

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EXPORTACIÓN DE GANADO
BOVINO EN PIE

CRISTIAN ANDRÉS SANTAMARÍA PEÑA

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN
ECONÓMICA
BOGOTÁ D.C.
2020

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EXPORTACIÓN DE GANADO
BOVINO EN PIE

CRISTIAN ANDRÉS SANTAMARÍA PEÑA

Monografía para optar el título de
Especialista en negocios internacionales e integración económica

Orientador:

Desiderio López Niño
Docente investigador

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN
ECONÓMICA
BOGOTÁ D.C.
2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., julio de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro.

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional.

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de investigaciones.

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero.

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General.

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Directora Especialización en Negocios Internacionales e Integración Económica.

Dra. Luz Rocío Corredor González

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

CONTENIDO

	pág.
GLOSARIO	10
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
1. OBJETIVOS	18
1.1. OBJETIVO GENERAL	18
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
2. MARCO TEÓRICO	19
2.1. INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA DE LA TOMA DE DECISIONES	19
2.1.1. Investigación publicada sobre procesos de decisión	19
2.1.2. Investigación en 25 procesos de decisión estratégica	21
2.1.3. Decisiones de proceso, solución o estímulo	22
2.1.4. Las fases de la toma de decisiones	23
2.2. ELEMENTOS DEL PROCESO DE DECISIÓN ESTRATÉGICA	24
2.2.1. La fase de identificación en la toma de decisiones estratégicas	24
2.2.2. Rutina de reconocimiento de decisiones	24
2.2.3. Rutina de diagnóstico	24
2.2.4. Fase de desarrollo	25
2.2.5. Rutina de búsqueda	25
2.2.6. Rutina de diseño	26
2.2.7. Fase de selección	26
2.2.8. Rutina de elección-evaluación	26
2.3. LOS 3 CONJUNTOS DE RUTINAS DE APOYO	26
2.4. FACTORES DINÁMICOS	27
3. METODOLOGÍA	28
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	28
3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN	28
3.3. ACTIVIDADES DETALLADAS	28
4. EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS EXPORTACIONES	29
4.1. CARÁCTER COMPORTAMENTAL DE LOS EXPORTADORES DE GANADO EN RELACIÓN AL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	32
5. CONDICIONES DE EXPORTACIÓN Y BIENESTAR ANIMAL DEL GANADO BOVINO EN PIE	34
5.1. CARÁCTER COMPORTAMENTAL DE LOS EXPORTADORES DE GANADO	

EN RELACIÓN AL BIENESTAR ANIMAL Y SUS CONDICIONES DE EXPORTACIÓN	40
6. PROCESO DE EXPORTACIÓN DEL GANADO BOVINO EN PIE	42
6.1. CARÁCTER COMPORTAMENTAL DE LOS EXPORTADORES DE GANADO EN RELACIÓN AL PROCESO DE EXPORTACIÓN	44
7. CONCLUSIONES	46
8. RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	49

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Total exportaciones de ganado en pie hacia el medio oriente (2016)	35
Figura 2. Valor de las exportaciones por destino de ganado en pie en año 2018 (USD)	35

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Los requerimientos para el transporte de ganado bovino	37
Tabla 2. Anexo a la solicitud de exportación	42

GLOSARIO

BIENESTAR ANIMAL: “El bienestar animal es el término que se designa el modo en que un animal afronta las condiciones de su entorno, un animal está en buenas condiciones de bienestar si (según indican pruebas científicas) está sano, cómodo, bien alimentado, en seguridad, puede expresar formas innatas de comportamiento y si no padece sensaciones desagradables de dolor, miedo o desasosiego”¹.

BOVINO: “Se define como animal bovino a los bueyes, toros y vacas. Este tipo de ganado produce tanto carne como leche (vacas)”².

CARNE DE BOVINO EN CANAL: “se refiere a la parte del cuerpo de los animales sacrificados, después debe retirárseles la piel, cabeza, las vísceras con sus contenidos, la sangre y la parte distal de los miembros, es decir, es la carne sin estar congelada”³.

CARNE DE BOVINO EN PIE: “se refiere al animal vivo para su venta, ya sea para engorda o para ser sacrificado”⁴.

CONDICIÓN ANIMAL: “Se refiere al estado del animal. La forma en que se les trata se designa con otros términos como cuidado de los animales, cría de animales o trato compasivo”⁵.

ESTRATEGIA: “consiste en la claridad de pensamiento, en tomar las decisiones apropiadas contando con información incompleta”⁶.

¹ OIE, Organización mundial de sanidad animal. Código sanitario para los animales terrestres. Vigésima segunda edición, vol. 1. París, Francia: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE SANIDAD ANIMAL, 2013, p. 8. ISBN. 978-92-9044-914-0

² LÓPEZ, José Francisco. Sector ganadero: Principales tipos de ganado. En: Economipedia. [Google scholar]. 25 de febrero de 2020. [Consultado 3, Abril, 2020]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/sector-ganadero.html>

³ CIDE, Universidad Autónoma de chihuahua. Datos de carne de canal en “CORRAL SAN IGNACIO”. [Google scholar]. Registros del 01 de julio al 31 de julio del 2010. [Consultado 3, Abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://cide.uach.mx/pdf/carne.pdf>

⁴ CIDE, Universidad Autónoma de chihuahua. Datos de carne de canal en “CORRAL SAN IGNACIO”. [Google scholar]. Registros del 01 de julio al 31 de julio del 2010. [Consultado 3, Abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://cide.uach.mx/pdf/carne.pdf>

⁵ OIE, Organización mundial de sanidad animal. Código sanitario para los animales terrestres. Vigésima segunda edición, vol. 1. París, Francia: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE SANIDAD ANIMAL, 2013, p. 8. ISBN. 978-92-9044-914-0

⁶ TOVSTIGA, G., Estrategia en la práctica: la guía profesional para el pensamiento estratégico. 1st. ed., Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2012, ISBN. 978-950-641-633-1

EXPORTACIÓN: “Una exportación es básicamente todo bien y/o servicio legítimo que el país productor o emisor (el exportador) envíe como mercancía a un tercero (importador), para su compra o utilización”⁷.

GANADO BOVINO: “Se considera ganado bovino a todo tipo de animales bovinos domésticos, sus dos principales razas son los taurinos (*Bos primigenius taurus*) que no tienen joroba, y los cebúes (*Bos primigenius indicus*) que tienen largos pliegues cutáneos y una joroba marcada a nivel de las espaldas”⁸.

ICA: Instituto colombiano agropecuario.

OMC: Organización mundial del comercio.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: “Es el proceso en el que se fundamentan las personas para alcanzar los objetivos planteados en organizaciones, proyectos, o de carácter personal. Dentro del pensamiento estratégico lo primero que debe buscarse es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada, y después hacer el más completo uso del poder de nuestro cerebro para reestructurar esos elementos de la forma más ventajosa”⁹.

PENSAMIENTO TRADICIONAL: “es aquel que fuerza las situaciones de la realidad para adecuarlas a esquemas rígidos pre elaborados”¹⁰.

PROCESO EMPRESARIAL: “Un proceso empresarial es aquel movimiento eficiente de recursos financieros, técnicos y humanos que en conjunto dan funcionamiento a una organización con estructura de empresa”¹¹.

⁷ MONTES DE OCA, Javier. Exportación. En: Economipedia. [Google scholar]. 14 de mayo de 2015. [Consultado 3, Abril, 2020]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/exportacion.html>

⁸ Zohary, D.; Tchernov, E.; Kolska Horwitz, L. Journal of zoology: The role of unconscious selection in the domestication of sheep and goats. [Google scholar]. Segunda edición. vol. 245. 1998, pp. 129-135. ISSN 1469-7998. [Consultado 3, Abril, 2020]. Archivo en pdf.

⁹ ROMÁN MUÑOZ, Olga.; ARBELÁEZ ORDÓÑEZ, Gonzalo.; PATIÑO VARGAS, Cesar. Pensamiento estratégico, un cambio de paradigmas administrativos en la era de la conversación. International Review of Business Research Papers. [Google scholar]. 12 de julio de 2012, pp. 83–108. [Consultado 3, Abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=2167403>

¹⁰ ROMÁN MUÑOZ, Olga. El pensamiento estratégico una integración de los sentidos con la razón. En: Revistas USB. [Google scholar]. Vol. 08. No. 2. Julio-Diciembre de 2010. [Consultado 3, Abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckam/article/download/562/363>

¹¹ NIRIAN ORELLANA, Pablo. Proceso empresarial. En: Economipedia. [Google scholar]. 27 de diciembre de 2019. [Consultado 3, Abril, 2020]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-empresarial.html>

PROCESOS ESTRATÉGICOS: “Se definen como una mezcla única de experiencia, de conocimiento, de intuición y de validación dinámica de los resultados de la estrategia intentada”¹².

TOMA DE DECISIONES: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes problemas o situaciones.

¹² RODRÍGUEZ, Germán y ANTOLINEZ, Johan. EVOLUCIÓN DIACRÓNICA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. En: Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica. [Google scholar]. 2015. Vol. 18. No. 2. pp. 533-542. [Consultado 3, Abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://revistas.udca.edu.co/index.php/ruadc/article/view/184/142>

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como finalidad analizar el impacto que tendría aplicar el pensamiento estratégico para la exportación de ganado bovino en pie, conocer cómo se realiza todo este proceso y todo lo que se debe tener en cuenta para realizar este tipo de actividad, indagando sobre las condiciones de exportación que se deben cumplir para exportar estos animales vivos, cuáles son sus exigencias en términos de bienestar y salud animal, hasta saber cómo se realiza el proceso de exportación en términos legales y administrativos.

Debemos entender cómo podemos usar la incertidumbre a nuestro favor con la buena toma de decisiones, es decir, de qué manera podemos darle sentido a las acciones del pasado, aprendiendo de ellas para poder tomar unas mejores decisiones en el presente que nos guíen a un futuro más prometedor, en donde los procesos de decisión sean más efectivos, para finalmente obtener un proceso de exportación en donde prime una ejecución que logre disminuir riesgos, prevenir problemas, la garantía del bienestar animal en sus condiciones de exportación, el cumplimiento de todos los requerimientos legales y administrativos para la realización de este proceso.

Palabras clave: Exportación, pensamiento estratégico, ganado bovino, bienestar animal, decisión.

ABSTRACT

The purpose of the present degree work is to analyze the impact that strategic thinking would have on the export of standing cattle, to know how this whole process is carried out and all that must be taken into account in order to carry out this type of activity, inquiring about the export conditions that must be met in order to export these live animals, what their requirements are in terms of animal welfare and health, until we know how the export process is carried out in legal and administrative terms.

We must understand how we can use uncertainty in our favor with good decision making, that is, how we can make sense of the actions of the past, learning from them in order to make better decisions in the present that will guide us to a more promising future, where decision processes are more effective, in order to finally obtain an export process in which an execution that manages to reduce risks takes precedence, prevent problems, ensure animal welfare in their export conditions, comply with all the legal and administrative requirements for carrying out this process.

Keywords: Export, strategic thinking, cattle, animal welfare, decision.

INTRODUCCIÓN

Colombia se caracteriza por ser un país mayormente de carácter agropecuario, por el desarrollo y características de país, este campo debería ser el más explotado y aprovechado; La industria ganadera es muy grande y fuerte en el país pero solo internamente, lo cual representa la pérdida de nuevas oportunidades de negocio, la ampliación e internacionalización de esta importante industria.

Por la cultura Colombiana esta industria no ha sido muy desarrollada y ha venido llevándose de la misma manera sin contar claro unas pocas excepciones, por factores como el miedo, la incertidumbre, la tradición y el desconocimiento los empresarios de esta industria prefieren abarcar solo lo conocido y lo nacional, sin darse cuenta el potencial que tiene la industria ganadera a nivel internacional y que con la exportación agropecuaria no solo se abrirían muchas oportunidades de negocio sino que también representaría un beneficio a la economía de la industria y del país.

Específicamente hablando de la exportación de ganado bovino en pie desde Colombia hacia el Medio Oriente, este es un proceso que actualmente se realiza en Colombia pero no a gran escala y son solo pocas las empresas que se atreven a entrar en este campo, así que para disminuir la incertidumbre, evitar errores, prever problemas, entre otros surge la siguiente pregunta: ¿Cómo aplicar el pensamiento estratégico para la exportación de ganado bovino en pie desde Colombia hacia Medio Oriente? Para poder reducir la incertidumbre, minimizar riesgos y maximizar oportunidades, mientras que siempre nos mantenemos alerta observando todo lo que pasa a nuestro alrededor buscando así la capacidad de anticipar cada posible acontecimiento, visualizar donde queremos llegar y construir ese camino que nos lleve a ese fin y por ende generar un buen proceso de exportación de ganado bovino en pie.

“El pensamiento estratégico proporciona la mejor solución posible a partir de una combinación realista de análisis racional y de integración imaginativa, ya que contrasta con el enfoque convencional (pensamiento lineal) y con quien todo lo basa en la intuición (conclusiones sin análisis) porque el pensamiento estratégico exige romper el limitado campo visual que se maneja ordinariamente para adentrarse en el uso diario de la imaginación, la creatividad y la intuición, pero también para entrenarse en los procesos lógicos de pensamiento”¹³.

“La estrategia consiste en la claridad de pensamiento, en tomar las decisiones apropiadas contando con información incompleta y el pensamiento estratégico

¹³ ROMÁN MUÑOZ, Olga. El pensamiento estratégico una integración de los sentidos con la razón. En: Revistas USB. [Google scholar]. Vol. 08. No. 2. Julio-Diciembre de 2010. [Consultado 3, Abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckam/article/download/562/363>

puede ser un poderoso medio para ese fin. El pensamiento estratégico no intenta lograr la simplificación del complejo entorno competitivo, sino que procura introducir la estructura en el pensamiento”¹⁴.

El pensamiento estratégico bien estructurado empieza con hacerse las preguntas estratégicas apropiadas, aquellas que tienen el potencial de mejorar la capacidad de la empresa para competir en sus mercados, este desafía continuamente la lógica empresarial predominante, conduce a un enfoque orientado al discernimiento lo que significa tener una capacidad estratégica cada vez más crítica lo que permite adquirir la habilidad de reconocer y aprovechar las oportunidades pero también los problemas incluso antes que sucedan.

Todo esto para lograr analizar el impacto que tiene el pensamiento estratégico en este tipo de negocios internacionales, como lo son las exportaciones; Logrando así un entendimiento de cómo podemos usar cada factor del entorno de las exportaciones a nuestro favor, para reducir riesgos, jugar con la incertidumbre, poder lograr que nuestras acciones logren adelantarse a cualquier suceso incluso antes de que ocurra.

Llegando a un punto en el cual este proceso de exportación se desarrolle de una forma en la que sea más productivo en todo el sentido de la palabra, disminuyendo los riesgos, estando preparados para los problemas y en donde se logre garantizar no solo el bienestar y la mejora del proceso mismo sino que también el de los factores que lo componen, como el de los animales en términos de salud y condiciones de exportación, el de los exportadores en términos de ganancias, requerimientos legales y en general, de todo el proceso que constituye la exportación de ganado bovino en pie desde Colombia hacia Medio Oriente.

A lo largo del tiempo se han hecho diferentes investigaciones hacia cada uno de los componentes de nuestro tema principal; En el pensamiento estratégico diferentes autores han dirigido sus estudios hacia los negocios internacionales y los procesos de decisión. Las condiciones de exportación y bienestar animal del ganado bovino en pie han sido ampliamente estudiadas desde diferentes puntos de vista donde el objetivo es pensar en el animal, garantizando su bienestar y cuidado. Finalmente el proceso de exportación del ganado bovino en pie, ha sido definido de una manera clara y concisa en donde se asegure que este proceso se realizara de una manera segura mientras se rige por diferentes normas y protocolos.

En el documento vamos a encontrar los objetivos del trabajo, el marco teórico en el que nos apoyamos, la metodología con la cual se desarrolló la investigación y el desarrollo temático del pensamiento estratégico para la exportación de ganado

¹⁴ TOVSTIGA, G., Estrategia en la práctica: la guía profesional para el pensamiento estratégico. 1st. ed., Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2012, ISBN. 978-950-641-633-1

bovino en pie. Se Concluye con unas conclusiones donde se da cuenta de los resultados y de las posibles líneas de investigación futuras.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar las aplicaciones del pensamiento estratégico para la exportación de ganado bovino en pie.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar como se aplica el pensamiento estratégico en las exportaciones.
- Definir las condiciones de exportación y bienestar animal del ganado bovino en pie.
- Conocer el proceso de exportación del ganado bovino en pie.

2. MARCO TEÓRICO

En 1987, Mintzberg desarrolló un nuevo punto de partida para lograr interpretar el concepto de proceso estratégico dentro de una empresa, denominado las 5 “p”: plan, patrón, pauta, perspectiva y posición. Éstas, se entrelazan, de tal forma que es posible identificar rasgos de cada una de ellas en el proceso estratégico de una empresa. Con este desarrollo conceptual, Mintzberg concibió los procesos estratégicos como una mezcla única de experiencia, de conocimiento, de intuición y de validación dinámica de los resultados de la estrategia intentada. Continuando con su trabajo, en 1987, Porter amplió el concepto de estrategia corporativa y lo diferenció de los modelos de estrategia de negocio, en el sentido de responsabilizar a las corporaciones de los procesos de diversificación¹⁵.

“El pensamiento estratégico proporciona la mejor solución posible a partir de una combinación realista de análisis racional y de integración imaginativa, ya que contrasta con el enfoque convencional (pensamiento lineal) y con quien todo lo basa en la intuición (conclusiones sin análisis) porque el pensamiento estratégico exige romper el limitado campo visual que se maneja ordinariamente para adentrarse en el uso diario de la imaginación, la creatividad y la intuición, pero también para entrenarse en los procesos lógicos de pensamiento”¹⁶.

Un estudio desarrollado por Henry Mintzberg, Duru Raisinghani y André Théorêt donde establecen la teoría de la estructura de lo “no estructurado” en los procesos de decisión, se logra dar gracias a la indagación realizada en un campo de 25 procesos de decisión estratégica además de una revisión de la literatura empírica relacionada, nos sugiere que una estructura básica subyace a estos procesos “no estructurados”; Esta teoría de la estructura es descrita en términos de 12 elementos los cuales se desglosan en 3 fases centrales, 3 conjuntos de rutinas de apoyo y 6 conjuntos de factores dinámicos; Lo cual nos permite comprender la importancia de la aplicación del pensamiento estratégico en la toma de decisiones y en las exportaciones.

2.1. INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA DE LA TOMA DE DECISIONES:

2.1.1. Investigación publicada sobre procesos de decisión. “La mayor parte de la literatura empírica que está enfocada hacia este tema puede llegar a ser clasificada en tres categorías que son la investigación realizada por psicólogos cognitivos dirigida a la toma de decisiones individuales en situaciones de juego, la

¹⁵ RODRÍGUEZ, Germán y ANTOLINEZ, Johan. EVOLUCIÓN DIACRÓNICA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. En: Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica. [Google scholar]. 2015. Vol. 18. No. 2. pp. 533-542. [Consultado 3, Abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://revistas.udca.edu.co/index.php/ruadc/article/view/184/142>

¹⁶ ROMÁN MUÑOZ, Olga. El pensamiento estratégico una integración de los sentidos con la razón. En: Revistas USB. [Google scholar]. Vol. 08. No. 2. Julio-Diciembre de 2010. [Consultado 3, Abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckam/article/download/562/363>

investigación realizada por psicólogos sociales dirigida a la toma de decisiones grupales ejecutadas en un laboratorio y por último la investigación realizada por un grupo de teóricos expertos en gestión y ciencias políticas dirigida a la toma de decisiones en las organizaciones”¹⁷.

“La mejor representación a la investigación dirigida a la toma de decisiones individuales en situaciones de juego es realizada por el libro de Newell y Simon *Human Problem Solving* (1972), en donde nos dice que esta toma de decisiones depende en gran medida de provocar la expresión de lo que se requiere lograr por medio del lenguaje, es decir, transformar esas ideas y pensamientos en algo conciso al mismo tiempo que estas personas que toman las decisiones intentan resolver problemas fabricados de manera simplificada, tal como en el ajedrez”¹⁸.

Lo anterior es analizado para desarrollar simulaciones de sus procesos de decisión, esta investigación nos indica que, cuando se enfrenta una situación compleja y repentina o no programada, las personas que toman las decisiones buscan reducir esta en subdecisiones que puedan aplicar al propósito principal, en otras palabras, cuando las personas que toman decisiones se enfrentan a una situación no estructurada o no esperada, estas intentan convertir aquella situación en elementos que les sea familiares y puedan ir resolviendo. En conclusión el tomador de decisiones individual en este tipo de situación demostró que intenta utilizar una serie de subprocesos que le ayuden a resolver el problema, reduciendo un entorno complejo e inestructurado a una serie de modelos más familiares y simplificados¹⁹.

Así, podemos concluir de los estudios de toma de decisiones individuales que los procesos de decisión son programables incluso si de hecho no están programados; Aunque los procesos utilizados no son predeterminados y explícitos, existe una fuerte evidencia de que una estructura básica o una lógica subyace a lo que el que toma las decisiones y que esta estructura puede describirse mediante un estudio sistemático de su comportamiento.

Las investigaciones de decisiones grupales realizadas en el laboratorio de psicología social no están enfocadas a como se realiza el proceso de decisión sino como es la interacción personal y social entre los participantes, lo que nos da un buen punto de vista social pero no nos ayuda a entender cómo se realiza este proceso de decisión además de que la estructura de la decisión estratégica es muy compleja y en condiciones de laboratorio se le da una excesiva simplificación que elimina la mismísima cuestión en la

¹⁷ MINTZBERG, Henry., RAISINGHANI, Duru., & THÉORÉT, André. The Structure of "Unstructured" Decision Processes: *Administrative Science Quarterly*. [JSTOR]. Vol.21, No.2, 1976, pp. 246-275. doi: 10.2307/2392045.[Consultado 2, febrero, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/239205?seq=1>

¹⁸ *Ibíd.*, p. 20.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 20.

que debe centrarse la investigación, así que en resumen nos sirve para aprender sobre la interacción entre los participantes más no para el fin de nuestra investigación²⁰.

“En la investigación de campo sobre la toma de decisiones organizacionales se han analizado estudios tempranos de procesos de decisiones comerciales no estructurados, en diferentes compañías y distintas industrias donde se habla de las diferentes variables del entorno donde todo se desarrolle y el manejo de datos que sea utilizado para entender mejor el comportamiento de los que toman decisiones dependiendo de la situación en la que se desenvuelvan”²¹.

Todo esto tiene una relación directa con los negocios internacionales y las exportaciones, ya que en estas siempre se presentaran diferentes situaciones en las cuales es crucial la participación del pensamiento estratégico para siempre lograr obtener el mejor resultado posible teniendo en cuenta todos los factores que involucra la realización de dicho proceso de tal manera de que cualquier problema u obstáculo sea resuelto de la forma más eficaz e incluso antes de que este suceda.

2.1.2. Investigación en 25 procesos de decisión estratégica. Los 25 procesos de decisión que fueron investigados son los siguientes:

- Cambio en la política de edad de jubilación en una pequeña empresa de electrónica.
- Adquisición de agencia de distribución por parte de la junta de comercialización.
- Institución de nueva forma de tratamiento en un hospital.
- Compra de asiento en bolsa de valores.
- Despido de un locutor de radio.
- Fusión de empresas de consultoría.
- Adquisición de un avión a reacción para una aerolínea regional.
- Compra de nuevo equipamiento de radiología para un hospital.
- Compra de un nuevo equipo de conmutación para una empresa de telefonía.
- Compra de un nuevo sistema DP para un municipio.
- Compra de un nuevo sistema DP para una empresa.
- Desarrollo de un nuevo programa de televisión.
- Desarrollo de una nueva cerveza para una cervecería.
- Desarrollo de oferta en un nuevo mercado industrial.
- Desarrollo de un nuevo producto electrónico.
- Desarrollo de un programa promocional para un hipódromo.
- Desarrollo de un nuevo club de cena para un hotel.
- Desarrollo de una nueva terminal de containers para un puerto.
- Desarrollo de nuevo mercado para un desodorante.

²⁰ *Ibíd.*, p. 20.

²¹ *Ibíd.*, p. 20.

- Desarrollo de un programa de renovación urbana.
- Desarrollo de una nueva pista para un aeropuerto.
- Desarrollo de una nueva estructura para un nuevo programa en una universidad.
- Desarrollo de un nuevo laboratorio para una universidad.
- Desarrollo de una nueva planta para una empresa.
- Desarrollo de una nueva sede para un banco.

Ciertas características de la toma de decisiones estratégicas se pueden concluir gracias al análisis de lo anterior, estas 25 descripciones sugieren que un proceso de decisión estratégica se caracteriza por la novedad, la estructura de lo complejo y la apertura por el hecho de que la organización por lo general comienza con poca comprensión de la situación de decisión que enfrenta o la ruta a la solución que se requiere.

“Solo a través de un proceso recursivo y discontinuo que involucra muchos pasos complejos y una serie de factores dinámicos durante un periodo considerable de tiempo, se hace una elección final y de aquí se desprenden diferentes tipos de decisiones”²².

2.1.3. Decisiones de proceso, solución o estímulo. “Las decisiones aquí estudiadas fueron categorizadas por los estímulos que las provocan, sus soluciones y los procesos utilizados para llegar a ellas, las tres muy importantes para lo que se logró en este estudio; Las decisiones pueden clasificarse por los estímulos que las evocaron a lo largo de un periodo continuo, en un extremo están las decisiones de oportunidad, son aquellas iniciadas de manera netamente voluntaria como por ejemplo la introducción de un nuevo producto para ampliar una cuota de mercado ya segura”²³.

“En el otro extremo están las decisiones de crisis, donde las organizaciones responden a intensas presiones, donde una situación severa exige una acción inmediata como por ejemplo cuando se busca una fusión para evitar la quiebra o la bancarrota. Por otro lado las decisiones problemáticas se pueden definir como aquellas que se encuentran en el medio, evocadas por presiones más suaves que las crisis”²⁴.

Las 25 decisiones se clasificaron de la siguiente manera: 1 decisión de crisis, 5 decisiones de oportunidad y 9 decisiones problema; 4 decisiones fueron categorizadas como problema-crisis y 6 como oportunidad-problema. Durante el desarrollo de una solución, un proceso de decisión dado puede cambiar a lo largo del tiempo debido a un retraso o una acción tanto externa como interna; Una oportunidad ignorada puede surgir luego como un

²² *Ibíd.*, p. 20.

²³ *Ibíd.*, p. 20.

²⁴ *Ibíd.*, p. 20.

problema o incluso una crisis, y un gerente puede convertir una crisis en un problema buscando una solución temporal, o puede usar una crisis o situación problemática como una oportunidad para reinventarse e innovar²⁵.

Las decisiones pueden clasificarse por solución de cuatro maneras. Primero, las soluciones pueden darse completamente desarrolladas al comienzo del proceso. Segundo, se pueden encontrar completamente desarrolladas en el entorno durante el proceso, como en el caso de la compra del avión a reacción. Tercero, se pueden desarrollar soluciones personalizadas especializadas para la decisión, por ejemplo, la construcción de un nuevo edificio de sede. Finalmente, la solución puede combinar diferentes tipos de soluciones, estas se modifican para adaptarse a situaciones particulares, como la adaptación de equipos para aplicaciones especiales; Las 25 decisiones incluyeron 4 soluciones dadas, 2 preparadas, 14 personalizadas y 5 modificadas²⁶.

“Dichas decisiones están relacionadas con el pensamiento estratégico, siendo estas una manera de solucionar algún problema, que además pueden ser aplicables en diferentes situaciones como pudimos en los casos a estudiar, lo cual nos da una aplicación directa el empleo del pensamiento estratégico en los procesos de exportación”²⁷.

2.1.4. Las fases de la toma de decisiones. “Se han presentado varios marcos para describir las fases de la toma de decisiones. En 1910, John Dewey sugirió cinco fases de pensamiento reflexivo para la toma de decisiones: (1) Sugerencia, en la que la mente salta a una posible solución; (2) Intelectualización de la dificultad sentida en un problema o pregunta; (3) Desarrollo de hipótesis; (4) Razonamiento o elaboración mental de este y (5) probar las hipótesis”²⁸.

Usando esto como una señal, se han propuesto varios otros marcos, con el número de fases que van de tres a ocho o más, quizás la más conocida es la tricotomía de elección de diseño de inteligencia de Simon. Así, encontramos lógica en delinear distintas fases del proceso de decisión estratégica, pero no en postular una relación secuencial simple entre ellas, notamos la existencia de tres conjuntos de rutinas que apoyan las fases centrales, control de decisiones, comunicación y política, así es como los seis conjuntos de factores dinámicos ayudan a explicar las relaciones entre las rutinas centrales y de apoyo. En conjunto, constituyen los 12 elementos básicos del proceso de decisión estratégica.²⁹

²⁵ *Ibíd.*, p. 20.

²⁶ *Ibíd.*, p. 20.

²⁷ *Ibíd.*, p. 20.

²⁸ *Ibíd.*, p. 20.

²⁹ *Ibíd.*, p. 20.

2.2. ELEMENTOS DEL PROCESO DE DECISIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1. La fase de identificación en la toma de decisiones estratégicas. “Esta fase comprende dos rutinas: El reconocimiento de decisiones, en el cual se reconocen oportunidades, problemas y crisis que evocan una actividad decisiva, y el diagnóstico, en el cual la gerencia busca comprender los estímulos evocadores y determinar las relaciones causa-efecto para la situación de decisión”.³⁰

2.2.2. Rutina de reconocimiento de decisiones. Según Mintzberg, Raisinghani y Théorêt³¹. La mayoría de las decisiones estratégicas no se presentan al tomador de decisiones de manera conveniente. “Los problemas y las oportunidades en particular deben identificarse en los flujos de datos ambiguos que los encargados de tomar decisiones reciben; Las decisiones sobre problemas, oportunidades y crisis se distinguen más creativamente en la rutina de reconocimiento, las decisiones de oportunidad a menudo son evocadas por una idea, quizá solo un estímulo, aunque puede permanecer latente en la mente del individuo hasta que se esté en condiciones de actuar en consecuencia”.³²

“Hubo 6 casos claros de esto en los 25 procesos de decisión. Las decisiones de crisis generalmente se desencadenan por estímulos individuales. Se presentan repentinamente y requieren atención inmediata, como en los casos, por ejemplo, de una bancarrota. Las decisiones problemáticas generalmente requieren múltiples estímulos, los tomadores de decisiones, presumiblemente, desean leer la situación antes de tomar medidas”.³³

Una conclusión sería que la toma de decisiones estratégicas comprende tanto la explotación de oportunidades como la reacción a problemas y crisis, tal vez con el comportamiento más prevalente. De 25 decisiones elegidas para el estudio, 5 podrían denominarse oportunidades puras y 6 oportunidades problema; Mientras que las 14 restantes fueron categorizadas como problemas, crisis o crisis de problemas.

2.2.3. Rutina de diagnóstico. De acuerdo con Mintzberg, Raisinghani y Théorêt³⁴. Una vez que la acumulación de estímulos alcanza el umbral, se inicia un proceso de decisión y se movilizan recursos para enfrentarlo, así que el

³⁰ *Ibíd.*, p. 20.

³¹ *Ibíd.*, p. 20.

³² *Ibíd.*, p. 20.

³³ *Ibíd.*, p. 20.

³⁴ *Ibíd.*, p. 20.

tomador de decisiones se encuentran una serie de datos parcialmente ordenados en una situación nueva y desconocida.

“La evidencia arrojada del estudio anterior de los diferentes procesos de decisiones nos muestra que en la gran mayoría de los casos el primero de los pasos es el aprovechamiento de fuentes de información existentes y la apertura de nuevos canales de información para aclarar y definir problemas, este comportamiento representa el primer paso de una rutina de diagnóstico”³⁵.

Es difícil imaginar que la toma de decisiones estratégicas se dé sin alguna forma de análisis, estudio o diagnóstico previo; El diagnóstico no necesita ser una rutina formal y explícita ya que muchas veces se realiza de forma implícita en procesos de decisión que no tienen gran trascendencia, pero también se logró evidenciar que ese diagnóstico formal es más común en el rango de problemas-crisis leves de oportunidad.

Quizás en las oportunidades no se requiere de mucha investigación, no hay nada que corregir, solo algo que mejorar, mientras que los problemas y las crisis intensas pueden producir tiempo y presiones cognitivas que desalienten el uso y desarrollo del diagnóstico formal.

2.2.4. Fase de desarrollo. Como lo señalan Mintzberg, Raisinghani y Théorêt³⁶. El núcleo del proceso de toma de decisiones es el conjunto de actividades que conducen al desarrollo de una o más soluciones a un problema o crisis o a la elaboración de una oportunidad, el desarrollo puede describirse en términos de dos rutinas básicas, búsqueda y diseño.

“Se evoca la búsqueda para encontrar soluciones preparadas mientras que el diseño se utiliza para desarrollar soluciones personalizadas o para modificar las ya hechas, ambas con la finalidad de que el proceso de toma de decisión se lleve a cabo y se logre el mejor resultado posible”³⁷.

2.2.5. Rutina de búsqueda. Basado en la evidencia de este estudio y en la literatura, se pueden aislar cuatro tipos de comportamientos de búsqueda. (1) La búsqueda de memoria es el escaneo de la memoria existente de la organización, humana o en papel. (2) La búsqueda pasiva está esperando alternativas no solicitadas que aparecen. (3) La búsqueda nuevos generadores de búsqueda para producir alternativas. (4) La búsqueda activa, es la búsqueda directa de

³⁵ *Ibíd.*, p. 20.

³⁶ *Ibíd.*, p. 20.

³⁷ *Ibíd.*, p. 20.

alternativas, ya sea escaneando un área amplia o enfocándose en algo en específico.

2.2.6. Rutina de diseño. La mayoría de los procesos de decisión tuvo una aplicación de una rutina de diseño, estas decisiones caen en dos grupos: Aquellas con soluciones personalizadas y aquellas con soluciones modificadas, donde la búsqueda se usó para reducir las alternativas ya disponibles y luego el diseño se usó para una aplicación especial.

“Una de las hipótesis más fuertes es que las organizaciones diseñan una solución completamente desarrollada. Para los 14 procesos de decisión que condujeron a soluciones personalizadas, aunque las elecciones entre las alternativas competidoras a veces se realizaban en nodos únicos, en todos los casos solo se siguió un árbol de decisión hasta su conclusión final. Es decir, solo surgió una solución del proceso de diseño”³⁸.

2.2.7. Fase de selección. La selección se considera lógicamente como el último paso en el proceso de decisión; Sin embargo, debido a que la fase de desarrollo con frecuencia involucra factorizar una decisión en una serie de subdecisiones, cada una de las cuales requiere al menos un paso de elección, un proceso de decisión podría involucrar una gran cantidad de pasos de selección, muchos de ellos intrincadamente vinculados con la fase de desarrollo; Se puede concluir que la selección suele ser un proceso iterativo de varias etapas, que implica una investigación cada vez más profunda de las alternativas.

2.2.8. Rutina de elección-evaluación. Según Mintzberg, Raisinghani y Théorêt³⁹. Esta se compone de tres factores principales que son el juicio, la negociación y el análisis: donde el juicio se basa en una evaluación mental de lo que se quiere hacer y si se debe proceder o no, la negociación se da cuando hay intereses encontrados entre los diferentes tomadores de decisiones y se quiere llegar a un punto neutro donde todos se beneficien y el análisis donde se hace un estudio de todos los datos y de la situación para poder tener un panorama completo de la situación, todo esto muy importante a la hora de incursionar en cualquier tipo de negocio o toma de decisión.

2.3. LOS 3 CONJUNTOS DE RUTINAS DE APOYO

“El estudio del proceso de toma de decisiones estratégicas sugiere que 3 conjuntos de rutinas de apoyo apoyan las 3 fases centrales. Las rutinas de control de decisiones que guían el proceso de decisión en sí mismo; las rutinas de comunicación proporcionan la información de entrada y salida necesaria para

³⁸ Ibid., p. 20.

³⁹ Ibid., p. 20.

mantener la toma de decisiones: y las rutinas políticas que permiten al tomador de decisiones abrirse camino hacia una solución en un ambiente de influencia y a veces problemático”⁴⁰.

2.4. FACTORES DINÁMICOS

“Existen diferentes factores que alteran el proceso de toma de decisiones, estos los influyen de diferentes maneras, puede ser de manera positiva o negativa, a continuación se discutirá sobre 6 tipos diferentes de factores dinámicos los cuales son: Las interrupciones que son causadas por fuerzas del ambiente, retrasos de programación y aceleraciones de tiempo, que se ven afectados por el tomador de decisiones, y retrasos de retroalimentación, ciclos de comprensión y reciclaje de fallas, que son en gran parte inherentes al proceso de decisión en sí”⁴¹.

En conclusión los procesos de decisión estratégica son inmensamente complejos y dinámicos, sin embargo, son susceptibles a dejarse estructuras de alguna manera; Por encima, poco se sabe acerca de la toma de decisiones y acerca de las rutinas más importantes, en particular el diagnóstico, el diseño y la negociación.

“El diagnóstico es probablemente la rutina más importante, ya que determina en gran parte, aunque implícitamente, el curso de la acción posterior. Muchas organizaciones y tomadores de decisiones no se fijan tanto en este punto sino que se enfocan directamente en la rutina de selección, lo cual nos lleva a pensar en la importancia que tienen todos los factores en general”⁴².

Que aunque muchas veces por error sean olvidados, para cualquier toma de decisión, cualquier negocio y en nuestro caso, para cualquier proceso de exportación, es necesario darle importancia al pensamiento estratégico y a la toma de decisiones de esta manera, ya que como se logró estudiar, cada rutina, fase y componente cumplen un papel fundamental a la hora de analizar cada posibilidad, cada problema y situación que se pueda presentar.

Todo esto para abrirnos la posibilidad de disminuir riesgos, de poder realizar nuestros procesos de forma más ordenada y eficiente, lograr jugar con la incertidumbre a nuestro favor, que los errores presenten una gran disminución y que nos podamos adelantar a los hechos, previniendo posibles dificultades al mismo tiempo que se logra estar preparado ante cualquier situación que se pueda presentar.

⁴⁰ *Ibíd.*, p. 20.

⁴¹ *Ibíd.*, p. 20.

⁴² *Ibíd.*, p. 20.

3. METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo documental, ya que sus resultados finales están apoyados en la consulta, estudio y posterior recopilación de fuentes documentales que son consideradas de alta confiabilidad por estar sustentadas en resultados fiables y de alto grado de aceptación, como lo son artículos, proyectos realizados, libros, noticias, bases de datos y documentos.

3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

El estudio y el eventual progreso de la investigación tiene como forma de desarrollo la utilización de información de fuentes secundarias, esto quiere decir que se estudia, analiza y se trabaja el tema de investigación en base a los estudios, hallazgos y resultados obtenidos de quienes si realizaron una investigación directa y también de quienes realizaron una investigación que tenga un alto grado de confiabilidad en donde sus resultados estén sustentados y sean verídicos, entre estas destacan trabajos investigativos, artículos científicos y bases de datos científicas.

3.3. ACTIVIDADES DETALLADAS

Buscando dar cumplimiento a los objetivos específicos, se establecieron diferentes actividades investigativas que logran estudiar, analizar y desarrollar el tema de investigación abarcándolo de una manera completa y concisa, en donde se logra abordar cada objetivo específico para finalmente lograr responder el objetivo general y así poder generar resultados que den un valor a la investigación.

4. EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS EXPORTACIONES

El comercio de ganado bovino se ha visto afectado en la actualidad debido a las malas prácticas en el transporte, la regulación y en el bienestar animal, específicamente hablando de las exportaciones resulta de gran valor aplicar el pensamiento estratégico para mejorar los procesos de decisión, la solución de problemas y la ejecución de todo este proceso.

“La buena gerencia requiere tanto de cerebro como de corazón. Compensar uno con otro es mala idea. Enseña que la estrategia es mucho más que el simple análisis de una situación competitiva. Se puede analizar todo lo que uno quiera, pero la vida seguirá siendo complicada y densa. Esta es la esencia de la estrategia y no las abstracciones de la alta gerencia”⁴³.

Así, para las exportaciones se aplica que con el pensamiento estratégico se debe aplicar la buena gerencia en una manera en la cual se combine lo racional con lo emocional, con el uso de la intuición y la creatividad para poder lograr un proceso en donde gracias a la estrategia se nos permita ejecutar este proceso de una manera más eficaz.

“La estrategia empresarial que consigue éxito duradero, consiste en dar forma activamente al juego que se quiere jugar y no limitarse a jugar el juego que uno encuentra en marcha. Si todos los competidores se disputan el mismo espacio del mercado sólo unos pocos ganan, pierde la sociedad y pierde la economía. Pero si cada competidor desarrolla su propio nicho de mercado, todos ganan, la sociedad se diversifica y es más productiva. Así la economía será mucho más dinámica”⁴⁴.

Aplicado a las exportaciones, el pensamiento estratégico y la estrategia empresarial no solo lograra alcanzar el éxito duradero sino también general un valor agregado, una de las aplicaciones más importante resulta pensar diferente y lograr diferenciarse de los demás, logrando que este sector se diferencia y diversifique ya que este es un sector que no ha sido muy explotado pero que tiene un gran potencial en Colombia.

“Actualmente las organizaciones deben enfrentar la presencia de numerosos y complejos tratados que rigen el mercado internacional, los cuales no sólo hay que conocer sino manejar con absoluta destreza. De igual forma, la facilidad de comunicarse con cualquier lugar del planeta las veinticuatro horas del día hace

⁴³ MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. 1999. ISBN. 950-641-291-X

⁴⁴ *Ibíd.*, p. 29.

que se disponga de gran cantidad de información, lo cual requiere de una especial destreza para seleccionar lo que sirve y lo que no sirve⁴⁵.

Actualmente la exportación de ganado se ve regida por múltiples tratados, normas y regulaciones que vuelven este proceso extenso, confuso y complicado, además de que muchas de estas no son ejecutadas con buenas prácticas, el pensamiento estratégico no solo ayudaría a entender mejor aquellas regulaciones y normas sino que buscar la manera de que se cumplan con una mayor efectividad, dándole un valor agregado a la exportación mientras se garantiza el cumplimiento de aquellas normas y regulaciones.

Si el “pensamiento tradicional” es aquel que fuerza las situaciones de la realidad para adecuarlas a esquemas rígidos pre elaborados, el pensamiento estratégico opera a la inversa, es decir, hace esfuerzos notables por entender e interpretar el entorno o escenario donde debe desarrollar su actividad empresarial y están instaladas las necesidades, en una búsqueda persistente para adaptar y aprovechar la mejor combinación de los recursos existentes ya que dentro del mundo competitivo en que vivimos la organización debe estar dispuesta a experimentar nuevas ideas, pues tanto el liderazgo como el éxito se logran gracias a la innovación. En la actualidad, romper el esquema de viejos paradigmas es muy importante para alcanzar el desarrollo⁴⁶.

Con esto la aplicabilidad del pensamiento estratégico se extiende a cualquier campo de estudio, pero específicamente hablando de la exportación de ganado aplicando la teoría del pensamiento estratégico que ya se ha estudiado, se podría lograr romper paradigmas en donde se logre innovar y que este proceso se realice de una mejor manera tanto en el proceso de transporte, en la normatividad y en el bienestar animal.

El pensamiento estratégico garantiza un futuro de éxito cuando se tienen unas bases fuertes en los procesos administrativos, operativos y financieros, cimentados en los análisis que permitan decidir si el proyecto que desarrolla la organización es válido o no, si se justifican sus procedimientos y si el camino es el acertado para reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades. De la misma manera el pensamiento estratégico muestra el camino o la ruta que debe seguir cada uno de los integrantes de la empresa o grupo de trabajo y sus elementos productivos para lograr un engranaje hacia la competitividad empresarial.

⁴⁵ ROMÁN MUÑOZ, Olga. El pensamiento estratégico una integración de los sentidos con la razón. En: Revistas USB. [Google scholar]. Vol. 08. No. 2. Julio-Diciembre de 2010. [Consultado 3, Abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckam/article/download/562/363>

⁴⁶ *Ibíd.*, p. 30.

Se entiende, entonces, por pensamiento estratégico aquella forma particular de pensamiento que requiere de enfoque sistémico, capacidad de síntesis, inteligencia intuitiva y creatividad con el fin de visualizar un futuro y articular la forma de llegar a él.

Aplicando esto a las exportaciones se lograría un beneficio muy grande al reducir la incertidumbre de los posibles riesgos que se pueden presentar en un proceso tan largo que comienza desde el primer momento que se empieza a preparar el animal en la finca hasta cuando ya se exporta como tal, generando una visión clara del futuro y de cómo se quiere llegar a este de una manera exitosa para el proceso.

En donde para las exportaciones al tener un enfoque sistemático se dejaría de tener problemas aislados y se comenzaría a dar un proceso en el cual exista un planeamiento que se adapte a los cambios y a los posibles eventos que puedan manifestarse incluso antes de que estos sucedan, lo cual permitirá un mejor análisis del proceso y un mejor aprovechamiento de los recursos.

“En este sentido es importante reconocer que a través del conocimiento se generan las ventajas competitivas como la calidad de los productos o servicios, la eficiencia en costos, los tiempos óptimos, los presupuestos bien planeados y ejecutados, entre otros, y a través de la flexibilidad, de la adaptabilidad y de estructuras dinámicas se permite la rápida adaptación de la organización a los cambiantes escenarios que aparecen en el mercado global”⁴⁷.

De esta manera se puede concluir que aplicado a la exportación. El pensamiento estratégico permite interpretar y valorar adecuadamente el contexto y la situación, así como tener la capacidad para interactuar, dialogar, establecer nexos, convergencias y divergencias con esa realidad organizacional para proponer y realizar transformaciones posibles para un cambio positivo. Por ello, “el pensamiento estratégico implica tener o desarrollar: un enfoque sistémico, la capacidad de análisis y de síntesis, la creatividad, la sensibilidad, la Intuición y la capacidad de visualizar el futuro y articular la forma de llegar a él”⁴⁸.

“El pensamiento estratégico es el proceso en el que se fundamentan las personas para alcanzar los objetivos planteados en organizaciones, proyectos, o de carácter personal. Dentro del pensamiento estratégico lo primero que debe buscarse es el

⁴⁷ ROMÁN MUÑOZ, Olga. El pensamiento estratégico una integración de los sentidos con la razón. En: Revistas USB. [Google scholar]. Vol. 08. No. 2. Julio-Diciembre de 2010. [Consultado 3, Abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckam/article/download/562/363>

⁴⁸ ROMÁN MUÑOZ, Olga; ARBELÁEZ ORDÓÑEZ, Gonzalo y PATIÑO VARGAS, Cesar Augusto. Pensamiento Estratégico, Un Cambio De Paradigmas Administrativos En La Era De La Conversación. En: Revistas USB [Google scholar]. 2 de febrero de 2013. Vol. 9, No. 2. [Consultado 10, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10819/1261>

claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada, y después hacer el más completo uso del poder de nuestro cerebro para reestructurar esos elementos de la forma más ventajosa”⁴⁹.

Lo cual se aplica a realizar el proceso de exportación de una manera reestructurada en donde se dé un valor agregado, en el cual los exportadores cuenten con liderazgo y ejecutar el proceso de una mejor manera en términos organizacionales, normativos y de bienestar animal.

“Logrando una dirección en donde se desarrollen las capacidades necesarias para llevar con éxito, su implementación; lo que le permita crear el futuro que se quiere tener, ya sea anticipándose, reaccionando o creando las condiciones en el entorno, en donde se desenvuelve, y mejorando la eficacia de la gestión”⁵⁰.

4.1. CARACTER COMPORTAMENTAL DE LOS EXPORTADORES DE GANADO EN RELACIÓN AL PENSAMIENTO ESTRATEGICO

A lo largo de la investigación se logró obtener información sobre lo que piensan diferentes expertos en el campo de la ganadería, así poder tener un punto de vista más objetivo y entender como es en realidad la forma de pensar de los empresarios que trabajan en este medio y por medio de diferentes preguntas poder entender como estas personas aplican el pensamiento estratégico en esta industria y como es visto en las exportaciones.

De lo anterior y específicamente hablando de la exportación de ganado bovino en pie desde puertos de Colombia hacia Medio Oriente se logró concluir que se podría replantear este proceso de una manera en que los ganaderos tuvieran más participación y más beneficios, porque Fedegan no promueve este tipo de comercio entre pequeños y medianos ganaderos así que las grandes empresas ganaderas son quienes se quedan con todo el beneficio.

Son quienes controlan este tipo de comercio exterior, así que debería replantearse posibles ayudas del gobierno para ayudar a crecer este sector agropecuario y aumentar la participación de pequeños y medianos ganaderos para hacer crecer este sector económico lo cual ayudaría al país.

Además de que las entidades controladoras de este proceso podrían tener más participación en donde todos se ayuden, lo cual generaría una mejor

⁴⁹ ROMÁN MUÑOZ, Olga.; ARBELÁEZ NORDÓÑEZ, Gonzalo.; PATIÑO VARGAS, Cesar. Pensamiento estratégico, un cambio de paradigmas administrativos en la era de la conversación. International Review of Business Research Papers. [Google scholar]. 12 de julio de 2012, pp. 83–108. [Consultado 3, Abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=2167403>

⁵⁰ REYES, Octavio. Planeación estratégica para alta dirección. Primera edición. España: Palibrio. 2012. ISBN. 978-1-4633-4108-4

infraestructura del sector con visión a un comercio internacional en donde se logre optimizar el proceso del transporte finca-puerto (mejora de vías), el proceso de crianza (industrialización y avances tecnológicos) y en general, todo el sector agropecuario que se dedique a la ganadería.

Donde al final resultaría en un avance significativo de todo el sector ganadero para aumentar la calidad de sus productos, el mejoramiento de sus procesos y así mejorar para tener una mayor participación en el comercio internacional, en este caso en el sector de la exportación de bovinos en pie; así que se vuelve necesario innovar estratégicamente con ideas y procesos que lleven al beneficio general de todo el sector además de mejorar también este proceso de exportación de inicio a fin.

De aquí, se nota una gran inconformidad y resulta obvio el planteamiento de diferentes estrategias y planes que mejoren el proceso de exportación en Colombia; En donde el pensamiento estratégico juega un papel clave en la visión de nuevas alternativas o ideas que beneficien a todos.

Se cree que Colombia debería invertir más en el sector agropecuario ya que este puede llegar a ser el punto más fuerte de la economía Colombiana en un futuro, lo que quiere decir es que hay que desarrollarlo, específicamente hablando del sector ganadero y sus exportaciones.

Se identifica el gran esfuerzo a realizar en materia de trámites, logística, además de los posibles problemas y trabajo que significa exportar ganado bovino en pie en donde al final los animales se utilizaran para consumo humano, sería mejor exportar algún producto terminado que genere un valor agregado y si no es posible comercial algún producto terminado que sea derivado de los bovinos.

Entonces se cree que de alguna manera a esa exportación de ganado bovino en pie hay que darle un valor agregado o al menos plantear el desarrollo de diferentes estrategias que disminuyan el costo de todo este proceso ya sea con mejor tecnología o mejor eficiencia en el trabajo.

Logrando así, mitigar al mínimo la posibilidad de que se presente algún problema, prever cualquier situación, lo que en otras palabras significa poder jugar con la incertidumbre para que esta se incline a nuestro favor y por ende tener el poder de lograr una ventaja competitiva que haga que Colombia resalte en el mercado.

5. CONDICIONES DE EXPORTACIÓN Y BIENESTAR ANIMAL DEL GANADO BOVINO EN PIE.

El comercio de ganado Bovino se ha visto afectado en la actualidad debido a las pésimas prácticas de transporte, la mínima regulación y el escaso bienestar animal. Lynn Simpson experta en la logística de transporte de ganado en pie para el mercado internacional, con experiencia a de 10 años, ha realizado 57 viajes en barcos llamados popularmente “barcos de la muerte” o “barcos apestosos” por el fuerte olor que despiden después de varios días de viaje, gracias a los desperdicios de los animales. Simpson expreso “los animales caen muertos como si les dispararan, pero no, se mueren cocinados por dentro” (Simpson, 2019)⁵¹.

“Cabe agregar, está la postura de aquellas empresas que viven de este negocio y defienden lo que hacen; José Félix Lafourie presidente de Fedegan afirma que “eso es lo que a mí me gustaría (haciendo referencia a la exportación de carne congelada) no solamente por el ganado, sino porque le agregas valor a la mano de obra nacional, uno no vende lo que quiere vender sino lo que le compran, es un tema de comercio no de conciencia, la conciencia es hacerlo bien” (Lafaurie, 2019)⁵².

“Para el año 2016, el total de las exportaciones por destino de ganado en pie hacia los países del Medio Oriente fue de 87 mil 346 bovinos en pie, siendo los principales destinos el país de Jordania con 31 mil 715 cabezas, Irak con 36 mil 841 y Líbano con 18 mil 652 (ganadero, 2018), con variaciones porcentuales del 22% para el Líbano, 36% para Jordania y 42% para Irak⁵³. Tal como se muestra en la figura 1.

⁵¹ TORRES MORENO, Andrea Liced; TORRES MORENO, Lina Alejandra. Evaluación las condiciones de transporte de ganado bovino en pie vía marítima desde Colombia hacia el mercado del Medio Oriente. [Repositorio digital UCC]. Trabajo de grado. Título otorgado: Profesional en comercio internacional. Universidad cooperativa de Colombia. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá D.C. 2019. p. 8. [Consultado el 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/15812>

⁵² TORRES MORENO, Andrea Liced; TORRES MORENO, Lina Alejandra. Evaluación las condiciones de transporte de ganado bovino en pie vía marítima desde Colombia hacia el mercado del Medio Oriente. [Repositorio digital UCC]. Trabajo de grado. Título otorgado: Profesional en comercio internacional. Universidad cooperativa de Colombia. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá D.C. 2019. p. 9. [Consultado el 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/15812>

⁵³ TORRES MORENO, Andrea Liced; TORRES MORENO, Lina Alejandra. Evaluación las condiciones de transporte de ganado bovino en pie vía marítima desde Colombia hacia el mercado del Medio Oriente. [Repositorio digital UCC]. Trabajo de grado. Título otorgado: Profesional en comercio internacional. Universidad cooperativa de Colombia. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá D.C. 2019. p. 16. [Consultado el 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/15812>

Figura 1. Total exportaciones de ganado en pie hacia el medio oriente (2016)



Fuente: Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12494/15812>.

“Para el año 2018, se exportaron 40.905 cabezas de ganado con un valor de USD36 millones, distribuidos de la siguiente forma: Irak por USD19 millones, el Líbano con USD 11 millones y Jordania con USD7 millones, registrando un aumento de 2,8% respecto al año inmediatamente anterior (2017) por un monto de USD35 millones, tal como se registra en la figura 3 (ganadero, 2018)”⁵⁴.

Figura 2. Valor de las exportaciones por destino de ganado en pie en año 2018 (USD)



Fuente: Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12494/15812>.

⁵⁴ TORRES MORENO, Andrea Liced; TORRES MORENO, Lina Alejandra. Evaluación las condiciones de transporte de ganado bovino en pie vía marítima desde Colombia hacia el mercado del Medio Oriente. [Repositorio digital UCC]. Trabajo de grado. Título otorgado: Profesional en comercio internacional. Universidad cooperativa de Colombia. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá D.C. 2019. p. 18. [Consultado el 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/15812>

Desde su fundación en el año 1924, la OIE (Organización Mundial de Sanidad Animal), se ha encargado de elaborar intergubernamentales sobre sanidad animal ha venido trabajando para incluir normas sobre bienestar animal teniendo en cuenta las particularidades culturales y económicas de cada región y de cada país en el mundo. Estas normas de bienestar animal, tienen implicaciones comerciales, pues se consideran principios que aplica la OMC (Organización Mundial de Comercio) para facilitar el comercio seguro y facilitar el bienestar y la sanidad animal⁵⁵.

“Colombia actualmente cuenta con regulaciones y controles internamente bastante eficientes, además podemos afirmar que en términos de bienestar animal se puede afirmar que es muy integro, en el Decreto 1774 de 2016 Artículo 3 que modifica el artículo 2.13.5.2.1 del Decreto 1071 de 2015 se mencionan los requisitos para la movilización del ganado en el territorio nacional, vía fluvial, marítima o terrestre”⁵⁶.

Pero lo que le hace falta realmente en Colombia es estudiar y analizar el proceso de exportación para generar un buen proceso de exportación ya que, en Colombia las regulaciones para la exportación no pasan de dejar clara la inocuidad de los animales a exportar y su bienestar hasta el momento que llegan al barco, después de esto los animales (Bovinos) dejan de ser responsabilidad propia y pasa a ser responsabilidad de otro.

Lo cual produce muchos errores ya que al liberarse de responsabilidades, no se puede asegurar que en los barcos, los animales estén bien acondicionados y sean transportados de una buena manera, lo cual ha significado graves problemas en la calidad de la exportación, en la salud de los animales, de no asegurarse que los animales llegaran en las condiciones que fueron enviados y peor aún, que la práctica no esté ligada a una regulación que obligue la realización de un buen procedimiento.

“El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y el Ministerio de la Protección Social han implementado ciertas condiciones de inocuidad y de sanidad animal, los cuales ayudan a mejorar las condiciones en que estos animales son transportados, evitando así maltratos y cualquier otra situación que pueda llegar a

⁵⁵ ÁVILA AGUIRRE, Vilma Fernanda. Estandarización Del Proceso De Transporte De Ganado Bovino Para Sacrificio a Través De Buenas Prácticas De Bienestar Animal Acerca De La Calidad De La Carne. [Repositorio UniLibre]. Trabajo de grado. Título otorgado: Especialista en gerencia de calidad de productos y servicios. Universidad Libre de Colombia. Facultad de postgrados de ingeniería. Bogotá D.C. 2017. p.23. [Consultado el 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/10716>

⁵⁶ TORRES MORENO, Andrea Liced; TORRES MORENO, Lina Alejandra. Evaluación las condiciones de transporte de ganado bovino en pie vía marítima desde Colombia hacia el mercado del Medio Oriente. [Repositorio digital UCC]. Trabajo de grado. Título otorgado: Profesional en comercio internacional. Universidad cooperativa de Colombia. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá D.C. 2019. p. 10. [Consultado el 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/15812>

generarles daño”⁵⁷. Dichas condiciones y requerimientos se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Los requerimientos para el transporte de ganado bovino

Requerimientos	Descripción
Características	<ul style="list-style-type: none"> - No transportar animales enfermos, débiles y en avanzado estado de gestación. - No transportar animales de diferentes especies y edades. - Transportar los animales en las horas más frescas del día. - Vigilar constantemente las condiciones de los animales mediante paradas periódicas. - Registro del vehículo ante el Ministerio de Transporte. - Portar la guía de transporte ganadero expedida por la agremiación ganadera o la alcaldía. - Demostrar capacitación para transportar animales en pie.
Requisitos para transportadores	<ul style="list-style-type: none"> - Guía sanitaria de movilización de animales expedida por el ICA. - Garantizar procedimientos de limpieza y desinfección del vehículo cada vez que se transporte un nuevo lote. - Manejo de animales con ayudas de persuasión no traumáticas. - No movilizar el vehículo cuando haya animales caídos, en posición de no reposo o cuando soporta el peso de otro animal. - Conducir suavidad con y prudencia, sin girar ni frenar bruscamente - No presentas aristas puntas, ni salientes que puedan generar daño a los animales. - Los camiones tipo estaca deben contar con una capa que proteja a los animales. - Las varetas o tanqueras deberán tener arista roma y distribuida de tal forma que impidan que los animales se lesionen. - Pisos antideslizantes.

⁵⁷ TORRES MORENO, Andrea Liced; TORRES MORENO, Lina Alejandra. Evaluación las condiciones de transporte de ganado bovino en pie vía marítima desde Colombia hacia el mercado del Medio Oriente. [Repositorio digital UCC]. Trabajo de grado. Titulo otorgado: Profesional en comercio internacional. Universidad cooperativa de Colombia. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá D.C. 2019. p. 19. [Consultado el 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/15812>

Requisitos para vehículos	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar el uso de tamo, heno, cascarillas de arroz u otro material orgánico. - Diseño que impida el derramamiento de orina, heces y cama en vía pública. - Poseer utensilios y dispositivos para el almacenamiento y remoción de residuos sólidos y líquidos del vehículo. - Transporte exclusivo de cada especie. - Poseer mecanismos de separación física que impidan el hacinamiento, los amontonamientos y agresiones de los animales.
Densidad de carga de los vehículos	Espacio/animal (m ²): terneros (50-70kg: 0.23 y 0.28m ² respectivamente). Bovinos (300, 500, 600 y 700 kg: 0.84, 1.27, 1.46 y 1.75m ² , respectivamente)

Fuente: Elaboración propia datos tomados de Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12494/15812>.

El bienestar animal puede definirse de muchas maneras y tiene distintos puntos de vista dependiendo a quién se le consulte, para la OIE (Organización Mundial de Sanidad Animal) el bienestar animal es el término que se designa el modo en que un animal afronta las condiciones de su entorno, para OIE un animal está en buenas condiciones de bienestar si (según indican pruebas científicas) está sano, cómodo, bien alimentado, en seguridad, puede expresar formas innatas de comportamiento y si no padece sensaciones desagradables de dolor, miedo o desasosiego⁵⁸.

“Las buenas condiciones de bienestar de los animales exigen que se prevengan sus enfermedades, tengan adecuada atención y administración de tratamientos veterinarios apropiados; que se les proteja, maneje y alimente correctamente y que se les manipule y sacrifique de manera compasiva; Entonces es correcto afirmar que el concepto de bienestar animal se refiere al estado del animal. La forma en que se les trata se designa con otros términos como cuidado de los animales, cría de animales o trato compasivo”⁵⁹.

⁵⁸ TORRES MORENO, Andrea Liced; TORRES MORENO, Lina Alejandra. Evaluación las condiciones de transporte de ganado bovino en pie vía marítima desde Colombia hacia el mercado del Medio Oriente. [Repositorio digital UCC]. Trabajo de grado. Título otorgado: Profesional en comercio internacional. Universidad cooperativa de Colombia. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá D.C. 2019. p. 22. [Consultado el 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/15812>

⁵⁹ *Ibíd.*, p. 22.

“En Colombia para el transporte terrestre existe una especificación de espacio mínimo para un bovino, estas van de acuerdo con el peso del animal, así mismo, debe ser el espacio en el cual estos animales vayan a ser transportados”⁶⁰.

-Terneros de cría, peso aproximado 50 kg, superficie por animal de 0,30 a 0,40 metros cuadrados y 43 animales por cada 10 metros cuadrados.

-Terneros medianos, peso aproximado 70 kg, superficie por animal de 0,40 a 0,70 metros cuadrados y 33 animales por cada 10 metros cuadrados.

-Bovinos medianos, peso aproximado 325 kg, superficie por animal de 0,95 a 1,30 metros cuadrados y 12 animales por cada 10 metros cuadrados.

-Bovinos pesados, peso aproximado 550 kg, superficie por animal de 1,30 a 1,60 metros cuadrados y 33 animales por cada 8 metros cuadrados.

-Bovinos muy pesados, peso aproximado mayor a 700kg, superficie por animal mayor a 1,60 metros cuadrados y 6 animales por cada 10 metros cuadrados.

“El animal no sufre sed, hambre ni malnutrición, porque tiene acceso a agua de bebida y se les suministra una dieta adecuada a sus necesidades, el animal no sufre estrés físico ni térmico, porque se le proporciona un ambiente adecuado, incluyendo refugio frente a las inclemencias climáticas y un área de descanso cómoda, el animal no sufre dolor, lesiones ni enfermedades, gracias a una prevención adecuada y/o a un diagnóstico y tratamiento rápidos”⁶¹.

“Además, el animal es capaz de mostrar la mayoría de sus patrones normales de conducta, porque se le proporciona el espacio necesario y las instalaciones adecuadas, y se aloja en compañía de otros individuos de su especie, el animal no experimenta miedo ni estrés, porque se garantizan las condiciones necesarias para evitar el sufrimiento mental. Cumpliendo con estas cinco libertades animales se puede decir que hay bienestar”⁶².

⁶⁰ TORRES MORENO, Andrea Liced; TORRES MORENO, Lina Alejandra. Evaluación las condiciones de transporte de ganado bovino en pie vía marítima desde Colombia hacia el mercado del Medio Oriente. [Repositorio digital UCC]. Trabajo de grado. Título otorgado: Profesional en comercio internacional. Universidad cooperativa de Colombia. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá D.C. 2019. p. 21. [Consultado el 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/15812>

⁶¹ MANTECA, Xavier. Bienestar animal. Barcelona: Susana Verónica del Castillo Pérez, Álvaro Ruíz, Jesús Hernández, Josep Gasa, Editores. Manual de Buenas Prácticas de Producción Porcina. Lineamientos generales para el pequeño y mediano productor de cerdos. Red Porcina Iberoamericana. 2012. pp. 97-111.

⁶² MANTECA, Xavier. Bienestar animal. Barcelona: Susana Verónica del Castillo Pérez, Álvaro Ruíz, Jesús Hernández, Josep Gasa, Editores. Manual de Buenas Prácticas de Producción

“La definición de bienestar y cuidado animal comenzó a ser incorporada en el país en la cadena productiva a partir del año 2007, cuando el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Instituto Colombiano Agropecuario ICA lo integraron al sector primario mediante la resolución 002341 de 2007”⁶³.

“De igual manera, este concepto se incluyó en la movilización o transporte 25 bovino mediante el Decreto 414 de 2007 (Colombia, 2007). El Ministerio de la Protección Social también incluyó ese concepto de bienestar en el proceso de faenado para la creación de la normatividad respectiva, según el Decreto 1500 de 2007 (Social, Decreto Número 1500 de 2007, 2007) y la Resolución 2905 de 2007”⁶⁴.

5.1. CARÁCTER COMPORTAMENTAL DE LOS EXPORTADORES DE GANADO EN RELACIÓN AL BIENESTAR ANIMAL Y SUS CONDICIONES DE EXPORTACIÓN

Al recolectar información de expertos y conocer opiniones de personas que están directamente relacionados con el campo de estudio, se logran obtener diferentes contrastes en donde el bienestar animal y sus condiciones de importación al parecer tienen dos contrastes muy diferentes.

Por un lado se encontró que el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) se encarga de que los productores pecuarios nacionales estén siempre atentos del bienestar animal incluso desde antes del momento de exportación, garantizando unas condiciones óptimas.

Es decir desde el momento que los animales son preparados desde las fincas para su exportación, se procura en todo momento el cumplimiento de las pautas establecidas por la organización internacional de salud animal, que cumplan con su tiempo de cuarentena previo, que tengan todas sus vacunas y que no estén

Porcina. Lineamientos generales para el pequeño y mediano productor de cerdos. Red Porcina Iberoamericana. 2012. pp. 97-111.

⁶³ TORRES MORENO, Andrea Liced; TORRES MORENO, Lina Alejandra. Evaluación las condiciones de transporte de ganado bovino en pie vía marítima desde Colombia hacia el mercado del Medio Oriente. [Repositorio digital UCC]. Trabajo de grado. Título otorgado: Profesional en comercio internacional. Universidad cooperativa de Colombia. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá D.C. 2019. p. 24. [Consultado el 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/15812>

⁶⁴ TORRES MORENO, Andrea Liced; TORRES MORENO, Lina Alejandra. Evaluación las condiciones de transporte de ganado bovino en pie vía marítima desde Colombia hacia el mercado del Medio Oriente. [Repositorio digital UCC]. Trabajo de grado. Título otorgado: Profesional en comercio internacional. Universidad cooperativa de Colombia. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá D.C. 2019. p. 25. [Consultado el 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/15812>

heridos ni enfermos todo esto en conjunto con la dirección técnica de cuarenta y demás protocolos sanitarios previos.

Además que al momento de su exportación en el barco se vuelven a verificar sus condiciones sanitarias, pasan por un proceso de desinfección y ya dentro del buque se cuenta con personal que siempre está al cuidado de los animales durante su trayecto, se procura que los animales estén libres de estrés, de dolor, que puedan demostrar su comportamiento natural y que también siempre cuenten con alimento de alta calidad, agua y suficiente espacio para su libre movimiento.

Por otro lado también se muestra una realidad en donde al parecer el negocio y el dinero, pasa por encima de todo y que estas medidas y protocolos para garantizar el buen trato de estos seres vivos aunque estén en papeles, pues a la hora de verlos en la realidad es todo diferente a como muchas veces se quiere mostrar.

Aunque las medidas exigidas por el gobierno y las autoridades competentes, el problema es que el exportador colombiano solo tiene responsabilidad hasta el momento que deja el ganado en el buque de exportación, de ahí se libra de cualquier responsabilidad y los animales quedan en un vacío en donde no se protege su bienestar.

En varios casos se han visto que los animales están en condiciones deplorables, sin comida, muriendo de sed, soportando temperaturas extremas, en lugares confinados sin poder moverse rodeados entre sus propias heces lo que lleva al animal a experimentar dolor y estrés en un trato de crueldad animal; Lo que nos hace creer que estos barcos, no son más que barcos de la muerte en donde se toma a los animales como un objeto sin pensar el daño y maltrato que se le está aplicando a un ser vivo.

6. PROCESO DE EXPORTACIÓN DEL GANADO BOVINO EN PIE

De acuerdo al Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) citado por (TORRES MORENO, Andrea Liced; TORRES MORENO, Lina Alejandra). Para exportar ganado bovino en pie, dependiendo del país al que vaya a ser comercializado. Los siguientes pasos deberán hacerse cuando ya se tenga claridad del país al que desea exportar se debe solicitar a la Dirección Técnica de Cuarentena del Instituto Colombiano Agropecuario ICA (cuarentena.animal@ica.gov.co;juan.silva@ica.gov.co;francisco.osorio@ica.gov.o) , la autorización para la exportación de los bovinos con mínimo 40 días de anterioridad al embarque y para presentar la solicitud se debe indicar El puerto de salida, la cantidad de animales a exportar, Nombre del buque y listado de los predios proveedores de los animales donde se realizarán las cuarentenas⁶⁵.

Se debe completar el siguiente anexo a la solicitud de exportación.

Tabla 2. Anexo a la solicitud de exportación

Nombre del Predio	Departamento	Municipio	Vereda	Cantidad de Animales a Exportar	Propietario

Fuente: (ICA, 2019).

A la solicitud de exportación se le deben agregar las facturas por los servicios que prestará el ICA, cuando esto se realice se iniciará la cuarentena para la exportación, esta no durara menos de treinta (30) días anteriores al embarque. Con lo anterior, se podrán programar las respectivas visitas de verificación, las pruebas de diagnóstico, verificación de vacunas y distintos tratamientos establecidos por los respectivos protocolos de exportación según corresponda.

⁶⁵ (TORRES MORENO, Andrea Liced; TORRES MORENO, Lina Alejandra. Evaluación las condiciones de transporte de ganado bovino en pie vía marítima desde Colombia hacia el mercado del Medio Oriente. [Repositorio digital UCC]. Trabajo de grado. Titulo otorgado: Profesional en comercio internacional. Universidad cooperativa de Colombia. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá D.C. 2019. p. 25. [Consultado el 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/15812>

“Es necesario señalar el especial cuidado y atención a estos trámites, ya que, si no se recibe el pago de los servicios dentro del término establecido, esto dará por entendido que se ha desistido de la petición y deberá realizar nuevamente el trámite de la solicitud de exportación”⁶⁶.

Seguido a esto, se debe garantizar el cumplimiento de las siguientes condiciones para que así el proceso de exportación pueda continuar:

- Los animales a exportar deben cumplir con los requisitos sanitarios acordados entre Colombia y el país de destino.
- Las muestras para pruebas de diagnóstico serán tomadas bajo supervisión de los veterinarios del ICA quienes la enviarán a la Red de Laboratorios Diagnóstico Veterinario del ICA.
- Las vacunaciones requeridas deben ser supervisadas por los funcionarios del ICA durante la cuarentena.
- Los animales que no den cumplimiento a los requisitos sanitarios requeridos no podrán ser exportados y se tomarán las medidas del caso.
- Los resultados negativos de las pruebas diagnósticas correspondientes y la Certificación Sanitaria Origen (CSO) expedida por los veterinarios del ICA en los departamentos, donde se certifican las condiciones sanitarias de los predios donde se efectuó la cuarentena, deberán ser presentados a la Dirección Técnica de Cuarentena para la expedición del Certificado Zoosanitario para Exportación (CZE). La emisión del CSO la realiza el funcionario ICA de la oficina local y el exportador o interesado debe realizar el pago correspondiente a dicho servicio.
- La identificación individual de los bovinos (orejera), debe ser registrada en la Guía Sanitaria de Movilización Interna - GSMI y en el CSO en un anexo. En el caso de dispositivos electrónicos el exportador proveerá el lector a los inspectores del ICA, quienes corroborarán la identificación de los animales.
- Una vez que ya se hayan realizado los pasos anteriores, el interesado realiza a través del SISAP (Sistema de información Sanitaria para Importación y Exportación de Productos Agrícolas y Pecuarios) la solicitud del Certificado Zoosanitario para Exportación – CZE, y su respectivo pago en línea (Sistema

⁶⁶ TORRES MORENO, Andrea Liced; TORRES MORENO, Lina Alejandra. Evaluación las condiciones de transporte de ganado bovino en pie vía marítima desde Colombia hacia el mercado del Medio Oriente. [Repositorio digital UCC]. Trabajo de grado. Título otorgado: Profesional en comercio internacional. Universidad cooperativa de Colombia. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá D.C. 2019. p. 26. [Consultado el 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/15812>

PSE) y La solicitud del CZE (Certificado Zoosanitario para Exportación) deber ser debidamente pagada en línea, o de lo contrario esta no entrará a los buzones de los funcionarios ICA para su respectiva revisión y trámite adecuado.

- Una vez la solicitud del CZE cumpla este proceso es asignada a la Dirección Técnica de Cuarentena para su revisión y trámite final. Una vez la solicitud es tramitada, el exportador recibirá un correo electrónico indicando que esta fue Aprobada si la información es clara o Rechazada si la información contenida está incompleta o no es clara y de ser así tendrá que presentar y cancelar una nueva solicitud de CZE a través del SISPA.

- Los camiones deben llegar al predio donde se encuentran los bovinos a exportar, lavados, desinfectados, con camas nuevas y deben reunir condiciones que no representen un riesgo para los animales durante el transporte de la finca al puerto de embarque.

- Los bovinos ingresan al puerto marítimo autorizado con la documentación requerida que en este caso sería la Guía Sanitaria de Movilización Interna – GSMI y La Certificación Sanitaria Origen – CSO.

De acuerdo al Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) citado por (TORRES MORENO, Andrea Liced; TORRES MORENO, Lina Alejandra). Los camiones deben llegar al PAPF (Puertos, Aeropuertos y Pasos de Frontera) acompañados, con la guía de movilización que indique claramente la finca de procedencia y las placas del camión que transporta los animales al lugar de embarque. Y por último en caso de no hayan requisitos sanitarios acordados entre ambos países, se debe realizar un proceso de negociación sanitaria o acuerdo entre ambos países para el desarrollo de este tipo de exportaciones, para esto el interesado debe contactarse con asuntos.internacionales@ica.gov.co⁶⁷.

Cabe aclarar que todo esto puede variar para algunos países ya que algunos países de Medio Oriente tienen requisitos más específicos que otros o en mayor cantidad por lo que el proceso de exportación puede cambiar en cierta medida.

6.1. CARÁCTER COMPORTAMENTAL DE LOS EXPORTADORES DE GANADO EN RELACIÓN AL PROCESO DE EXPORTACIÓN

A lo largo de la investigación se logró obtener información sobre la opinión de diferentes expertos en el campo de la ganadería y si perspectiva sobre cómo

⁶⁷ TORRES MORENO, Andrea Liced; TORRES MORENO, Lina Alejandra. Evaluación las condiciones de transporte de ganado bovino en pie vía marítima desde Colombia hacia el mercado del Medio Oriente. [Repositorio digital UCC]. Trabajo de grado. Título otorgado: Profesional en comercio internacional. Universidad cooperativa de Colombia. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá D.C. 2019. p. 29. [Consultado el 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/15812>

está estructurado el proceso de exportación de ganado bovino en pie a sus diferentes destinos y sus componentes.

Se logra observar una comodidad con el proceso ya que todos los requisitos, pautas y protocolos con los que hay que cumplir son claros desde el momento que se quiere realizar el proceso de exportación; hay acompañamiento y diferentes oportunidades de irse capacitando para realizar este proceso.

Todo empieza desde que se empieza a preparar el animal en su lugar de origen en las fincas, con las condiciones de salud y estándares que hay que cumplir, hasta las regulaciones existentes en el país del medio oriente donde se realizara la exportación, los requisitos y tiempos son claramente estipulados en cada documento que es requerido, desde registros sanitarios hasta permisos de transportes.

Lo cual genera confianza al querer realizar un proceso de estos, ya que mientras haya claridad en los documentos y requisitos necesarios, se tiene la certeza de que no se está perdiendo el tiempo y de que la inversión de tanto tiempo no corre peligro, o que al menos este es menor gracias a la claridad en el proceso.

Aunque dependiendo de cada país al cual la exportación tenga lugar, los parámetros a seguir y requisitos están sujetos a cambios según los ordenamientos de ese país, en general el procedimiento es el mismo, salvo por las posibles diferencias que se pueden presentar por lo anteriormente mencionado.

En general para el exportador Colombiano los requisitos legales y de salubridad son los mismo desde el momento de la crianza del ganado bovino hasta el traslado al puerto de embarque y luego su transbordo al buque, lo cual nos indicaría que hasta este punto todo tomaría su transcurso normal.

Lo que no queda claro es después de salir hacia el país destino que normas o garantías se tiene para que la mercancía (ganado bovino en pie) llegué en las condiciones en las que salieron de Colombia, por que como se ha expuesto antes, cuando los animales entran al buque, el exportador colombiano se libera de responsabilidades pero al mismo tiempo se tiene la incertidumbre de que los animales lleguen en el mismo estado de cómo abordaron.

Esto puede generar efectos negativos en el proceso de exportación solamente en el proceso del traslado animal de un país a otro y como resultado tener problemas al momento de volver a negociar con otro país, de cuidar el bienestar de los animales y de poder lograr un valor agregado al producto Colombiano en términos de calidad.

7. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados y la investigación documental realizada, se analizó que la aplicación del pensamiento estratégico en el proceso de exportación de ganado bovino en pie desde Colombia hacia Medio Oriente tiene gran utilidad para mejorar este proceso y múltiples aplicaciones que generan un valor agregado.

Esto tiene provecho tanto en los negocios internacionales y las exportaciones, como en la definición de las condiciones de exportación y bienestar animal, hasta en el proceso de exportación de ganado bovino en pie como tal, logrando un margen de aplicación para cada parte del proceso, siendo algo beneficioso para este.

El pensamiento estratégico en las exportaciones tiene múltiples aplicaciones en toda parte de este proceso, desde el momento en el cual se inicia todo con la toma de decisiones hasta el momento de la ejecución del proyecto de exportación que se vaya a realizar, este nos permite idear la forma en la cual se disminuyan riesgos, en donde cada acción que se ejecute tenga en cuenta cada posible problema, previendo estos mismos antes que sucedan.

Lo cual nos permite tomar decisiones más acertadas y en términos de exportaciones, nos permite generar una estructura en la cual el proceso se logre realizar de la manera más eficiente posible gracias a la combinación del análisis racional y la integración imaginativa para poder romper el reducido campo de visión que se maneja actualmente en los negocios internacionales, para preceder al uso de la creatividad y el razonamiento como una sola herramienta que genere una ventaja competitiva.

En procura de un buen proceso se definieron las condiciones de exportación y bienestar animal, donde se identifican las regulaciones y controles que protegen al animal, internamente en Colombia se protege de buena forma las condiciones de sanidad y se garantiza que el animal a exportar este en buen estado físico, que no presente ninguna enfermedad y además que al momento de realizar el proceso de exportación, este cuente con condiciones óptimas para su traslado y bienestar en todo momento.

Relacionando lo anterior con el pensamiento estratégico, se vuelve necesario pensar en el planteamiento de una mejor logística al momento en que el ganado bovino aborda el buque que los transportara hacia Medio Oriente; Ya que la investigación documental nos arroja problemas en cuanto el bienestar animal en el trayecto marítimo hacia el país destino, en donde el exportador Colombiano pierde responsabilidad sobre el animal y en algunos casos los animales presentan estrés y sufrimiento por las razones que a lo largo de la investigación se dejaron en evidencia.

Finalmente se hace necesario conocer el cómo del proceso de exportación, esto dependiendo del país donde se quiera exportar, aunque con leves cambios, en general el proceso para exportar es el mismo; Las leyes, normas, permisos y documentos necesarios para que se autorice la exportación son muy similares, en donde siempre se asegura que se cumpla con todos los requerimientos necesarios desde que el ganado bovino es preparado en su crianza en la finca de origen, pasando por su transporte hasta su trayecto final hacia su país destino.

Siempre garantizando que se cumpla al pie de la letra con todos los trámites y permisos requeridos para exportar este tipo de animales vivos, en relación con el pensamiento estratégico se logra observar una buena planeación al momento de ser claro en cómo se debe realizar el proceso de exportación y que se necesita para que este se logre ejecutar sin algún percance, más sin embargo se deja en claro cada paso a seguir y que se debe hacer si se presenta algún problema; Sin embargo se hace evidente la necesidad de generar una mejor logística y cumplimiento de normas en el trayecto entre países.

8. RECOMENDACIONES

El pensamiento estratégico para la exportación de ganado bovino en pie desde Colombia hacia Medio Oriente es un tema con amplio campo de estudio, ya que en cada parte de su proceso encontramos podemos aplicar el pensamiento estratégico para mejorar cada una de estas.

Hablando del tema de las exportaciones, el uso del pensamiento estratégico es crucial para la toma de decisiones y de cómo las organizaciones pueden lograr ejecutar este proceso de la manera más efectiva posible, generando un valor agregado y maximizando ganancias.

Siendo este un tema muy amplio en el cual se podría extender más la investigación, centrándose en los procesos de exportación en general. Hablando directamente sobre el tema de estudio de la presente investigación, encontramos las condiciones de exportación y bienestar del ganado bovino en pie para la exportación, el cual es un factor muy importante para tomar como objeto de estudio.

Dicho factor contiene temas de gran relevancia como lo son los derechos de los animales, el buen trato y las condiciones de sanidad, futuras investigaciones se podrían enfocar en este tema ya que lo que para algunos está bien planteado sobre el papel y a simple vista siempre se resguarda la salud y bienestar de los animales, pero para otros, este proceso de exportación solo se ve como un negocio sin tener en cuenta que se trata de animales vivos en donde estos muchas veces son descuidados y sometidos a dolor, estrés y condiciones insalubres donde no se respeta la vida de los animales.

Sería útil que futuras investigaciones se centraran en esto, ya que en la actualidad el cuidado de los animales es un tema de gran impacto en la sociedad y el pensamiento estratégico puede tener grandes aplicabilidades para buscar la forma de que estos derechos y condiciones animales se respeten, siempre buscando lo mejor para los seres vivos respetando su valor y bienestar.

Hablando del proceso de exportación como tal, se podría generar una ampliación de la investigación, centrándose en cómo mejorar este proceso en todos sus factores, buscando la mejor solución a cualquier problema que se presente, generando una estructura a partir de lo racional y lo creativo en donde se maximice el potencial de este negocios internacional.

BIBLIOGRAFÍA

ÁVILA AGUIRRE, Vilma Fernanda. Estandarización Del Proceso De Transporte De Ganado Bovino Para Sacrificio a Través De Buenas Prácticas De Bienestar Animal Acerca De La Calidad De La Carne. [Repositorio UniLibre]. Trabajo de grado. Título otorgado: Especialista en gerencia de calidad de productos y servicios. Universidad Libre de Colombia. Facultad de postgrados de ingeniería. Bogotá D.C. 2017. p.23. [Consultado el 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/10716>

CIDE, Universidad Autónoma de chihuahua. Datos de carne de canal en "CORRAL SAN IGNACIO". [Google scholar]. Registros del 01 de julio al 31 de julio del 2010. [Consultado 3, Abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://cide.uach.mx/pdf/carne.pdf>.

LÓPEZ, José Francisco. Sector ganadero: Principales tipos de ganado. En: Economipedia. [Google scholar]. 25 de febrero de 2020. [Consultado 3, Abril, 2020]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/sector-ganadero.html>.

MANTECA, Xavier. Bienestar animal. Barcelona: Susana Verónica del Castillo Pérez, Álvaro Ruíz, Jesús Hernández, Josep Gasa, Editores. Manual de Buenas Prácticas de Producción Porcina. Lineamientos generales para el pequeño y mediano productor de cerdos. Red Porcina Iberoamericana. 2012. pp. 97-111.

MINTZBERG, Henry., RAISINGHANI, Duru., & THÉORÉT, André. The Structure of "Unstructured" Decision Processes: Administrative Science Quarterly. [JSTOR]. Vol.21, No.2, 1976, pp. 246-275. doi: 10.2307/2392045.[Consultado 2, febrero, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/239205?seq=1>.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. 1999. ISBN. 950-641-291-X.

MONTES DE OCA, Javier. Exportación. En: Economipedia. [Google scholar]. 14 de mayo de 2015. [Consultado 3, Abril, 2020]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/exportacion.html>.

NIRIAN ORELLANA, Pablo. Proceso empresarial. En: Economipedia. [Google scholar]. 27 de diciembre de 2019. [Consultado 3, Abril, 2020]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-empresarial.html>.

OIE, Organización mundial de sanidad animal. Código sanitario para los animales terrestres. Vigésima segunda edición, vol. 1. París, Francia: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE SANIDAD ANIMAL, 2013, p. 8. ISBN. 978-92-9044-914-0.

REYES, Octavio. Planeación estratégica para alta dirección. Primera edición. España: Palibrio. 2012. ISBN. 978-1-4633-4108-4.

RODRÍGUEZ, Germán y ANTOLINEZ, Johan. EVOLUCIÓN DIACRÓNICA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. En: Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica. [Google scholar]. 2015. Vol. 18. No. 2. pp. 533-542. [Consultado 3, Abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://revistas.udca.edu.co/index.php/ruadc/article/view/184/142>.

ROMÁN MUÑOZ, Olga. El pensamiento estratégico una integración de los sentidos con la razón. En: Revistas USB. [Google scholar]. Vol. 08. No. 2. Julio-Diciembre de 2010. [Consultado 3, Abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckam/article/download/562/363>.

ROMÁN MUÑOZ, Olga.; ARBELÁEZ ORDÓÑEZ, Gonzalo.; PATIÑO VARGAS, Cesar. Pensamiento estratégico, un cambio de paradigmas administrativos en la era de la conversación. International Review of Business Research Papers. [Google scholar]. 12 de julio de 2012, pp. 83–108. [Consultado 3, Abril, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=2167403>.

TORRES MORENO, Andrea Liced; TORRES MORENO, Lina Alejandra. Evaluación las condiciones de transporte de ganado bovino en pie vía marítima desde Colombia hacia el mercado del Medio Oriente. [Repositorio digital UCC]. Trabajo de grado. Título otorgado: Profesional en comercio internacional. Universidad cooperativa de Colombia. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá D.C. 2019. [Consultado el 15, mayo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/15812>.

TOVSTIGA, G., Estrategia en la práctica: la guía profesional para el pensamiento estratégico. 1st. ed., Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2012, ISBN. 978-950-641-633-1.

Zohary, D.; Tchernov, E.; Kolska Horwitz, L. Journal of zoology: The role of unconscious selection in the domestication of sheep and goats. [Google scholar]. Segunda edición. vol. 245. 1998, pp. 129-135. ISSN 1469-7998. [Consultado 3, Abril, 2020]. Archivo en pdf.