas rápidas, entre otros productos. Adicionalmente algunos de los productos sustitutos son menos costosos que el producto ofrecidos por los establecimientos miembros de la Asociación.

Por esta razón se puede catalogar la amenaza de sustitutos como ALTA.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores representan un eslabón primordial de la cadena de suministro del sector, debido a que aportan los insumos y/o materias primas necesarias para la producción.

Los factores que determinan el poder de negociación de los proveedores son:

- No existen insumos sustitutos, debido a que el insumo principal para el funcionamiento de los establecimientos, es la carne de res y cerdo.
- Diferenciación de insumos no relacionados con las carnes.
- Baja concentración de proveedores.
- Amenazas de integración hacia adelante: Los productores cárnicos de la región tiene facilidad para tomar el control de los canales de distribución de su producto.

- Los establecimientos del sector no son clientes influyentes para proveedores cárnicos: debido a que el consumo de los establecimientos miembros es bajo, en comparación al consumo de carnicerías o similares.

En relación con lo anterior se puede catalogar el poder de negociación de los proveedores como ALTO.

- **Poder de negociación de los consumidores.**

Los consumidores son el eslabón final de la cadena de suministro. Y el más importante, debido a que, si en la industria no existieran consumidores, no tendría razón de ser.
Los factores que determinan el poder de negociación de los consumidores son:

- Demandan productos y servicios de calidad
- Menor número de consumidores en relación a la cantidad y capacidad de establecimientos.
- Poca información del consumidor y sus preferencias.
- Reducido volumen de compra por parte de los consumidores.

En relación con lo anterior se puede establecer que el poder de negociación de los consumidores es ALTO.

9.7.Matriz POAM

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), permite evaluar si determinado factor externo constituye una oportunidad o amenaza para la Asociación, de igual manera facilita calificar el impacto o importancia de dicho factor. Los factores analizados en esta matriz son resultado del análisis del entorno en el que se desarrolla la actividad económica de la Asociación.

Tabla 17. Matriz POAM

	Oportunidad			**Amenaza**			**Importancia**		
	Alta	**Media**	**Baja**	**Alta**	**Media**	**Baja**	**Alta**	**Media**	**Baja**
Factores Económicos									
Recuperación económica del país		X						X	
Expectativas de crecimiento PIB			X					X	
Moderación de la inflación			X					X	
Reducción de las tasas de interés		X					X		
Comportamiento Económico del sector Hoteles, Restaurantes, Bares y Similares		X						X	
Estilo de Vida (Consumo final interno de los Hogares)	X						X		
Comportamiento Económico del sector cárnico				X			X		
Disminución en la formación de capital fijo en el sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca					X			X	
Factores Socio-Culturales									
Calificación de Colombia en el Índice Global de Competitividad (IGM)					X				X
Corrupción					X			X	
Tasas de impuestos					X			X	
Inestabilidad política						X			X
Preferencias de los colombianos (consumo de carnes)					X		X		
Clasificación de la carne roja como probablemente cancerígena para seres humanos					X		X		

Sanidad Animal Colombia	X		X
Factores Tecnológicos			
Infraestructura Vial	X		X
Nivel de aceptación de pago electrónico	X		X
Nivel de aceptación de las transacciones digitales en Colombia	X		X
Publicidad Digital	X		X
Comercio electrónico	X		X
Factores Político-Legal			
Decreto 1879 de 2008	X		X
Ley 9 de 1979 (Condiciones sanitarias)	X		X
Resolución 2674 de 2013	X		X
Factores Medio Ambientales			
Gastronomía Sostenible (Reducción de pérdidas y desperdicios de Alimentos)	X		X
Premiación del lago de Tota como tercer destino verde más atractivo de América	X		X
Deforestación en Colombia		X	X
Factores Competitivos			
Inventario de ganado bovino y porcino		X	X
Competencia		X	X
Tendencias de Consumo fuera de Casa	X		X
Reconocimiento de la marca Colectiva	X		X
Plantas de Beneficio Animal	X		X
Falta de Barreras de entradas		X	X

Productos Sustitutos		X	X

Fuente: Elaboración Propia.

9.8.Matriz de evaluación de factores externos

Al realizar la matriz POAM (ver tabla 17) se analizaron las oportunidades y amenazas que pueden influir positiva o negativamente en la Asociación. Con el objetivo de elaborar estrategias que brinden un mayor beneficio a la Asociación Ruta de la Carne (ARCASUG), se procederá a priorizas aquellas oportunidades y amenazas de mayor importancia para la Asociación.

Tabla 18. Matriz de evaluación de factores externos

Factor Clave del Éxito	Marco temporal	Ponderación	Impacto	Total Ponderado	Como impacta a la Asociación
Oportunidad					
Tasas de interés	0-12 meses	0,05	3	0,15	Se proyecta reducción de la tasa de interés hasta 4,25% en el 2018.
Estilo de Vida (Consumo final interno de los Hogares)	Indefinido	0,10	4	0,4	El gasto de consumo final interno en restaurantes y hoteles incremento en 3,2% durante en el tercer trimestre del 2017
Infraestructura Vial	Indefinido	0,03	3	0,09	La principal vía del departamento es de tercera generación (Carretera Briceño-Tunja-Sogamoso).
Publicidad Digital	Indefinido	0,05	4	0,2	El 16,98% de la inversión en publicidad corresponde a publicidad digital.
Gastronomía Sostenible (Reducción de pérdidas y desperdicios de Alimentos)	0-12 meses	0,05	3	0,15	Durante el 2016 en Colombia se perdieron y desperdiciaron 9,76 millones de toneladas de alimentos
Premiación del lago de Tota como tercer destino verde más atractivo de América	0-12 meses	0,05	3	0,15	Esta premiación fue otorgada en el ITB Berlín (una de las ferias de la industria del turismo más importante del mundo).
Tendencias de Consumo fuera de Casa	Indefinido	0,05	3	0,15	El 38% de los colombianos come fuera de la casa una o más veces a la semana

Reconocimiento de la marca Colectiva	Indefinido	0,05	3	0,15	Los clientes reconocen o han visto el logo de la marca colectiva y saben de qué trata.
Plantas de beneficio animal	Indefinido	0,04	3	0,12	Normativa más exigente en las plantas de beneficio animal lo que asegura mejor calidad.
Amenaza					
Comportamiento Económico del sector cárnico	0-12 meses	0,05	1	0,05	Disminución en la producción de ganado bovino
Preferencias de los colombianos (consumo de carnes)	Indefinido	0,10	2	0,2	La carne más consumida por los colombianos es el pollo, la cual presenta una tendencia creciente
Clasificación de la carne roja como probablemente cancerígena para seres humanos	Indefinido	0,08	2	0,16	El Centro Internacional de Investigaciones de Cáncer (CIIC) clasificó la carne roja como Grupo 2A.
Inventario de ganado bovino y porcino	Indefinido	0,10	2	0,2	Bajo crecimiento del inventario bovino en la región
Competencia	Indefinido	0,10	1	0,1	Numerosos competidores con objetivos similares desde el punto de vista gastronómico
Falta de Barreras de entradas	Indefinido	0,05	1	0,05	La industria no requiere activos especializados y estos son de bajo costo
Productos Sustitutos	Indefinido	0,05	1	0,05	La industria presenta gran variedad de productos sustitutos
Total		**1**		**2,41**	

Ponderación: 0,0= Sin importancia; 1,0= Muy importante

Impacto: 4=Oportunidad Mayor; 3=Oportunidad Menor; 2=Amenaza Menor; 1=Amenaza Mayor.

Fuente: Elaboración propia.

10. Auditoria interna

Los integrantes del proyecto, Estudio de caracterización de la Cadena de suministro y direccionamiento estratégico de la Asociación Ruta de la Carne, realizaron visitas a los miembros activos, miembros inactivos y prospectos de miembros de la Asociación, el objetivo de estas visitas se centró en recolectar información relacionada con el funcionamiento del establecimiento y de la Asociación. La información recolectada se constituyó en una herramienta para generar conocimiento detallado de los integrantes de la Asociación.

Con base al análisis de la información recolectada, se determinó que los establecimientos a considerar para efectos de este estudio van a ser únicamente los socios tanto fundadores como adherentes que se encuentren actualmente en funcionamiento y vinculados a la asociación, los establecimientos que actualmente no son miembros activos, no están en funcionamiento o no han formalizado el ingreso, no se tendrán en consideración.

Los establecimientos considerados para este estudio fueron:

Tabla 19. Listado de establecimientos considerados en el estudio.

Razón Social	Representante
Asadero Brasas El Llanero	Miguel Antonio Rodriguez
Asadero Donde Marzo	Orlando Riaño
Asadero El Manicomio	Fabio León Pérez Molano
Asadero El Terminal	Oscar Puerto
Asadero Restaurante Rancho Colina	Ramiro Pérez Molano
Asadero Techos Rojos	Marco Fidel Molano
Asadero Tocaima	Carlos Pérez
Brisas Del Casanare	Hernán Gavidia
Nebraska Carnes Finas	Marleny Guerrero
Restaurante Cacique Firavia	Sandra Rojas
Restaurante Campestre Casa Grande S.A.S	María Victoria Zea
Restaurante El Bosque Campestre	Fernando Castiblanco
Restaurante El Bosque Tradicional	Jaime Castiblanco
Romulo Food Lovers	Mario Chaparro

Fuente: Elaboración propia

10.1. Capacidad Organizacional de la Asociación Ruta de la Carne.

La Asociación Ruta de la Carne (ARCASUG), es una entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro. Cuyo domicilio es la ciudad de Sogamoso, pero con facultad de desarrollar actividades en todo el territorio nacional.

ARCASUG es propietaria de la marca colectiva "Ruta de la Carne" registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia.

La asociación actualmente cuenta con sus respectivos estatutos compuestos por 42 artículos, organizados en 8 capítulos. Adicionalmente dispone del reglamento de uso de la marca colectiva "Ruta de la carne".

Los resultados de las visitas evidenciaron que los miembros de la Asociación desconocen los estatutos y normas de esta. En efecto, solo el 21% de los entrevistados manifestó conocerlos. Este resultado, refleja que los mecanismos empleados por las directivas para comunicar los estatutos y normas no son eficientes, o no están incluyendo a todos los miembros.

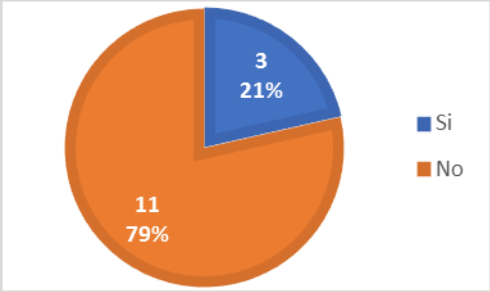

Figura 18. ¿Conoce los estatutos y normas de la asociación?
Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se determinó que los miembros de la Asociación no conocen los objetivos de esta y cada integrante, tiene una percepción distinta del objetivo con el cual se creó la asociación.

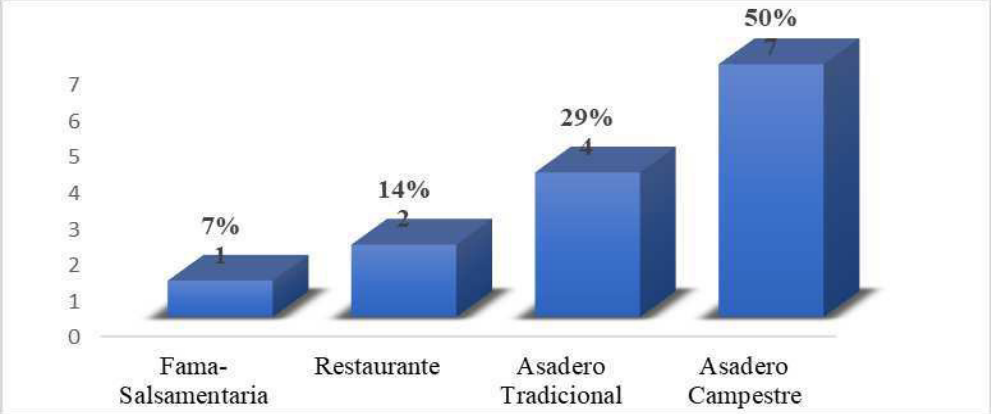

Figura 19. Tipo de establecimiento
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el 79% de los establecimientos miembros de la Asociación son de tipo Asadero, los cuales se pueden clasificar como Campestre o Tradicional (Ver figura 19). Se considero asadero campestre el establecimiento de amplias dimensiones con zonas verdes y mesas al aire libre y asadero tradicional aquel establecimiento en el que el cliente no tiene acceso a zonas verdes. De igual forma la Asociación está integrada por restaurantes y fama-salsamentaría con una presencia del 14% y 7% respectivamente.

Entre tanto, el 79% de los establecimientos tienen aviso exterior con el logotipo de la marca colectiva, que los identifica como miembros de la asociación. Frente al 21% que no cuentan con este. Es importante resaltar que establecimientos que actualmente no pertenecen a la asociación, hacen uso del logotipo de la misma (Ver figura 20).

De igual forma, el 64% de los establecimientos miembros de la asociación incluyen en la decoración del establecimiento el tema muisca, logos y pictogramas aprobados por la Asociación como mecanismo para resaltar la marca colectiva. En la decoración los socios incluyen retablos con fotografías que hablan de tradiciones y/o historia de la región, el logo de la marca colectiva plasmado en muros y ventanas, entre otros.

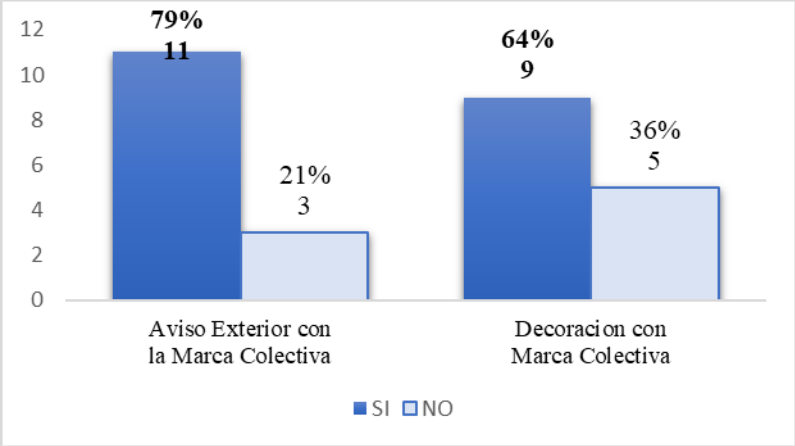

Figura 20. Identificación de establecimientos miembros
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nivel académico de los miembros, el 50% de los socios de ARCASUG tienen estudios universitarios, el 21% tienen formación técnica o tecnológica, el 7% tiene bachillerato y el 14% tienen primaria. Tan solo el 7% (1 socio) no tiene ningún tipo de formación académica (Ver figura 21).

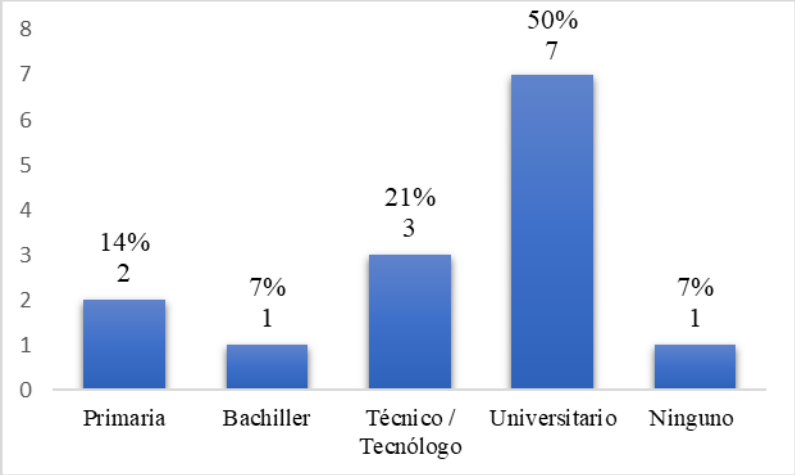

Figura 21. Formación académica propietario y/o administrador
Fuente: Elaboración propia.

En lo relacionado con experiencia en el sector, el 36% de los establecimientos pertenecientes a la Asociación lleva 40 o más años en funcionamiento, lo que refleja que los establecimientos miembros cuentan con experiencia. Adicionalmente solamente un establecimiento lleva menos de un año en funcionamiento y otro lleva menos de 5 años (Ver figura 22).

Entre tanto, el 22% de los establecimientos llevan entre 10 y 15 años de funcionamiento. El 14 % entre 16 y 20 años, y el 7% entre 30 y 35 años.

En general la Asociación está integrada por establecimientos con experiencia en el sector.

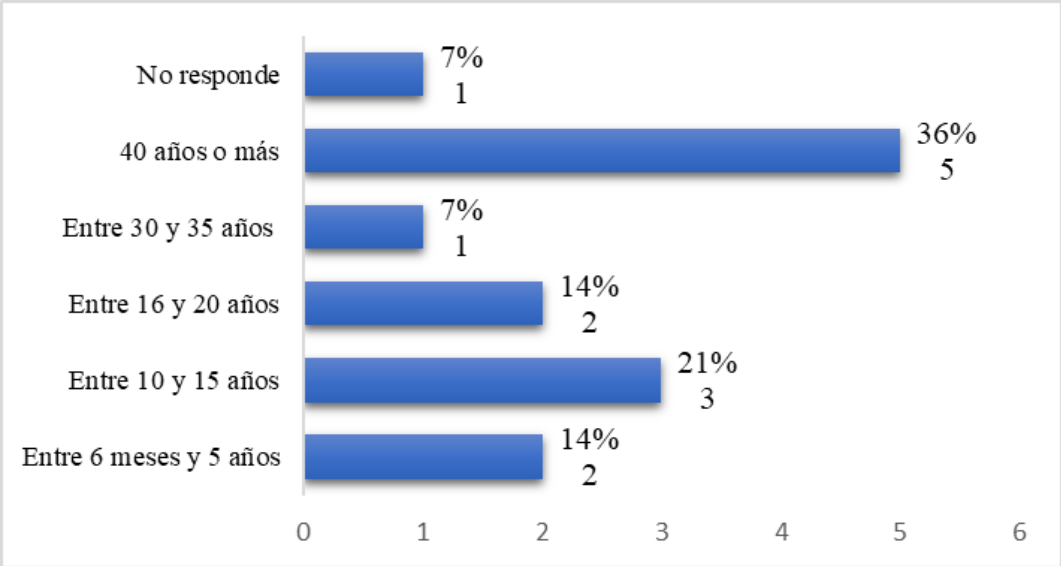

Figura 22. Tiempo de funcionamiento del establecimiento
Fuente: Elaboración propia

10.2. Capacidad financiera

Actualmente la Asociación Ruta de la Carne, no dispone de estados financiero. Los ingresos de la Asociación están conformados por:

- Cuotas de afiliación, que son equivalentes a: Cincuenta mil pesos ($ 50.000) para los socios fundadores y de Seiscientos mil pesos ($ 600.000) para los socios adherentes.

- Cuotas de sostenimiento anual, que actualmente son de Cincuenta mil pesos ($ 50.000). Cuotas que podrán ser incrementada por la asamblea general cuando así lo estime y en la forma que sea conveniente.

- Aportes de entidades públicas y privadas nacionales y extranjeras.

Adicionalmente, se conoce que en caso de ser necesario el 93% de los miembros de la Asociación (13 socios), estarían dispuestos y cuenta con la capacidad económica para aportar recursos a proyectos que los beneficien.

De acuerdo con el Boletín de Noticia Mercantil de marzo 2017 de la Cámara de Comercio de Sogamoso, los activos totales de la Asociación para el año 2017 eran de $1.507.800.

En la tabla se presenta el valor en activos totales de algunos miembros de la Asociación (Ver tabla 20).

Tabla 20. Datos renovación matricula mercantil 2017. Miembros de la Asociación.

Matricula	Razón social	Activo total
S0501423	Asociación Ruta De La Carne	1.507.800
30592	Restaurante Campestre Casa Grande Sogamoso	25.800.318
35659	Asadero y Piqueteadero El Terminal	6.000.000
39289	Asadero Brasas El Llanero	1.500.000
41647	Asadero Restaurante Rancho La Colina	1.000.000
42495	Asadero Techos Rojos	5.500.000
43760	Restaurante Bar El Bosque Campestre	29.274.454

46568	Estadero y Asadero Brisas Del Casanare	1.200.000
51310	Asadero Donde Marzo	37.571.720
52422	Nebraska Carnes Finas	12.000.000
64805	Asadero El Manicomio	2.500.000

Fuente: Elaboración propia, en base: Noticia mercantil marzo 2017, Cámara de Comercio de Sogamoso.

10.3. Instalaciones.

Los establecimientos miembros de la asociación se encuentran estratégicamente distribuidos en la provincia de Sugamuxi de la siguiente forma: el 43% (6 establecimientos) se encuentran ubicados en la zona urbana de la ciudad de Sogamoso, el 29% (4 establecimiento) en la vía Sogamoso – Iza, el 14% (2 establecimiento) en la vía Tibasosa – Duitama, el 7% (1 establecimiento) en la vía Sogamoso – Firavitoba y el 7% restante (1 establecimiento) en la vía Sogamoso – Aquitania (Ver figura 23).

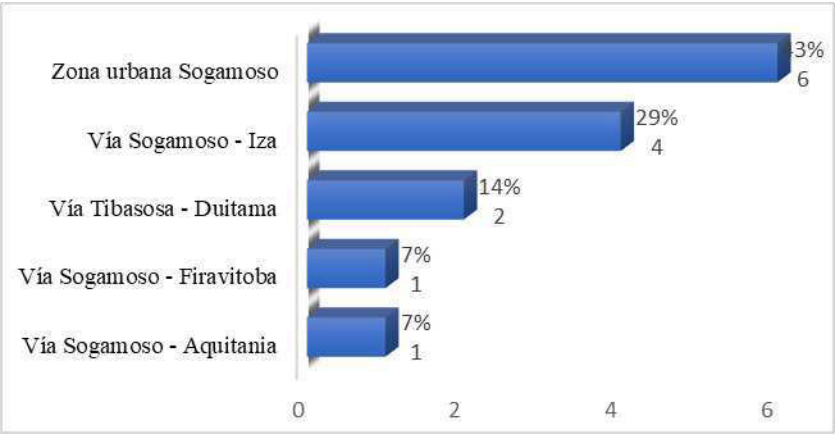

Figura 23. Zona donde se encuentra ubicado el establecimiento
Fuente: Elaboración propia.

El ambiente familiar es importante para este tipo de industria, puesto que además de calidad y buen servicio, el cliente tiene en cuenta las instalaciones al momento de elegir. El 43% de los establecimientos miembros de la Asociación (6 establecimientos), cuentan con zonas de recreación para adultos, como lo son zonas verdes, canchas de futbol, rana, tejo, mini tejo u otras; el 36% (5 establecimientos) cuenta con zonas de recreación infantil como parque y juegos para niños; y el 71% (10 establecimientos) cuentan con parqueadero (Ver figura 24).

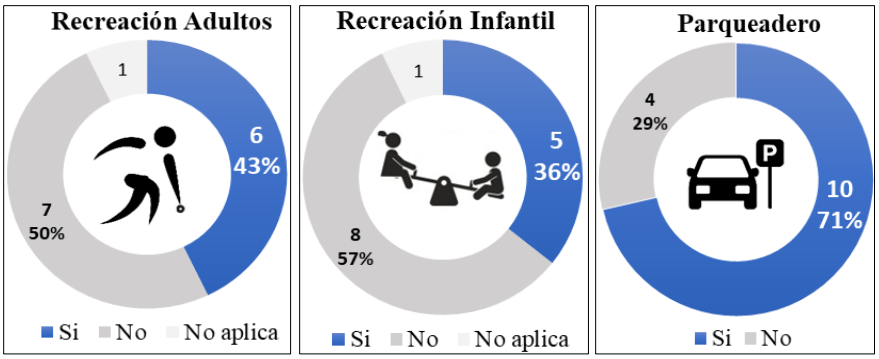

Figura 24. Instalaciones
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la capacidad de los establecimientos miembros se observó que: el 14% de los miembros de la asociación (2 establecimientos), cuenta con una capacidad representada en menos de 100 sillas; el 43% (6 establecimientos) tienen una capacidad representada en un rango de 100 y 199 sillas, siendo esta la capacidad más frecuente entre los miembros; el 7% (1 establecimiento) cuenta con una capacidad entre 200 y 299 sillas; y el 29% (4 establecimientos) cuentan con una capacidad superior a las 300 sillas. Adicionalmente la capacidad de un establecimiento, no puede ser cuantificada en sillas puesto que su operación no se ajusta a este mecanismo de conteo, la capacidad de dicho establecimiento está representada por las reses que puede almacenar, siendo esta de 25 reses (Ver tabla 21).

Tabla 21. Capacidad del establecimiento en sillas.

Tamaño	N° de establecimientos	Total Sillas
Menos de 100 sillas	2	110
Entre 100 y 199 sillas	6	790
Entre 200 y 299 sillas	1	200
Más de 300 sillas	4	1750
No aplica	1	*25 reses
Total	14	2850

*Capacidad expresada en cabezas de ganado.
Fuente: Elaboración propia

En tanto, la capacidad mínima en cuanto el número de sillas de los establecimientos miembros de la asociación es de 40 sillas y la máxima es de 600 sillas. Entre los establecimientos, cuya razón social está relacionada con el servicio de asadero, restaurante o similar, en promedio disponen de 219 sillas por establecimiento.

10.4. Capacidad tecnológica

Las innovaciones tecnológicas más empleadas en la industria gastronómica se centran en la forma de pago. Entre los miembros de la Asociación esta tendencia se reflejaría en la aceptación del pago electrónico, observando que la mayoría de los establecimientos miembros no permiten este tipo de pago, con un 64%. Frente al 36% de los establecimientos donde aceptan pago electrónico.

Por otra parte, el 71% de los miembros de la asociación posee caja registradora, aparato que permite calcular y registrar las transacciones en efectivo de los establecimientos.

Como servicio complementario, el 29% de los establecimientos ofrece acceso inalámbrico a internet dentro de las instalaciones (Ver figura 25).

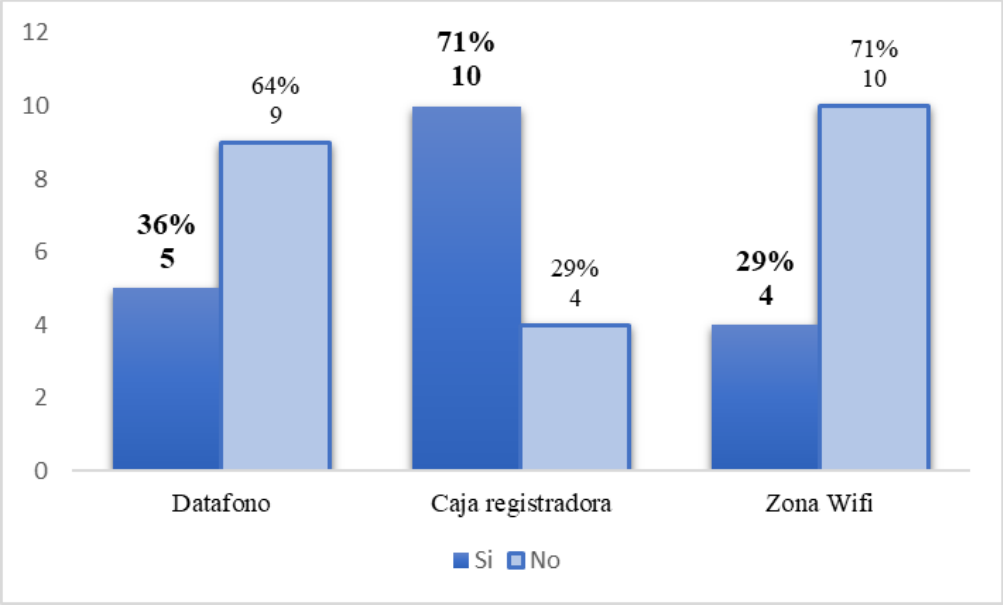

Figura 25. Recursos tecnológicos.
Fuente: Elaboración propia.

10.5. Capacidad del talento humano

El 21% de los establecimientos miembros de la Asociación, prestan servicio al público de lunes a domingo; el 7% de lunes a sábado; el 7% jueves, viernes, sábado, domingo y festivos; y el 14% viernes, sábado, domingo y festivos. Los días de atención al público, más frecuentes entre los establecimientos miembros de la Asociación son los sábados, domingos y festivos con un 50% (Ver figura 26).

Un gran porcentaje de los empleos generados por la Asociación se pueden catalogar como 'empleos de fines de semana' debido a que la mayoría de los establecimientos miembros, laboran únicamente en estos días, y adicionalmente en los establecimientos que laboran toda la semana, es necesario contratar personal para fines de semana.

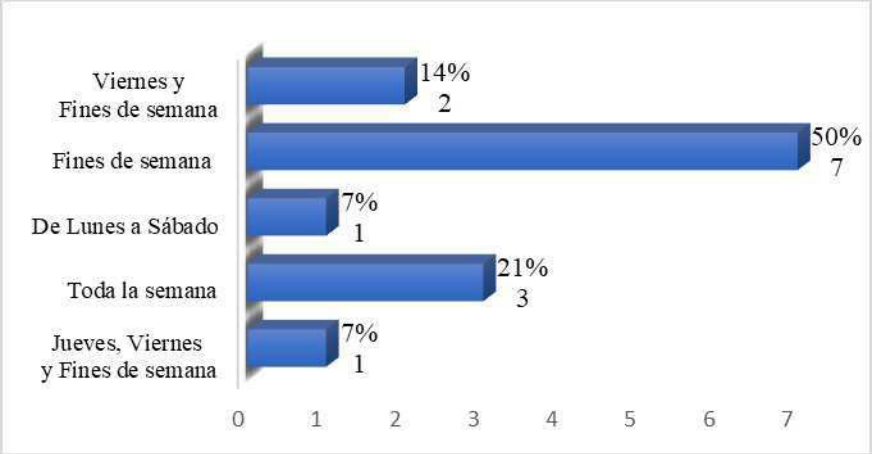

Figura 26. Días de atención al publico
Fuente: Elaboración propia.

La Asociación genera entre 149 y 165 empleos de fines de semana, los cuales se distribuyen de la siguiente manera, aproximadamente el 44% de los empleos son para meseros, es decir la asociación emplea entre 64 y 73 meseros; cerca del 24% para el personal de cocina, lo que representa entre 36 y 39 personas; alrededor del 11% son asadores de carne, lo que representa entre 16 y 20 personas; aproximadamente el 10% de los empleos son para administración del establecimiento, lo que representa 16 personas. El 12% restantes está distribuido entre recepción de clientes y vehículos (6%), personal de aseo (4%) y los empleos generados por la fama-salsamentaría (2%) (Ver figura 27).

Tabla 22. Número de empleados.

		Total Personas (Fines de semana)
Meseros	**Mínimo**	64
	Máximo	73
Cocineros	**Mínimo**	36
	Máximo	39
Asador	**Mínimo**	16
	Máximo	20
Personal de aseo		4
Administrativo		16
Recepcionista de Clientes y Vehículos		10
Otros		3
TOTAL	**Mínimo**	**149**

Máximo	**165**

Fuente: Elaboración propia

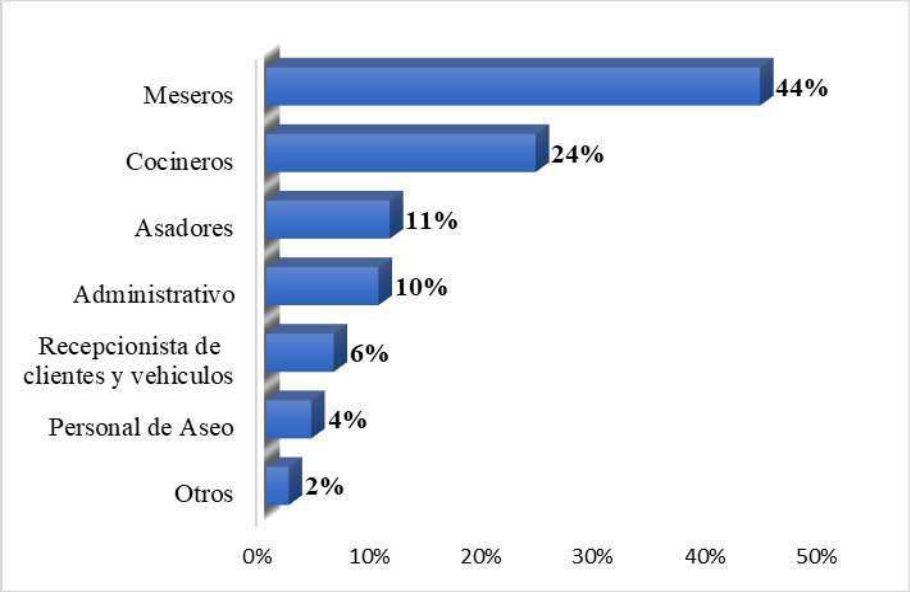

Figura 27. Distribución del personal en las diferentes áreas.
Fuente: Elaboración propia

En los establecimientos miembros de la Asociación Ruta de la Carne se observa una alta rotación de los meseros. Lo cual se puede explicar, debido a que, en este campo es donde se concentra el mayor número de empleos generados por la Asociación, por los días de atención de los establecimientos miembros y que este personal no requiere conocer aspectos específicos y/o propios de la preparación de los productos característicos del establecimiento.

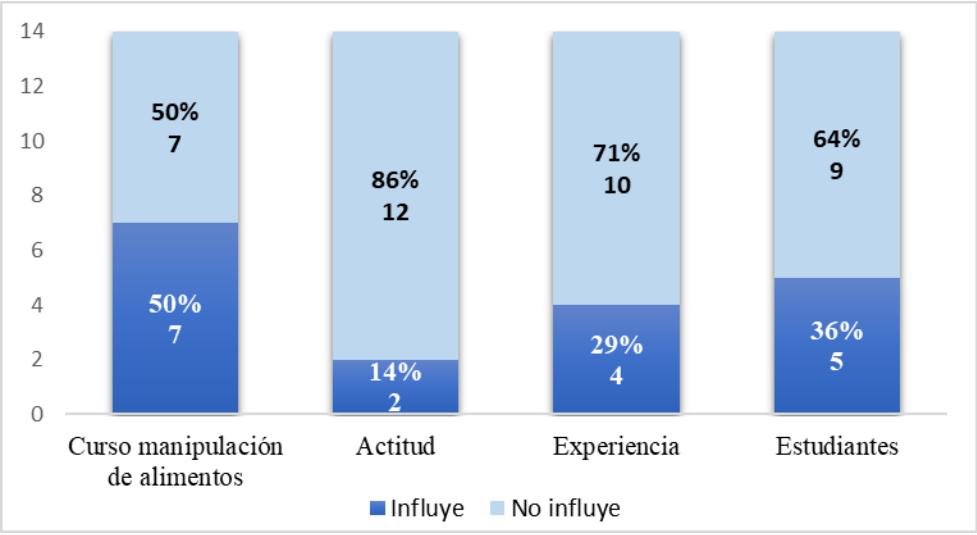

Figura 28. Criterios para contratar meseros
Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente en el 36% de los establecimientos se tiene como requisito para contratar meseros que estos sean estudiantes, puesto que esta población cuenta con tiempo disponible para trabajar únicamente en los fines de semana. Además de este requisito, en el 50% de los establecimientos se exige el curso de manipulación de alimentos para contratar meseros, y en el 29% la experiencia es un factor relevante al momento de contratar este personal (Ver figura 28).

De igual forma es importante resaltar que todos los establecimientos miembros de la asociación capacitan a sus empleados en cursos de Manipulación de alimentos.

El 71 % de los socios emplean bonificaciones económicas con el objetivo de motivar a sus empleados, siendo esta la estrategia de motivación más empleada en los establecimientos miembros; el 21% no emplea ninguna estrategia de motivación para sus empleados y el 7% realiza charlas motivacionales como estrategia (Ver figura 29).

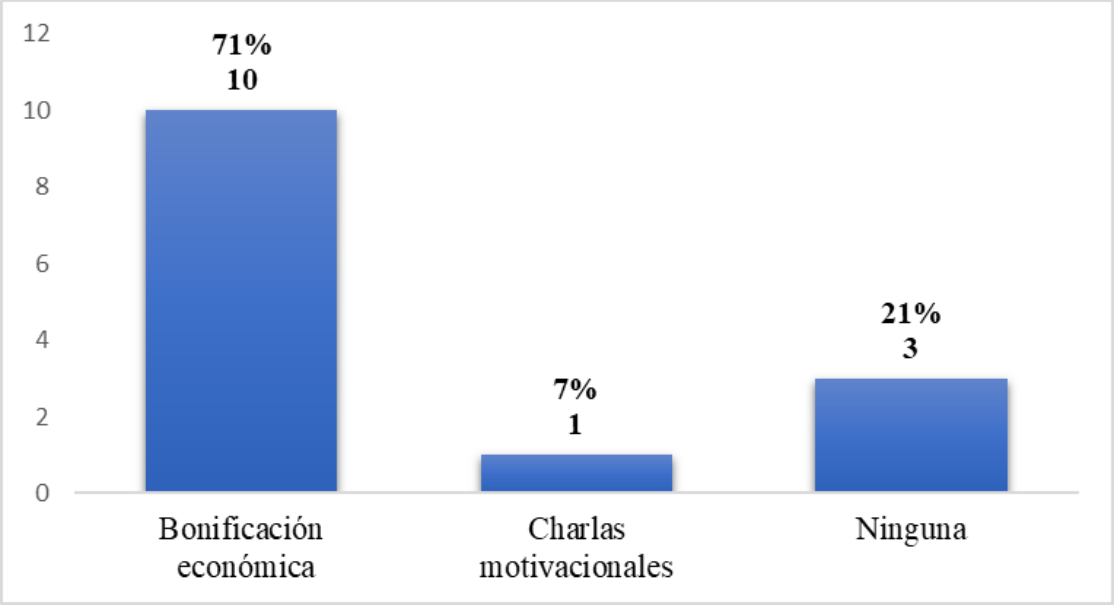

Figura 29. Estrategias de motivación al personal
Fuente: Elaboración Propia

10.6. Capacidad de comercialización.

Actualmente como asociación la Ruta de la carne está promocionando la marca colectiva y sus socios por medio de un mapa. En este se encuentran los establecimientos miembros, y sitios turísticos de la región (Ver figura 30). Adicional al mapa, actualmente la Asociación, como entidad no está realizando ningún tipo de publicidad.

Individualmente el 29% de los establecimientos miembros, emplean medios radiales para publicitar el establecimiento, el 57% publicitan el establecimiento por redes sociales, y el 21% emplean vallas publicitarias. Tan solo el 29% no realiza ninguna publicidad diferente a la voz a voz (Ver figura 31).

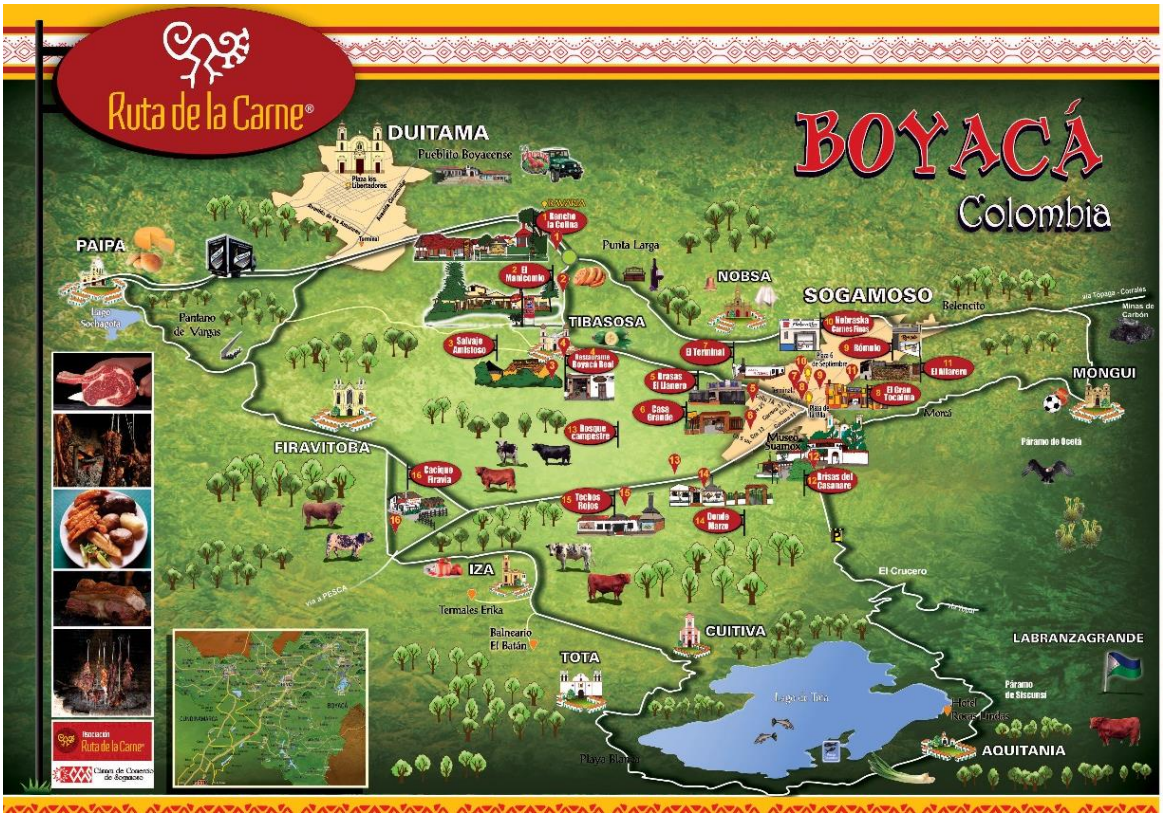

Figura 30. Mapa de la Asociación.
Fuente: ARCASUG.

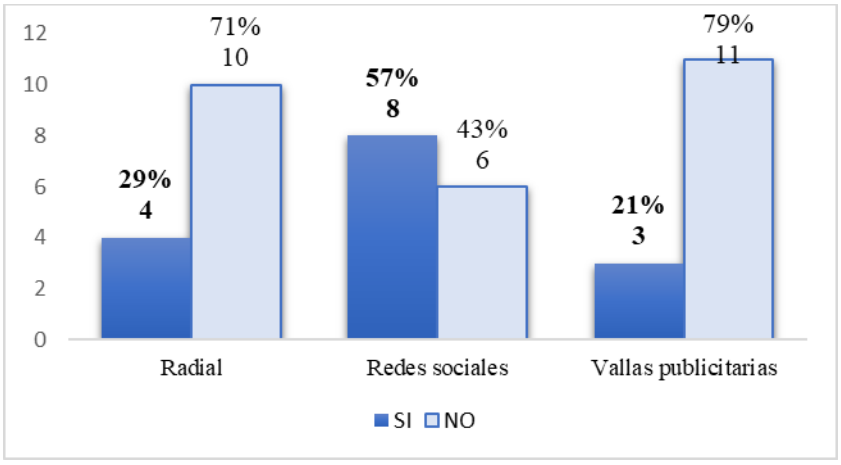

Figura 31. Medios de publicidad empleados en el establecimiento.
Fuente: Elaboración Propia

El 86% de los establecimientos miembros de la Asociación ofrecen servicio de Eventos, este servicio consiste en el alquiler de los salones, y preparar la alimentación para dicho evento.

En cuanto al servicio de domicilio, solo es prestado por 3 socios, los cuales representan el 21% de los miembros de la Asociación (Ver figura 32).

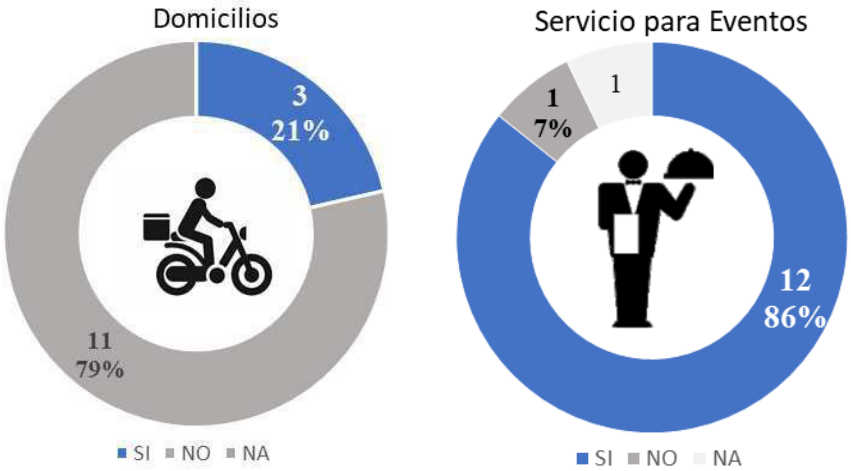

Figura 32. Servicios adicionales.
Fuente: Elaboración Propia

10.7. Capacidad en los procesos

10.7.1. Proceso de abastecimiento

En cuanto a carne los miembros de la asociación, excluyendo la fama-salsamentaría y un asadero en el que no fue posible recolectar la información, consumen aproximadamente 165 arrobas de carne de res a la semana, teniendo en cuenta que de una res se obtienen entre 10 y 15 arrobas, la asociación consume aproximadamente 14 reses semanales. De igual forma, los establecimientos miembros de la asociación consumen 90 arrobas de carne de cerdo semanales, teniendo en cuenta que de un cerdo se obtienen entre 5 y 8 arrobas, la asociación consumo aproximadamente 14 cerdos semanales.

El 50% de los establecimientos miembros, excluyendo la fama-salsamentaría, compran las reses en la plaza local; el 29% compran en famas, debido a que compran cortes específicos o en el caso de los restaurantes el consumo de carnes es bajo. Y el 14% compran las reses en criaderos de la región o de zonas aledañas.

El 36% de los socios adquieren los cerdos en Criaderos, el 29% compran carne de cerdo en famas y el 29% compran los cerdos en la plaza local (Ver figura 33).

En el caso específico de la fama-salsamentaría, se adquieren las reses y los cerdos tanto en plazas y criaderos regionales, como en subastas de los llanos orientales y Bogotá, la decisión sobre el lugar en el que se adquiere el ganado está basada en la disponibilidad y calidad del producto.

Al considerar que los establecimientos que adquieren carne en pie, deben hacer uso de la planta de sacrificio. Se puede plantear que el 64% de los establecimientos miembros de la asociación requiere el servicio de sacrificio reses y cerdos. En otras palabras, los establecimientos miembros de la asociación sacrifican semanalmente un aproximado 9 reses y 9 cerdos. Sin tener en cuenta el consumo de la fama salsamentaría, que semanalmente oscila, entre 4 y 6 reses y entre 3 y 4 cerdos.

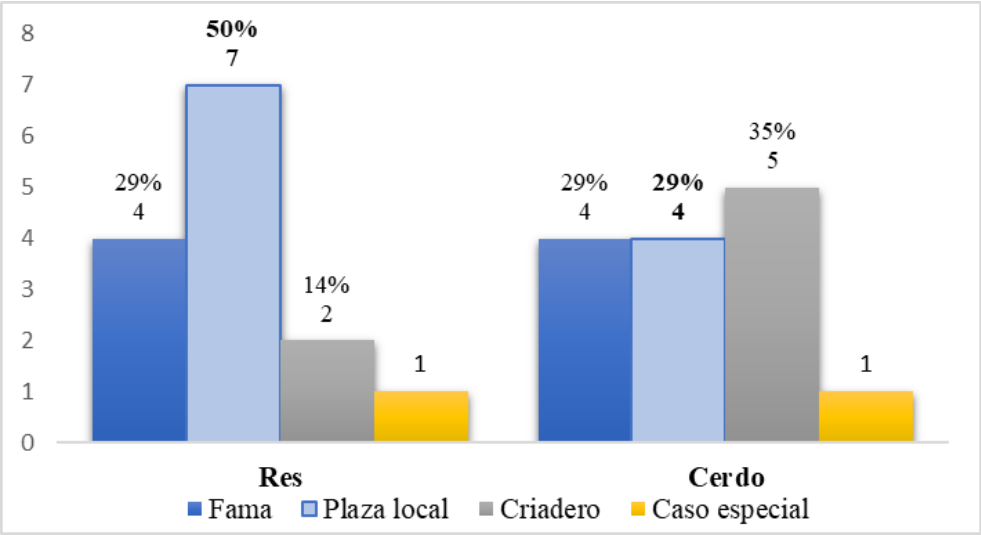

Figura 33. ¿En qué lugar adquiere la carne o los animales qué emplea en su negocio?
Fuente: Elaboración propia

Los establecimientos miembros de la Asociación, excluyendo el caso de la Fama – Salsamentaría, producen de acuerdo con un sistema Push, lo que implica la compra de insumos y/o materias primas necesarias para cubrir los pronósticos de la demanda semanal (de los días que labora el establecimiento). De tal forma que estos establecimientos no manejan grandes volúmenes de inventarios.

Con relación a los insumos de plaza como papa, yuca, cebolla, entre otros. El 72% de los establecimientos adquieren estos en el Centro Regional de Abastos del Oriente Colombiano (COOMPRORIENTE), el 14% en la plaza de mercado minorista de la Ciudad de Duitama y el 7% en la plaza de mercado minorista de la ciudad de Sogamoso.

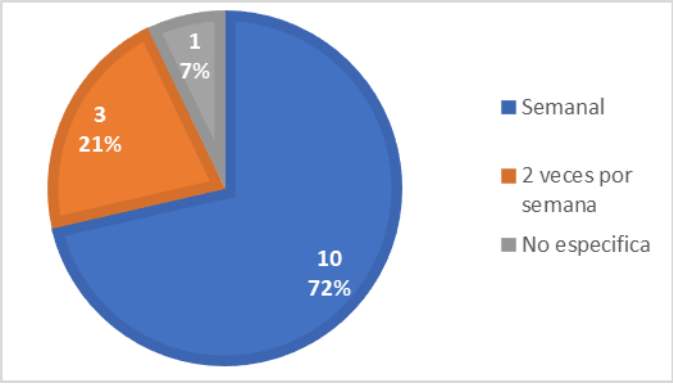

*Figura 34.*Frecuencia de compra de principales insumos de plaza.
Fuente: Elaboración Propia

El 72% de los establecimientos miembros de la Asociación, adquiere estos productos semanalmente, el 21% realizan las compras de estos insumos 2 veces por semana. Lo cual es

entendible, teniendo en cuenta que el porcentaje de establecimientos que atienden al público menos de 5 días a la semana, realizan una compra semanal (Ver figura 34).

En cuanto a proveedores diferentes a productos cárnicos e insumos de plaza, el 36% de los establecimientos miembros de la Asociación (5 socios), tienen alianzas con la cervecería artesanal BRUDER. El 21% ha realizado algún tipo de alianzas con proveedores de helados y el 7% con proveedores de postres (Ver figura 35).

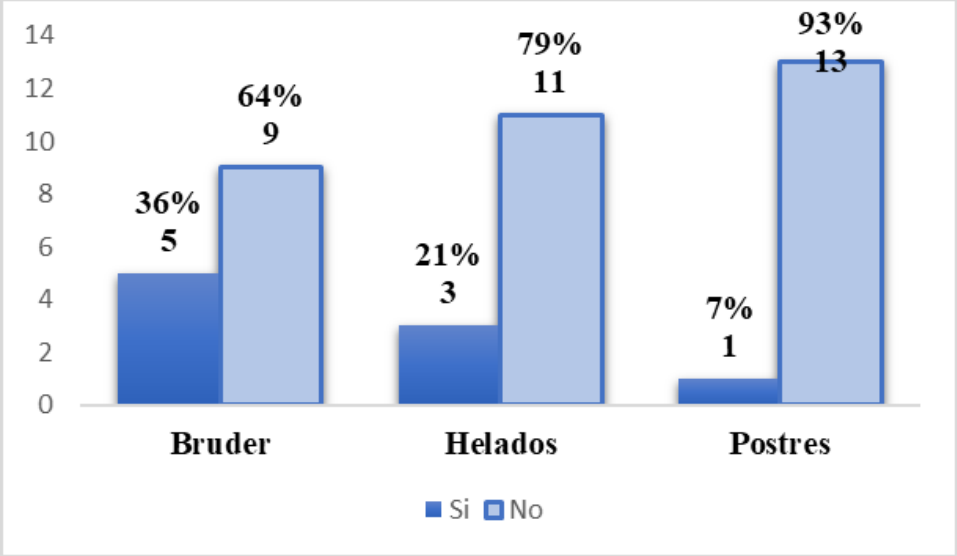

Figura 35. Alianzas con proveedores.
Fuente: Elaboración propia.

10.7.2. Proceso de producción.

Uno de los procesos más importantes en los establecimientos miembros de la asociación exceptuando el caso de la fama - salsamentaría es la preparación de los productos principales y sus acompañamientos.

En el caso del plato principal de la asociación, la carne de res y cerdo. El 64% de los establecimientos miembros, inician el proceso de producción con la recepción de la carne en canal proveniente de la planta de beneficio del municipio de Sogamoso - Industria Frigorífica de Boyacá (Infriboy s.a.s). Después de esto, se retira la carne del hueso y se separan los diferentes cortes que componen un animal en canal, proceso conocido como desposte.

Entre tanto, el 29% de los establecimientos miembros, empiezan el proceso de producción con la recepción de los cortes y/o porciones, provenientes de la "fama" o carnicería donde se adquieren este insumo, estos establecimientos no realizan proceso de desposte debido a que la carne que adquieren ya ha sido despostada.

10.7.2.1. Maduración de carnes

La maduración es una práctica, cada día más utilizada en el mundo. Puesto que se cree que el proceso de maduración hace que las carnes se vuelvan más tiernas y jugosas, mejora su sabor y textura, facilita la digestión de las mismas y la hace más nutritiva. De igual manera, la maduración de carnes actualmente se asocia con calidad.

En la mayoría de los establecimientos miembros de la Asociación, ya se está adoptando el concepto de maduración de carnes. Apenas el 21% de los miembros, no manejan carnes maduradas.

En el 7% de los establecimientos se manejan carnes maduradas por menos de 3 días, en el 50% de los establecimientos manejan carnes maduras entre 3 y 5 días, siendo este el tiempo de maduración predilecto por los miembros de la Asociación. En el 7% maduran las carnes entre 6 y 9 días y en el 14% manejan carnes maduradas por más de 15 días (Ver figura 36).

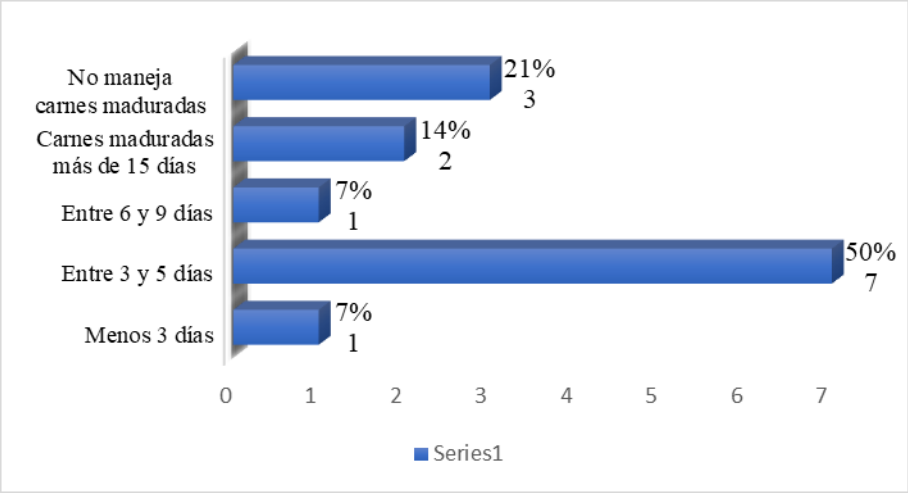

Figura 36. Tiempo de maduración de la carne
Fuente: Elaboración Propia

Una vez ha concluido el tiempo de maduración empleado en cada establecimiento, la carne es adobada. El proceso e ingredientes, empleados en esta etapa son propios y hacen parte del 'toque secreto' de cada miembro.

Los establecimientos miembros no tienen documentado este proceso. Y como Asociación no se ha estandarizado ningún aspecto del mismo.

10.7.2.2. Cocción de carnes.

En el proceso de cocción de las carnes es importante resaltar que la raza de ganado preferida por los establecimientos de tipo asadero (79%), es el ganado Normando. Debido a que la carne

normanda es famosa por presentar uno de los mejores equilibrios entre las fibras musculares y la grasa intramuscular, criterio relevante al momento de asar.

Una vez puesta la carne a la brasa, en los establecimientos miembros de tipo asadero (79%), el asador se guía por el color para saber el momento en el que la carne esta lista para servir. Adicional a este indicador, para saber si la carne está en el punto de servir, en el 29% de los establecimientos miembros se orientan por los jugos, en el 14% por el tiempo que lleva está en la brasa y en el 14% por la experiencia y conocimientos del asador.

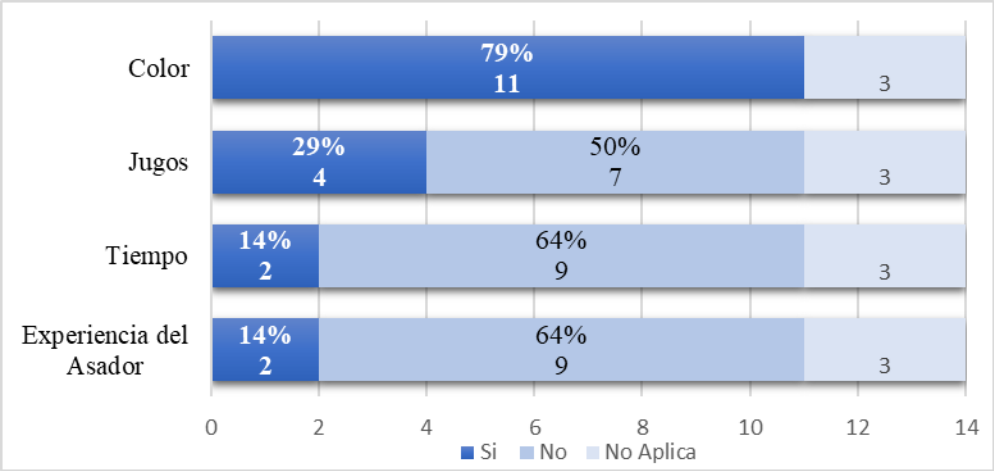

Figura 37. Criterios cocción carne.
Fuente: Elaboración propia

Los establecimientos miembros no tienen documentado el proceso de cocción de las carnes. Y como asociación no se tiene ninguna estandarización en este proceso.

10.7.3. Servicio al cliente.

El primer contacto del establecimiento con el cliente es el recibimiento. En la totalidad de los establecimientos tipo asadero (79%) reciben al cliente ofreciendo degustación. En el 71% de los establecimientos esta consiste en una porción de carne y en el 7% ofrecen pepitoria.

De igual forma se observó que los restaurantes no ofrecen degustación, y en el caso particular de la fama-salsamentaría esta práctica no es acorde al tipo de establecimiento (Ver figura 38).

El 57% de los establecimientos miembros de la Asociación no tienen carta de pedidos o también conocida como carta de precios, donde le den a conocer a los clientes los productos que ofrece y sus correspondientes precios. El mecanismo que estos establecimientos emplean para presentar sus productos son los meseros y/o tableros en los que muestran los productos que ofrece el establecimiento.

Tan solo el 36% de los establecimientos cuenta con este medio de comunicación entre el establecimiento y el cliente, facilitando al cliente la posibilidad de elegir en función de sus gustos, necesidades y economía (Ver figura 39)

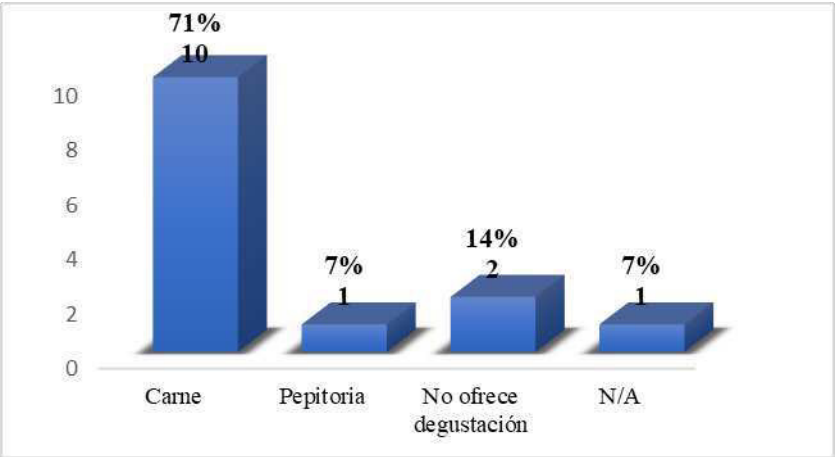

Figura 38. Degustación a los clientes
Fuente: Elaboración propia.

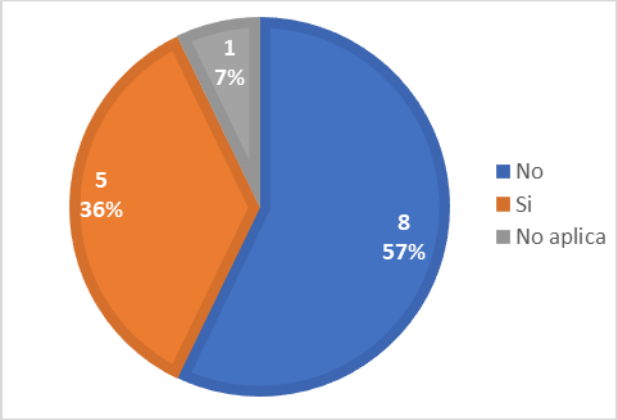

Figura 39. ¿El establecimiento cuenta con carta?
Fuente: Elaboración propia

En la totalidad de los establecimientos miembros de la asociación se ofrece carne de res y cerdo, estas se encuentran en diferentes presentaciones y acompañada de productos diferentes. A continuación, se presentan los acompañamientos ofrecidos por los establecimientos miembros (Ver tabla 23).

Tabla 23. Acompañamientos ofrecidos por los establecimientos.

Producto	Establecimientos que lo ofrecen	Participación
Papa	13	93%

Rellena	11	79%
Envuelto	11	79%
Yuca	9	64%
Arepa	8	57%
Plátano	6	43%
Ensalada	6	43%
Chorizo	5	36%
Arroz	2	14%
Guarapo	1	7%

Fuente: Elaboración Propia

El acompañamiento que todos los establecimientos miembros, (excluyendo la fama salsamentaría), ofrecen es la papa. Seguida por la rellena y el envuelto, que son ofrecidos por todos los establecimientos tipo Asaderos pertenecientes a la Asociación, es decir por el 79% (11 establecimientos).

En cuanto a los medios que se les proporciona a los meseros para la toma de órdenes, en el 64% de los establecimientos se proporciona una libreta en blanco donde el mesero anota el pedido del cliente o la mesa, en el 21% los meseros cuentan con una lista preestablecida para la toma de órdenes. Estos dos medios a su vez sirven para el cobro (Ver figura 40).

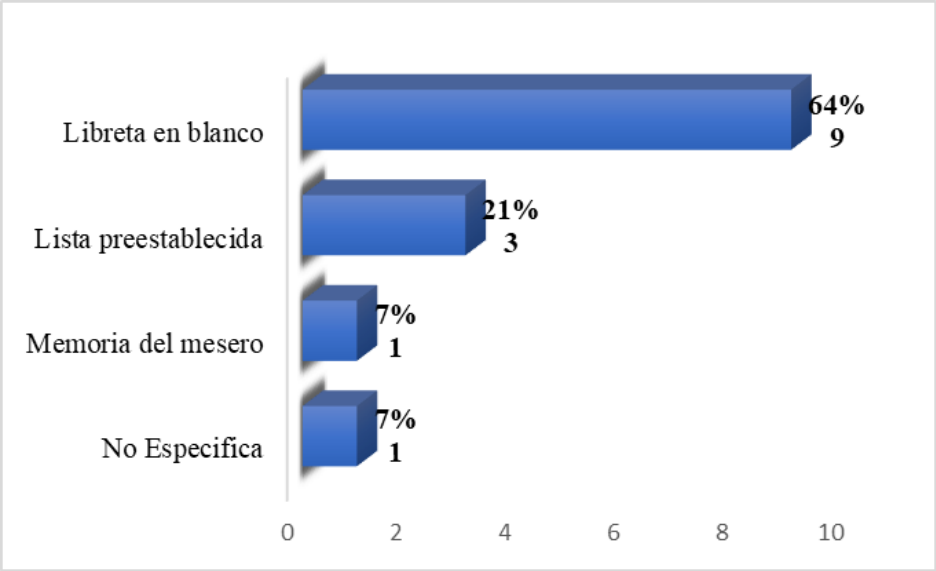

Figura 40. Mecanismo para la toma de órdenes.
Fuente: Elaboración Propia.

En lo relacionado con el pago, en los establecimientos miembros se emplean dos procedimientos para que el cliente realice el pago. El primero consiste en que el cliente hace su orden, el mesero deja en la mesa 'la factura' o lista de pedido, y una vez el cliente a sido atendido

se acerca a caja y paga. Este es el procedimiento más utilizado por los establecimientos miembros, representado con un 79%. En el segundo procedimiento se acepta que el cliente le pague al mesero o que realice su pago en caja, representado con un 21%.

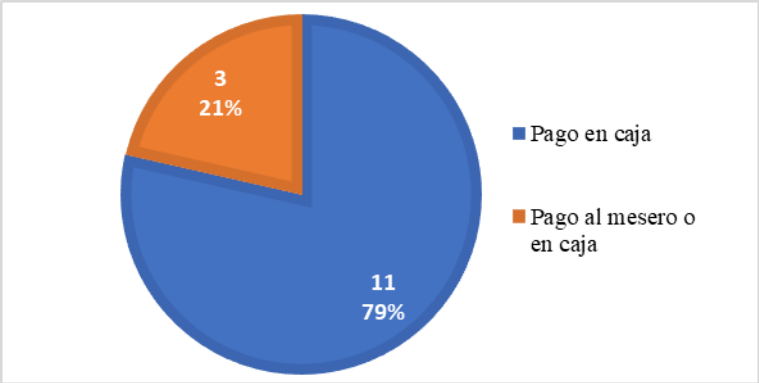

Figura 41. Pagos.
Fuente: Elaboración propia.

Medir la satisfacción del cliente es una herramienta que indica a los establecimientos los aspectos a mejorar. En este aspecto se observó que tan solo el 7% de los establecimientos miembros de la asociación, emplea mecanismos documentados para medir la satisfacción del cliente. En el 36% de los establecimientos se basan en los comentarios de los clientes para medir la satisfacción, el 29% se guían por la expresión facial de los clientes y el 29% restante miden la satisfacción del cliente por la interacción de este con el propietario o administrador.

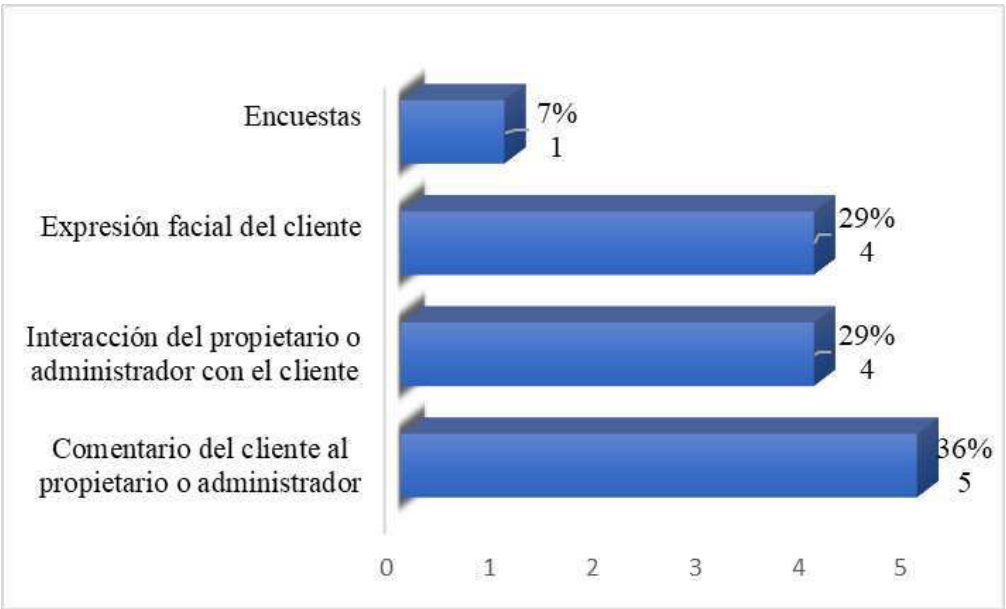

Figura 42. Mecanismos empleados para medir la satisfacción de los clientes.
Fuente: Elaboración propia.

10.8. Cadena de Valor

Tabla 24. Cadena de Valor

Infraestructura
* Miembros con registro mercantil vigente. * Ubicación estratégica de los establecimientos miembros. * Direccionamiento ineficiente de la Asociación. * El 71% de los establecimientos cuentan con parqueadero. El 43% con instalaciones para recreación de adultos y el 36% con zonas de recreación infantil. * El 29% de los establecimientos cuenta con capacidad superior a 300 sillas; el 50% con una capacidad entre 100 y 299 sillas; el 14% con una capacidad menor a las 100 sillas y el 7% restante no se puede describir la capacidad en sillas. * El 21% de los establecimientos miembros tienen aviso exterior que los identifica como parte de la Asociación.
Administración de Recursos Humanos
* La Asociación genera entre 149 y 165 empleos de fines de semana. * Los establecimientos capacitan a sus empleados en temas relacionados con Manipulación de Alimentos, Servicio al Cliente y Cocina. * El 71% de los establecimientos utilizan las bonificaciones económicas como mecanismo de motivación. * En el 50% de los establecimientos exigen curso de manipulación de alimentos para contratar meseros, en el 14% exigen que este tenga buena actitud, en el 29% experiencia y en el 36% prefieren contratar estudiantes.
Desarrollo de Tecnología
* El 29% de los establecimientos miembros cuentan con zona Wifi. * Uso ineficiente de la tecnología por parte de los miembros y la Asociación. * Baja inversión en infraestructura y tecnología de punta
Abastecimiento
* Los establecimientos miembros realizan compras de forma individual. * Proveedores regionales de insumos y materias primas. * El 64% de los establecimientos miembros de la Asociación, requiere los servicios de la planta de sacrificio de ganado bovino y porcino.

* El 29% de los establecimientos miembros de la Asociación, tiene alianza con el proveedor de cerveza Artesanal BRUDER * El 21% de los establecimientos miembros de la Asociación, tiene alianza con proveedor de Helados				
Logística de entrada	**Operaciones**	**Logística de Salida**	**Marketing y Ventas**	**Servicios**
* El 72% de los establecimientos miembros, compran los principales insumos de plaza, semanalmente. * El 54% de los socios compran reses en la plaza local. * El 38% de los socios compran los cerdos en criaderos. * Los establecimientos producen de acuerdo con un sistema Push, debido a esto compran en base a los pronósticos de la demanda. * Inspección visual de materias primas (carnes, acompañamientos e insumos de plaza) para asegurar la calidad. * El sistema de pago a proveedores es de contado	* El 79% de los establecimientos miembros realizan maduración de carnes. * El 79% de los establecimientos se basa en el color para saber si la carne esta lista para servir. Además del color, el 14% también tienen en cuenta el tiempo, y la experiencia del asador, y en el 29% observan los jugos para saber si la carne esta lista para servir. * Los establecimientos ofrecen calidad a precios justos.	* El 79% de los establecimientos ofrece degustación a sus clientes. * El 36% de los establecimientos, presentan sus productos por medio de la carta. * Los meseros visten su delantal aseado. * En el 64% de los establecimientos miembros, los meseros toman el pedido en una libreta en blanco. * En el 79% de los establecimientos el pago se realiza en caja. * En el 36% de los establecimientos aceptan pago con dinero plástico.	* La asociación emplea un mapa como principal estrategia de marketing. * El 29% de los establecimientos miembros publicitan el negocio por medios radiales. * El 57% de los establecimientos emplean redes sociales para dar a conocer el negocio. * El 21% de los establecimientos miembros tienen vallas publicitarias para publicitar el negocio. * El 21% de los miembros ofrecen el servicio de domicilios.	* En los establecimientos miembros de la Asociación Ruta de la Carne se busca ofrecer experiencias únicas en cuanto a calidad y servicio. * Las instalaciones de los socios se encuentran en buen estado y limpias. * El 86% de los establecimientos miembros ofrecen servicio de eventos, con calidad. * El 36% de los establecimientos se basan en los comentarios del cliente al propietario o administrador para medir la satisfacción del cliente, el 29% en la expresión facial del cliente, otro 29% en interacción del encargado con el cliente, y el 7% restante emplea encuestas para medir la satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración Propia

10.9. Matriz PCI

El perfil de capacidad interna (PCI), permite evaluar si determinado factor interno constituye una fortaleza o debilidad para la Asociación, de igual manera facilita calificar el impacto o importancia de dicho factor. Los factores analizados en esta matriz son resultado del análisis de la auditoria interna.

Tabla 25. Matriz PCI

	Fortaleza			**Debilidad**			**Importancia**		
	Alta	**Media**	**Baja**	**Alta**	**Media**	**Baja**	**Alta**	**Media**	**Baja**
Capacidad Organizacional									
Imagen Marca Colectiva		X					X		
Desconocimiento de estatutos y normas					X		X		
Deficiente comunicación entre miembros				X				X	
Miembros con registro mercantil vigente	X							X	
Portafolio de productos, precio y servicio	X						X		
Nivel Académico de los socios		X						X	
Experiencia en el sector		X					X		
Días de atención al publico		X						X	
Capacidad Financiera									
Informalidad en la contabilidad					X		X		
Solvencia económica		X						X	
Instalaciones									
Ubicación estratégica de los miembros (Localización Geográfica)	X						X		
Instalaciones con Zona de Parqueo		X					X		
Instalaciones con zonas de recreación infantil y adultos			X					X	
Capacidad instalada de los establecimientos miembros		X					X		

Capacidad Tecnológica			
Aceptación de pago electrónico		X	X
Uso de caja registradora	X		X
Establecimientos con zona Wifi	X		X
Capacidad del Talento humano			
Especialización de meseros		X	X
Alta rotación de meseros		X	X
Especialización del personal de cocina	X		X
Especialización de los asadores	X		X
Desconocimiento de la Asociación por parte del personal		X	X
Estándares de selección de personal	X		X
Capacitación del personal	X		X
Estrategias de motivación	X		X
Capacidad de Comercialización			
Plan integrado de marketing		X	X
Prestación de servicios adicionales (Servicio de eventos y domicilios)	X		X
Capacidad en procesos			
Proveedores regionales de insumos y materias primas	X		X
Relación con proveedores	X		X
Producción de acuerdo a un sistema push	X		X
Manejo de carnes maduradas	X		X
Documentación y estandarización de procesos		X	X
Servicio al cliente	X		X
Presentación de los productos y precios (Carta)		X	X
Sistemas de medición de satisfacción de clientes		X	X

Fuente: Elaboración propia

10.10. Matriz de evaluación de factores internos

Al realizar la matriz PCI (ver tabla 25) se analizaron las fortalezas y debilidades percibidas en la Asociación. Con el objetivo de elaborar estrategias que brinden un mayor beneficio a la Asociación Ruta de la Carne (ARCASUG), se procederá a priorizar aquellas fortalezas y debilidades de mayor importancia para la Asociación.

Tabla 26. Matriz de evaluación de factores internos

Factor	Ponderación	Impacto	Total Ponderado	Descripción
Fortalezas				
Imagen Marca Colectiva	0,08	4	0,32	El 79% de los establecimientos cuenta con aviso exterior que los identifica como miembros.
Experiencia en el sector	0,08	3	0,24	Tan solo el 14% de los miembros tiene experiencia menor a 5 años
Ubicación estratégica de los miembros (Localización Geográfica)	0,1	4	0,4	Los establecimientos miembros se encuentran ubicados en sectores estratégicos de la provincia de Sugamuxi
Instalaciones de los establecimientos miembros	0,06	3	0,18	Los establecimientos miembros tienen capacidad instalada suficiente para atender la demanda, de igual manera el 71% de los miembros tienen zona de parqueo
Portafolio de productos, precio y servicio	0,06	4	0,24	Los establecimientos miembros cuentan con diversidad de productos, servicios y precios
Proveedores regionales de insumos y materias primas	0,06	3	0,18	Compra de carne en pie o canal de la región, al igual que los insumos de plaza
Manejo de carnes maduradas	0,06	3	0,18	Tan solo en el 21% de los establecimientos no manejan carnes maduradas
Servicio al cliente	0,1	4	0,4	Los establecimientos miembros ofrecen servicios y productos de calidad, a precios justos

Debilidades				
Desconocimiento de estatutos y normas	0,05	1	0,05	Desconocimiento de estatutos y normas evidencian mala comunicación entre los miembros
Informalidad en la contabilidad	0,04	2	0,08	Tanto la asociación como los miembros no disponen de estados financieros
Alta rotación de meseros	0,05	1	0,05	El 44% de los empleos generados por la Asociación es para los meseros, área en la que se presenta la mayor rotación de personal
Plan integrado de marketing	0,1	1	0,1	La asociación no está empleando ninguna estrategia de marketing y publicidad, diferente al mapa
Documentación y estandarización de procesos	0,04	2	0,08	La asociación no tiene estandarización en procesos de maduración, adobo y cocción de carnes
Presentación de los productos y precios (Carta)	0,06	2	0,12	El 57% de los establecimientos miembros no tienen carta de pedidos
Sistemas de medición de satisfacción de clientes	0,06	2	0,12	Tan solo el 7% de los miembros emplean mecanismos documentados para medir la satisfacción del cliente
Total	**1**		**2,74**	

Ponderación: 0,0= Sin importancia; 1,0= Muy importante

Impacto: 4=Fortaleza Mayor; 3=Fortaleza Menor; 2=Debilidad Menor; 1=Debilidad Mayor.

Fuente: Elaboración propia

11. Direccionamiento estratégico.

Los integrantes del proyecto, Estudio de caracterización de la Cadena de suministro y direccionamiento estratégico de la Asociación Ruta de la Carne, con apoyo de la Cámara de Comercio de Sogamoso. Realizaron el taller titulado, formulación de misión y visión. El objetivo de esta actividad se centró en conocer el criterio de los miembros, en aspectos claves para formular la misión y visión de la Asociación.

La información recolectada en el taller, se analizó y consolido dando como resultado los aspectos que se presentan a continuación:

11.1. Misión

ARCASUG es una entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, con presencia en la provincia de Sugamuxi; vela por los intereses de sus socios y fomenta el desarrollo de la industria cárnica de la región. Comprometida con calidad a precios justos y el buen servicio.

11.2. Visión

Para el año 2030, ARCASUG será una Asociación integrada por establecimientos líderes a nivel regional y nacional. Y reconocida por su contribución al desarrollo económico de la Región.

11.3. Valores

Compromiso: Los socios apropian e incorporan las directrices y normas de la Asociación, asocian las obligaciones para consigo mismo, la marca colectiva y los demás miembros.

Liderazgo: La Asociación ruta de la carne busca ser un apoyo y una guía para sus asociados.

Honestidad: Como asociación, y parte integral de esta, cada uno de los miembros obran de manera justa, anteponiendo la verdad a todas las acciones que involucren la actividad de la marca colectiva.

Respeto: En la Asociación se reconoce la diversidad de pensamiento social, cultura, política y/o religiosa de la región y el país; el valor y la importancia que tiene esta diversidad en la sociedad, por tal razón los socios consideran las formas de pensar y actuar de los miembros.

Responsabilidad: Los socios reconocen y asumen las consecuencias de sus decisiones.

Unidad: Los socios se mantienen unidos y solidarios. Aceptan y aprecian el valor de las contribuciones hechas por los miembros, y buscan la cooperación en la Asociación.

11.4. Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta diseñada para relacionar los factores del entorno, oportunidades y amenazas, con las capacidades internas, fortalezas y debilidades. Los factores relacionados en esta matriz provienen de la matriz EFE y EFI, desarrolladas anteriormente.

Tabla 27. Matriz DOFA

			Fortalezas								**Debilidades**						
			Imagen Marca Colectiva	Experiencia en el sector	Ubicación estratégica de los miembros	Instalaciones de los establecimientos	Portafolio de productos, precio y servicio	Proveedores regionales de insumos y materias	Manejo de carnes maduradas	Servicio al cliente	Desconocimiento de estatutos y normas	Informalidad en la contabilidad	Alta rotación de meseros	Plan integrado de marketing	Documentación y estandarización de procesos	Carta de productos y precios.	Sistemas de medición de satisfacción de clientes
			F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Oportunidades	O1	Tasas de interés	**Estrategias FO**								**Estrategias DO**						
	O2	Consumo final interno de los Hogares	Incentivar el uso de avisos exteriores que identifique a los establecimientos de la Asociación (F1-F3, O3-O8) Desarrollar programa de fidelización de clientes (F1-F2, O8) Presentar portafolio de productos, precios y servicios, en página web (F5-F7-F8, O4-O7)								Diseñar procesos administrativos y mecanismos de comunicación interna para la Asociación (D1, O8) Diseñar sistema de gestión administrativa para los establecimientos miembros (D2, O5)						
	O3	Infraestructura Vial															
	O4	Publicidad Digital															
	O5	Gastronomía Sostenible															
	O6	Premiación del lago de Tota como tercer destino verde más atractivo de América															
	O7	Tendencias de Consumo fuera de Casa															

	O8	Reconocimiento de la marca Colectiva		Diseñar plan integral de marketing (D4, O4)
	O9	Plantas de beneficio animal		Definir y estandarizar procesos productivos (D5, O5-O8)
Amenazas	A1	Comportamiento Económico del sector cárnico	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
	A2	Preferencias de los colombianos (consumo de carnes)	Gestionar certificación de asadores de carne Arcasug, como factor diferenciador en el mercado meta (F1-F2, A5-A6) Desarrollar nuevas propuestas gastronómicas (F2-F5, A2-A3-A5-A7) Generar alianzas estratégicas con proveedores cárnicos de la región (F6, A1-A4)	Diseñar sistema de medición de satisfacción del cliente (D7, A5)
	A3	Clasificación de la carne roja como probablemente cancerígena para seres humanos		
	A4	Inventario de ganado bovino y porcino		
	A5	Competencia		
	A6	Falta de Barreras de entradas		
	A7	Productos Sustitutos		

Fuente: Elaboración Propia

11.5. Matriz cuantitativa de planificación estratégica.

Una vez analizadas las estrategias formuladas en la matriz DOFA se decidió que evaluaran cuantitativamente las siguientes estrategias (Ver tabla 28):

Tabla 28. Estrategias.

N°	Estrategia
E1	Desarrollar programa de fidelización de clientes
E2	Diseñar procesos administrativos y mecanismos de comunicación interna para la Asociación
E3	Diseñar sistema de gestión administrativa para los establecimientos miembros
E4	Diseñar plan integral de marketing
E5	Definir y estandarizar procesos productivos
E6	Gestionar certificación de asadores de carne Arcasug, como factor diferenciador en el mercado meta
E7	Desarrollar nuevas propuestas gastronómicas
E8	Generar alianzas estratégicas con proveedores cárnicos de la región
E9	Diseñar sistema de medición de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación cuantitativa de las estrategias indica, en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores para la Asociación Ruta de la Carne.

La matriz cuantitativa de planificación estratégica es una herramienta que permite evaluar las estrategias alternativas (resultante en la matriz DOFA), en base de los factores de éxito crítico, tanto externo como interno, obtenidos anteriormente en las matrices EFI y EFE.

Tabla 29. Matriz cuantitativa de planificación estratégica

		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9	
Factor clave	**Peso**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**
Oportunidad																			
Tasas de interés	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Consumo final interno de los Hogares	0,05	3	0,15	-	-	-	-	1	0,05	1	0,05	-	-	1	0,05	-	-	1	0,05
Infraestructura Vial	0,01	-	-	-	-	-	-	2	0,02	-	-	-	-	-	-	2	0,02	-	-
Publicidad Digital	0,03	3	0,09	-	-	-	-	4	0,12	-	-	2	0,06	2	0,06	-	-	2	0,06
Gastronomía Sostenible	0,02	-	-	1	0,02	1	0,02	-	-	4	0,08	1	0,02	1	0,02	1	0,02	-	-
Premiación del lago de Tota como tercer destino verde más atractivo de América	0,02	-	-	-	-	-	-	2	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,02
Tendencias de Consumo fuera de Casa	0,03	4	0,12	-	-	-	-	3	0,09	1	0,03	1	0,03	1	0,03	-	-	2	0,06
Reconocimiento de la marca Colectiva	0,03	3	0,09	4	0,12	1	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	3	0,09	1	0,03	3	0,09
Plantas de beneficio animal	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,02	-	-	-	-	3	0,06	-	-
Amenaza																			
Comportamiento Económico del sector cárnico	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,02	1	0,02	2	0,04	4	0,08	-	-

Preferencias de los colombianos (consumo de carnes)	0,05	2	0,1	-	-	-	-	1	0,05	-	-	-	-	4	0,2	-	-	1	0,05
Clasificación de la carne roja como probablemente cancerígena para seres humanos	0,04	-	-	-	-	-	-	1	0,04	-	-	-	-	3	0,12	-	-	-	-
Inventario de ganado bovino y porcino	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,05	-	-	2	0,1	4	0,2	-	-
Competencia	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Falta de Barreras de entradas	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	4	0,12	1	0,03	2	0,06	1	0,03
Productos Sustitutos	0,03	1	0,03	-	-	-	-	1	0,03	-	-	-	-	3	0,09	-	-	-	-
Fortalezas																			
Imagen Marca Colectiva	0,04	3	0,12	2	0,08	1	0,04	4	0,16	1	0,04	2	0,08	1	0,04	-	-	1	0,04
Experiencia en el sector	0,04	3	0,12	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Ubicación estratégica de los miembros (Localización Geográfica)	0,05	1	0,05	1	0,05	-	-	2	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,1
Instalaciones de los establecimientos miembros	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,12
Portafolio de productos, precio y servicio	0,03	3	0,09	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	4	0,12	3	0,09
Proveedores regionales de insumos y materias primas	0,03	-	-	-	-	1	0,03	-	-	-	-	1	0,03	1	0,03	4	0,12	-	-

Manejo de carnes maduradas	0,03	-	-	1	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03
Servicio al cliente	0,05	3	0,15	2	0,1	-	-	1	0,05	3	0,15	1	0,05	-	-	-	-	3	0,15
Debilidades																			
Desconocimiento de estatutos y normas	0,03	-	-	4	0,12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Informalidad en la contabilidad	0,02	-	-	2	0,04	4	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alta rotación de meseros	0,02	-	-	1	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,02
Plan integrado de marketing	0,05	3	0,15	-	-	-	-	4	0,2	1	0,05	3	0,15	2	0,1	-	-	1	0,05
Documentación y estandarización de procesos	0,03	-	-	1	0,03	1	0,03	-	-	4	0,12	3	0,09	1	0,03	2	0,06	1	0,03
Presentación de los productos y precios (Carta)	0,03	1	0,03	-	-	-	-	1	0,03	-	-	-	-	1	0,03	-	-	2	0,06
Sistemas de medición de satisfacción de clientes	0,03	3	0,09	1	0,03	-	-	1	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,12
Puntaje total	1	1,62		1,02		0,47		1,46		0,98		1,03		1,35		1,01		1,4	

PA = puntaje del grado de atracción; PTA = puntaje total del grado de atracción.
Puntaje del grado de atracción: 1 = sin atractivo; 2 = algo atractivo; 3 = más o menos atractivo; 4 = muy atractivo.

Fuente: Elaboración propia

11.6. Desarrollo Cuadro Integral de Mando (BSC)

Una vez definidas las estrategias a implementar en la Asociación Ruta de la Carne. Se plantea el BSC una herramienta que buscan hacer de la visión una realidad, mediante estrategias e indicadores agrupados en cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento).

11.6.1. Mapa estratégico.

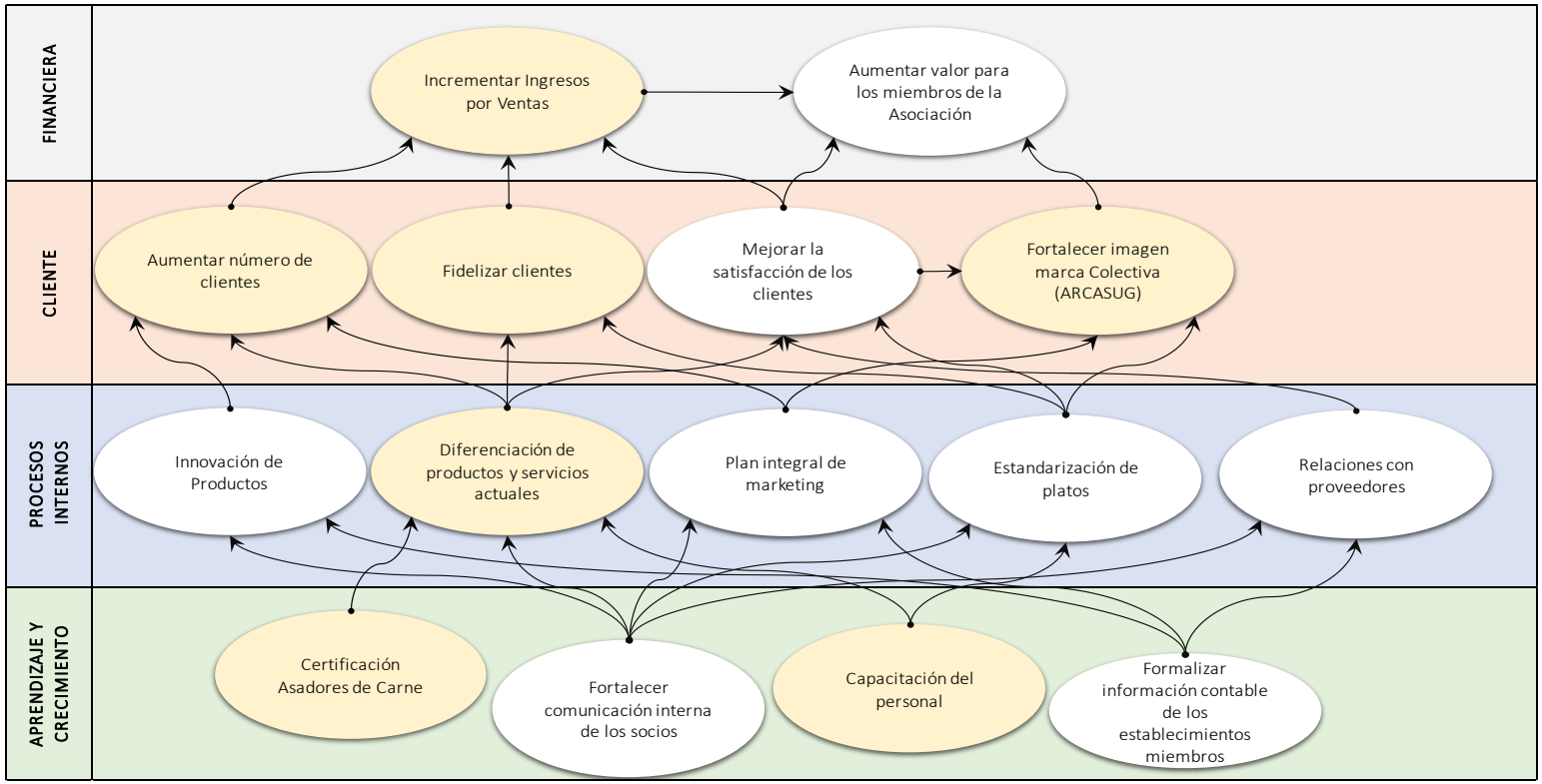

*Figura 43.*Mapa estratégico Asociación Ruta de la Carne.
Fuente: Elaboración Propia

11.6.2. Relación entre objetivos estratégicos y estrategias.

La tabla explica detalladamente la correspondencia existente entre cada uno de los objetivos estratégicos y el aspecto relevante de la estrategia definida.

Tabla 30. Relación entre objetivos estratégicos y estrategias.

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
FINANCIERA	Aumentar valor para los miembros de la Asociación		x					
	Incrementar ingresos por ventas	x		x		x		
CLIENTE	Aumentar número de Clientes					x		
	Fidelizar clientes	x						
	Mejorar la satisfacción de los clientes							x
	Fortalecer imagen marca colectiva (ARCASUG)		x					
PROCESOS INTERNOS	Innovación de productos					x		
	Diferenciación de productos y servicios actuales				x			
	Plan integral de marketing			x				
	Estandarización de platos	x		x		x		
	Relaciones con proveedores						x	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Certificación Asadores de Carne				x			
	Fortalecer comunicación interna socios		x			x		
	Capacitación del personal							x
	Formalizar información contable de los establecimientos	x		x		x	x	x

E1	Desarrollar programa de fidelización de clientes
E2	Diseñar procesos administrativos y mecanismos de comunicación interna para la Asociación
E3	Diseñar plan integral de marketing
E4	Gestionar certificación de asadores de carne Arcasug, como factor diferenciador en el mercado meta
E5	Desarrollar nuevas propuestas gastronómicas
E6	Generar alianzas estratégicas con proveedores cárnicos de la región
E7	Diseñar sistema de medición de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia

11.6.3. Cuadro de mando estratégico Asociación Ruta de la Carne.

Tabla 31. Cuadro de mando estratégico Asociación Ruta de la Carne

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Iniciativas	Responsable
FINANCIERA	Aumentar anualmente un 10% el valor para los miembros de la Asociación	Valor económico agregado (EVA)		
	Incrementar anualmente un 10% los ingresos por ventas en los establecimientos miembros	Variación porcentual de las ventas	Diseñar promociones que incentiven mayor consumo de productos y/o platos por visita (Ej. Por la compra de dos sopas lleve una arepa, etc.)	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
CLIENTE	Aumentar anualmente un 10% el número de clientes en los establecimientos miembros de la Asociación	Variación porcentual del número de cliente	Proponer una reducción en el valor de los platos y/o productos que atraigan clientes en temporadas bajas	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
			Analizar la competencia (Productos y/o platos, precios y servicio)	Junta directiva Asociación Ruta de la Carne
	Fidelizar el 50% de los clientes para el 2019	Variación porcentual número de clientes asiduos	Crear incentivos a clientes asiduos (Ej. Acumulación bonos de descuento)	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
			Crear base de datos de clientes	Miembros de la Asociación
	Incrementar anualmente en 10% el número de clientes satisfechos en los establecimientos miembros	Variación porcentual clientes satisfechos	Diseñar mecanismo para evaluar satisfacción del cliente (Breve, conciso y sencillo)	Junta directiva Asociación Ruta de la Carne
			Implementar mecanismo en los establecimientos miembros de la Asociación	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
			Programar e implementar Rondas de Inspección de orden y Aseo en las instalaciones de los miembros de la Asociación	Miembros de la Asociación

			Establecer pautas para ambientar los establecimientos, con música acorde con los estándares de la Asociación	Junta directiva Asociación Ruta de la Carne
			Diseñar planes de mejora sobre quejas o reclamos de los clientes	Miembros de la Asociación
			Fortalecer el conocimiento de los platos y/o productos en los meseros para que la información brindada a los clientes sea oportuna y veraz	Miembros de la Asociación
	Incrementar a un 80% el nivel de recordación de la marca colectiva (ARCASUG) para el 2019	Nivel de recordación de la marca	Diseñar recordatorios de la marca colectiva tales como: Almanaques, tarjeta de presentación, etc.	Junta directiva Asociación Ruta de la Carne
			Organizar concursos culinarios en la Asociación, que permitan a los miembros y/o productos destacar	Junta directiva Asociación Ruta de la Carne
PROCESOS INTERNOS	Crear al menos un plato o producto característicos de los establecimientos miembros de la Asociación, para el 2019	N° de productos ofrecidos	Determinar segmentos de clientes objetivo	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
			Determinar necesidades y/o deseos insatisfechos del mercado meta	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
			Proponer platos y/o productos alternativos que cumplan con los requerimientos del mercado	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
			Evaluar los platos y/o productos alternativos y seleccionar el/los de mayor aceptación en el mercado	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
			Definir estándares, proceso productivo, presentación y precio del plato	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
	Implementar al menos una política de servicio a la cliente característica	% de establecimientos que implementan	Diseñar política de servicio a la cliente característica de los establecimientos miembros de la Asociación	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne

de los establecimientos miembros para el 2019	política de servicio al cliente	Determinar recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos necesarios para implementar la política	Junta directiva Asociación Ruta de la Carne
		Evaluar pertinencia de la política	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
		Implementar política de servicio al cliente en los establecimientos miembros de la Asociación	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
Implementar al menos tres estrategias de marketing por año	N° de estrategias de marketing implementadas año	Determinar temporadas y fechas especiales en las que se deben implementar campañas publicitarias	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
		Segmentar los clientes objetivo (mercado meta)	Junta directiva Asociación Ruta de la Carne
		Determinar el medio publicitario, acorde con el mercado meta y la temporada	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
		Diseñar cronograma de marketing para la Asociación	Junta directiva Asociación Ruta de la Carne
		Diseñar e implementar plan de marketing	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
Estandarizar producto al menos en el 70% de los establecimientos miembros para el 2019	% de establecimientos que estandarizan producto	Determinar aspectos a estandarizar	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
		Estandarizar los productos de acuerdo a las características establecidas.	Miembros de la Asociación
Establecer al menos una alianza con proveedores de la región para el 2018	% de establecimientos beneficiados por la alianza	Diseñar política que regule compras como Asociación	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne

			Determinar aquellos productos susceptibles de compra como Asociación	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
			Evaluar posibles proveedores	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
			Establecer alianza con los proveedores seleccionados	Junta directiva Asociación Ruta de la Carne
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Certificar el 100% de los Asadores de Carne de los establecimientos miembros.	% de Asadores de Carne Certificados	Determinar contenido temático del programa de Certificación de Asadores de Carne	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
			Gestionar programa con las instituciones y/o personas calificadas en el tema	Junta directiva Asociación Ruta de la Carne
	Involucrar al menos el 80% de los miembros en cada actividad desarrollada por la Asociación	% de Asistentes a actividades	Diseñar política de incentivos y sanciones por asistencia a eventos y/o reuniones organizadas por la Asociación	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
			Diseñar y evaluar mecanismos de comunicación eficientes entre la junta directiva y la asamblea general.	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
	Capacitar el 100% del personal que labora en los establecimientos miembros	% Personal capacitado	Determinar temas en los que se debe capacitar al personal, de acuerdo al área donde desempeña sus labores	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne
			Gestionar capacitaciones con las instituciones calificadas de acuerdo con el tema a tratar.	Junta directiva Asociación Ruta de la Carne
	Disponer del 100% de la información contable de los establecimientos miembros para el 2018	% de Establecimientos con información contable documentada	Taller: Concientización importancia de documentar información contable	Junta directiva Asociación Ruta de la Carne
			Evaluar mecanismos de documentación para información contable de acuerdo a características propias del establecimiento y la administración.	Asamblea General Asociación Ruta de la Carne

	Implementar mecanismo para documentar la información contable en los establecimientos miembros de la Asociación Ruta de la Carne	Miembros de la Asociación	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Indicadores.

Perspectiva	Indicador	Fórmula	Definición del indicador	Frecuencia de la medición	Meta
FINANCIERA	Valor económico agregado (EVA)	EVA	Es una medida del rendimiento, que indica cuánto valor se crea con el capital invertido lo que resulta en un indicador de valor.	Anual	10%
	Variación porcentual de las ventas	$\frac{Ingresos\ por\ ventas\ año\ analizado}{Ingresos\ por\ ventas\ año\ anterior} * 100$	Este indicador mide el comportamiento de los ingresos por ventas en contraste con los ingresos por ventas del periodo inmediatamente anterior	Anual	10%
CLIENTE	Variación porcentual del número de cliente	$\frac{Número\ de\ clientes\ año\ analizado}{Número\ de\ clientes\ año\ anterior} * 100$	Este indicador mide el comportamiento del número de cliente en los establecimientos miembros de la Asociación en contraste con el número de clientes del periodo inmediatamente anterior	Anual	10%

	Variación porcentual número de clientes asiduos	$\frac{Número\ de\ clientes\ asiduos}{Número\ de\ clients\ totales} * 100$	Este indicador mide el comportamiento del número de cliente asiduos (cliente que visita el establecimiento mínimo un 25% de los días de atención al público) en contraste con el número de clientes totales	Anual	50%
	Variación porcentual clientes satisfechos	$\frac{Número\ de\ clientes\ satisfechos}{Número\ de\ clientes\ totales} * 100$	Este indicador mide el comportamiento del número de cliente satisfechos después de ser atendidos en establecimientos miembros de la Asociación en contraste con el número de clientes totales	Anual	5%
	Nivel de recordación de la marca	$\frac{N°\ de\ personas\ encuestadas}{N°\ de\ personas\ que\ eligen\ establecimientos\ pertenecientes\ a\ ARCASUG} * 100$	Este indicador mide el porcentaje de personas de la región, que cuando piensan en ir a almorzar elijen establecimientos pertenecientes a la Asociación Ruta de la Carne	Anual	80%
PROCESOS INTERNOS	N° de productos ofrecidos	$N°\ de\ productos\ ofrecidos\ año\ 2019 - N°\ productos\ ofrecidos\ años\ anteriores$	Este indicador mide la diferencia entre los productos ofrecidos en el año 2019 y los ofrecidos los años anteriores	Anual	1
	N° de establecimientos que implementan política de servicio al cliente	$\frac{N°\ de\ establecimientos\ que\ implementan\ politica\ de\ servicio\ al\ cliente}{N°\ de\ establecimientos\ pertenecientes\ a\ la\ Asociación} * 100$	Este indicador mide el número de establecimientos miembros de la Asociación que implementan política de servicio al cliente en contraste con el número de establecimientos vinculados a la Asociación	Anual	80%

	N° de estrategias de marketing implementadas año	$N° \, de \, estrategais \, de \, marketing \, implementadas \, año$	Este indicador mide el número de estrategias de marketing que se implementan en un año determinado	Anual	3
	% de establecimientos que estandarizan producto	$\frac{N° \, de \, establecimientos \, que \, estandarizan \, productos}{N° \, de \, establecimientos \, pertenecientes \, a \, la \, Asociación} * 100$	Este indicador mide el número de establecimientos miembros de la Asociación que estandarizan los productos en contraste con el número de establecimientos vinculados a la Asociación	Anual	70%
	% de establecimientos beneficiados por la alianza	$\frac{N° \, de \, establecimientos \, beneficiados \, por \, la \, alianza \, con \, proveedor}{N° \, de \, establecimientos \, pertenecientes \, a \, la \, Asociación} * 100$	Este indicador mide el número de establecimientos miembros de la Asociación que se benefician de determinada alianza con un proveedor en contraste con el número de establecimientos vinculados a la Asociación	Anual	80%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	% de Asadores Certificados	$\frac{N° \, de \, Asadores \, Certificados}{N° \, total \, de \, Asadores \, de \, establecimientos \, miembros} * 100$	Este indicador mide el número de trabajadores certificados para asar carne en contraste con el número total de trabajadores dedicados a asar carne en la Asociación	Anual	100%
	% de Asistentes a actividades	$\frac{\sum \left(\frac{N° \, de \, Asistentes \, Actividad}{Total \, miembros \, Asociación} * 100 \right)}{N° \; total \, de \, Actividades \, Año}$	Este indicador mide la asistencia promedio de miembros a actividades programadas por la Asociación en el año	Anual	80%
	% Personal capacitado	$\frac{N° \, de \, trabajadores \, capacitados}{N° \, total \, de \, trabajadores \, de \, establecimientos \, miembros} * 100$	Este indicador mide el número de trabajadores capacitados en contraste con el número total de trabajadores de la Asociación	Anual	100%

% de Establecimientos con información contable documentada	$\frac{N°\ de\ Establecimientos\ con\ información\ contable\ documentada}{N°\ de\ establecimientos\ pertenecientes\ a\ la\ Asociación} * 100$	Este indicador mide el número de establecimientos miembros de la Asociación que cuentan con información contable documentada en contraste con el número de establecimientos vinculados a la Asociación	Anual	100%

Fuente: Elaboración propia

12. Conclusiones

- De acuerdo con las condiciones actuales de la economía colombiana y las proyecciones para este 2018 las principales oportunidades para la Asociación se centran en el consumo final interno de los hogares y las tendencias de Consumo Fuera de Casa, señalando asequibilidad en el mercado meta.
- De igual forma el proceso de auditoría externa realizado para la Asociación indica que, la proyección de la tasa de interés para el 2018; la infraestructura vial del departamento; la inversión en publicidad digital; iniciativas que buscan incentivar la gastronomía sostenible; la premiación del lago de Tota como tercer destino verde más atractivo de América; las normativas de las plantas de beneficio animal; y el Reconocimiento de la Marca Colectiva (ARCASUG), constituyen oportunidades de gran importancia para la Asociación.
- Entre tanto, la preferencia de los colombianos en cuanto a consumo de carnes; el bajo crecimiento del sector ganadero en la región y la presencia de números competidores con objetivos similares desde el punto de vista gastronómico, representan las principales Amenazas para la Asociación.
- De igual forma el proceso de auditoría externa realizado para la Asociación, indica que, la clasificación de la carne roja como probablemente cancerígena para seres humanos; la falta de barreras de entrada; y los productos sustitutos, constituyen amenazas considerables para la Asociación.
- La ubicación y distribución de los establecimientos miembros en la provincia de Sugamuxi; y el servicio, productos y relación precio/calidad que ofrecen. Constituyen las principales fortalezas de la Asociación.
- De igual forma el proceso de auditoría interna de la Asociación, indica que, la facilidad de identificar los establecimientos miembros (aviso exterior con logotipo de la marca colectiva) y la decoración de los establecimientos con el tema muisca, logos y pictogramas aprobados por la Asociación como mecanismos para resaltar la marca colectiva; la experiencia de los miembros; las instalaciones de los establecimientos; el portafolio de productos, precio y servicios; el aprovisionamiento de proveedores regionales; y el manejo de carnes maduradas, constituyen fortalezas de importancia de la Asociación.
- La falta de un plan integral de marketing es la principal debilidad de la Asociación Ruta de la Carne.
- El proceso de auditoría interna de la Asociación, indica que, el desconocimiento de estatutos y normas; la informalidad en la contabilidad; la alta rotación de meseros; la falta de documentación y estandarización de procesos productivos; y la falta de carta de presentación de productos, constituyen debilidades importantes de la Asociación.
- Los integrantes del proyecto, Estudio de caracterización de la Cadena de suministro y direccionamiento estratégico de la Asociación Ruta de la Carne, con apoyo de la Cámara de Comercio de Sogamoso. Realizaron el taller titulado, formulación de misión y visión. En el que se tocaron aspectos claves al momento de formular la misión y visión de la Asociación. De igual forma se formularon los valores.

- Durante la ejecución del proyecto se formularon, evaluaron y seleccionaron estrategias para la Asociación. El plan estratégico propuesto se concentra en la creación de valor para los Asociados y el incremento de ingresos, partiendo de aquellos activos intangibles como la capacitación del personal, la certificación del personal que asa la carne, la formalización de la contabilidad y el fortalecimiento de la comunicación interna. Activos intangibles cuya importancia deriva de la capacidad de ayudar a la Asociación a poner en prácticas las estrategias seleccionadas. De igual forma se plantean objetivos relacionados con aquellos procesos que impactan las estrategias, tales como: la innovación de productos, diferenciación de productos y servicios, el plan integral de marketing, estandarización de platos y las relaciones con proveedores. A la vez que se definen objetivos con miras a la creación de propuesta de valor para el mercado meta, tales como: Aumentar el número de clientes de los establecimientos miembros de la Asociación; Fidelización de clientes; la mejora de la satisfacción de los clientes y el fortalecimiento de la imagen de la marca colectiva.

13. Recomendaciones

- Es importante que la junta directiva de la Asociación vele por la unión y reorganización de los miembros, al igual que establezca de forma verídica y certera los miembros activos de la Asociación.
- Se recomienda que en Asamblea General se den a conocer la misión, visión, valores y objetivos de la Asociación. Y que a su vez los miembros los den a conocer al personal que labora en cada uno de los establecimientos. De igual forma se invita a la Asamblea General a implementar el plan de acción propuesto en el proyecto.
- Se sugiere formalizar la información contable en los establecimientos miembros, de manera prioritaria, debido a que esta refleja la efectividad de las estrategias, políticas y/o acciones que se tomen por parte de la Asociación.
- El generar relaciones efectivas con proveedores de la región permitiría disminuir los costos totales de adquisición de los productos y/o servicios necesarios para el correcto funcionamiento de los establecimientos miembros. Partiendo del principio que el costo total de adquisición, incluye el precio de compra más los costos generados por las inspecciones, perdidas de los productos y/o insumos, etc. Se recomienda a la Asociación generar relaciones con aquellos eslabones de la cadena de suministro en los que se presenten conflictos y/o con los que se considere pertinente.
- Identificar segmentos de clientes atractivos para la Asociación y dar forma a la propuesta de valor ofrecida por los establecimientos miembros, de tal manera que llame la atención de los segmentos seleccionados, es el principio para el diseño del plan estratégico de marketing. Por tal razón se recomienda a la Asamblea General de la Asociación realizar una rigurosa segmentación de clientes objetivos antes del diseñar y/o implementar cualquier estrategia de marketing.
- La estandarización en aspectos claves de: los productos (platos, acompañamientos, etc.) y servicios (protocolo de recepción y atención al cliente), facilitará la consolidación de la marca colectiva. Razón por la cual se sugiere a la Asamblea General de la Asociación evaluar los procesos productivos y de servicio al cliente, y definir aspectos a estandarizar.
- Ofrecer a los clientes productos y/o servicios que no encuentren en ningún otro lugar, lograría atraer y fidelizar clientes, además contribuiría en la consolidación y reconocimiento de la marca colectiva.
- Adquirir nuevos clientes se puede catalogar como el proceso más difícil y costoso relacionado con la gestión de clientes. Por tal razón, se recomienda que la Asociación implemente mecanismos para evaluar la satisfacción de los clientes actuales y diseñar procesos de mejora continua a partir de las observaciones recibidas por los clientes. Adicionalmente diseñar política de incentivos para clientes. Sin embargo no se deben abandonar los esfuerzos por conseguir nuevos clientes.
- Se recomienda la revisión y la actualización de las estrategias establecidas conforme a los cambios de entorno y las necesidades de los clientes, de igual manera realizar la evaluación de

los indicadores en los periodos establecidos para el análisis y el planteamiento de las mejores si esto así lo requiere.

14. Lista de Referencias.

- Ansoff, I. & McDonell, E. (1997*). La dirección estratégica en la práctica empresarial*. 2nd ed. México: Pearson.
- Arango C., Suárez N. y Garrido S. (2017), "*Como pagan los colombianos y por qué?*", Borradores de Economía, Banco de la República, No. 991.
- BlackSip (2017). *Reporte de Industria: El E-Commerce en Colombia 2017*. Bogotá.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2016). *Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios.* [online]. Recuperado de: https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios
- Canal 1 (2017). *Colombia registró $24.4 billones en comercio electrónico en seis meses*. [online] Recuperado de: https://canal1.com.co/noticias/economia/colombia-registro-24-4-billones-comercio-electronico-seis-meses/ [10 Feb. 2018].
- Chiavenato I. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* 2 Edición. Madrid, España. McGraw-Hill
- Consejo Privado de Competitividad. (2017). *Índice Global de Competitividad 2017-2018*. [online] Recuperado de: https://compite.com.co/indice-global-de-competitividad-2017-2018/
- DANE (2017a). Encuesta de Sacrificio de Ganado – ESAG.
- DANE (2017b). *Boletín técnico Producto Interno Bruto PIB Tercer trimestre de 2017*. Bogotá.
- DANE (2017c). *Boletín técnico Cuenta ambiental y económica: flujos de productos del bosque 2014 – 2015p.* Bogotá
- DANE (2018ª). Encuesta de Sacrificio de Ganado – ESAG.
- DANE (2018). [online] Recuperado de: http://www.dane.gov.co/index.php/ estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc [10 Feb. 2018].
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica. 9th ed*. México: Pearson Educación.
- DINERO (2016). *El comercio electrónico atraviesa su mejor momento en Colombia.* [online] Recuperado de: http://www.dinero.com/economia/articulo/mercado-del-comercio-electronico-en-colombia-y-el-mundo-2016/220987 [10 Feb. 2018].
- DINERO (2017a). *Colombia lleva 4 años en desaceleración: el ajuste más largo de la historia.* [online] Recuperado de: http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/colombia-completa-cuatro-anos-de-ajuste/253339 [17 Feb. 2018].
- DINERO (2017b). *¿Cómo le irá a la economía colombiana en 2018?*. [online] Recuperado de: http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/panorama-de-la-economia-2018/253345 [17 Feb. 2018].
- DNP (2017). *Reporte global de competitividad 2017-2018*. Foro Económico Mundial, Informe de resultados para Colombia. [online] Recuperado de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Informe_FEM_2017.pdf

- DossierNet (2017). *Predicciones para la publicidad digital en 2018*. [online] Recuperado de: http://www.dossiernet.com.ar/articulo/predicciones-para-la-publicidad-digital-en-2018/14529 [10 Feb. 2018].
- El espectador. (2017). *Le fallamos a los bosques: en dos años el mundo ha perdido suficientes árboles como para cubrir España.* Recuperado de: https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/le-fallamos-los-bosques-en-dos-anos-el-mundo-ha-perdido-suficientes-arboles-como-para-cubrir-espana-articulo-730236
- García, E. (2008*). Planeación Estratégica*. Ciudad de México (México): Trillas
- Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica. 2nd e*d. Madrid: McGraw-Hill
- IAB Colombia (2017). *Reporte sobre la inversión en publicidad digital en Colombia. Resultados acumulados 2016*.
- ICA (2017a). *Colombia logra la recertificación como país libre de fiebre aftosa con vacunación*. [online] Recuperado de: https://www.ica.gov.co/Noticias/Colombia-logra-la-recertificacion-como-pais-libre.aspx [15 Feb. 2018].
- ICA (2017b). *La OIE reconoció como libre de Peste Porcina Clásica la principal zona de producción de cerdos en Colombia*. [online] Recuperado de: https://www.ica.gov.co/Noticias/Pecuaria/La-OIE-reconocio-como-libre-de-Peste-Porcina-Clasi.aspx [10 Feb. 2018].
- Jiménez, F. (2018a). *6 actividades que impulsarán la economía colombiana en 2018.* [online] El Colombiano. Recuperado de: http://www.elcolombiano.com/negocios/economia-colombia-2018-claves-de-crecimiento-AH7988839 [18 Feb. 2018].
- Jiménez, F. (2018b). *Así se proyecta la movida económica en Colombia este 2018.* El colombiano. Recuperado de: http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/las-cabalas-economicas-para-este-nuevo-ano-MD7948961
- La barra (2017). '*Street food': Modelo simple y rentable.* Revista la barra, edición 97. 32-33.
- Lumpkin, G. & Dess G. (2003). *Dirección estratégica*. España: McGraw-Hill
- Méndez, A. (2009). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México DF: Limosa
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2018). *Importancia de los bosques, Colombia tercer país de la región en cobertura boscosa*. [online]. Recuperado de: http://www.minambiente.gov.co/index.php/normativa/2-noticias/1210-el-uso-sostenible-de-los-bosques-prioridad-de-minambiente-513
- Morales, M. (2018, marzo 08). *Lago colombiano es premiado como tercer mejor destino verde de américa.* Conexión Capital. Recuperado de: http://conexioncapital.co/lago-colombiano-premiado-tercer-mejor-destino-verde-america/
- Nielsen (2016). *¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?*
- OIE (2017*). Estatus sanitario oficial: OIE - World Organisation for Animal Health*. [online] Recuperado de: http://www.oie.int/es/sanidad-animal-en-el-mundo/estatus-sanitario-oficial/eeb/estatus-sanitario-oficial/#c1 [10 Feb. 2018].

- OMG (2015). *Carcinogenicidad del consumo de carne roja y de la carne procesada.* [online] Recuperado de: http://www.who.int/features/qa/cancer-red-meat/es/
- Portafolio (2018a*). 'Con crecimientos como el registrado en 2017 el país no cumplirá sus metas sociales', señalan empresarios.* [online] Recuperado de: http://www.portafolio.co/economia/analisis-sobre-los-resultados-del-pib-en-colombia-en-2017-514302 [18 Feb. 2018].
- Portafolio. (2018b). *PIB 2017, mejor de lo esperado y señales positivas para el 2018.* [online] Recuperado de: http://www.portafolio.co/economia/pib-2017-mejor-de-lo-esperado-y-senales-positivas-para-el-2018-514321 [19 Feb. 2018].
- Ríos, A. (2018). *Marketing digital, en continuo estado beta.* [online] Revista PyM. Recuperado de: http://www.revistapym.com.co/mercadeo/estado-beta-marketing-digital [16 Feb. 2018].
- Rivas, L. (2016). *Dirección Estratégica.* México D.F.(México): Trillas
- Rojas López, M. & Medina, L. (2012). *Planeación estratégica.* Bogotá: Ediciones de la U.
- Semana sostenible. (2017). *Las regiones más deforestadas en lo que va del 2017.* Recuperado de: http://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/deforestacion-en-colombia-las-regiones-mas-deforestadas-en-2017/37730
- SNCCTI. (2018). *Índice de Competitividad Global (Index Global Competitiviness ICG).*[online] Recuperado de: http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei/Paginas/indicadores-internacionales-igc.aspx
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica.* Bogotá: 3R Editores.

ANEXO 1

FORMATO ENTREVISTA MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN RUTA DE LA CARNE

ENTREVISTA CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN LA ASOCIACIÓN RUTA DE LA CARNE

I. DATOS DE CONTROL

1. **No. Formulario** _____ **2. Fecha de aplicación**___/____/____

Persona que aplica la encuesta_____

II. PERFIL DEL ENTREVISTADO

3. **Nombre:** _____
4. **Cargo en el establecimiento:** _____
5. **Nivel de estudio:** _____

III. PERFIL DEL ESTABLECIMIENTO

6. **Nombre del establecimiento:** _____
7. **Tipo de establecimiento:**
   1) Asadero Tradicional ___
   2) Restaurante ___
   3) Asadero Campestre ____
   4) Restaurante Campestre ____
8. **¿El establecimiento ofrece servicio para eventos?** 1) Si___ 2) No___
9. **¿El establecimiento ofrece servicio de domicilios?** 1) Si___ 2) No___

IV. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y CAPACIDADES

I) ETAPA DE APROVISIONAMIENTO

10. **¿Cuál es la zona de origen den la res y cerdo?**

	Res	Cerdo
1) Boyacá		
2) Llanos orientales		
3) Bogotá D.C		
4) No conoce		
5) Otro ¿Cuál?		

11. **¿En qué lugar adquiere la carne o los animales qué emplea en su negocio?**

	Res	Cerdo
1) Plaza local		
2) Plaza aledaña		
3) Finca o Criadero		
4) Fama		
5) Otro ¿Cuál?		

12. **¿Qué raza de ganado vacuno prefiere para la compra?**
    1) Brahmán
    2) Angus
    3) Cebú
    4) Criolla
    5) Normando
    6) Otra ¿Cuál? _____

13. **¿Qué genero de ganado vacuno prefiere emplear?**
    1) Hembra ___
    2) Macho ___

14. **¿Qué raza de ganado porcino prefiere para la compra?**
    1) Doble jamón
    2) Yorkshire
    3) Duroc
    4) Hampshire
    5) Pietrain
    6) Otra ¿Cuál? _____

15. **¿Cuál es la edad promedio de la res y cerdo que compra?**

	Res	Cerdo
1) De dos a seis meses		
2) De seis meses a un año		
3) De un año a un año y medio		
4) Mayor a un año y medio		
5) Otra ¿Cuál?		

16. **¿Cuál es la cantidad semanal promedio de carne de res y cerdo consumida (arrobas)?**

Res_____

Cerdo_____

17. ¿Cada cuánto adquiere los insumos de plaza y acompañamientos?

Acompañamientos _____

Insumos de plaza _____

18. ¿Cuáles de los siguientes productos ofrece en su establecimiento?

	SI	NO
1) Rellena		
2) Envuelto		
3) Papa		
4) Chorizo		
5) Arepa		
6) Yuca		
7) Plátano		

8) Otro ¿Cuál? _____

19. ¿En dónde adquiere los acompañamientos?

1) Plaza de mercado ☐
2) Fama o salsamentaría ☐
3) Proveedor especifico ☐
4) Elaboración propia ☐
5) Otro ¿Cuál? _____

20. ¿En dónde adquiere los insumos de plaza?

1) Plaza de mercado ☐
2) Coomproriente ☐
3) Proveedor especifico ☐
4) Almacenes de cadena ☐
5) Otro ¿Cuál? _____

21. ¿Qué tipo de controles realizan para inspeccionar la carne?

1) Inspección visual ☐
2) Pesaje del producto ☐
3) Revisión de documentación sanitaria ☐
4) Todas las anteriores ☐
5) No realiza inspección ☐
6) Otro ¿Cuál? _____

22. ¿Ha establecido alianzas estratégicas con algún proveedor? (Ejemplo : Bruder)

1) No ___
2) Si ___ ¿Con quién? _____

23. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con sus proveedores?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

II) ETAPA DE ALISTAMIENTO

24. ¿Prepara la carne en cortes para su almacenamiento?

1) Si ___
2) No ___

25. ¿Cuánto tiempo de maduración emplea para las carnes?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

26. ¿Antes de preparar la carne le hace un proceso de marinado y/o alistamiento (ej. Salar o adobar)?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

III) ETAPA DE PRODUCCIÓN

A. INICIO ATENCIÓN AL CLIENTE

27. ¿Permite realizar reserva de mesas?

1) No ___
2) Si ___ ¿Cómo funciona? _____
_____
_____

28. ¿Ofrece degustación a los clientes?

1) No ___
2) Si ___ ¿En qué consiste? _____
_____
_____

B. PREPARACIÓN DE PLATOS

29. ¿Cuál considera usted es la especialidad del establecimiento (ya sea en el plato principal o acompañamientos)?

_____
_____
_____

30. ¿Cuál es el tiempo promedio de cocción de la carne?

1) Entre 1 y 2 horas ☐
2) Entre 2 y 3 horas ☐
3) Entre 3 y 4 horas ☐
4) Entre 4 y 5 horas ☐
5) Mas de 5 horas ¿Cuántas? ☐

31. ¿Cómo sabe cuándo la carne está lista para servir?

_____
_____
_____
_____

IV) ETAPA DE SERVICIO AL CLIENTE

32. ¿De qué manera se toman las ordenes de los clientes (Ej. Lista preestablecida, libreta en blanco)?

_____
_____
_____
_____

_____
_____
_____
_____

33. ¿De qué forma se hace el cobro a los clientes (Ej. Factura a la mesa, pago en caja. Etc.)

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

34. ¿Qué mecanismos emplea para medir la satisfacción del cliente?

_____
_____
_____
_____

V. ASPECTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

35. ¿El establecimiento cuenta con áreas funcionales, roles, cargos y organigrama?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

36. ¿Cómo realiza el control de ingresos y egresos del establecimiento?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

37. ¿El establecimiento cuenta con objetivos y metas claras y medibles y son de conocimiento de todo el personal?

1) No ___
2) Si ___ ¿Cuáles? _____

_____
_____
_____
_____

38. ¿La empresa realiza algún tipo de capacitación a los empleados?

1) No ___
2) Si ___ ¿Cuál? _____

_____
_____
_____
_____

39. ¿Emplea estrategias de motivación e incentivos por metas alcanzadas con el personal? ¿Cuáles?_____

_____
_____
_____
_____

40. ¿En el establecimiento se manejan propinas?

1) No ___
2) Si ___ ¿Cómo se distribuyen entre los empleados?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

I) RELACIONES.

41. ¿De qué manera se comunica con los empleados dentro del establecimiento?

	SI	NO
1) WhatsApp		
2) Intercomunicador		
3) Woki toki		
4) Personalmente		
5) Otro ¿Cuál?		

42. ¿Cuáles mecanismos emplea para comunicarse con clientes, proveedores y colaboradores?

	SI	NO
1) WhatsApp		
2) Correo electrónico		
3) Vía telefónica		
4) Personalmente		
5) Otro ¿Cuál?		

43. ¿Se comunica y/o ha hecho alianzas con la competencia?

1) No ___
2) Si ___ ¿Cuáles? _____

_____
_____

44. ¿Cuáles medios de publicidad emplea en su negocio?

	SI	NO
1) Voz a voz		
2) Publicidad Radial		
3) Redes Sociales		
4) Publicidad paga		
5) Vallas publicitarias		
6) Otro ¿Cuál?		

V) GENERALIDADES

45. ¿Con cuáles recursos físicos cuenta el establecimiento? (Cantidad)

	SI	NO	CANT
1) Zona de carga y descarga			
2) Bodega de vegetales			
3) Bodega de leña			
4) Refrigerador o cuarto frio			
5) Cuarto de desposte			
6) Estufa industrial			
7) Baño			
8) Recreación adultos			
9) Recreación niños			
10) Tarima			
11) Mesas disponibles			
12) Sillas disponibles			
13) Salón de eventos			

	SI	NO	CANT
14) Bar			
15) Cámaras de seguridad			
16) Televisor			
17) Letrero ruta de la carne			
18) Logos ruta de la carne			
19) Computadores			
20) Datafono			
21) Caja registradora			
22) Carta			
23) Zona Wifi			
24) Estufa de carbón			
25) Baño para discapacitados			
26) Sensores de alarmas			

46. ¿Cómo es la distribución de los empleados en las diferentes áreas del establecimiento?

	No. Emplead.	Educación formal (Cursos, habilidades, capacitaciones)	Jornada Laboral	
			Días	Horario
1. Meseros				

2. Cocineros				
3. Asador				
4. Aseo (¿Si es diferente a meseros?)				
6. Administrativo				
7. Recepcionista de clientes y vehículos				

VI. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ASOCIACIÓN RUTA DE LA CARNE

47. ¿Conoce los estatutos y normas de la Asociación Ruta de carne?

1) Si ___
2) No ___

48. ¿Cuáles son los objetivos de la Asociación Ruta de la Carne?

_____
_____
_____
_____
_____

49. ¿Usted estaría dispuesto y cuenta con la capacidad económica para hacer aportes a la Asociación es caso de ser necesario? ¿Rango de este aporte?

1) No ___
2) Si ___

50. ¿Qué valores corporativos considera que debería tener la Asociación?

_____
_____
_____
_____
_____

51. ¿Cuáles son sus expectativas con la Asociación Ruta de la Carne?

_____
_____
_____
_____
_____

OBSERVACIONES:_____