

MERCADO DE LOS OVINOS. UNA OPCIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL MUNICIPIO MARULANDA, CALDAS

Juan Carlos Chica Mesa
Lina María Álvarez Herrera
Marcela Carvajal
Angie Nathalie Hincapié Olaya
Manuela Mejía Gómez
Manuela Salazar García
Ana Lucía Cuasialpud Pérez
Steven Delgado Cortés
Sergio Largo Jaramillo





PROGRAMA COLOMBIA CIENTÍFICA.
RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL EN
ZONAS DE POSCONFLICTO EN COLOMBIA

COMITÉ CIENTÍFICO DE LA EDITORIAL TIRANT LO BLANCH

MARÍA JOSÉ AÑÓN ROIG

Catedrática de Filosofía del Derecho de la Universidad de Valencia

ANA CAÑIZARES LASO

Catedrática de Derecho Civil de la Universidad de Málaga

JORGE A. CERDIO HERRÁN

Catedrático de Teoría y Filosofía de Derecho. Instituto Tecnológico Autónomo de México

JOSÉ RAMÓN COSSÍO DÍAZ

Ministro en retiro de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y miembro de El Colegio Nacional

MARÍA LUISA CUERDA ARNAU

Catedrática de Derecho Penal de la Universidad Jaume I de Castellón

MANUEL DÍAZ MARTÍNEZ

Catedrático de Derecho Procesal de la UNED

CARMEN DOMÍNGUEZ HIDALGO

Catedrática de Derecho Civil de la Pontificia Universidad Católica de Chile

EDUARDO FERRER MAC-GREGOR POISOT

*Juez de la Corte Interamericana de Derechos Humanos
Investigador del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*

OWEN FISS

Catedrático emérito de Teoría del Derecho de la Universidad de Yale (EEUU)

JOSÉ ANTONIO GARCÍA-CRUCES GONZÁLEZ

Catedrático de Derecho Mercantil de la UNED

JOSÉ LUIS GONZÁLEZ CUSSAC

Catedrático de Derecho Penal de la Universidad de Valencia

LUIS LÓPEZ GUERRA

Catedrático de Derecho Constitucional de la Universidad Carlos III de Madrid

ÁNGEL M. LÓPEZ Y LÓPEZ

Catedrático de Derecho Civil de la Universidad de Sevilla

MARTA LORENTE SARIÑENA

Catedrática de Historia del Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid

JAVIER DE LUCAS MARTÍN

Catedrático de Filosofía del Derecho y Filosofía Política de la Universidad de Valencia

VÍCTOR MORENO CATENA

Catedrático de Derecho Procesal de la Universidad Carlos III de Madrid

FRANCISCO MUÑOZ CONDE

Catedrático de Derecho Penal de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla

ANGELIKA NUSSBERGER

Catedrática de Derecho Constitucional e Internacional en la Universidad de Colonia (Alemania). Miembro de la Comisión de Venecia

HÉCTOR OLASOLO ALONSO

Catedrático de Derecho Internacional de la Universidad del Rosario (Colombia) y Presidente del Instituto Ibero-Americano de La Haya (Holanda)

LUCIANO PAREJO ALFONSO

Catedrático de Derecho Administrativo de la Universidad Carlos III de Madrid

CONSUELO RAMÓN CHORNET

Catedrática de Derecho Internacional Público y Relaciones Internacionales de la Universidad de Valencia

TOMÁS SALA FRANCO

Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad de Valencia

IGNACIO SANCHO GARGALLO

Magistrado de la Sala Primera (Civil) del Tribunal Supremo de España

ELISA SPECKMANN GUERRA

Directora del Instituto de Investigaciones Históricas de la UNAM

RUTH ZIMMERLING

Catedrática de Ciencia Política de la Universidad de Mainz (Alemania)

Fueron miembros de este Comité:

Emilio Beltrán Sánchez, Rosario Valpuesta Fernández y Tomás S. Vives Antón

Procedimiento de selección de originales, ver página web:
www.tirant.net/index.php/editorial/procedimiento-de-seleccion-de-originales

Mercado de los ovinos. Una opción para el desarrollo económico del Municipio Marulanda, Caldas

Juan Carlos Chica Mesa
Lina María Álvarez Herrera
Marcela Carvajal
Angie Nathalie Hincapié Olaya

Editores académicos



PROGRAMA COLOMBIA CIENTÍFICA
RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL EN
ZONAS DE POSCONFLICTO EN COLOMBIA

Chica Mesa, Juan Carlos, autor, editor

Mercado de los ovinos. Una opción para el desarrollo económico del municipio de Marulanda, Caldas / editores académicos, Juan Carlos Chica Mesa [y otros tres] ; autores, Juan Carlos Chica Mesa [y otros ocho]. -- Primera edición. -- Bogotá : Tirant lo Blanch : Programa Colombia Científica, [2024].

186 páginas. -- (Estudios de paz y posconflicto. Caminos y escenarios para la paz territorial)

Incluye datos curriculares de los autores y editores -- Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo.

ISBN 978-628-7653-10-8 (impreso) -- 978-628-7653-53-5 (pdf) -- 978-628-7653-54-2 (epub)

1. Ovejas - Industria - Investigaciones - Marulanda (Cal.) - Siglo XXI 2. Desarrollo económico - Investigaciones - Marulanda (Cal.) - Siglo XXI 3. Emprendimiento - Investigaciones - Marulanda (Cal.) - Siglo XXI 4. Carne de oveja - Industria - Investigaciones - Siglo XXI I. Álvarez Herrera, Lina María, autora, editora II. Carvajal, Marcela, autora, editora III. Hincapié Olaya, Angie Nathalie, autora, editora IV. Delgado Cortés, Steven, autor V. Largo Jaramillo, Sergio, autor VI. Mejía Gómez, Manuela, autora VII. Cuasialpud Pérez, Ana Lucía, autora VIII. Salazar García, Manuela, autora

CDD: 338.176300986135 ed. 23

CO-BoBN- a1135215

Este libro de resultado de investigación pertenece a la Colección: Estudios de Paz y Posconflicto y es producto del trabajo desarrollado en el programa Colombia Científica Reconstrucción del Tejido Social en Zonas de Posconflicto en Colombia, código SIGP: 57579, con el proyecto de investigación "Hilando Capacidades Políticas para las Transiciones en los Territorios", código SIGP: 57729 de Colciencias, 2017. Financiado en el marco de la convocatoria Colombia Científica, contrato n.º FP44842-213-2018 por el Banco Mundial.

- © Universidad de Caldas, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Universidad Autónoma de Manizales - UAM, Universidad de Sucre, Universidad Tecnológica del Chocó - Diego Luis Córdoba, Universidad de Granada, Université de Strasbourg, Universidad Nacional Autónoma de México - UNAM, Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE, Corporación Autónoma Regional Para el Desarrollo Sostenible del Chocó - CODECHOCÓ.
- © Mario Hernán López Becerra, Claudia Andrea Escobar Zuluaga, Sergio Salazar, Ana María Holguín Peralta, Valentina Ballesteros Sánchez, Carlos Alberto Molano Monsalve, Leidy Marcela Castaño Bermúdez, Jonathan Ortiz García, Viviana Grisales Pascuaza, Arnobia Moreno Andica, Bertha Inés Ladino Guevara, Dolman Rubio Villa, Enrique Jaramillo Arango - Autores.
- © Mario Hernán López Becerra, Claudia Andrea Escobar Zuluaga - Editores académicos.

Título: Mercado de los ovinos. Una opción para el desarrollo económico del Municipio Marulanda, Caldas

Coordinación editorial del proyecto: Carol Viviana Castaño Trujillo

Primera edición: Bogotá 2024

Colección: *Estudios de Paz y Posconflicto*

Serie: Capacidades para el mejoramiento rural

ISBN: 978-628-76531-0-8

ISBN digital: 978-628-76535-3-5

ISBN e-pub: 978-628-76535-4-2

Esta edición se realizó en coedición con:

Tirant lo Blanch

Calle 11 # 2-16 (Bogotá D.C.)

Telf.: 4660171

Email: tlb@tirant.com

Librería virtual: www.tirant.com/co/

Editor: Tirant lo Blanch

Coordinación editorial académica: Mario Hernán López Becerra

Diseño de colección: Editorial Universidad de Caldas / Programa Colombia Científica

Corrección de estilo: Tirant lo Blanch

Diagramación de páginas interiores: Tirant lo Blanch

Fotografía de cubierta: proyecto Hilando Capacidades

Fotografías de separadores: Viviana Grisales Pascuaza

Adaptación de figuras: Melissa Zuluaga Hernández

La **Colección *Estudios de Paz y Posconflicto*** es de acceso libre, abierto y gratuito; es decir, que todos los contenidos están a disposición del usuario sin cargo alguno. Se le permite a los usuarios leer, compartir en cualquier medio o formato, imprimir, remezclar, transformar, comunicar públicamente la obra, generar obras derivadas o usarla para cualquier propósito legítimo, siempre que se cite la autoría y la fuente original de su publicación (programa de investigación Colombia Científica Reconstrucción del Tejido Social en Zonas de Posconflicto en Colombia, editorial coeditora y URL de la obra), sin solicitar permiso al programa, a la editorial o a los autores; con el propósito de incrementar la visibilidad de la publicación y de los investigadores en el ámbito nacional e internacional. **No se permite utilizar la obra con fines comerciales.**

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia



La mencionada obra tiene algunos derechos reservados.

Para mayor información comunicarse al siguiente correo: directorcientifico.posconflicto@ucaldas.edu.co

CONTENIDO

Introducción	23
-------------------------------	-----------

Capítulo 1.

Análisis del entorno y oportunidades de fortalecimiento del emprendimiento en Marulanda: factores económicos y competencia	25
---	-----------

Introducción	25
Metodología de trabajo	26
Información general	27
Reseña histórica del municipio de Marulanda.	27
Dimensión físico-espacial	31
Análisis PESTEL	33
Sector pecuario	41
Competencia.	44
Conclusiones	47

Capítulo 2.

Análisis del entorno y oportunidades de fortalecimiento del emprendimiento en Marulanda: factores sociales, políticos, legales, ecológicos y tecnológicos.	53
---	-----------

Introducción	53
Factores sociales.	54
Demografía	54
Salud	57
Recursos socioculturales	58
Factor político	60
Contexto político de Marulanda	60
Factores legales	61
Normatividad general Plan de Desarrollo Municipal	61
Marco normativo	63

Factores ecológicos	64
Clima del municipio de Marulanda	64
Recursos naturales del municipio de Marulanda	65
Factores tecnológicos	67
Telefonía fija	67
Telefonía móvil	67
Internet	68
Conclusiones	69
Capítulo 3.	
Contexto del mercado de la carne ovina en Colombia	73
Introducción	73
Producción nacional	74
Cabezas por departamento	75
Cadena de suministro de carne ovino-caprina	76
Importaciones	79
Exportaciones	81
Normatividad nacional para la carne ovina	82
Autorización de comercialización	83
Vigilancia	89
Sanción	90
Exportación	90
Entidades gubernamentales	92
Asoovinos	92
Ministerio de Agricultura	92
Incentivos	93
Conclusiones	93
Capítulo 4.	
Contexto del mercado internacional de la carne ovina	97
Introducción	97
Mercado internacional de la carne ovina	98
Producción mundial de carne ovina	99

Exportaciones de carne ovina	100
Importaciones de carne ovina	105
Consumo aparente	109
Tendencias alimenticias mundiales	113
Productos derivados de la carne ovina.	115
Conclusiones	116
Capítulo 5.	
Selección de mercado potencial para la exportación de carne ovina	121
Introducción	121
Metodología	122
Resultados de la matriz de selección de mercados	125
Fase I. Identificación de los mercados potenciales	125
Fase II. Preselección de mercados.	128
Fase III. Selección de mercado	134
Conclusiones	146
Capítulo 6.	
Matriz DOFA	149
Introducción	149
Metodología de análisis	150
Análisis DOFA para el proyecto de ovinos en Marulanda	151
Debilidades	154
Oportunidades	155
Fortalezas.	156
Amenazas	156
Conclusiones	163
Conclusiones	165
Sobre los autores y autoras.	169

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Mapa de división político administrativa y límites del municipio de Marulanda	32
Figura 1.2. Ingresos per cápita municipio de Marulanda 2013-2017	34
Figura 1.3. Porcentaje de personas ocupadas formalmente de Marulanda y Colombia con respecto a la población total	36
Figura 1.4. Productos transitorios en Marulanda, 2016	37
Figura 1.5. Productos permanentes en Marulanda, 2016	38
Figura 1.6. Toneladas de café producidas en el municipio de Marulanda, 2014-2020	39
Figura 1.7. Producción de papa en Marulanda, 2014-2020	40
Figura 1.8. Producción plátano en Marulanda, 2014-2020	41
Figura 1.9. Fuerzas de competencia según Porter	44
Figura 2.1. Población del municipio de Marulanda por edades	55
Figura 2.2. Coberturas en educación en Marulanda	57
Figura 2.3. Territorios climáticos en el municipio de Marulanda con la temperatura de referencia, 1976-2005	64
Figura 2.4. Precipitación promedio anual en el municipio de Marulanda, 1976-2005	65
Figura 3.1. Producción colombiana de carne ovina en toneladas para el periodo 2014-2018	74
Figura 3.2. Número de cabezas ovinas en Colombia durante el periodo 2016-2023	75
Figura 3.3. Cadena de suministro de carne ovino-caprina en Colombia	77
Figura 3.4. Importaciones colombianas de carne ovina en kilogramos para el periodo 2014-2018	79
Figura 3.5. Importaciones colombianas de carne ovina en USD para el periodo 2014-2018	80
Figura 3.6. Exportaciones colombianas de carne ovina en kilogramos para el periodo 2014-2018	81
Figura 3.7. Exportaciones colombianas de carne ovina en USD para el periodo 2014-2018	81

Figura 4.1. Producción mundial de carne ovina en toneladas para el periodo 2014-2018	99
Figura 4.2. Principales productores de carne ovina a nivel mundial en toneladas en el periodo 2014-2018	100
Figura 4.3. Exportaciones mundiales de carne ovina en toneladas para el periodo 2014-2018	101
Figura 4.4. Exportaciones mundiales de carne ovina en USD para el periodo 2014-2018	101
Figura 4.5. Principales países exportadores de carne ovina en toneladas para el periodo 2014-2019	103
Figura 4.6. Principales países exportadores de carne ovina en USD para el periodo 2014-2019	103
Figura 4.7. Importaciones mundiales de carne ovina en toneladas para el periodo 2014-2018	106
Figura 4.8. Importaciones mundiales de carne ovina en USD para el periodo 2014-2018	106
Figura 4.9. Principales países importadores de carne ovina en toneladas para el periodo 2014-2019	107
Figura 4.10. Principales países importadores de carne ovina en USD para el periodo 2014-2019	108
Figura 4.11. Producción, importaciones y exportaciones de carne ovina mundial en 2018	110
Figura 4.12. Consumo aparente de carne ovina para China en 2018	111
Figura 4.13. Consumo aparente de carne ovina para Australia en 2018	111
Figura 4.14. Consumo aparente de carne ovina para Nueva Zelanda en 2018	112
Figura 4.15. Consumo aparente de carne ovina para Reino Unido en 2018	112
Figura 4.16. Consumo aparente de carne ovina para Estados Unidos en 2018	113
Figura 5.1. Balanza comercial mundial de carne deshuesada de ovino congelada 2019 (cantidades en toneladas)	127
Figura 5.2. Participación de las empresas exportadoras de carnes deshuesadas de ovinos congeladas en total de exportaciones colombianas de este producto, septiembre de 2019 a enero de 2020	135

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1. Cifra de víctimas del conflicto armado en Marulanda vs Colombia (agosto de 2023)	29
Tabla 1.2. Trabajadores cotizantes de Marulanda y Colombia al sistema general de seguridad social según sexo, 2016.	35
Tabla 5.1. Descripción metodológica y operacionalización de variables	123
Tabla 5.2. Criterios de selección para tamaño de mercado.	125
Tabla 5.3. Clasificación arancelaria de carnes deshuesadas de ovinos, congeladas y países preseleccionados	126
Tabla 5.4. Países preseleccionados para la matriz y países preseleccionados como resultado de la fase I	128
Tabla 5.5. Documentación exigida para la importación de carne ovina en los países preseleccionados.	129
Tabla 5.6. Normas de etiquetado exigidas por los países preseleccionados para la importación de carnes deshuesadas de ovinos congeladas, 2019	130
Tabla 5.7. Controles aplicados a las importaciones por parte de los países preseleccionados a las carnes deshuesadas de ovinos congeladas, 2019	132
Tabla 5.8. Listado de posibles empresas compradoras carnes deshuesadas de ovinos, 2019	133
Tabla 5.9. Listado de empresas colombianas exportadoras de carnes deshuesadas de ovinos congeladas, septiembre de 2019 a enero de 2020	135
Tabla 5.10. Fortalezas y apuestas de la Región Andina y la Región Caribe	136

Colección editorial *Estudios de Paz* y *Posconflicto* (2018-2022)

Programa de Investigación Colombia Científica
Reconstrucción del Tejido Social en Zonas de Posconflicto en Colombia
Cód. SIGP. 57579 de Minciencias. 2017
Financiado por el Banco Mundial

El problema es cómo investigar la realidad para transformarla.

Orlando Fals Borda

Los acuerdos de paz logrados entre el gobierno colombiano y uno de los actores más relevantes del conflicto armado interno en nuestro país, las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC-EP), instituyen un acontecimiento constitucional (jurídico y político) sin precedentes en Colombia, cuya trascendencia va más allá de lo firmado en el Teatro Colón en noviembre de 2016¹. Nunca se había llegado tan lejos, después de casi seis décadas de conflicto interno armado que dejaron más de ocho millones y medio de víctimas, según el RUV.

¹ Véase Biblioteca del proceso de paz entre el gobierno nacional y las FARC-EP. Esta biblioteca representa un esfuerzo de construcción de memoria histórica que busca dejar evidencia sobre el trabajo realizado y las lecciones aprendidas durante la fase exploratoria y la fase pública de las conversaciones.

Los acuerdos impulsaron reflexiones acerca del uso de la tierra y la necesidad de preservar el campo como despensa natural del país y conexión vital con lo sentipensante. En un tono de máximo esfuerzo conciliador, nuestros acuerdos —porque le pertenecen al pueblo colombiano— plantaron la idea de lo diferencial, que tanta falta hacía a la consolidación del Estado social de derecho, en tanto a reconocimiento de identidades que comparten un mismo suelo y conviven juntos en las diferencias.

Se trata del reconocimiento legal y político de las diferencias de todo orden, lo cual determinó lo que conocemos como paz territorial. La denominación no es fortuita, expresa el espíritu de los acuerdos: somos territorios (en el sentido más amplio) diferenciales y diferenciados, anunciando diversas costumbres, economías, lenguas, culturas y saberes, dinámicas sociales y políticas.

Desde estas dimensiones, pensamos que la tierra nos reclama aquí y ahora, por propuestas de acción-transformación como la que hace referencia al papel de la ciencia, la tecnología y la innovación en los territorios. Desde los acuerdos y como gesto de cumplimiento a su implementación, el gobierno colombiano convocó a través de Minciencias en el 2017, al diseño y formulación de programas de investigación desde Colombia Científica, en cinco focos estratégicos: salud, alimentos, energías sostenibles, bioeconomía y sociedad. La Universidad de Caldas como universidad ancla, presentó la propuesta de programa de investigación en el foco sociedad con el nombre de “Reconstrucción del Tejido Social en Zonas de Posconflicto en Colombia”, apostándole a tres retos de país: construcción de una paz estable y duradera, innovación social para el desarrollo económico y la inclusión productiva y educación de calidad desde la ciencia, la tecnología y la innovación (CTEI).

Conscientes de la complejidad que trae consigo la idea de un programa de investigación, se formuló bajo el liderazgo de la Universidad de Caldas junto con otras nueve entidades entre universidades (Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales; Universidad Autónoma Manizales - UAM; Universidad Tecnológica del Chocó - Diego Luis Córdoba; Universidad de Sucre; Universidad de Granada; Université de Strasbourg; Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM) y organizaciones del sector productivo (Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE y Corporación Autónoma Regional Para el Desarrollo Sostenible del Chocó, Codechocó), una propuesta que conectara el pensamiento científico con las particularidades de los territorios

en tres departamentos: Caldas, Sucre y Chocó, y trece municipios². En cuatro años de articulación continua entre investigadores, comunidades, instituciones públicas y privadas, universidades, organizaciones, funcionarios y, en particular, con actores territoriales se formularon cinco proyectos, descritos más adelante.

El programa de investigación Colombia Científica “Reconstrucción del Tejido Social en Zonas de Posconflicto en Colombia” tiene como objetivo general producir conocimiento y transformación social a través de la coconstrucción de estrategias de I+D+i multidisciplinarias e intersectoriales para el fortalecimiento de capacidades políticas, ciudadanías activas, competencias productivas, alfabetización mediática y generación de soluciones sustentables que contribuyan a la reconstrucción del tejido social en zonas de posconflicto para un mejor vivir. En desarrollo de los objetivos específicos, se propone:

1. Comprender las dinámicas sociales, educativas, productivas y territoriales de las comunidades rurales duramente afectadas por el conflicto armado en los departamentos de Caldas, Chocó y Sucre.
2. Fortalecer las capacidades políticas, educativas, productivas y ambientales de las comunidades rurales, mediante estrategias de desarrollo e innovación, multidimensionales, multidisciplinarias e intersectoriales, que les permitan afrontar los nuevos retos que propone el contexto de posconflicto.
3. Propiciar alianzas entre comunidades rurales, sector productivo e instituciones de educación superior (IES), que permitan implementar procesos de transferencia de conocimiento y de tecnología, así como el incremento de productividad y sostenibilidad de las entidades participantes.
4. Diseñar lineamientos de política pública integrada (multidimensional y multisectorial), para la reconstrucción del tejido social en zonas de posconflicto para un mejor vivir, de acuerdo con el enfoque de paz territorial.
5. Fortalecer los indicadores de calidad I+D+i de las instituciones de educación superior vinculadas al programa, mediante actividades de investigación,

² Caldas: Manizales, Samaná, Marulanda, Riosucio; Chocó: Quibdó, Istmina, Condoto, Unión Panamericana, Bojayá, Riosucio; y Sucre: Sincelejo, Chalán y Ovejas.

docencia e internacionalización desarrolladas en el marco de la alianza con entidades del sector productivo y universidades internacionales de alta calidad.

En ese sentido, ciencia, tecnología e innovación (CTI) son una tríada fundamental para las llamadas sociedades del conocimiento, se nutren básicamente de la promoción y el fortalecimiento del pensamiento crítico y creativo. Estas capacidades una vez instaladas en comunidades académicas, organizaciones de la sociedad civil e instituciones públicas y privadas, constituyen uno de los más importantes elementos de avance para el desarrollo social.

En concordancia, esta colección se compone de piezas editoriales como cartillas didácticas para las comunidades involucradas, libros producto de las investigaciones, artículos y reflexiones científicas originales, de quienes ejecutan el programa desde y con los territorios enunciados, en un horizonte de tiempo de cinco años (2018-2023).

Se asume esta enorme responsabilidad con seriedad y compromiso, con plena conciencia de la complejidad, que tanto la implementación de los acuerdos de paz como un programa de investigación como el que estamos realizando suponen. El posconflicto requiere un acompañamiento de la sociedad colombiana y de la academia, para que la implementación de los acuerdos firmados en noviembre del 2016 pueda continuar su lenta pero importante materialización.

En este contexto, la colección *Estudios de Paz y Posconflicto* presenta un balance del estado actual de la conflictividad territorial de las regiones de Montes de María, el Pacífico Biogeográfico, el Alto Occidente y Oriente de Caldas, así como del fortalecimiento en referencia a las capacidades territoriales políticas, sociales, productivas, culturales y ecosistémicas para la transición. En ese orden de ideas, esta colección editorial ha sido organizada alrededor de estos proyectos:

Proyecto 1. Hilando capacidades políticas para las transiciones en los territorios.

Proyecto 2. Modelo ecosistémico de mejoramiento rural. Instalación de capacidades para el desarrollo rural y la construcción de paz.

Proyecto 3. Competencias empresariales y de innovación para el desarrollo económico y la inclusión productiva de las regiones afectadas por el conflicto colombiano.

Proyecto 4. Fortalecimiento docente desde la alfabetización mediática informacional y la CTEL, como estrategia didáctico-pedagógica y soporte para la recuperación de la confianza del tejido social afectado por el conflicto.

Proyecto transversal: Alianza interinstitucional, multidisciplinar, nacional e internacional en el aumento de la calidad educativa, científica, innovadora y productiva de las instituciones de educación superior.

Hemos previsto la escritura colaborativa como reflejo del equipo de investigadores integrantes del programa, así como de profesores investigadores de otras latitudes, en este reciente y amplio campo de pensamiento como el que constituye los *Estudios de Paz y Posconflicto*.

Aspiramos a que nuestra colección *Estudios de Paz y Posconflicto* pueda ser parte de un repertorio básico de textos clave, que ofrezcan a las comunidades con las que interactuamos y a las comunidades académicas del país y fuera de este; en tanto un bien superior como lo es alcanzar mínimos de paz, requiere conocer nuestros territorios, reconocer la Colombia profunda de la que se habla desde la tribuna de lo político, hasta los cuadernos de investigación del sociólogo, investigador, columnista y estudioso del conflicto y la paz en Colombia, Alfredo Molano Bravo, pasando también por el filósofo, escritor y pedagogo colombiano Estanislao Zuleta, quien nos recuerda que: “sólo un pueblo escéptico sobre la fiesta de la guerra, maduro para el conflicto, es un pueblo maduro para la paz” (Zuleta, 1991).

Es la Colombia profunda la que narra y compone esta colección, la que cuenta desde los territorios las adversidades y esfuerzos de sus comunidades, las problemáticas en que habitan, sus resiliencias y construcciones hacia una paz territorial posible.

Con estas líneas gruesas de trabajo investigativo en campo y desde los territorios, en tanto investigación, acción, participación; rendimos homenaje a un gran colombiano, el sociólogo Orlando Fals Borda y, al mismo tiempo, depositamos nuestro grano de arena en el marco de un proceso de construcción colectiva de paz territorial y reconciliación, para la reconstrucción del tejido social en nuestra sociedad colombiana.

Esperamos que las páginas de estos volúmenes contribuyan a la implementación de los acuerdos de paz firmados en noviembre del 2016 y a muchos otros acuerdos necesarios para crecer como individuos y colectivos capaces de alcanzar mayores niveles de cohesión política y social en nuestro país.

Estos libros, de nuestras realidades territoriales, pueden hacer sentir a los lectores de estas páginas lo que nosotros sentimos al conocer hermosos territorios y maravillosas comunidades de este Sur Global, en el que navegamos con dificultad y también con enorme capacidad resiliente.

Extendemos nuestra cordial invitación a la lectura de estas piezas editoriales que buscan no solo validar instrumentos críticos de análisis, sino también abrir horizontes posibles de comprensión y transformación de realidades complejas como las nuestras.

Comité editorial
Programa de investigación
Javier Gonzaga Valencia Hernández
Director científico

Equipo Programa de Investigación Colombia Científica

**Programa de Investigación Colombia Científica
“Reconstrucción del Tejido Social en Zonas de Posconflicto en Colombia”
Cód. SIGP. 57579 de Colciencias, 2017
Financiado por el Banco Mundial**

Entidades cooperantes

Universidades: Universidad de Caldas (IES Ancla); Universidad Nacional de Colombia sede Manizales; Universidad Autónoma Manizales, UAM; Universidad Tecnológica del Chocó, Diego Luis Córdoba; Universidad de Sucre; Universidad de Granada; Université de Strasbourg y Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM.

Organizaciones: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano, CINDE, y Corporación Autónoma Regional para el Desarrollo Sostenible del Chocó, Codechocó.

Redes: Red de Universidades por la Paz, Redunipaz; Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz, Redprodepaz; Consejo Comunitario Mayor de Condoto y río Iró, Cocomacoiró y Consejo Comunitario Mayor de Istmina y Parte del Medio San Juan, Cocominsa.

Grupos de investigación participantes

Estudios Jurídicos y Sociojurídicos · Comunicación, Cultura y Sociedad · Centro de Estudios sobre Conflicto, Violencia y Convivencia Social (Cedat) · Ciencias Veterinarias (Cienvet) · Cognición y Educación · Colectivo de Estudios de Familia · Centro de Estudios Rurales (Ceres) · Grupo de Investigación y Proyección Producción Agropecuaria (Gippa) · Grupo de Investigación en Tecnologías de la Información y Redes (Gitir) · Empresariado · Ética y Política · Desarrollo Regional Sostenible · Grupo de Investigación en Telemática y Telecomunicaciones (GTT) · Cultura de la Calidad en la Educación · Grupo de Trabajo Académico en Ingeniería Hidráulica y Ambiental · Grupo de Investigación de Alimentos Frutales · Grupo de Investigación en Procesos Químicos, Catalíticos y Biotecnológicos · Cálculo Científico y Modelamiento Matemático · Grupo de Investigación en Finanzas y Marketing · Grupo de Investigación en Recursos Energéticos (GIRE) · Teoría y Práctica de la Gestión Cultural · Estudios en Cultura y Comunicación · OIKOs · Bioprospección Agropecuaria · Proyecto Pedagógico (ProPed) · Grupo de Investigación en Medio Ambiente y Aguas (Gimaguas) · Ecología y Conservación de Ecosistemas Tropicales · Biosistemática.

Investigadores principales

Proyecto Hilando capacidades políticas para las transiciones en los territorios. Lidera Universidad de Caldas. Investigadores principales: Mario Hernán López Becerra y María Hilda Sánchez-Jiménez.

Contacto: hilandocapacidades.posconflicto@ucaldas.edu.co

Proyecto Modelo ecosistémico de mejoramiento rural. Instalación de capacidades para el desarrollo rural y la construcción de paz. Lidera Universidad de Caldas. Investigador principal: Javier Gonzaga Valencia Hernández.

Contacto: directorcientifico.posconflicto@ucaldas.edu.co

Proyecto Competencias empresariales y de innovación para el desarrollo económico y la inclusión productiva de las regiones afectadas por el conflicto colombiano. Lidera Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Investigador principal: Carlos Ariel Cardona Alzate.

Contacto: ccemprende_man@unal.edu.co

Proyecto Fortalecimiento docente desde la Alfabetización Mediática Informativa y la CTel, como estrategia didáctico-pedagógica y soporte para la recuperación de la confianza del tejido social afectado por el conflicto. Lidera Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Investigador principal: Germán Albeiro Castaño Duque.

Contacto: edcolcient_man@unal.edu.co

Proyecto Alianza interinstitucional, multidisciplinar, nacional e internacional en el aumento de la calidad educativa, científica, innovadora y productiva de las instituciones educativas de educación superior. Investigador principal: Germán Gómez Londoño.

Contacto: apoyofi.posconflicto@ucaldas.edu.co

Comité directivo

Javier Gonzaga Valencia Hernández / Director Científico; Germán Gómez Londoño / Subdirector de Fortalecimiento Institucional; Consuelo Vélez Álvarez / Subdirectora de Fortalecimiento Científico.

Equipo apoyo científico

Javier Gonzaga Valencia Hernández / Germán Gómez Londoño / Carlos Arturo Gallego Marín / María José Díaz Galván / Claudia Murillo / Carol Viviana Castaño Trujillo

Comité editorial

Javier Gonzaga Valencia Hernández / Consuelo Vélez Álvarez / Germán Gómez Londoño / María Hilda Sánchez Jiménez / Alejandra María Osorio / Juan Camilo Solarte Toro / Alejandro Peláez Arango / Carla Viviana Castaño Trujillo. Invitados: Claudia Murillo / María José Díaz Galván.

Equipo administrativo

María del Pilar Botero Rendón / Coordinación Administrativa; Juanita Velásquez Uribe / Profesional Financiera; Diego Ávila Gómez / Profesional de Adquisiciones.

Introducción

Colombia ha venido sufriendo, desde principios del siglo xx, un conflicto armado de los más antiguos de la región. Gracias a los esfuerzos realizados por diversos gobiernos, se logró un Acuerdo de Paz que, se espera, sea el principio del fin de este largo conflicto que ha desplazado a miles de familias campesinas de sus espacios naturales de sustento.

La firma de este Acuerdo busca, entre otros asuntos, que las familias desplazadas recuperen sus terruños y generen espacios de ingreso y subsistencia sostenibles y rentables. A la par que se reincorporen a la vida civil los ciudadanos y ciudadanas que la abandonaron, finalizando su participación en grupos armados al margen de la ley y dándoles oportunidades reales a sus idiosincrasias y a la razón de ser de sus vidas en familia y sociedad.

Esta situación conlleva a que, desde el sistema gubernamental, se presenten proyectos para el cumplimiento del mandato de la *triple hélice*, que hace referencia a la unión entre Empresa, Estado y Academia, adicionando a la sociedad en general (*hélice cuádruple*). Uno de estos es el Programa de Investigación “Reconstrucción del tejido social en zonas de posconflicto en Colombia”, específicamente el proyecto “Competencias empresariales y de innovación para el desarrollo económico y la inclusión productiva de las regiones afectadas por el conflicto colombiano” con su trabajo en la región de Marulanda (Caldas).

Este municipio presenta una fortaleza en el ganado ovino, y sus posibilidades de explotación (desde lo lanar hasta lo cárnico, pasando por lo lácteo y otros

subproductos) unidas con las estrategias fruto del presente estudio, permitirán que la región se dinamice en su área natural. Así mismo, se espera recuperar y retener a las familias de la zona, pues se ha identificado que existe una gran exportación de capital social desde Marulanda, lo que lleva a que el conocimiento y la poca mano de obra se fuguen, y, en consecuencia, mengüen las posibilidades de desarrollo de la región área de influencia.

Así, el programa Colombia Científica busca, entre otros objetivos, explorar los mercados internacional y nacional para convertir los conocimientos sobre la explotación ovina en una oportunidad de negocio viable para el municipio y sus familias.

Con este fin, se hace entonces un estudio enfocado en identificar y describir los factores propios de la región, tales como lo ambiental, lo demográfico, lo económico, lo jurídico y lo político, entre otros, para potenciar sus habilidades y oportunidades, y llevarlas al resto del mundo.

En primera instancia, este libro presenta una descripción de los aspectos políticos, económicos, sociales y técnicos de la región. Luego, se analizan los mercados nacional e internacional, para buscar las posibilidades que tienen los productos ovinos.

Una vez realizado el análisis del aspecto regional y de mercados, y revisando los productos que se pretende comercializar, se procede a hacer un análisis DOFA (matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), para aplicar esos diagnósticos y definir las acciones que se convertirán en las diferentes estrategias y tácticas aplicables, con el fin de lograr el objetivo de comercialización a partir de los conocimientos previos que se tengan en el manejo de ovinos e, igualmente, de las fortalezas propias de la región y del conocimiento de sus habitantes.

Con lo anterior, se busca lograr esa hélice cuádruple articulando la empresa, el Estado, la academia y la sociedad civil, para el adecuado desarrollo de procesos de comercialización, cuyos resultados procuran impactar en la calidad de los productos y en la rentabilidad de los productores, así como en el mejoramiento de las condiciones de vida de comunidades en lugares afectados por el conflicto y que hoy se están transformando en territorios de paz.

Juan Carlos Chica
Decano de la Facultad de Administración
Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales

Capítulo 1. Análisis del entorno y oportunidades de fortalecimiento del emprendimiento en Marulanda: factores económicos y competencia

Marcela Carvajal
Lina María Álvarez
Juan Carlos Chica

Introducción

En este capítulo se realiza la caracterización de Marulanda, ubicado en el departamento de Caldas, utilizando como base un análisis que profundiza en los factores económicos para establecer el panorama completo del municipio, con respecto a factores económicos como el indicador de pobreza, ingresos per cápita, y mercado laboral; así como el funcionamiento de los sectores productivos.

Esta caracterización presenta la información general del municipio, como demografía, contexto histórico y ubicación geográfica. Después se procede con el análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL), que, en este capítulo, abarca dos componentes: 1) factores económicos, en los que se usan diversas figuras acerca de diferentes indicadores económicos del municipio, como el PIB, el índice de empleo y desempleo, la tasa de pobreza

multidimensional, los ingresos per cápita, la comercialización y sus principales productos, entre otros; en el componente 2) se encuentra la competencia.

Metodología de trabajo

Para el desarrollo del presente capítulo, se utilizará la metodología PESTEL, que aborda la temática desde lo político, lo económico, lo social, lo tecnológico, lo ecológico y lo legal.

La metodología PESTEL es un enfoque analítico utilizado en el ámbito empresarial y estratégico para evaluar el entorno externo en el que opera una organización. Esta metodología examina diferentes factores que pueden influir en el desempeño de una empresa y en su capacidad para alcanzar sus objetivos (Buye, 2021).

Los aspectos referenciados, en cuanto a las organizaciones, se caracterizan a continuación:

Políticos: factores como políticas gubernamentales, estabilidad legislativa y administrativa, regulaciones legales, fiscales y comerciales, entre otros. Estos factores pueden tener un impacto significativo en la toma de decisiones y en la forma como una empresa opera en un determinado mercado.

Económicos: factores como el crecimiento económico, la inflación, las tasas de interés, el desempleo, la disponibilidad de capital y el poder adquisitivo de los consumidores. Comprender la situación económica actual y las tendencias a largo plazo es esencial para tomar decisiones estratégicas informadas.

Sociales: factores que incluyen aspectos demográficos, tendencias de consumo, cambios en los valores y estilos de vida de los consumidores, así como factores culturales y educativos. Comprender las preferencias y comportamientos de los consumidores es fundamental para adaptar los productos o servicios de una empresa a las necesidades del mercado.

Tecnológicos: hacen referencia a los avances tecnológicos y su impacto en una organización. Esto incluye el desarrollo de nuevas tecnologías, la velocidad de innovación, las patentes, la infraestructura disponible y las tendencias en

investigación y desarrollo. Estos factores pueden tener un impacto significativo en la competitividad de una empresa y en su capacidad para mantenerse al día con los cambios en el mercado.

Ecológicos: factores como regulaciones ambientales, preocupaciones sobre la sostenibilidad, cambio climático, disponibilidad de recursos naturales y consideraciones relacionadas con la responsabilidad social corporativa. Cada vez más, las empresas deben tener en cuenta las consideraciones ecológicas en sus operaciones y estrategias.

Legales: factores como legislación laboral, regulaciones de seguridad, leyes de protección al consumidor, derechos de propiedad intelectual y cualquier otro marco legal relevante para la industria en la que opera la empresa. Comprender y cumplir las leyes y regulaciones aplicables es esencial para evitar riesgos legales y proteger la reputación de la empresa.

Así, la metodología PESTEL proporciona un marco estructurado para analizar y evaluar el entorno empresarial externo, lo que permite a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas clave. Al comprender estos factores, las empresas pueden tomar decisiones informadas y adaptar sus estrategias para maximizar sus posibilidades de éxito (Grant, 2021).

La anterior metodología se aplicará al entorno específico del municipio de Marulanda, Caldas.

Información general

Reseña histórica del municipio de Marulanda

En la época precolombina, las tribus indígenas que habitaron las tierras donde actualmente está asentado el municipio de Marulanda fueron los pantágoras y los pícaras. La fundación del municipio se llevó a cabo en un paraje llamado Plancitos, en 1877, bajo el liderazgo de Cosme Marulanda, quien era un general de Antioquia, ayudado por don Pedro Mejía, don Juan Gómez, don Eleuterio, don Lorenzo Escobar, don Salustino y don Teodoro. Estos fundadores provenían

del Sureste Antioqueño y de Salamina, y debido a la colonización proveniente de Antioquia, inmediatamente hubo inmigración de personas venidas de este departamento (Gobernación de Caldas, 2014).

Una vez trazado el pueblo, se determinó la ubicación de la iglesia y la casa consistorial. El primer párroco de Marulanda fue el sacerdote Ángel María Melguizo, su parroquia pertenecía a la Diócesis de Ibagué y después pasó a la de Manizales (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2016).

Conflicto armado en Caldas

En el territorio de Caldas, durante los años noventa, operaron grupos como las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Movimiento 19 de Abril (M-19), el Ejército Popular de Liberación (EPL), las Autodefensas del Magdalena Medio y el Ejército de Liberación Nacional (ELN). En los noventa, las FARC y el ELN se expandieron significativamente, coincidiendo con la ruptura del Acuerdo Mundial Cafetero. En lo que se refiere al Frente 47 de las FARC, tuvo sus inicios en el Oriente Antioqueño, y desde esta región se desplazó y se asentó en el Oriente Caldense, principalmente en Samaná (Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH, 2014).

En el año 2000, en Caldas, los grupos armados ilegales que ejercieron su influencia en la región estuvieron conformados así: Autodefensas, 240 integrantes en los frentes Cacique Pipintá y Omar Isaza; ELN, 120 integrantes en los frentes Cacique Calarcá y Martha Elena Barón; EPL, 25 integrantes en el Frente Óscar William Calvo; y las FARC, 600 integrantes en los frentes Aurelio Rodríguez y Leonardo Posada. A partir del 2000, los grupos armados empezaron a hacer presencia en Marulanda y hasta el 2008 empezaron a desaparecer del departamento (“En Marulanda [Caldas] recuerdan el conflicto y esperan el progreso”, 2013).

Oriente de Caldas

El Oriente de Caldas, que está conformado por los municipios de Marulanda, Pensilvania, Manzanares, Marquetalia, Samaná, Norcasia, Victoria y Dorada, presentó las mismas tendencias de conflicto de la región, aunque no todos los municipios resultaron igualmente afectados. Aquí se diferenciaron tres

dinámicas: la primera fue la que se produjo en las regiones más planas, como en el valle del Magdalena; la segunda se desarrolló en el Cinturón Cafetero; y la tercera, en las partes más altas de la cordillera (Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH, 2014).

En la zona plana, específicamente en La Dorada, las autodefensas y el narcotráfico han influido de manera histórica. Por otro lado, en el Cinturón Cafetero y en las partes más altas, las FARC han destacado con su presencia. La guerrilla entró a la región por la cordillera en 1990. Por su parte, las Autodefensas incursionaron en las zonas de altitud media y alta desde 2000. Así pues, los enfrentamientos entre las agrupaciones armadas irregulares incrementaron considerablemente en esta parte del departamento, principalmente en Pensilvania y Samaná (Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH, 2014).

Marulanda

Si bien el municipio de Marulanda se ha visto afectado por el conflicto armado, no lo ha sido en las mismas proporciones que en municipios como Pensilvania, La Dorada y Samaná, que entre los tres suman 43 mil víctimas. Solo en Samaná, 21 mil habitantes fueron afectados por el conflicto, ya que este municipio fue el centro de las confrontaciones entre el Frente 47 de las FARC, comandado por alias Karina, y las Autodefensas Campesinas del Magdalena Medio), al mando de Omar Isaza, alias ‘Teniente’ (“Caldas, borrado de los dineros del posconflicto”, 2019).

De acuerdo con el Registro Único de Víctimas (RUV), en Colombia, al 31 de agosto de 2023 hay 9 555 446 víctimas registradas. En Marulanda, la cifra de víctimas registradas es de 810. Según los datos presentados en el RUV (2023), la relación de Marulanda frente a Colombia, respecto al conflicto armado y la seguridad es la siguiente (Tabla 1.1):

Tabla 1.1. Cifra de víctimas del conflicto armado en Marulanda vs Colombia (agosto de 2023)

Hecho Victimizante	Marulanda	Colombia
Actos terroristas, atentados, combates, hostigamientos	24	91.345
Amenazas	206	645.451

Delitos contra la libertad y la integridad sexual	1	38.785
Desaparición forzada	4	192.637
Desplazamiento forzado	2.042	8.515.242
Homicidios	37	1.097.294
Minas antipersonal	2	12.277
Secuestro	3	37.999
Torturas	1	10.475
Vinculación de niños y adolescentes a actividades relacionadas con grupos armados	0	9.590
Abandono o despojo forzado de tierras	1	37.869
Pérdida de bienes muebles o inmuebles	15	126.818
Lesiones personales físicas	2	15.864
Lesiones personales psicológicas	1	15.169
Confinamiento	0	126.413

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Red Nacional de Información (2023).

Es preciso aclarar que, aunque en la tabla se muestran datos del municipio que, comparados con los datos registrados a nivel nacional no parecen significativos, Marulanda es un municipio con una población muy pequeña. Para 2021, era de 2702 habitantes (Gobernación de Caldas, 2021). Teniendo en cuenta estas cifras, el 30 % de la población del municipio de Marulanda ha sido víctima del conflicto armado, y el 86 % de estas víctimas registradas, es decir, 696, están sujetas a atención y reparación (Red Nacional de Información, 2023).

En este contexto, es válido mencionar algunos sucesos ocurridos en Marulanda, derivados del conflicto, como lo que sucedió en 2007, en la vereda El Páramo, donde hombres del frente 47 de las FARC estuvieron en las montañas disparando sin cesar, por alrededor de dos horas, sin el más mínimo interés en el bienestar de la comunidad. El hecho se desencadenó por un error del *campanero*, quien alertó

erróneamente de la presencia de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), cuando se trataba de personas de su mismo bando (La Patria, 2013).

Los pobladores de la vereda El Páramo soportaron durante años las extorsiones y homicidios ejecutados por los paramilitares, pues ellos se apoderaron del área que va desde el corregimiento de San Félix, en Salamina, hasta Marulanda. Debido a esta situación, muchos habitantes abandonaron sus territorios por temor a la muerte y otros se quedaron a pesar del peligro. A partir de 2008, no se identifica presencia de hombres armados en la zona (La Patria, 2013).

Dimensión físico-espacial

Ubicación geográfica

Marulanda está ubicado en la región central-oriental del departamento de Caldas. Sus coordenadas son: latitud 5°10'13" Norte, longitud 75°12'32" Oeste (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2020). Limita al norte con Pensilvania y Salamina; al sur, con Herveo, municipio del departamento del Tolima; al oriente, con Manzanares y Pensilvania; y al occidente, con Neira, Salamina y Manizales (Gobernación de Caldas, 2014).

El municipio de Marulanda tiene una extensión de 374 km² (DNP, 2022) y se encuentra a 126 km de Manizales, capital de Caldas —aproximadamente cuatro horas de recorrido por carretera—.

División político-administrativa

Según el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) y la Secretaría de Planeación de Marulanda, se estima que la extensión total del municipio es de 374 km², que comprenden una extensión urbana de 0,17 km² y una extensión rural de 373,83 km² (Alcaldía de Marulanda, 2020). El municipio cuenta con 14 veredas: San Isidro, La Alejandría, El Páramo, Mollejones, Las Peñas, Rincón Santo, Centro Marulanda, Santa Rita, La Suecia, El Zancudo, La Laguna, Naranjal, Santa Clara, Centro Montebonito (figura 1.1) (Alcaldía de Marulanda, 2020).

cuenta con gran diversidad de anfibios, y las escasas concentraciones de los mismos se localizan en el sector de Valle Alto (Plan de Desarrollo de Marulanda, 2016).

El municipio tiene una amplia irrigación fluvial compuesta por cauces de primer orden en tres ríos principales, como lo son los ríos Hondo, Guarinó y Perillo, y 55 quebradas, de las cuales se pueden destacar las siguientes: Los Yuyos, La Suecia, El Salado, El Contenido, El Silencio, El Páramo (Alcaldía de Marulanda, 2016).

Análisis PESTEL

Factores económicos

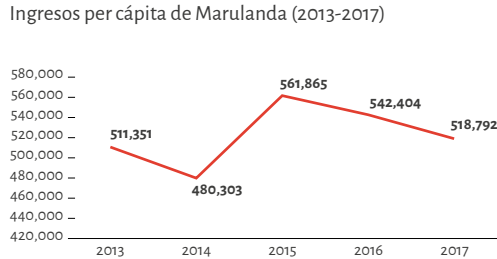
Situación financiera del municipio de Marulanda

- *Ingresos per cápita del municipio de Marulanda.*

De acuerdo con el Observatorio Municipal de la Universidad de los Andes (2022), la evolución de los ingresos per cápita³ de los habitantes del municipio de Marulanda se ha dado de la siguiente manera (figura 1.2):

³ Hace referencia a todos los ingresos económicos que recibe una persona, una familia, una empresa, una organización, etc. El ingreso nacional es la suma de los ingresos individuales de los ciudadanos de un país (Red cultural del Banco de la República en Colombia, 2022).

Figura 1.2. Ingresos per cápita municipio de Marulanda 2013-2017



Fuente: elaboración propia con base en datos de CEDE (Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico) (Universidad de los Andes, 2022).

Como se puede observar en la figura 1.2, 2014 presentó un drástico decrecimiento en los ingresos de las personas del municipio respecto al año anterior, mientras que el año siguiente se destaca por ser el de mayores ingresos per cápita del rango temporal abarcado (\$ 561 856).

- *Producto interno bruto del municipio de Marulanda.*

Para contextualizar un factor macroeconómico como este, es importante mencionar que el PIB de Colombia para 2018 fue de COP 183 057 miles de millones y el PIB departamental (Caldas) fue de COP 13 395 miles de millones (Caldada, 2018). Así pues, la economía de Marulanda para este año está en el extremo, con un PIB de 31 mil millones (DANE, 2018), que representa menos del 1 % de participación en el PIB departamental.

- *Índice de pobreza multidimensional (IPM) del municipio de Marulanda.*

El IPM es un indicador usado para medir la pobreza que expone las múltiples carencias a las que se pueden enfrentar las personas con escasos recursos económicos al mismo tiempo, en áreas como salud, educación, trabajo, condiciones de vivienda, condiciones de la niñez y la juventud, y servicios públicos (Red de Pobreza Multidimensional, 2022).

En 2020, en Colombia, las personas clasificadas en el índice de pobreza multidimensional representaron el 18,1 % de la población. En las ciudades

principales de los departamentos, la cifra fue de 12,5 %, y en las zonas rurales, de 37,1 %. Esto quiere decir que el porcentaje de población en situación de pobreza multidimensional es tres veces mayor en centros poblados y rural disperso que en las cabeceras (DANE, 2021).

En Caldas, el IPM para 2020 fue de 14,5 %: en cabecera, 8,7 %; y en centros poblados y rural disperso, 32,8 %. De acuerdo a los resultados de 2019, el departamento de Caldas aumentó 2 puntos, pasando de 14,3 % a 14,5 % (Caldata, 2020).

El municipio de Marulanda no cuenta con información actualizada sobre el índice de pobreza, sin embargo, según el DNP, en 2005 el municipio tenía una incidencia de pobreza de 52,1 % en la zona urbana y de 59,3 % en los centros poblados y rural disperso (DNP, 2005), lo cual evidencia que los habitantes de zonas rurales presentan condiciones de vida más precarias que los de la zona urbana.

- *Mercado laboral en Marulanda.*

De acuerdo con el DNP (2022), en el municipio de Marulanda sobresale la cantidad de trabajadores hombres, que representan un 61,98 %, sobre la de mujeres, con el 38,02 %.. En este mismo año, las cifras nacionales para hombres arrojaban un 55,04 % y para mujeres, un 44,95 %, como se relaciona en la Tabla 1.2.

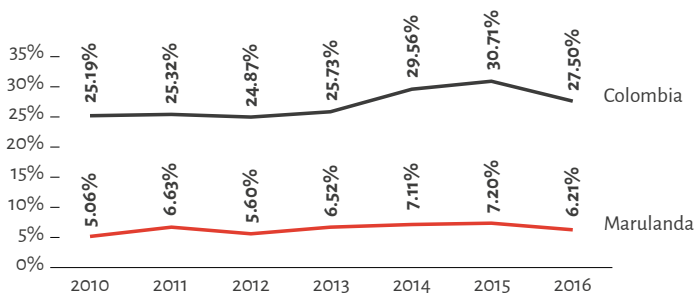
Tabla 1.2. Trabajadores cotizantes de Marulanda y Colombia al sistema general de seguridad social según sexo, 2016

	Marulanda	Colombia
Número de trabajadores hombres	38 %	55 %
Número de trabajadoras mujeres	62 %	45 %

Fuente: elaboración propia con base en Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2022).

Así mismo, también se pueden analizar las personas ocupadas formalmente en el municipio de Marulanda, frente al total de la población colombiana en el mismo periodo de tiempo (2012-2016) (figura 1.3):

Figura 1.3. Porcentaje de personas ocupadas formalmente de Marulanda y Colombia con respecto a la población total



Fuente: elaboración propia con base en DNP (2022)

La información presentada anteriormente expone la situación laboral de Marulanda, municipio que registró una tendencia creciente en cuanto al porcentaje de personas ocupadas formalmente entre 2010 y 2015, pasando de 78 personas a 133 personas. Sin embargo, para 2016 se registró un decrecimiento de un punto porcentual en este indicador.

Con base en las estadísticas reportadas por el Departamento Nacional de Planeación para 2016, en Marulanda había 116 trabajadores cotizantes al Sistema General de Seguridad Social, de los cuales el 12 % estaba entre los 18 y los 28 años; el 28 %, entre los 29 y los 40; el 34 %, entre los 41 y los 50; y el 18 %, entre los 51 y los 59 años. Es decir, que más del 50 % de la población activa laboralmente estaba entre los 29 y los 50 años (DNP, 2022). Sin embargo, algunos habitantes perciben que el municipio va en decrecimiento, debido a la escasez en la oferta laboral y a la disminución del comercio, teniendo en cuenta que, actualmente, solo las fiestas atraen a los turistas y que además falta fortalecer la oferta turística (“Marulanda, a mostrar resultados”, 2018).

Comercialización en Marulanda

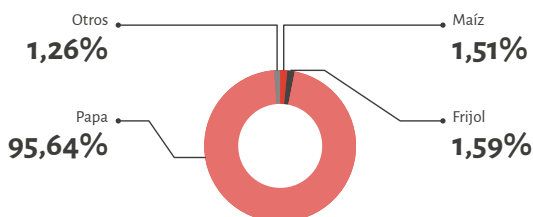
Sector agrícola

La economía básica de Marulanda gira alrededor de las actividades agropecuarias. Se destacan, principalmente, los cultivos transitorios, que, de acuerdo a las estadísticas de producción, son la papa, el maíz y el frijol, y los cultivos permanentes⁴: el plátano, el café y el aguacate, siendo los más sobresalientes la papa y el plátano (DNP, 2022).

Así mismo, otras de las actividades que más sobresalen son la crianza de ganado vacuno, con el cual se producen, principalmente, leche y sus derivados, además de la crianza de ganado ovino. También se transforma la lana en productos textiles artesanales, específicamente en ruanas y cobijas (Gobernación de Caldas, 2014).

A continuación, en la figura 1.4, se observa el porcentaje que cada producto aportó en 2016 al desarrollo de la economía del municipio de Marulanda.

Figura 1.4. Productos transitorios en Marulanda, 2016



Fuente: tomado de DNP (2022).

⁴ Cultivos permanentes: “Son cultivos de productos agrícolas que se destinan a la alimentación humana y/o animal o para materias primas industriales u otros usos. Estos cultivos tienen un prolongado periodo de producción que permite cosechas durante varios años, sin necesidad de ser sembrados después de cada cosecha” (Parra, s.f.).

En la figura 1.4, se puede apreciar que, en 2016, en Marulanda, en lo referente a productos transitorios, el dominante, como se había mencionado anteriormente, es la papa, el cual representa el 95,4 %, que equivale a 4559 toneladas. Los demás productos que sobresalen en la actividad económica de Marulanda son el frijol, con un porcentaje del 1,5 % (76 t); el maíz, con 1,5 % (72 t); y otros productos (hortalizas, mora, etc.), con el 1,2 % (60 t).

Figura 1.5. Productos permanentes en Marulanda, 2016



Fuente: elaboración propia con base en DNP (2022).

La figura 1.5 muestra los productos permanentes para 2016. Así, el producto que más aportó en la economía de Marulanda fue el plátano, con el 35,55 %, que equivale a 308 toneladas, seguido del café, con el 25,53 % (204 t). El 35,8 % corresponde al aguacate, con 16,55% (133 t), y el 19,27 %, a otros, con 154 toneladas.

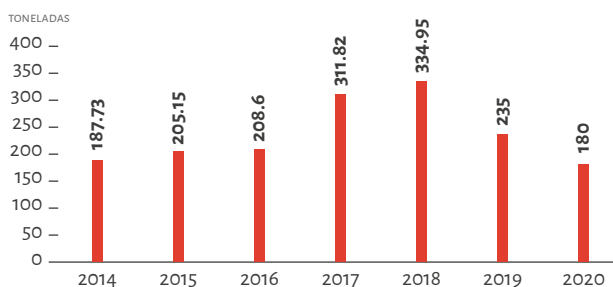
Con respecto a las dos figuras anteriores, según las toneladas producidas, se puede observar que en 2016 los cultivos permanentes (plátano [308 t], café [204 t], aguacate [133 t] y otros [154 t]) presentan mayor producción de toneladas con respecto a la mayoría de productos transitorios (maíz [72 t], frijol [76 t] y otros [60 t]). Sin embargo, la papa, siendo un producto transitorio, ha sido el de mayor producción en el municipio, llegando a ocupar el 95,55 % del total de producción de cultivos transitorios, que equivale a 4559 toneladas.

En relación con lo anterior, para profundizar en el tema de la comercialización en el municipio de Marulanda con respecto al sector agrícola, se hablará de tres productos en específico: el café, la papa y el plátano, los cuales aportan, considerablemente, al desarrollo de la economía del municipio.

El café en Marulanda

La actividad caficultora en Marulanda se concentra principalmente en Montebonito y las veredas Santa Clara, La Laguna, El Naranjal y La Suecia. En 2014, se estimaba un cultivo de 172 hectáreas (Plan de Desarrollo de Marulanda, 2016). A partir de ese año, el área cosechada ha ido incrementado, y para 2018 alcanzó las 194 hectáreas. En la figura 1.6 encontraremos los valores de producción de 2014 a 2020.

Figura 1.6. Toneladas de café producidas en el municipio de Marulanda, 2014-2020



Fuente: elaboración propia con base en Agronet (2022).

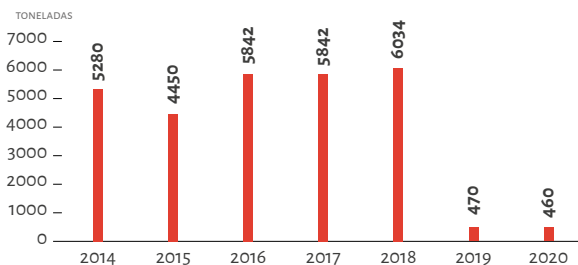
Producción de café

Tanto las áreas cosechadas como la producción de café han crecido considerablemente desde 2014 hasta 2020. Para 2014, su producción fue de 187 toneladas, es decir, que se cosechó un 82,7 % del área que se sembró. En 2015, se obtuvo un crecimiento del 9 %, es decir, 204 toneladas, cosechando un 82 % del área sembrada, y para 2016 el incremento fue de 2,1 %, con 208 toneladas, obteniendo una cosecha del 80,6 %. Sin embargo, para los años siguientes, la producción aumentó en gran cantidad, puesto que en 2017 se produjo un incremento del 49,4 %, con 311 toneladas, cosechando el 81,8 %, y en 2018 se incrementó en 7,4 %, con 334 toneladas, sin embargo, se cosechó un 85,4 % del área sembrada; y para 2019 y 2020, se obtuvo un decrecimiento de -29,8 % y -23,4 %, respectivamente.

Cultivo de papa en Marulanda

Las partes frías de Marulanda se caracterizan por el cultivo de papa, en las variedades de criolla, fina, parda, salentina y pastusa. Esta actividad reporta 303 hectáreas cosechadas para 2018 en las veredas El Zancudo, La Laguna, Mollejones y El Páramo (Plan de Desarrollo de Marulanda, 2016). En la figura 1.7 se muestra la producción de papa en Marulanda entre 2014 y 2020.

Figura 1.7. Producción de papa en Marulanda, 2014-2020



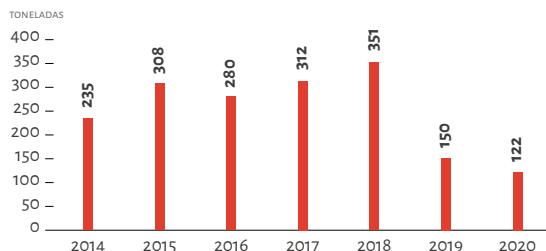
Fuente: elaboración propia con base en Agronet (2022).

Se observa que, para 2014, la producción fue de 5280 toneladas y que, en 2015, se dio una disminución del 15 % en relación con el año anterior, sin embargo, se mantuvo estable en los años 2016, 2017 y 2018. Entre el 2015 y 2018 se dio un crecimiento del 35,5 % y después se registró un drástico decrecimiento entre 2018 y 2020, del -92,3 %, pasando de 6034 toneladas a 460.

Cultivo de plátano en Marulanda

El plátano, en Marulanda y otras regiones del país, se maneja como producto asociado al café, y es destinado especialmente para el autoconsumo, como se muestra en la figura 1.8, que ilustra la producción de este cultivo en el municipio entre los años 2014 y 2020 (Plan de Desarrollo de Marulanda, 2016).

Figura 1.8. Producción plátano en Marulanda, 2014-2020



Fuente: elaboración propia con base en Agronet (2022).

Según la figura, el cultivo de plátano en Marulanda presenta un crecimiento constante entre 2014 y 2022. Para 2014, la producción fue de 235 toneladas, y mostró un crecimiento para 2015 del 31 %, con 308 toneladas. Sin embargo, se evidenció un pequeño descenso en 2016 del -9 %, con 280 toneladas. Después se genera nuevamente un crecimiento, del 12,5 %, en 2017, con 312 toneladas. En 2018, se presenta un crecimiento del 12,5 %, con 351 toneladas, y para 2019 y 2020 se presentan decrecimientos de -57,26 % y -18,66 %, con 150 y 122 toneladas, respectivamente.

Sector pecuario

El sector ganadero de leche y crianza de reses de la raza normando⁵ es relevante para el crecimiento económico de Marulanda. La producción de leche en 2016 sumó los 9500 litros diarios. El líquido se comercializa crudo para transformarlo en varios productos lácteos, como yogurt, panelitas, arequipe, entre otros (Plan de Desarrollo de Marulanda, 2016).

Así mismo, la ovinocultura en este municipio es una industria que cuenta con una historia de poco más de 70 años, la cual ha sido impulsada y liderada por

⁵ Ganado normando: “El ganado normando o raza bovina normanda es una raza muy antigua; procede del cruzamiento entre los bovinos que poblaban la Normandía en el siglo IX y los animales traídos por los conquistadores vikingos” (Ecured, 2016).

la Cooperativa Ovina de Marulanda, la cual tiene las tierras, los rebaños (más de 3000 cabezas) y la maquinaria necesaria para la transformación. El producto principal de los ovinos es la lana, que se usa para la fabricación de ruanas, cobijas y otros productos textiles (Plan de Desarrollo de Marulanda, 2016).

Bovinos de la raza Normando

Colombia cuenta con gran diversidad en razas bovinas, las cuales son utilizadas en la producción de leche y carne. La raza Normando es una de las más destacadas, por sus capacidades de adaptación climática. Desde hace varios años, estos bovinos han aumentado el potencial de desarrollo del sector, por la facilidad de trabajo y buen manejo de los sistemas de producción de leche y carne. Por eso, últimamente esta raza se ha transformado en la tercera más típica del país. Además, Colombia ocupa el segundo lugar, después de Francia, en el *ranking* de la crianza de este ganado, que tiene más de 75 años en el país (Contexto Ganadero, s. f.).

La característica principal de este tipo de bovinos es la adaptación climática, ya que son de clima frío, pero pueden caminar con facilidad en las montañas y páramos de 2000 m s. n. m. a 4000 m s. n. m. (Contexto Ganadero, s. f.). La raza Normando es característica de las zonas frías de Cundinamarca, Boyacá y Caldas, sin embargo, también existe en otras zonas del país, como la costa norte y el Eje Cafetero (Contexto Ganadero, s. f.).

La crianza de la raza Normando en el municipio de Marulanda se debe a que este es de clima frío, por estar a 2800 m s. n. m. (Plan de Desarrollo de Marulanda, 2016). Así pues, con la amplia adaptación climática de este bovino y la ubicación del municipio, se facilita la producción de leche —con un sólido nivel de proteína y grasa— y de carne de buena calidad, que son las bondades más representativas de este tipo de ganado (Contexto Ganadero, s. f.).

Ovinocultura en el municipio de Marulanda

A lo largo de su historia, el municipio de Marulanda ha basado su economía en el ganado ovino, convirtiéndose en un referente a nivel nacional (Caracol Radio, 2019). Una de las razones del éxito de esta actividad es la motivación que se

le ha dado, ya que Octavio Llano, el mayor criador de ovejas del país, nació, creció e impulsó esta actividad en el municipio, y en la actualidad se estima que existen, aproximadamente, unas 4000 ovejas en fincas de las laderas alrededor de la cabecera municipal. La mayoría de rebaños se ubican en el corregimiento de San Félix (“Ruta al pueblo de las ovejas: Marulanda, Caldas”, 2019).

La crianza de ganado ovino se lleva a cabo para la elaboración de productos a partir de la lana de oveja, como ruanas, sacos, cobijas, bufandas, entre otros textiles artesanales (Plan de Desarrollo de Marulanda, 2016). Sin embargo, para 2019 los comerciantes han decidido dinamizar el mercado ovino (Agronegocios, 2019) por medio de las carnes, con el fin de satisfacer las actividades comerciales, vendiendo dicha carne en productos procesados (embutidos) para consumo nacional e internacional, lo cual se convierte en una oportunidad de desarrollo para el municipio y de negocio para los campesinos.

Cooperativa Ovina de Marulanda

El mercado ovino del municipio está encabezado por la Cooperativa Ovina de Marulanda, fundada en 1937, hace 86 años, por 29 socios, quienes aportaron cinco centavos y una oveja para la conformación de la cooperativa (Caracol Radio, 2019), que se dedica a la crianza de ovejas y cabras (Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, s.f.), y que actualmente cuenta con 900 hectáreas de terreno y 2500 ovejas, de las cuales se obtiene la lana para fabricar cobijas, ruanas, almohadas y ponchos. Estos productos son muy atractivos para los turistas, lo cual convierte a este mercado en una de las principales fuentes de empleo en el municipio (Caracol Radio, 2019).

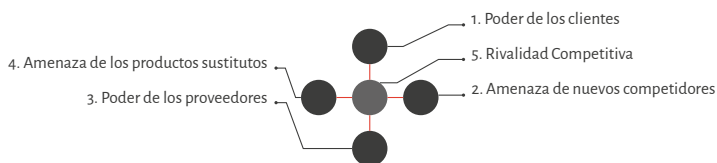
La Cooperativa Ovina de Marulanda es una empresa apoyada por la Secretaría de Desarrollo Económico y la Gobernación de Caldas. Estas entidades han tenido gran contribución en la implementación de la tienda artesanal de la organización y en su adaptación al mercado, y aunque la cooperativa aún tiene un buen desempeño, requiere un proceso de modernización para el mejoramiento de los hilos y, con ello, de la calidad de sus productos (Caracol Radio, 2019).

Competencia

Las empresas siempre están buscando superar a la competencia y promover el desempeño de la organización, lo que motiva a las directivas a diseñar las estrategias para enfrentarlas. Al respecto, Michael Porter (2008) afirma que la competencia afecta a todas las organizaciones, y el presente trabajo, centrado en las diferentes oportunidades para el municipio de Marulanda, no es la excepción.

Generalmente, los empresarios y las organizaciones han venido manejando el proceso de competencia en una única dimensión, incluyendo solo a los actores que realizan lo mismo que hace la organización. Al respecto, Michael Porter (2002) propone que la competencia, para países, empresas u organizaciones, se debe enfocar no solo en un aspecto o fuerza, sino en cinco (figura 1.9.):

Figura 1.9. Fuerzas de competencia según Porter



Fuente: adaptación propia con base en Porter (2002).

Como se dijo anteriormente, las organizaciones piensan que la competencia son aquellas empresas que hacen lo mismo, pero en la actualidad esto no es necesariamente cierto, pues determinadas situaciones hacen que las empresas o bien cambien su estrategia o bien desaparezcan. Y esas situaciones no comprenden únicamente la tecnología, sino también los cambios culturales, los cambios legislativos, etcétera.

El proyecto a desarrollar en el municipio de Marulanda debe incluir un análisis de los cinco aspectos o fuerzas, pues, como se muestra en el análisis PESTEL, los aspectos macro influyen directamente en la propuesta, y es necesario exponer las implicaciones que el actuar gubernamental, el cooperativo, el privado y lo legal, tendrán en el trabajo con manejo de cárnicos y alimentos.

En este orden de ideas, se analizará la situación como competencia tomando las cinco fuerzas propuestas por Porter, como se mostró en la figura 1.9., y que se describen a continuación:

- *Poder de los clientes*: esta corresponde a las exigencias que hacen los clientes cuando estos solicitan modificaciones a los productos o servicios. Si las empresas no las hacen, habrá otra que haga lo sugerido por ellos y los escuche. Por supuesto, esa será la empresa ganadora. Es posible también que los mismos clientes orienten hacia dónde debe ir el producto o como quiere que se diseñe este.
- *Amenaza de nuevos competidores*: son aquellas innovaciones que pueden desplazar los productos actuales. Un ejemplo son los correos electrónicos, que desplazan al correo postal; o las cámaras fotográficas electrónicas, que desplazaron a las manuales. Estos cambios se dan constantemente y es la capacidad que tengan las organizaciones de leer el mercado la que puede hacer que se adapten a él o no.
- *Poder de los proveedores*: alguien afirmaba que los proveedores eran los socios de las empresas y esto es cierto, pues son ellos los que muchas veces definen qué se entrega, las cantidades, los plazos, los pagos, etcétera. El proveedor puede ser un aliado o un contrincante; el secreto es saberlo manejar, pues puede dar algunas ventajas y evitar que, en época de escasez, la organización tenga producto.
- *Amenaza de los productos sustitutos*: se trata de productos que hacen lo mismo que el propio u original, pero que por innovación pueden llegar a desplazarlo. Un jugo de naranja de la marca x será un jugo de naranja, pero otro jugo de naranja incluso no natural, pero de la marca y, puede implementar un empaque biodegradable y se puede vender mejor por el concepto que se está dando en la actualidad de la conciencia ambiental. Lo mismo puede suceder con lo saludable: una soda (o gaseosa) es una bebida que sirve para refrescar, pero un té sirve para lo mismo y no tiene la misma cantidad de azúcar: esto es lo que se convierte en una amenaza.
- *Rivalidad entre los competidores*: son empresas que hacen lo mismo. Un jugo es competencia de otro jugo, o un carro lo es de otro carro. Es la fuerza de

competencia más común y hacia donde tradicionalmente están enfocadas las estrategias de competencia.

Estos cinco elementos muestran la importancia de realizar diseños de estrategias para alcanzar un mejor desempeño y una mejor posición en el mercado, mantener costos más bajos que los demás, y consolidar y mostrar la superioridad de los productos, la personalización del servicio al cliente o las dimensiones de calidad que sean difíciles de igualar por sus rivales, entre otras.

Esta es una oportunidad única que se presenta en el municipio de Marulanda, ya que los productos a base de cárnico ovino se podrán ofertar como productos artesanales y saludables, en un entorno completamente campestre, lo que se convierte necesariamente en una ventaja competitiva que, por su definición, es difícil de igualar.

Ciertas empresas ofrecen una línea amplia de productos y otras enfocan sus esfuerzos en desarrollar una línea de productos más pequeña. Unas empresas priorizan su posición en solo un eslabón de la cadena de la producción o distribución, ubicándose únicamente en mercados regionales o locales, otras optan por competir en todo el país o en el extranjero. Al respecto, el enfoque que se piensa adoptar es el de productos provenientes exclusivamente de ovinos, como cortes de carne, lana, lácteos y subproductos como el cebo de ovejo, crucial para la elaboración de cosmética.

Lo anterior, como ya se ha explicado, evidencia la necesidad de definir estrategias que se ajusten a la situación particular de cada una de las organizaciones y, de esta forma, diferenciarse lo suficiente de los competidores.

Una buena estrategia es aquella que permite que a una empresa los clientes la diferencien de otras, por lo que copiar estrategias de los competidores no es lo más recomendable, ya que pocas veces se observa que esta práctica funcione para la empresa que la copia. En esencia, la estrategia se basa en hacer los que los competidores no hacen o no pueden hacer. Una estrategia es una guía de lo que se debe y no se debe hacer, y esa guía es lo que se espera resulte del presente estudio para Marulanda, Caldas, como opción de desarrollo para el municipio.

Para enfrentar a la competencia se debe identificar, primero, una ventaja competitiva, que básicamente consiste en darles solución a las necesidades de los

clientes con mayor rapidez y efectividad que los competidores y que garantice, de ser posible, que los rivales no puedan o se les dificulte igualar esa ventaja. Esta es la puerta de entrada para darle cabida al presente proyecto, pues se tiene una ventaja competitiva soportada en la tecnología de elaboración artesanal de los diferentes productos propuestos, el conocimiento para hacerlos y la posible información y conocimiento sobre el mercado.

1. En este orden de ideas, y de acuerdo con Thompson et al. (2012), las estrategias con ventajas competitivas se sustentan en cuatro pilares:
2. Destacarse por ser un proveedor de costos bajos en la industria, con el fin de generar una ventaja competitiva en costos.
3. Esforzarse en superar a la competencia, por medio de características diferenciales, como alta calidad, portafolio amplio de productos, desempeño, valor agregado, modelos más llamativos y uso de tecnologías avanzadas.
4. Enfocarse en un nicho pequeño de mercado y obtener una ventaja competitiva después de satisfacer las necesidades y preferencias especiales de los compradores que hacen parte de ese nicho de una manera más sobresaliente que la de los competidores.
5. Establecer precios más bajos (mejores) por productos diferenciados o innovadores que presenten características iguales o superiores que aquellas que poseen las marcas rivales de mayor precio.

Sin embargo, también se debe tener precaución, dado que los cambios en el medio y la acción constante por mejorar la estrategia hacen que esta evolucione, por lo que la estrategia y la ventaja competitiva no son un producto terminado, sino un proceso, una actividad dinámica.

Conclusiones

Según los datos analizados, Marulanda fue un municipio golpeado fuertemente por el conflicto armado. Aunque sus cifras son bajas comparadas con las registradas

a nivel nacional, para la población activa en el municipio el número de víctimas es significativo. Por otra parte, bajo el análisis de factores, la economía de Marulanda depende principalmente del sector agrícola y de la producción de textiles.

En cuanto a los factores económicos, la economía de Marulanda, en el sector agrícola, se basa principalmente en cultivos transitorios, como la papa, el maíz y el frijol, y en cultivos permanentes, como el plátano, el café y el aguacate, sin dejar atrás actividades como la crianza de ganado normando y la producción de leche y sus derivados. Finalmente, la crianza de ganado ovino es otro de los sectores importantes dentro de la economía de Marulanda: la lana se transforma en ruanas, sacos, cobijas, bufandas entre otros productos textiles artesanales, a la vez que también se puede obtener productos cárnicos de la ovinocultura.

Referencias

- Agronegocios. (2019). *Producción de carne ovina y caprina dinamizaría la economía de Marulanda, Caldas*. <https://www.agronegocios.co/finca/produccion-de-carne-ovina-y-caprina-dinamizaria-la-economia-de-marulanda-caldas-2841613>
- Agronet. (2022). *Área, producción, rendimiento y participación municipal en el departamento por cultivo*. <https://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/home.aspx?cod=4>
- Alcaldía Municipal de Marulanda. (2016). *Plan de desarrollo 2016-2019*. https://marulandacaldas.micolombiadigital.gov.co/sites/marulandacaldas/content/files/000021/1009_plan-de-desarrollo-marulanda-por-la-unidad-y-el-desarrollo-1.pdf
- Alcaldía Municipal de Marulanda. (2020). *Plan de desarrollo 2020-2023*. https://marulandacaldas.micolombiadigital.gov.co/sites/marulandacaldas/content/files/000125/6237_plan-de-desarrollo--marulanda-unido-sostenible-y-con-arraigo.pdf
- Buye, R. (2021). Critical examination of the PESTEL Analysis Model. Project: Action Research for Development. https://www.researchgate.net/profile/Ronald-Buye/publication/349506325_Critical_examination_of_the_PESTEL_Analysis_Model/links/6093f3fd92851c490fbd6e7e/Critical-examination-of-the-PESTEL-Analysis-Model
- Caldas, borrado de los dineros del posconflicto. (2019). *La Patria*. <https://www.lapatria.com/caldas/caldas-borrado-de-los-dineros-del-posconflicto-431784>
- Caldata. (2018). *pib departamental*. <https://caldata.caldas.gov.co/pib-departamental/>
- Caldata. (2020). *Índice de pobreza multidimensional-2020*. <https://caldata.caldas.gov.co/wp-content/uploads/2021/11/BOLETIN-15-Completo-ipm-2020.pdf>
- Cámara de Comercio de Manizales por Caldas (s.f.). *Cooperativa Ovina de Marulanda*. A un Clic. <https://aunclic.com.co/business/398>
- Caracol Radio (2019). La Ovinocultura, sello de identidad en Marulanda, Caldas. https://caracol.com.co/programa/2019/11/01/al_campo/1572600267_388814.html
- Contexto Ganadero. (s. f.). *La raza Normando es la tercera más importante de Colombia*. <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/la-raza-normando-es-la-tercera-mas-importante-de-colombia>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) (2018). *PIB Departamental 2018p*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2015/anexo-2020-2021-provisional-valor-agregado-municipio-2011-2021.xlsx

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2021). *Pobreza multidimensional en Colombia*. https://img.lalr.co/cms/2021/09/03041930/boletin_tec_pobreza_multidimensional_20.pdf
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2022). *Marulanda, Caldas*. <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/17446>
- EcuRed. (2016). *Ganado Normando*. https://www.ecured.cu/Ganado_normando
- En Marulanda (Caldas) recuerdan el conflicto y esperan el progreso. (2013). *La Patria*. <https://www.lapatria.com/caldas/en-marulanda-caldas-recuerdan-el-conflicto-y-esperan-el-progreso-34409>
- Gobernación de Caldas. (2014). *Información de Marulanda*. <https://site.caldas.gov.co/media/pdf/2014/infomunicipios/INFORMACION DE MARULANDA.pdf>
- Gobernación de Caldas. (2021) *Información de Marulanda*. <https://site.caldas.gov.co/component/k2/item/18-municipio-de-marulanda#:~:text=INFORMACI%C3%93N%20GENERAL%20DE%20MARULANDA.&text=Poblaci%C3%B3n%3A%202.702%20hab.>
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11th Ed.) Wiley.
- Marulanda, a mostrar resultados. (2018). *La Patria*. <https://www.lapatria.com/caldas/marulanda-mostrar-resultados-405991>
- Parra, J. (s.f.). *La agricultura en Venezuela*. https://www.academia.edu/31807589/La_agricultura_en_Venezuela
- Porter, M. E. (2002). How competitive forces shape strategy. In D. Faulkner (Ed.), *Strategy. Critical Perspectives on Business and Management*. (pp. 3-17). Routledge. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Pv3wzZ0z7R0C&oi=fnd&pg=PA3&dq=the+he+five+competitive+forces+that+shape+strategy&ots=E4kE6-v4s2&sig=thwRuUnlLJDv-s9PxMmRzMcIFLQ>
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Red Cultural del Banco de la república en Colombia. (2022). *Ingreso per cápita*. https://enciclopedia.banrepultural.org/index.php/Ingreso_per_c%C3%A1pita
- Red de Pobreza Multidimensional. (2022). *Índice de pobreza multidimensional (IPM)*. <https://mppn.org/es/pobreza-multidimensional/por-que-el-ipm/>
- Red Nacional de Información (2023). *Registro Único de Víctimas, Marulanda – Caldas*. <https://cifras.unidadvictimas.gov.co/Cifras/#!/hechos>

- Ruta al pueblo de las ovejas: Marulanda, Caldas. (2019). *La Patria*. <https://archivo.lapatria.com/caldas/ruta-al-pueblo-de-las-ovejas-marulanda-caldas-433270>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A., (2012). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage – Concepts and Cases*, 18th ed. McGraw-Hill Irwin.
- Unidad para la Atención y Reparación Integral de las Víctimas. (2022). *Cifras*. <https://cifras.unidadvictimas.gov.co/Cifras/#!/infografia>
- Universidad de los Andes. (2022). *Observatorio Municipal*. <https://datoscede.uniandes.edu.co/es/datos-municipales/observatorio-municipal>

Capítulo 2. Análisis del entorno y oportunidades de fortalecimiento del emprendimiento en Marulanda: factores sociales, políticos, legales, ecológicos y tecnológicos

Marcela Carvajal
Lina María Álvarez
Ana Lucía Cuasialpud Pérez

Introducción

En este capítulo se realiza la caracterización de Marulanda, en el departamento de Caldas, utilizando como base el análisis de factores sociales, políticos, legales, ecológicos y tecnológicos. La metodología utilizada es el análisis PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales), el cual se describió en el capítulo anterior y que continúa en el presente capítulo.

Se lleva a cabo una ponderación sociocultural del municipio de Marulanda, en la que se destacan aspectos como: demografía, calidad de vida, educación, creencias, tradiciones y sitios turísticos, entre otros. En el apartado sobre los factores políticos, se describe el plan de gobierno vigente, que incluye los programas sociales y los representantes políticos más sobresalientes a lo largo de la historia de municipio. Después, se encuentran los factores legales, que abordan las principales leyes que

rigen el Plan de Desarrollo 2016-2019 “Marulanda por la unidad y el desarrollo”. En los factores ecológicos, se habla del cambio climático y los recursos naturales. Por último, se abordan los factores tecnológicos, profundizando en estadísticas relacionadas con la telefonía fija y móvil, la red de internet, entre otros.

Factores sociales

Demografía

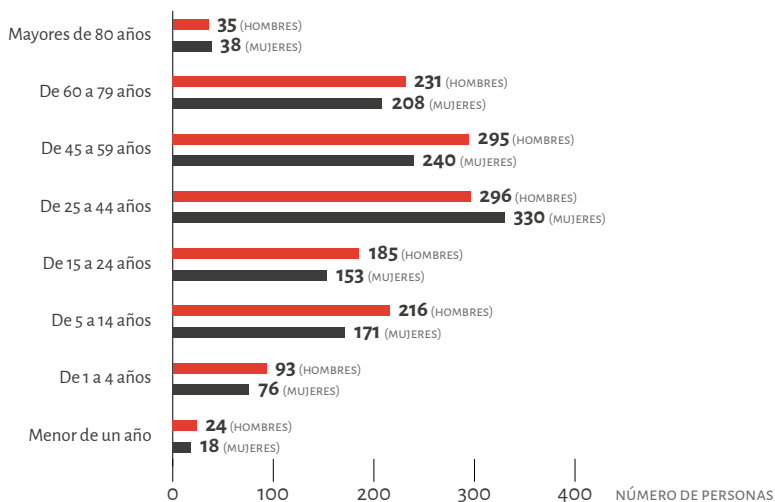
De acuerdo con los datos entregados por la Gobernación de Caldas (2021), la población de Marulanda fue de 2702 personas. Esta cantidad representa un 0,36 % de los habitantes del departamento de Caldas y un 0,00815 % de la población total del país. De estos, el 31,3% se encuentran ubicados en la cabecera municipal (846 personas), y el 68,7% restante viven en la zona rural (Alcaldía de Marulanda, 2020).

Marulanda tiene una densidad poblacional en el área urbana de 0,00046 habitantes por km² y en su área rural, de 0,11 habitantes por km². El municipio cuenta con una amplia extensión, sin embargo, muchas viviendas se encuentran deshabitadas, por lo tanto, la densidad poblacional del municipio es muy baja.

Población del municipio de Marulanda por edades

En Marulanda, para 2022, las personas entre 25 y 59 años de edad representaban casi la mitad de la población, con un porcentaje de 44 % (1161 personas). Otro segmento tenía entre los 0 y los 24 años, con un porcentaje de 36 %. El 20 % restante corresponde a los mayores de 65 años (512 personas). En la figura 2.1 se puede visualizar la estimación del número de personas por edad (Alcaldía de Marulanda, 2022).

Figura 2.1. Población del municipio de Marulanda por edades



Fuente: elaboración propia con base en Alcaldía de Marulanda (2022).

Viviendas

De acuerdo con el censo que se realizó en 2018, en Marulanda se contaba con 1096 viviendas, discriminadas de la siguiente manera: casas, 1018; casas indígenas, 0; apartamentos, 56; cuartos, 21; otro tipo de vivienda, 1 (Gobernación de Caldas, 2020).

Hogares

En 2018, la cantidad de hogares en Marulanda fue de 266 ubicados en la cabecera y de 480 en otras partes del municipio (Alcaldía de Marulanda, 2022).

Calidad de vida

El DANE mide la calidad de vida a través de las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), como salud, educación, empleo, entre otras. De esta manera el DANE

estimó para 2018 las NBI en el municipio de Marulanda con un porcentaje de 3,40 % en la cabecera y un 10,04% en el área rural, dejando como promedio un 7,88 % en toda la población (DANE, 2019).

Educación

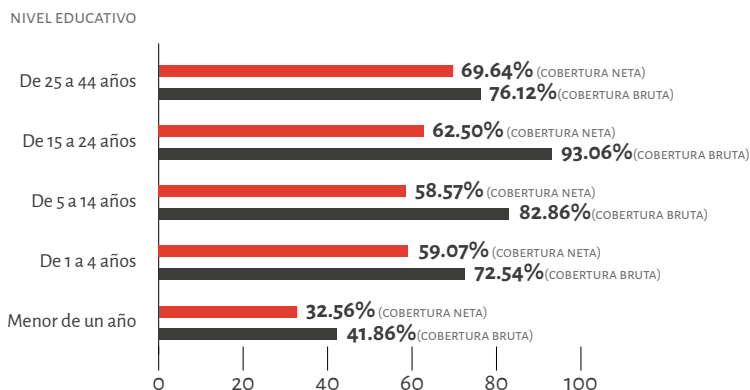
De acuerdo con Gobernación de Caldas (2020), el 68,9% de la población entre 5 y 24 años en Caldas accedió al derecho a la educación a través de una institución educativa (primaria, básica y media). En la zona urbana este porcentaje se elevó a 70,9 %, mientras que fue de 63,4 % para zona rural. Por su parte, la tasa de deserción intra-anual ha presentado una tendencia a la baja desde 2008, hasta llegar al 3 % en 2018, cifra que demuestra la eficiencia de las estrategias implementadas por el gobierno departamental para retener a los estudiantes.

Así mismo, es posible evidenciar la relación entre el índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) y los resultados de aprendizaje, siendo Marmato el caso más crítico con 36 % de NBI y 223 puntos en las pruebas Saber 11 de 2018.

Por su parte, en cuanto al índice de cobertura total, los centros urbanos tienen la mejor proporción, con 90% para Risaralda, 87 % para Belalcázar, y 79 % para Manizales. Mientras que municipios como Marulanda, Neira, y Pensilvania, presentan una cifra especialmente baja en este componente.

En la figura 2.2 se aprecian las coberturas en educación en Marulanda para 2020.

Figura 2.2. Coberturas en educación en Marulanda



Fuente: elaboración propia con base en DNP (2022).

Los grados con mayor cobertura son los de educación media, con 62,5 %. Sin embargo, uno de los grados con menor cobertura es el de transición, con 32,5 %. Según el Ministerio de Educación Nacional, Marulanda presenta una cobertura neta en educación básica de un 40,8 % y Caldas, de un 73 %.

Para 2020, Marulanda presentó en el sector oficial una tasa de deserción intraanual del 1,1 % y una tasa de repetencia del 2,9 % (DNP, 2022). En este contexto, cabe resaltar que el municipio no tiene la presencia de universidades o del SENA que brinden programas educativos de educación superior, razón por la cual los estudiantes deben trasladarse a Manizales a realizar sus estudios. En 2019, la Universidad Nacional, la Universidad de Caldas y el SENA han buscado trasladarse al municipio de Manzanares, con cobertura para Marulanda, Marquetalia y pueblos aledaños del norte del Tolima (“El Sena se aproxima al Alto Oriente”, 2019a).

Salud

Según la Ley 715 de 2001, en su artículo 44, las entidades territoriales en el sector salud son quienes tienen la responsabilidad de dirigir, coordinar y cofinanciar el

sistema, así como establecer cuál es la población pobre y vulnerable, con el fin de definir quiénes son beneficiarios del régimen subsidiado (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2016).

Según el Ministerio de Salud y Protección Social, en 2020 los afiliados al régimen contributivo fueron 424 y los afiliados al régimen subsidiado, 1506, lo que equivale a un 99 %, y los afiliados a regímenes especiales fueron 48 personas (DNP, 2022).

Así mismo, en cuanto a la infraestructura y equipos médicos, en Marulanda existe una gran deficiencia en cuanto a dotación, lo que genera que no se presten adecuadamente los servicios de salud, afectando principalmente las zonas rurales. En el municipio existen dos hospitales. Uno está ubicado en el área urbana, se llama San José, cuenta con camas hospitalarias y presta servicios de consulta externa, odontológicos, urgencias, laboratorio clínico, vacunación y atiende pacientes de todas las edades, que según su complejidad son remitidos a otros hospitales en Salamina, Manzanares o Manizales. El otro hospital, llamado Montebonito, está ubicado en el corregimiento del mismo nombre y tiene una edificación en estado de deterioro (con algunos agrietamientos), sin contar las falencias de equipamiento (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2016).

Recursos socioculturales

El municipio de Marulanda tiene dos casas de la cultura. La primera está ubicada en la cabecera municipal y la segunda, en el corregimiento Montebonito, bajo el nombre de Pablo Emilio Duque Restrepo. La biblioteca pública del municipio tiene presencia en ambas localizaciones. También, existen dos bandas de música, una en la cabecera y otra en el corregimiento, las cuales han participado en diversos eventos locales y nacionales. Además, se deben destacar diferentes manifestaciones culturales ligadas a sus festividades: la escultura, la pintura, la música, la danza y la gastronomía (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2016).

Artesanías contemporáneas de Marulanda

Tejidos en lana

Los productos más destacados son ruanas, cobijas y mantas, los cuales se caracterizan por su gran variedad de colores, que son extraídos de algunas semillas naturales, contribuyendo al desarrollo sostenible del municipio.

Comidas y bebidas típicas

- *Cucas*: es un pasabocas y el producto más destacado del municipio, hecho a base de trigo y panela.
- *Sudao de ovejo*: plato que se degusta en festividades o fechas especiales.
- *Panelitas de leche*: uno de los productos característicos de Marulanda, hecho a base de panela y leche.
- *Kumis*: bebida derivada de la leche y muy típica en Marulanda.

Danzas

- *Vueltas salamineñas*: a ritmo de bambuco y torbellino.
- *Baile del sapo*: danza que invoca la lluvia y la fertilidad.

Lugares turísticos

- Zona industrial cooperativa ovina: ubicada en el centro de la ciudad, donde se muestra el proceso de transformación de la lana en artesanías.
- Valle de Cabras: allí los turistas pueden admirar un bosque de palmas de cera, el árbol nacional.

Trucha Guarinó: ofrece a los turistas una experiencia gastronómica y de pesca infaltable en el municipio.

Casa Museo Familiar Arredondo Álvarez: se trata de un museo de artesanías iniciado por Fabián Arredondo en su casa, que hoy en día es parada típica para turistas que visitan Marulanda.

Factor político

Contexto político de Marulanda

Marulanda se fundó en 1877 por el general Cosme Marulanda —de quien proviene su nombre—, Eleuterio Gómez y Pedro Mejía, entre otros. Sin embargo, no se convirtió en municipio hasta 1885. Por tratarse de tierras vírgenes y fértiles, buenas para la agricultura y la ganadería, esta región de Caldas fue de gran atractivo para la inmigración y colonización antioqueña, pues sus fundadores procedían —además de Salamina— de algunas poblaciones del Sureste Antioqueño (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2016).

Ahora bien, el alcalde de Marulanda para el periodo 2020-2023 es Juan David Grajales Marulanda, candidato del movimiento político Alianza Democrática Afrocolombiana (ADA) y apoyado por el Partido de la U, quien obtuvo el 47,4 % de la votación. En esa administración se planteó el Plan de Desarrollo 2020-2023 “Marulanda unido, sostenible y con arraigo”, que recoge las propuestas planteadas en el programa de gobierno y se articula al Plan de Desarrollo Nacional “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, al Plan de Desarrollo Departamental “Caldas territorio transformador” y concuerda con políticas internacionales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que apuntan a la disminución de la pobreza como objetivo principal, reto al cual el municipio desea aportar (Alcaldía Municipal de Marulanda, Caldas, 2020).

El plan de gobierno “Marulanda unido, sostenible y con arraigo” (Alcaldía Municipal de Marulanda, Caldas, 2020) tiene cinco dimensiones estratégicas:

- Construcción de tejido social: salud y protección social, cultura, deporte y recreación, inclusión social, educación, justicia y derecho.
- Infraestructura para el desarrollo: transporte, vías y servicios públicos para el desarrollo, saneamiento básico, vivienda y agua potable.
- Turismo y medio ambiente: ambiente, desarrollo sostenible, turismo.
- Desarrollo económico para la integración regional: agricultura y desarrollo rural.
- Desarrollo humano e institucional: fortalecimiento institucional y gobierno territorial.

Los planes de gobierno, el apoyo de la comunidad, así como el desarrollo de cooperativas y empresas privadas han permitido que Marulanda sea una comunidad cada vez más próspera, que sobresale por la calidad de sus productos, los cuales son adquiridos por los turistas en sus recorridos por la zona, y que son, principalmente, cobijas, ruanas, almohadas y ponchos (Caracol Radio, 2019). Esta actividad comercial representa una fuente de empleo importante en el municipio y las localidades vecinas, que han mantenido este legado y han superado varias crisis económicas, además del conflicto armado.

Factores legales

Normatividad general Plan de Desarrollo Municipal

La alcaldía de Marulanda estableció, mediante la Ley 152 de 1994, que a su vez contiene la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control del Plan de Desarrollo 2016-2019 “Marulanda por la unidad y el desarrollo”. Con este plan se da paso a la construcción de un documento de planeación del desarrollo con enfoque territorial, cierre de brechas, acorde a los lineamientos establecidos por la Dirección Nacional de Planeación, y que busca, desde todas las dimensiones del desarrollo de la comunidad, disminuir las desigualdades sociales para lograr una mejor calidad de vida de la población, fortalecer las capacidades de desarrollo

propias de la comunidad y aprovechar sus externalidades positivas para lograr el desarrollo integral sostenible y alcanzar, como parte de ello, mayor crecimiento y competitividad regional (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2016).

Este plan municipal tiene concordancia con la Ley 1753 de 2015, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, en el que se fijan tres pilares fundamentales, los cuales son: paz, que refleja la intención política del gobierno por alcanzar una paz sostenible enfocada en el goce de derechos; equidad, mediante la cual el plan abarca una visión de desarrollo integral de las personas en una comunidad con oportunidades para todos; y, por último, educación, entendida por el plan como un instrumento de alta influencia en la igualdad social y el crecimiento económico en el largo plazo, que busca disminuir las brechas existentes de acceso al sistema educativo, al igual que mejorar su calidad, promoviendo el país hacia altos estándares internacionales y conseguir así igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2016).

Así mismo, el Plan de Desarrollo de Marulanda (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2016) también fundamenta sus lineamientos en las seis estrategias transversales del Plan Nacional: competitividad e infraestructura estratégicas; movilidad social; transformación del campo; seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz; buen gobierno; y crecimiento verde.

Otras normas relacionadas con los procesos de planificación de los sectores del municipio de Marulanda, según su Plan de Desarrollo (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2016), son la Ley 115 de 1994, “por la cual se expide la ley general de educación”; la Ley 101 de 1993, Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero; la Ley 99 de 1993, “por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones”; y la Ley 388 de 1997, conocida como Ley de Desarrollo Territorial, que define un mandato que motiva que todos los municipios del país formulen sus respectivos planes de ordenamiento territorial, entre otras.

Marco normativo

Las normas que acompañan este programa son:

- Decreto-Ley 1567 de 1998, “por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado”, junto con políticas de bienestar social que respondan a las necesidades de los funcionarios, para su identificación y compromiso con la misión y la visión institucional.
- Decreto 1227 de 2005, capítulo II, artículo 69: “las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de potenciar el desempeño eficaz y el compromiso de sus funcionarios” (Gobierno de Colombia, 2005).
- Decreto 1572 de 1998, artículo 124: los planes de incentivos monetarios y no monetarios se orientan a reconocer el desempeño laboral de quienes son seleccionados como los mejores empleados de la entidad (Gobierno de Colombia, 1998).
- Ley 909 de 2004, parágrafo del artículo 36: las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos de acuerdo con las normas vigentes, con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor (Gobierno de Colombia, 2004).
- Decreto 1083 de 2015, título 10, “sistema de estímulos”: “Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social” (Gobierno de Colombia, 2015).
- Resolución 020 de 2009: programa de incentivos para los empleados de la Alcaldía de Marulanda, Caldas, vigencia 2009.

Factores ecológicos

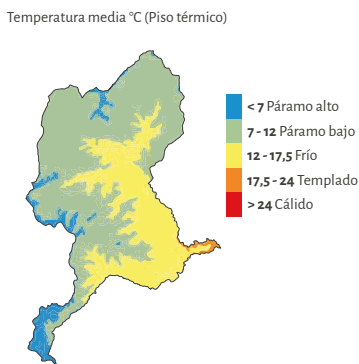
Clima del municipio de Marulanda

El municipio de Marulanda tiene una temperatura media de 16 °C, se encuentra a 2825 m s. n. m. (Programa de Desarrollo para la paz del Magdalena Centro, 2019) y sus meses de verano son enero, febrero, julio y diciembre (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2016).

Según la temperatura promedio en los años 1976 a 2005 (figura 2.3), en Marulanda sobresalen los territorios fríos y de páramo bajo y, en menor proporción, los territorios templados. Los escenarios de cambios climáticos para diferentes periodos en el municipio de Marulanda son (Corpocaldas, 2012):

- 2011-2040: aumento de temperatura hasta 0,8 °C, lo que representa un cambio de temperatura medio, según los análisis de Corpocaldas (2012).
- 2041-2070: incrementos de la temperatura hasta en 1,16 °C, lo cual representa un cambio medio-alto (Corpocaldas, 2012).
- 2071-2100: aumento de la temperatura hasta de 2 °C, que comportan un cambio climático medio-alto (Corpocaldas, 2012).

Figura 2.3. Territorios climáticos en el municipio de Marulanda con la temperatura de referencia, 1976-2005

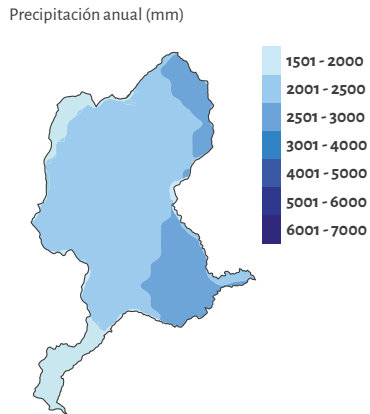


Fuente: tomado de Corporación Autónoma Regional de Caldas (Corpocaldas) (2012).

En el municipio de Marulanda, la precipitación promedio anual (figura 2.4), según el periodo evaluado 1976-2005, varía entre 1501mm y 4000mm. Los cambios de precipitación se estiman en los diferentes periodos de la siguiente manera (Corpocaldas, 2012):

- 2011-2040: incremento entre 11 % y 40 % en las precipitaciones (Corpocaldas, 2012).
- 2041-2070: aumento de precipitación en un 11 % (Corpocaldas, 2012).
- 2071-2100: aumento de precipitación superior al 11 % (Corpocaldas, 2012).

Figura 2.4. Precipitación promedio anual en el municipio de Marulanda, 1976-2005



Fuente: tomado de Corpocaldas (2012).

Recursos naturales del municipio de Marulanda

Bosques y Montañas

El municipio de Marulanda cuenta con un bosque y tres cerros con diversidad nativa de flora y fauna.

Valle de las Cabras

Este es un bosque conformado por palmas de cera, el árbol nacional. Se encuentra ubicado en Marulanda, a 20 minutos del casco urbano, en la Hacienda La Esperanza (Gobernación de Caldas, 2014).

Cerro de la cruz

Es un mirador natural, allí se encuentra un monumento a la Santa Cruz que se visita en semana santa (Gobernación de Caldas, 2014).

Cerro o cuchilla la picon

Se presenta diversidad biológica nativa. Allí se hace observación paisajística y prácticas de senderismo (Gobernación de Caldas, 2014).

Cerro de las Tres Marías

Es una reserva de flora y fauna. El cerro hace parte de la leyenda del tesoro del cacique Landamarú, quien fue un líder de la comunidad pantágora, y que, supuestamente, está enterrado junto con piezas de gran valor en esas montañas, ubicadas en la Cordillera Central (Gobernación de Caldas, 2014).

Recursos hídricos en el municipio de Marulanda

El municipio tiene tres ríos: Hondo, Perillo y Guarinó. Este último nace en la vereda El Páramo, y es la principal fuente hídrica de Marulanda.

Río Guarinó

Se encuentra en la vereda El Páramo, su caudal es de 28 m³/s, atraviesa el municipio desde el nororiente hasta el suroriente —donde recibe al río Perillo— y desemboca en el río Magdalena. Es importante debido a que recibe todas las aguas que nacen en el municipio (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2016).

Río Perillo

Nace en los límites del municipio de Herveo y recibe afluentes de las quebradas: La Arenosa, La Plata, La Laguna y El Silencio (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2016).

Río Hondo

Nace en la vereda San Isidro, su caudal promedio es de 60 l/s (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2016) y está ligado a procesos históricos del municipio (Gobernación de Caldas, 2014).

Factores tecnológicos

De acuerdo con la Alcaldía Municipal de Marulanda (2016), el hombre difunde su conocimiento que adquiere por medio de la comunicación, y la conectividad es un instrumento que le permite lograrlo. Por esto, los proyectos grupales de nivel municipal y los medios de comunicación deben ser usados por la comunidad con el ánimo de difundir sus pensamientos y estilo de vida.

Telefonía fija

En el municipio, el servicio de telefonía fija es ofertado por la empresa Movistar. Aunque se encuentran registrados pocos usuarios, principalmente en las instituciones y oficinas del municipio, dicho servicio es considerado eficiente. El servicio de telefonía fija ha sido desplazado por la telefonía móvil (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2016).

Telefonía móvil

Este servicio lo prestan los operadores Claro, Movistar y Avantel, siendo Claro el operador que cuenta con antenas amplificadoras de red en el municipio y el preferido por el 95 % de los usuarios, gracias a la calidad de su señal. Aunque el número de líneas registradas en el municipio no se ha contabilizado efectivamente, se asume que hay un equipo por hogar, lo cual ayuda a mejorar la conectividad

de la población, especialmente en la modalidad prepago (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2016).

Internet

En cuanto al acceso a Internet, el operador de este servicio en el municipio de Marulanda es la empresa Total Play, la cual tiene un mínimo de 130 usuarios en la comunidad. Sin embargo, las instituciones, incluida la administración municipal, carecen de este servicio (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2016).

El municipio también cuenta con el programa Vive Digital, el cual hace parte del Proyecto Nacional de Fibra Óptica (Alcaldía de Marulanda, 2016). Este servicio lo provee Azteca Comunicaciones Colombia, empresa que, desde 2011, fue seleccionada por el gobierno para realizar el manejo de la red de transporte óptico en aproximadamente 753 municipios y 2000 instituciones públicas, con el fin de lograr la expansión de la infraestructura de fibra óptica a nivel nacional (Grupo Salinas inyectará con 100 millones de dólares a Azteca Comunicaciones Colombia, 2017).

Red de internet

De acuerdo con un estudio desarrollado por Alturo (2020) como parte de su maestría en Desarrollo Regional y Planificación del Territorio, las condiciones en materia de telecomunicaciones en Marulanda son precarias, y sólo una pequeña parte de la población, el 7,89%, cuentan con conectividad a internet. Este se considera como un factor limitante en los procesos de instalación y fortalecimiento de la comunidad y de sus capacidades locales y colectivas.

Programa Vive Digital

El objetivo del programa Vive Digital es asegurar el acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) usando un modelo de servicios sostenible que permite integrar a la comunidad con los servicios TIC, brindando acceso, capacitación, entretenimiento y otras alternativas disponibles en un mismo lugar (MinTIC, 2019b).

Una de las herramientas del programa son los puntos Vive Digital. En 2018, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic) activó una zona con acceso a wifi de forma gratuita para la población de Marulanda, con el fin de que tanto los caldenses como turistas amplíen y mejoren sus oportunidades gracias a la tecnología (Mintic, 2018). Sin embargo, un año después, este punto Vive Digital aún no se encuentra registrado en la base de datos abiertos del gobierno.

Los kioscos Vive Digital también hacen parte del programa. Estos son puntos de acceso comunitario a Internet que benefician a la población en general en zonas rurales de más de 100 habitantes, ubicados en las zonas más alejadas de Colombia, para que en estos lugares tengan la forma de conectarse a Internet y puedan recibir capacitaciones gratuitas relacionadas con el uso y apropiación de las TIC (Mintic, 2019a). El municipio tiene dos kioscos digitales, de los cuales uno se encuentra ubicado en el casco urbano, en la Institución Educativa Efrén Cardona Chica (sede principal) y el otro, en el corregimiento de Montebonito, en la Institución Educativa Montebonito (sede principal) (Mintic, 2019b).

Tecnología en las empresas

El Centro de Transformación Digital Empresarial (CTDE) de Manizales, del que Marulanda se beneficia, es una iniciativa del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic), innpulsa Colombia y la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas (CCMPC). Su objetivo es fortalecer el tejido empresarial del departamento de Caldas, a través del apoyo a las Mipymes, a las cuales se les asesora personalizada e individualmente en el desarrollo de las soluciones adecuadas para cada una, con el fin de que implementen las TIC en sus procesos productivos. Este servicio es gratuito para los empresarios (Mintic, 2019b).

Conclusiones

Partiendo de los factores analizados anteriormente, se puede concluir que el 50 % de la población de Marulanda son personas entre 0 y 24 años y el 41 %, entre los 25 y 64 años. En este contexto, es importante destacar que, de 1978 personas registradas en el sistema de salud, aproximadamente el 79 % se encuentran

vinculadas al régimen subsidiado. Por otro parte, más del 90 % de las viviendas del municipio son casas y la gran mayoría están en áreas rurales.

El alcalde de Marulanda para el periodo 2020-2023 es Juan David Grajales Marulanda, candidato avalado por el movimiento político ADA, quien establece como metas de su gobierno lograr el fortalecimiento y posicionamiento del turismo, incentivar la generación de oportunidades laborales para las habitantes del municipio, y la construcción y el mejoramiento de vías. La administración actual define un Plan de Desarrollo municipal enfocado en reducir los desequilibrios sociales, mejorar la calidad de vida de la población, impulsar las capacidades de desarrollo propias de la comunidad para conseguir el progreso integral sostenible y generar un mayor impacto en el crecimiento y la competitividad regional.

Se puede señalar que Marulanda está creciendo en temas de turismo, dada la importancia de la palma de cera en el Paisaje Cultural Cafetero. Además, es importante destacar que el municipio ha ido creciendo en el área turística, de modo que ha incursionado en nuevos establecimientos de comercio, como hoteles y restaurantes, y ampliado su portafolio de servicios, ofreciendo recorridos turísticos.

Con respecto al factor tecnológico, se destaca que en Marulanda el 95 % de los usuarios de telefonía móvil prefieren usar el operador Claro, ya que este cuenta con antenas amplificadoras de red en el municipio y la calidad de la señal es satisfactoria. En cuanto al acceso a Internet, Total Play es el operador de los servicios en Marulanda. Adicionalmente, se encuentran los kioscos Vive Digital, que hacen parte del programa del mismo nombre y que son puntos de acceso comunitario a Internet, utilizados por niños, jóvenes y adultos del municipio.

Finalmente, el análisis Pestel expuesto en estas páginas evidencia que el municipio de Marulanda posee grandes recursos ecológicos, tanto en ríos como en cerros, bosques y montañas, y su clima es frío debido a la altura en que se ubica (2825 m s.n. m.).

Según los datos analizados, Marulanda fue golpeado fuertemente por el conflicto armado. Como se mostró, aunque sus cifras son bajas respecto a Colombia, para la población activa del municipio son significativas. Así mismo, bajo el análisis de factores, la economía depende del sector agrícola y de la producción de textiles. Así mismo, es de destacar que el municipio ha ido creciendo en cuanto a recorridos turísticos, incursionando en nuevos establecimientos de comercio, como hoteles y restaurantes.

Referencias

- Alcaldía de Marulanda (2022). *Análisis de situación en salud – ASIS. Municipio de Marulanda. Actualización 2022*. <https://ossaldas.gov.co/wp-content/uploads/ASIS/2022/ASIS-municipal-2022-Marulanda%20Caldas.pdf>
- Alcaldía Municipal de Marulanda. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019*. https://marulandacaldas.micolombiadigital.gov.co/sites/marulandacaldas/content/files/000021/1009_plan-de-desarrollo-marulanda-por-la-unidad-y-el-desarrollo-1.pdf
- Alcaldía Municipal de Marulanda. (2020). *Plan de Desarrollo 2020-2023*. https://marulandacaldas.micolombiadigital.gov.co/sites/marulandacaldas/content/files/000125/6237_plan-de-desarrollo--marulanda-unido-sostenible-y-con-arraigo.pdf
- Alturo, L. (2020). *Capacidades locales en comunidades rurales de los municipios de Samaná y Marulanda en el departamento de caldas y su incidencia en las dinámicas del ordenamiento territorial en un escenario de posconflicto*. [Maestría en Desarrollo Regional y Planificación Territorial]. Universidad Autónoma de Manizales. https://repositorio.autonoma.edu.co/bitstream/11182/1078/1/Capacidades_locales_comunidades_rurales_municipios_Saman%C3%A1_Marulanda_departamento_Caldas_incidencia_din%C3%A1micas_ordenamiento_territorial_escenario_posconflicto.pdf
- Caracol Radio (2019). La Ovinocultura, sello de identidad en Marulanda, Caldas. https://caracol.com.co/programa/2019/11/01/al_campo/1572600267_388814.html
- Corporación Autónoma Regional de Caldas (Corpocaldas). (2012). *Territorios climáticos*. https://historico.corpocaldas.gov.co/dynamic_page.aspx?p=1029
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2019). *Necesidades básicas insatisfechas (NBI) Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) 2018*. <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/CNPV-2018-NBI.xlsx>
- El Sena se aproxima al Alto Oriente (2019a). *La Patria*. <https://www.lapatria.com/educacion/el-sena-se-aproxima-al-alto-oriente-440680>
- Gobernación de Caldas. (2014). *Información de Marulanda*. <https://site.caldas.gov.co/media/pdf/2014/infomunicipios/INFORMACION DE MARULANDA.pdf>
- Gobernación de Caldas (2020). *Plan de desarrollo 2020 – 2023*. <https://www.obsgestioneducativa.com/wp-content/uploads/2021/02/Caldas.pdf>

- Gobernación de Caldas. (2021) *Información de Marulanda*. <https://site.caldas.gov.co/component/k2/item/18-municipio-de-marulanda#:~:text=INFORMACI%C3%93N%20GENERAL%20DE%20MARULANDA.&text=Poblaci%C3%B3n%3A%202.702%20hab>.
- Gobierno de Colombia (1998). *Decreto 1572 de 1998*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1285>
- Gobierno de Colombia (2004). *Ley 909 de 2004*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>
- Gobierno de Colombia (2005). *Decreto 1227 de 2005*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16313>
- Gobierno de Colombia (2015). *Decreto 1083 de 2015*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
- Grupo Salinas inyectará con 100 millones de dólares a Azteca Comunicaciones Colombia. (2017). Portafolio – Negocios. <https://www.portafolio.co/negocios/grupo-salinas-capitalizara-a-azteca-comunicaciones-colombia-505103>
- Juan David Grajales Marulanda, nuevo alcalde de Marulanda. (2019). *La Patria*. <https://www.lapatria.com/politica/juan-david-grajales-marulanda-nuevo-alcalde-de-marulanda-447021>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic). (2018). *Marulanda, Caldas, estrena Zona WiFi Gratis para la gente*. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/75564:Marulanda-Caldas-estrena-Zona-WiFi-Gratis-para-la-gente#:~:text=La%20estrategia%20WiFi%20Gratis%20para,de%20vida%20de%20sus%20usuarios>.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic). (2019a). *Kioscos Vive Digital*. <https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-7059.html>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic). (2019b). *Puntos Vive Digital*. <https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-669.html>
- Programa de Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro. (2019). Sistema de Información de Marulanda, Caldas. <https://pdpmagdalenacentro.org/documentos>

Capítulo 3. Contexto del mercado de la carne ovina en Colombia

Marcela Carvajal
Lina María Álvarez
Manuela Mejía Gómez
Angie Nathalie Hincapié Olaya

Introducción

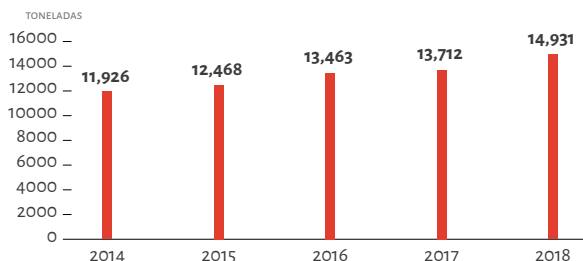
El presente capítulo recoge información acerca del mercado nacional de la carne ovina, para lo cual se determinaron las siguientes categorías para presentar un análisis completo de este mercado: producción nacional de carne ovina, cabezas por departamento, estructura de la cadena de suministro de carne ovino-caprina, importaciones de carne ovina, exportaciones de carne ovina, normatividad nacional para la carne ovina y acciones gubernamentales.

La carne ovina es altamente consumida por la población mundial y concentra su producción en países de Asia y Oceanía, sin embargo, el presente capítulo profundiza sobre el mercado de carne ovina en Colombia, teniendo en cuenta su producción, importación, exportación y temas normativos.

Producción nacional

La producción colombiana de carne ovina ha registrado una actividad en crecimiento durante los últimos años (figura 3.1) y es un mercado de casi 15 mil toneladas según datos del Ministerio de Agricultura (Minagricultura, 2019).

Figura 3.1. Producción colombiana de carne ovina en toneladas para el periodo 2014-2018



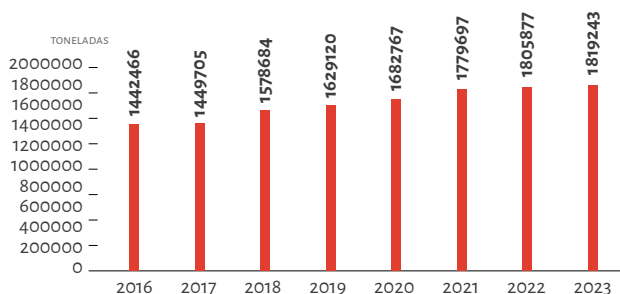
Fuente: elaboración propia con base en datos de Minagricultura (2019).

De acuerdo con la figura 3.1, la producción colombiana de carne ovina ha tenido un comportamiento positivo en el periodo evaluado. En 2014, la producción fue de 11 926 toneladas y para 2015 aumentó en 4,5 %, cerrando dicho año con 12 468 toneladas. Durante 2016 y 2017, la variación fue muy pequeña, con un aumento de 1,8 %, con lo cual pasó de 13 463 a 13 712 toneladas. El mayor crecimiento se dio entre 2017 y 2018, con 8,8 %, con lo cual se terminó el periodo con una producción de 14 931 toneladas. En total, para el periodo 2014-2018, la producción por toneladas creció un 25,2 % (Minagricultura, 2019).

Luego de analizar la cantidad de toneladas producidas, se pasará a analizar la cantidad de ganado ovino existente en el territorio nacional

Según la figura 3.2, desde 2016, la población ovina en el país ha aumentado, principalmente entre 2017 y 2021, periodo en el cual se tuvo un crecimiento de 22,3 %, pasando de 1 449 705 a 1.779.697 ovinos.

Figura 3.2. Número de cabezas ovinas en Colombia durante el periodo 2016-2023



Fuente: elaboración propia con base en datos del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) (s.f.).

Finalmente, para 2023, se cuenta con la mayor cantidad de ovinos en el territorio nacional, año en el cual la cifra ha llegado a 1 819 243 animales. Así, entre 2016 y 2023, la cantidad de ovinos creció en promedio 26 % (Minagricultura, 2019).

Si bien es necesario resaltar en esta sección que el número de cabezas ovinas se refiere al total nacional y no a los animales que serán destinados para producción de carne, tener el dato del total de cabezas de ganado ovino en el territorio colombiano da un indicio de cómo se comporta la producción de carne en él, teniendo en cuenta los datos de producción.

Cabezas por departamento

La explotación de ovinos en Colombia es baja. Esto se identifica en la figura 3.3, en la que solo se tienen, para 2018, un total de 1 578 684 cabezas de ovinos (ICA, 2018).

La Guajira es el departamento con más cantidad de cabezas de ganado ovino en el país, con un total de 674 137 animales, que representan el 41,3 % de la población ovina nacional.

Tras La Guajira se encuentra Magdalena, con menos de la mitad de las cabezas ovinas que tiene el líder a nivel nacional. Este departamento de la Región Caribe posee 188 318 ovinos, concentrando así el 11,5 % del total de ovinos en el país.

Boyacá, el tercer departamento con mayor población ovina, tiene un total de 126 195 cabezas en su territorio y concentra el 7,7 % de los ovinos a nivel nacional. Cesar, por su parte, cuenta con 125 289 cabezas, lo cual se ve representado en el 7,6 % de las cabezas de este ganado en el país.

Finalmente, para cerrar el grupo de los cinco principales departamentos por población ovina, se encuentra Córdoba, con el 3,3 % de la población, lo que se traduce en 10 604 cabezas.

Los demás departamentos, por su parte, concentran apenas, individualmente, entre el 0,001 % y el 2,57 % de la población nacional de ovinos. Sin embargo, hay un departamento en el cual se concentrará la atención, Caldas, con 8347 cabezas, que representan el 0,57 % de la población a nivel nacional. Cabe resaltar que Caldas es el departamento en la posición 21 dentro de los 33 departamentos criadores de ovinos.

En la figura 3.4, se observa cómo se distribuye la población ovina en Caldas para 2018, con un total 27 municipios, de los cuales 26 tienen población de este ganado.

Marulanda es el municipio caldense con más ovinos, con un total de 5400 cabezas, lo cual significa que tiene el 64,6 % de la población caldense ovina. Le sigue La Dorada, con 821 cabezas, lo cual representa el 9,8 % de la población departamental.

Luego se encuentra Victoria, con 697 cabezas, que representan el 8,3 % del total de ovinos que se encuentran en el departamento. En cuarto lugar, está Salamina, que en su territorio tiene 547 cabezas, con lo cual posee el 6,55 % de la población ovina departamental.

Así pues, el municipio de Marulanda tiene una posición muy importante dentro del departamento Caldense, teniendo la mayor población ovina, que lo pone en una ventaja frente a los demás, en cuanto a su potencial para la producción de carne ovina.

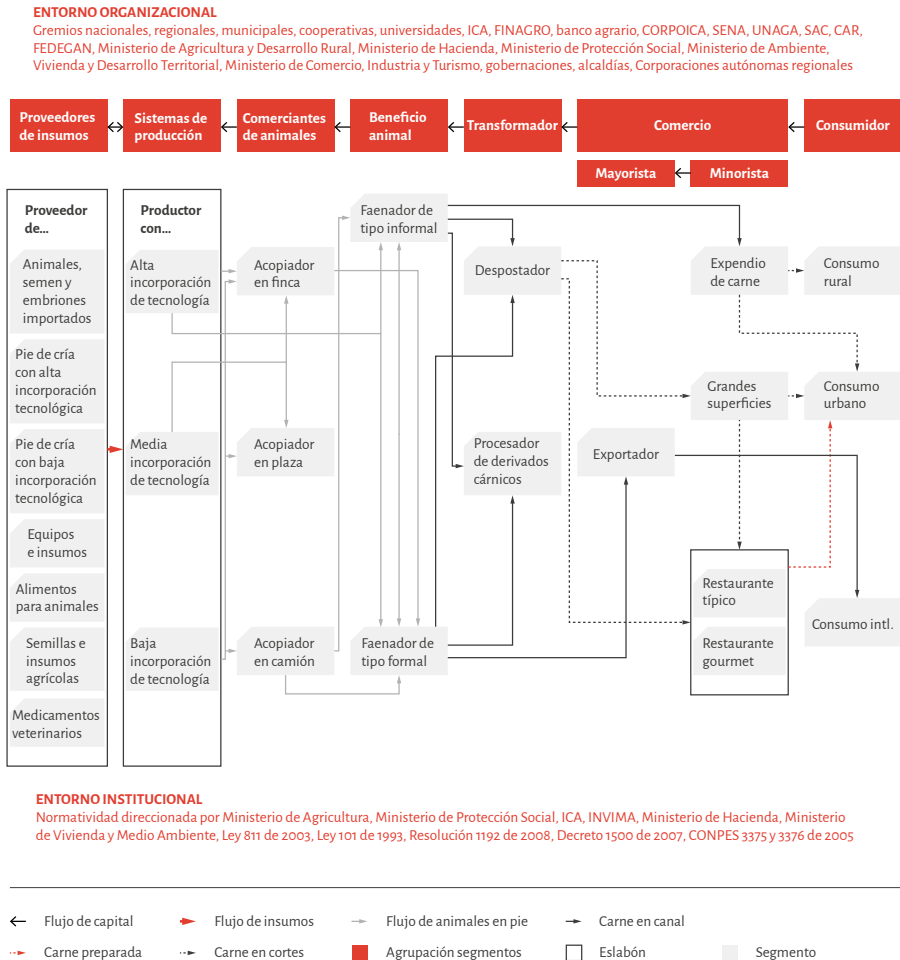
Cadena de suministro de carne ovino-caprina

Una cadena de suministro es la agrupación de fábricas, proveedores, almacenes, centros de distribución detallistas y otros actores por medio de los cuales se

adquieren materias primas, se transforman y son dadas a un cliente para, finalmente, llegar a un consumidor (Saucedo, 2001).

En el caso de los ovinos, la cadena de suministro en Colombia abarca desde la cría y el engorde de los animales, pasando por su sacrificio y transformación, hasta ser comercializado el producto y finalmente llegar a un consumidor (Figura 3.3).

Figura 3.3. Cadena de suministro de carne ovino-caprina en Colombia



Fuente: elaboración propia con base en Minagricultura (2019).

La cadena de suministro para ovinos en Colombia es muy amplia. En primer lugar, se encuentran proveedores de diferentes tipos: hay quienes proveen animales o suministran las técnicas por medio de las cuales estos se pueden reproducir; otros brindan insumos —como medicamentos veterinarios, insumos agrícolas o alimentos para los animales— al siguiente actor de la cadena: los productores.

Siguiendo con el flujo de la cadena, los productores se dividen en tres grupos, según la incorporación tecnológica, esto es, incorporación alta, media o baja.

Los productores llevan los animales en pie hasta los comerciantes, que pueden ser acopiadores en finca, plaza o camión. Como se observa en el flujo, cada productor pasa animales a cada comerciante de animales en pie.

A su vez, cada comerciante vende animales en pie a los faenadores⁶, para que sacrifiquen al animal. Estos reciben los animales no solo de los acopiadores, sino de aquellos productores que posean una alta incorporación tecnológica dentro de sus procesos.

Los faenadores comercializan luego la carne procedente de cada animal sacrificado en distintos canales de venta: pueden darla a los despostadores⁷ o a los procesadores de derivados cárnicos, que convierten esa carne en cortes o que, como en el caso de un faenador de tipo informal, la venden inmediatamente a un comercio minorista, como el expendio de carne que la lleva hasta el consumo rural o urbano.

En caso de darla a un despostador, este es el encargado de llevarla al comercio minorista por medio de grandes superficies o agrupaciones de segmentos, como los restaurantes, tanto típicos como *gourmet*.

Una vez la carne es dada a una gran superficie en el comercio mayorista, esta puede, además de venderla a restaurantes, comercializarla para el consumo urbano. Este

⁶ Personas encargadas de sacrificar, descuartizar y preparar la carne para el consumo humano (The Free Dictionary, s. f.).

⁷ Persona encargada de trozar la carne para que la misma pueda ser vendida y comercializada (Léxico, s. f.).

último se provee tanto de las grandes superficies como del expendio de carne y de los restaurantes y lugares donde las personas adquieren comida ya preparada.

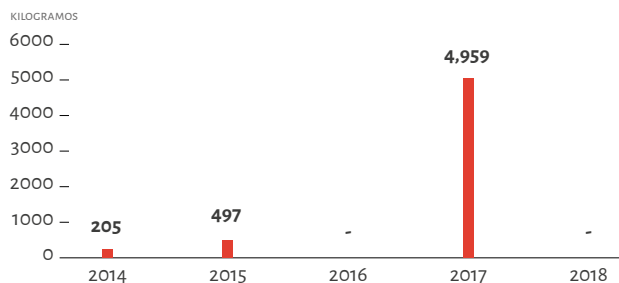
Como se observa en la figura 3.5, si bien esta cadena mueve hacia la derecha materiales, insumos y producto, hacia la izquierda mueve capital, dado que en cada eslabón se encuentran agentes que deben pagar para que la carne siga su flujo hacia la derecha y llegue finalmente a un consumidor final.

Importaciones

Las importaciones colombianas de carne ovina bajo la partida arancelaria 02.04.43 fueron nulas durante 2018. Esta actividad comercial se presentó solo para los años 2014, 2015 y 2017.

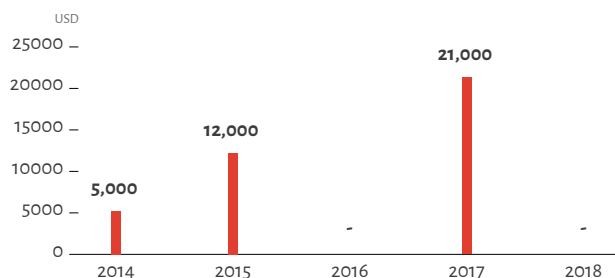
A continuación (figuras 3.4 y 3.5), se encuentran los datos de la importación colombiana de carne ovina para el periodo de tiempo 2014-2018. Los datos encontrados arrojan la cantidad de toneladas importadas por año y el valor total de estas (ITC-Trade Map, 2019).

Figura 3.4. Importaciones colombianas de carne ovina en kilogramos para el periodo 2014-2018



Fuente: elaboración propia con base en datos de International Trade Centre (s.f.).

Figura 3.5. Importaciones colombianas de carne ovina en USD para el periodo 2014-2018



Fuente: elaboración propia con base en datos de International Trade Centre (s.f.).

Partiendo de la información anterior, se observa que la importación de carne de ovinos en toneladas presentó un aumento de 142,4 % entre 2014 y 2015, subiendo de 205 a 497 kilogramos, pero para 2016 y 2018 no se importó carne ovina. Sin embargo, para 2017, la cantidad importada tuvo un gran incremento, llegando hasta los 4959 kilogramos, con lo que se alcanzó un máximo en la importación nacional.

Por otro lado, se evidencia que el valor de las importaciones ha tenido un aumento entre 2014 y 2015, y otro mucho mayor en 2017, todo esto debido a la cantidad importada. Se pasó de importar USD 5000 en 2014 a USD 12 000 en 2015, y se llegó a un valor máximo en 2017 de USD 21 000.

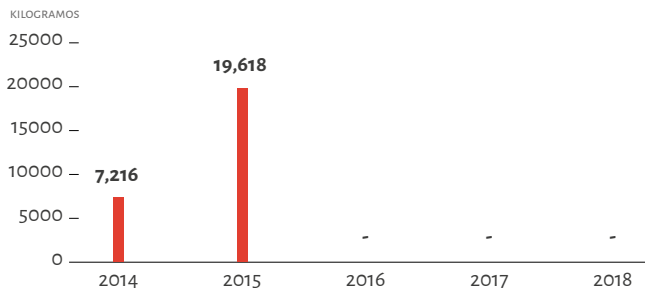
En promedio, en 2014 el kilogramo de carne ovina importado tenía un valor de USD 24,39. Para 2015, disminuyó a USD 24,14. Finalmente, en 2017, el valor por kilogramo fue mucho más bajo, el cual en promedio estuvo en USD 4,23.

El socio comercial para Colombia en cuanto a importaciones de carne ovina es Chile, país del que importó una cantidad de 5661 kilogramos en el periodo 2014-2018, es decir, que en este periodo todas las importaciones de carne ovina que tuvo el país tenían un mismo origen.

Exportaciones

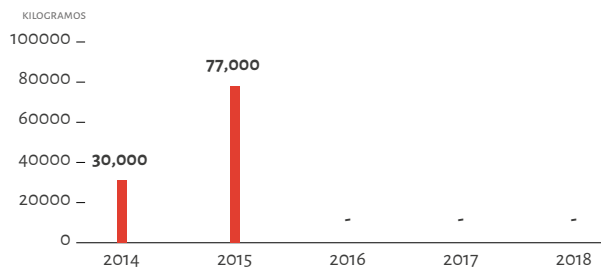
Colombia es un país que no exporta gran cantidad de carne ovina, y únicamente en 2014 y 2015, dentro del periodo 2014-2018, ha existido actividad exportadora.

Figura 3.6. Exportaciones colombianas de carne ovina en kilogramos para el periodo 2014-2018



Fuente: elaboración propia con base en datos de International Trade Centre (s.f.).

Figura 3.7. Exportaciones colombianas de carne ovina en USD para el periodo 2014-2018



Fuente: elaboración propia con base en datos de International Trade Centre (s.f.).

Como se evidencia en las estadísticas de exportaciones colombianas de carne ovina en kilogramos (figura 3.6), estas no han sido recurrentes en el periodo evaluado y solo se registra actividad para los años 2014 y 2015. En el 2014, se

exportaron 7216 kilogramos de carne ovina y, a raíz de un crecimiento de 271,8 %, el 2015 cerró con una exportación de 19 618 kilogramos.

De 2015 en adelante, no se han tenido datos de exportaciones de carne ovina realizadas por Colombia y, con base en lo observado, se concluye que, además de no ser ampliamente producida, no se tienen excedentes para exportación. En cuanto a los valores totales de la cantidad exportada (figura 3.7), en 2014 se exportaron USD 30 000 con lo cual, en promedio, el kilogramo se comercializó a USD 4,17 en el país destino. Luego, con un incremento del 156,6 % en el valor total exportado en USD, para 2015 el país exportó USD 77 000. Con esto se infiere que, en promedio, el kilogramo de carne ovina se vendió a USD 3,92.

Igual que con las exportaciones en kilogramos (figura 3.6), se aprecia que en 2015 el mercado creció y aumentó en valor. Sin embargo, en los años siguientes este impulso no continuó y, por el contrario, no hubo exportaciones. Para 2015, las cifras de exportación hacen referencia a envíos realizados a las Antillas Holandesas y a Curazao. Esto quiere decir que el mercado exportador, al igual que las importaciones, es sumamente concentrado.

Normatividad nacional para la carne ovina

En Colombia, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima) es el ente encargado de la vigilancia, inspección y control de la cadena productiva cárnica, esto incluye el sacrificio, el desposte, el desprese, la importación y la exportación de carne, para asegurar la inocuidad de los alimentos comercializados (Invima, s. f.).

El Invima establece diferentes etapas sobre las cuales ejerce sus funciones y tiene la autoridad de intervenir, a saber, autorización de comercialización, vigilancia y sanción.

Autorización de comercialización

La comercialización es la siguiente etapa después de que se tienen cumplidas las condiciones dadas en la normatividad sanitaria vigente, y el Invima autoriza así la fabricación, envasado o importación de un alimento para consumo humano.

Los alimentos de origen animal que se encuentren congelados, como es la carne ovina, deben, según el numeral 2° del artículo 37 de la Resolución 2674 de 2013, obtener las autorizaciones de comercialización correspondientes (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013).

Como primera medida, el ente regulador establece una serie de guías y formatos de trámites que se deben seguir para tener la autorización sanitaria de una planta de beneficio animal, entre los cuales se encuentran:

Guía para establecimientos acondicionadores de carne y productos cárnicos comestibles

Requisitos a cumplir por parte de los establecimientos acondicionadores:

- *Localización y accesos:* vías para acceso, sin basuras, polvo, en buen estado, limpias, sin agua estancada u objetos en desuso. Las áreas para cargar y descargar deben estar limpias y en buen estado.
- *Diseño y construcción:* instalaciones cerradas, construcciones sólidas y conservadas, para evitar la contaminación del producto. Las salas de proceso deben tener un flujo en una sola dirección, para evitar la contaminación cruzada, y llevar una lógica de proceso. Se debe contar con energía eléctrica y las paredes deben contar con uniones redondeadas entre paredes, pisos y techos.
- *Sistemas de drenaje:* la evacuación de aguas residuales debe ser continua. Así mismo, se debe contar con un sistema separado de aquel para las aguas industriales y domésticas.
- *Ventilación:* se debe contar con un sistema de ventilación adecuado para el control de la condensación en las áreas de proceso, empaque y

almacenamiento de la carne, para asegurar el bienestar de los empleados y la salida de gases, vapores y olores.

- *Iluminación*: las áreas del proceso deben tener una iluminación en intensidad y cantidad suficiente.
- *Agua potable*: se debe garantizar el agua potable todo el tiempo, según lo establecido en la Resolución 2115 de 2007 (Ministerio de Vivienda, 2007).

En cuanto a instalaciones sanitarias, la presente guía indica que se deben ejercer controles y acciones sobre:

- *Sanitarios y vestidores*: deben estar en buen estado, apartados de áreas de proceso, dotados de casilleros individuales, de tamaño adecuado, separados por sexo y destinados solo para su propósito.
- *Filtros sanitarios*: deben dar cumplimiento a un sistema óptimo para lavar y desinfectar las botas. Deben contar con lavamanos de accionar de manera no manual, con agua potable, jabón y desinfectante, así como con secado, para prevenir la contaminación cruzada. Deben ser de uso obligatorio para el personal.
- *Control integrado de plagas*: programa y procedimientos escritos para control de plagas, con sus correspondientes registros de ejecución.
- *Manejo de residuos sólidos y líquidos*: se deben identificar los residuos generados desde la recolección hasta su almacenamiento. El sistema debe estar diseñado para que no haya riesgo de contaminación de producto o superficies en contacto con este.
- *Calidad del agua*: contar con agua potable, con la presión y la temperatura requeridas por la legislación para limpiar y desinfectar. Se deben tener reportes de análisis fisicoquímicos y microbiológicos que sustenten que el agua usada es potable.

Además, la guía regula al personal manipulador del producto, teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

- *Salud*: se debe tener un plan de salud a través del cual el personal tenga un certificado médico que lo confirme como apto para manipular alimentos.
- *Capacitación*: programa de capacitación en educación sanitaria, con actividades de capacitación permanente en la manipulación de la carne y productos cárnicos comestibles para personal nuevo, en caso del antiguo, debe contar con registros de su ejecución.
- *Prácticas higiénicas y medidas de protección*: las personas que manipulan carne deben tener uniforme color claro y limpio, calzado cerrado de material resistente e impermeable y deben cumplir con lo siguiente requerimientos:
 - Manos sin joyas, uñas cortas, sin esmaltes y limpias.
 - Guantes limpios y desinfectados.
 - Utilización de mallas o cascos para cubrir el cabello, tapabocas y protectores de barba.
 - Evitar prácticas antihigiénicas, como comer, fumar, toser, escupir, etcétera.
 - Lavar y desinfectar las manos hasta el codo.
 - No usar uniforme fuera del establecimiento.
 - Existencia de un sitio adecuado e higiénico para descanso y consumo de alimentos.

En cuanto a las áreas de proceso, se debe contar con:

- *Área de recepción para materias primas*: debe permanecer cerrada y protegida de contaminación externa, previniendo las variaciones adversas de temperatura para el producto.
- *Salas de acondicionamiento*: alejadas de focos de contaminación y con separación evidente entre los diferentes procesos. Durante el tiempo que

el producto permanece en esta área, se debe garantizar la continuidad de la cadena de frío de la carne.

- *Almacenamiento de producto*: si se trata de carne refrigerada, la temperatura máxima es de 7 °C y si es congelada debe estar a -18 °C.
- *Áreas de despacho*: área protegida de contaminación externa. Sus muelles deben ser usados únicamente para el tránsito de los productos.

Se deben establecer los programas que soportarán las operaciones dentro del establecimiento, los cuales son:

- Programa de mantenimiento de instalaciones y equipos.
- Programa de proveedores.
- Programa de peticiones, quejas y reclamos, y retiro del producto del mercado.
- Programa de trazabilidad.
- Plan de muestreo.

Finalmente, se tiene el apartado de verificación del producto, que establece:

- *Vida útil de los productos*: fichas técnicas de materias primas y producto terminado. Se debe establecer la vida útil de los productos según su condición de conservación, que se basa en los estudios de estabilidad.
- *Rotulado del producto terminado*: producto debidamente rotulado, según lo establecido en la Resolución 5109 de 2005 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2005).
- *Transporte producto terminado*: furgones de los vehículos utilizados deben estar limpios, ordenados, secos y en estado óptimo. Deben ser de un material resistente a la corrosión, lisos, impenetrables, no tóxicos y fáciles de limpiar. Deben tener además un sistema de refrigeración para evitar alteración de los productos.

- *Control del proceso:* se deben comprobar y tener controles de los puntos críticos del proceso para mantener la inocuidad del producto. De las acciones correctivas se tiene un procedimiento documentado e implementado, llevando así un seguimiento de las operaciones.

Se debe contar además con:

- Formato único de inscripción de plantas de beneficio y desposte de las especies equina, ovina, caprina, avestruces, cunícula y chigüiros.
- Formato de evaluación de nivel sanitario de cumplimiento (FENSC) - establecimientos acondicionadores de carne y productos cárnicos
- Cartilla implementación decreto 1500

Existe también una serie de normativas que regulan la autorización sanitaria de la planta de beneficio animal. En cuanto a las resoluciones, se tienen las siguientes (Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos – Invima, s.f.b.):

- *Resolución 2019055962 de 2019:* guía de transporte y destino de la carne o productos cárnicos comestibles.
- *Resolución 2019049081 de 2019:* lineamientos para emisión del concepto sanitario de plantas de producción, distribuidores, almacenadores y transportadores de carne o productos cárnicos comestibles.
- *Resolución 2016037912 de 2016:* establecimiento de los lineamientos para inscripción y autorización sanitaria ante el Invima de los establecimientos acondicionadores de carne y productos cárnicos comestibles.
- *Resolución 2016037870 de 2016:* establecimiento del procedimiento para asignar inspectores auxiliares como apoyo del inspector oficial en plantas de beneficio animal.
- *Resolución 2016031387 de 2016:* lineamientos para obtener la autorización sanitaria provisional.
- *Resolución 3753 de 2013:* lineamientos técnicos para formular planes de acción de inspección, vigilancia y control de carne y productos cárnicos.

- *Resolución 2013005726 de 2013*: reglamentación del procedimiento para elaboración, ajuste y seguimiento de planes graduales de cumplimiento en plantas de producción.
- *Resolución 242 de 2013*: requisitos sanitarios para funcionamiento de plantas de producción cárnica.
- *Resolución 240 de 2013*: requisitos sanitarios para el funcionamiento de las plantas de beneficio animal y producción cárnica.
- *Resolución 2013010990*: modifica la Resolución 2013005726 del 6 de marzo de 2013, que regula los planes graduales de cumplimiento de plantas de producción.
- *Resolución 3753 de 2013*: lineamientos técnicos para formular planes de acción para inspección, vigilancia y control de productos cárnicos.

En cuanto a los decretos, se encuentran los siguientes:

- *Decreto 1975 de 2019*: adopción de medidas de salud pública.
- *Decreto 1362 De 2012*: creación de la comisión nacional intersectorial para la coordinación y orientación superior del beneficio de animales destinados para consumo humano.
- *Decreto 1282 de 2016*: establecimiento del trámite para obtener autorización sanitaria provisional.
- *Decreto 1500 de 2007*: se establece el reglamento técnico para crear el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne y sus Productos Derivados.
- *Decreto 2278 de 1982*: se reglamenta el título v de la Ley 09 de 1979, que se refiere al sacrificio animal para consumo humano.

Finalmente, existe una ley única que reglamenta la autorización de comercialización para establecimientos de producción de carne y productos derivados para consumo humano: la Ley 09 de 1979, en la cual se dictan las medidas sanitarias.

Vigilancia

En la presente etapa, el Invima, por medio de un desarrollo sistemático de actividades de constante control en cuanto a estándares de calidad e inocuidad alimentaria, monitorea los procesos dentro de las cadenas de producción, con el fin de que los productos no signifiquen un riesgo para la salud humana (Invima, s. f.).

Para esto, ejerce acciones de control y vigilancia en dos áreas:

Vigilancia y control de residuos y contaminantes químicos

El Invima se encarga de la formulación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los planes nacionales de subsectores para la vigilancia en el control de residuos de plaguicidas, medicamentos veterinarios y otros contaminantes químicos que probablemente estén presentes en alimentos de origen animal, como lo son los productos cárnicos.

Para esto, se cuenta con diferentes normatividades. En cuanto a las resoluciones, se tienen (Invima, s.f.b):

- *Resolución 4506 de 2013*: se establecen los niveles máximos permitidos de contaminantes en alimentos cárnicos para consumo humano.
- *Resolución 1382 de 2013*: reglamentación de los límites máximos para residuos de medicamentos veterinarios en alimentos de origen animal para consumo humano.
- *Resolución 2906 de 2007*: se dictan los límites máximos de residuos de plaguicidas en alimentos para consumo humano.

Vigilancia y control de microorganismos patógenos y calidad microbiológica y físico-química

El Invima es el ente encargado de realizar monitoreo a los microorganismos patógenos que pueden encontrarse en los alimentos y, por ende, causar enfermedades a quienes los consumen. Es su deber verificar que los alimentos

que se producen en el país cumplen con los parámetros microbiológicos y fisicoquímicos de acuerdo a la normatividad vigente

Para esto, cuenta con la Resolución 2690 de 2015 (Invima, s.f.b), en la cual se enlistan las directrices para formular el Programa de Verificación Microbiológica del Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de Carne y sus Productos Derivados.

Sanción

En cuanto a esta actividad, el ente regulador determina si existe algún tipo de responsabilidad por el incumplimiento de alguna norma sanitaria por parte de quienes sean sujetos de inspección, vigilancia y control respecto a cierto producto.

Además de regular la comercialización de los productos cárnicos para consumo humano en el territorio nacional, el Invima regula todo lo concerniente a la importación y exportación de carne y sus productos derivados.

Exportación

Para exportar carne colombiana se deben cumplir ciertos requisitos, tanto nacionales como los establecidos en el país de destino.

Entre los requisitos nacionales es obligatorio que la carne provenga de plantas de beneficio habilitadas para exportación de dicho producto. Esta habilitación se lleva a cabo por parte del Invima.

Cuando se vaya a realizar una exportación, se debe comunicar al Invima que el sacrificio se hará con destino a un país en concreto, y el interesado debe elevar al ente regulador la solicitud de inspección para la emisión del certificado sanitario de exportación en el paso de frontera por el cual se realizará la exportación.

Los requisitos del país de destino los define la autoridad sanitaria competente del país importador, de modo que varían según las distintas legislaciones nacionales. La mayoría de países requieren de una habilitación de plantas de

beneficio exportadoras por medio de una visita y auditoría, en la cual establecen los requisitos por declaraciones sanitarias, certificaciones Halal u otros.

Además de las normativas señaladas anteriormente, el Invima cuenta con una serie de requisitos para etiquetado de carne, tanto para empaque primario y secundario como para el embalaje.

Con el Decreto 1500 de 2007, se estableció el reglamento técnico por medio del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne. Además, la Resolución 005109 de 2005 establece el Reglamento Técnico de Rotulado y/o Etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas para consumo humano (Invima, 2017).

Las condiciones que debe cumplir el etiquetado y empaque de carne son las siguientes:

- Marcas oficiales.
- El producto debe estar identificado por medio de un distintivo aprobado.
- Las marcas oficiales y los certificados no pueden estar imitados, falsificados o corregidos.
- La etiqueta debe contener:
 - Fecha de beneficio.
 - Fecha de empaque.
 - Fecha de vencimiento.
 - Nombre del corte.
- Se debe determinar la duración que tendrá el producto y bajo qué condiciones se garantiza su conservación.
- Listar los conservantes, aditivos y/o especias que hayan sido utilizados y su correspondiente concentración, con el fin de advertir a la población vulnerable.

- Trazabilidad.
- El material o materiales de empaque deben ser de primer uso y no deben alterar las condiciones organolépticas de la carne.

Después de revisar las normativas nacionales en cuanto a productos cárnicos, se pasará a enlistar las diferentes acciones gubernamentales que se han llevado a cabo o que siguen vigentes y que son beneficiosas para el sector ovino.

Entidades gubernamentales

Asoovinos

Esta es la Asociación de Criadores de Ganado Ovino de Colombia. Fue creada en octubre de 2006, por iniciativa de productores y profesionales enfocados en la producción de carne ovina y sus derivados (Asoovinos, s. f.).

Esta asociación ha venido trabajando con el gobierno nacional, por medio del Ministerio de Agricultura, para aumentar la población ovina en el país. Ambos tienen un convenio con la Bolsa Mercantil Colombiana (BMC) para beneficiar a los productores con la entrega de suplemento alimenticio en diez asociaciones ubicadas en ocho departamentos del país (Asoovinos, s. f.; “Consumir carne de ovino, un buen propósito para 2019”, 2019).

Ministerio de Agricultura

El gobierno nacional, por medio del Ministerio de Agricultura, adelantó conversaciones, durante 2018, con distintos Gobiernos europeos. En dichas reuniones destacó que el consumo de carne de ovinos ha aumentado en los últimos ocho años. Además, informó que se tenían acciones programadas, en conjunto con la cadena productiva, para fortalecer la exportación de carne ovina, que aún sigue siendo muy baja en el país (Minagricultura, 2018).

Incentivos

Actualmente, el gobierno nacional cuenta con siete programas de asistencia, con los cuales busca incentivar la producción en la cadena ovina en el país. Además, tiene dos líneas de apoyo para financiamiento y una línea de crédito del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro⁸) que pueden usar los productores.

Entre 2010 y 2019, los programas ayudaron con un aproximado de COP 42 432 millones para ovicultores y capicultores. Además, el gobierno otorga créditos a productores que en el periodo señalados alcanzaron los COP 31 795 millones. En el caso del departamento de Caldas, se tiene registro de 52 millones en créditos para 2014 y luego, para 2016, de 28 millones, para un total de COP 80 millones en créditos en el periodo analizado (Minagricultura, 2019).

Conclusiones

Como se ha podido evidenciar a lo largo de este capítulo, el mercado colombiano de carne ovina es muy reducido, y no registra altas cantidades de toneladas exportadas ni importadas, por lo cual el país no tiene mayor participación en la comercialización internacional de este producto. La producción a nivel nacional se destina en su gran mayoría al consumo interno. En los últimos años, se ha determinado que se trata de un mercado de 15 mil toneladas, divididas en varios departamentos del país. El departamento de La Guajira cuenta con una participación del 41 % en el total de ovinos, seguido por Magdalena, con el 11,5 %, y por Boyacá, Córdoba y Caldas, que representan el 0,57 % de la población ovina. Por su parte, Marulanda es el municipio caldense que posee el mayor número de cabezas, con un total de 5400 animales en 2018. Fortalecer la producción en dicho municipio puede llevar, en el mediano plazo, a categorizar a Marulanda y al departamento como una región de alto potencial para la producción y posterior exportación de carne ovina. Así pues, las toneladas que se producen y el creciente número de animales destinados para su producción demuestran que el país tiene potencial para exportar este producto.

⁸ Entidad vinculada al Ministerio de Agricultura, encargada de promover el desarrollo del sector rural en Colombia por medio de financiación y estimulación de la inversión (Finagro, s. f.).

Por otro lado, se analizó la estructura de la cadena de suministro de la carne ovina, así como las importaciones y exportaciones, y se evidenció que el socio comercial para Colombia en este sector es Chile, país del que importó una cantidad de 6661 kilogramos en el periodo 2014-2018, siendo un mercado totalmente concentrado. Las exportaciones para 2015 fueron de 19 618 kilogramos, y a partir de este año se han detenido. Las cifras de exportación son referentes a envíos realizados a las Antillas Holandesas y Curazao. Finalmente, se abordaron temas de normatividad para exportación y de acciones gubernamentales a nivel nacional que tienen relación con el mercado de la carne ovina.

Referencias

- Asoovinos. (s. f.). Asoovinos Colombia – somos el sello del sector ovino. <https://www.facebook.com/asoovinos/>
- Consumir carne de ovino, un buen propósito para 2019. (2019). *Caracol Radio*. https://caracol.com.co/programa/2019/01/05/al_campo/1546701742_249490.html
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro). (s. f.). *Información institucional*. <https://www.finagro.com.co/quienes-somos/información-institucional#1765>
- Instituto Colombiano Agropecuario (ica). (s.f.). *Censo pecuario nacional*. <https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/epidemiologia-veterinaria/censos-2016/censo-2018>
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima). (s. f.a.). *Carne*. <https://www.invima.gov.co/carne>
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima). (2017). *Etiquetado de carne, empaque primario y empaque secundario o embalaje*. <https://paginaweb.invima.gov.co/images/pdf/intranet/dioperaciones/PLANTAS-DE-BENEFICIO-ANIMAL/ETIQUETADO-Y-ROTULADO.pdf>
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima) (s.f.b). *Normatividad Interna*. <https://acortar.link/47mrO3>
- ITC-Trade Map. (2019). *Trade Map - Time value - List of Colombian imports for the selected product (Frozen boneless cuts of sheep)*. https://www.trademap.org/Country_Sel-ProductCountry_TS.aspx?nypm=%7c170%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%-7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1
- Léxico. (s. f.). *Despostador*. <https://www.lexico.com/es/definicion/despostador>
- Ministerio de Agricultura (Minagricultura). (2018). *Crece consumo interno de carne de ovinos y caprinos, gracias al trabajo conjunto entre Gobierno y productores*. <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Crece-consumo-interno-de-carne-de-ovinos-y-caprinos-gracias-al-trabajo-conjunto-entre-gobierno-y-productores.aspx>
- Ministerio de Agricultura (Minagricultura). (2019). *Cadena ovino-caprina*. <https://sioc.minagricultura.gov.co/OvinoCaprina/Documentos/2019-06-30 Cifras Sectoriales.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social (2005). *Resolución 5109 de 2005*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion%205109%20de%202005.pdf>

- Ministerio de Salud y Protección Social (2013). *Resolución 2674 de 2013*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>
- Ministerio de Vivienda (2007). *Resolución 2115 de 2007*. <https://minvivienda.gov.co/normativa/resolucion-2115-2007>
- Saucedo, R. (2001). *Cadena de suministro* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/4883/1/1020145686.PDF>
- The Free Dictionary. (s. f.). *Faenada*. <https://es.thefreedictionary.com/faenada>
- Tibco. (n.d.). *¿Qué es un treemap?* https://docs.tibco.com/pub/spotfire/6.5.0/doc/html/tree/tree_what_is_a_treemap.htm
- International Trade Centre (ITC). (s.f.). *Trademap*. https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0204%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c%7c1

Capítulo 4. Contexto del mercado internacional de la carne ovina

Marcela Carvajal
Lina María Álvarez Herrera
Angie Nathalie Hincapié Olaya
Manuela Mejía Gómez

Introducción

El presente capítulo describe el comercio exterior de la carne de ovina. Con este fin, se establecen categorías de análisis que permitan trazar un panorama claro del mercado internacional de dicho producto. En este sentido, se presentan cuatro secciones principales: tamaño del mercado en términos de producción, importación y exportaciones; consumo aparente; tendencias alimenticias mundiales; y productos derivados de la carne ovina.

La alimentación humana es uno de los grandes problemas a los que se enfrenta el mundo en la actualidad: los países desarrollados consumen alimentos altos en grasa y proteínas, por lo que presentan malnutrición entre su población, mientras que los países en vías de desarrollo no tienen la suficiente cantidad de nutrientes en su dieta básica, por lo que sufren de desnutrición.

Los animales son una pieza fundamental dentro del régimen alimentario de todas las culturas, y tener gran cantidad de producción sana de estos puede ser clave

para alcanzar la buena nutrición de la población (Vargas, 2018). Todo esto lleva a encontrar diversas fuentes de alimentación. El ser humano ha avanzado en la cría y engorde de diferentes especies de animales, y en esta actividad destaca la carne proveniente de bovinos (mamíferos rumiantes como vacas, bueyes y búfalos), aves, porcinos y ovinos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO, por su sigla en inglés], 2019).

En este último grupo, encontramos las ovejas y los corderos. La carne proveniente de ovinos ha mostrado ser una fuente de proteína de gran calidad para los procesos metabólicos del ser humano. Además, contiene altas cantidades de vitaminas (B, B12, B2, PP y B6), hierro, selenio, zinc, cobre y manganeso, los cuales son claves en las vías metabólicas del sistema humano. Contiene también lípidos, que proporcionan energía dietética y nutrientes, como ácidos grasos esenciales y vitaminas solubles en grasa (Cabrera y Saadoun, 2014).

Por esto resulta de gran importancia centrarnos en la carne ovina, la cual es una fuente rica en nutrientes y una excelente alternativa para el consumo humano dentro de una dieta alimenticia sana. Además, se debe indagar en la comercialización de esta carne a nivel mundial. Todo esto con el fin de impulsar los sectores productivos relacionados con ella en el territorio colombiano, en aras de promover un mundo con mayor igualdad alimentaria. De esta manera, se cierra la brecha existente entre producción y demanda de carne a nivel mundial, supliendo las necesidades de la mayor cantidad de personas posible.

Mercado internacional de la carne ovina

La carne ovina proveniente de ovejas y corderos es altamente consumida en diferentes partes del mundo, pero su producción se centra en países como China, Australia, Nueva Zelanda, Rusia, Argentina, así como en países europeos y árabes, y también en la región de Suramérica, que se destaca por sus amplios sistemas de pastales, donde este tipo de animales son criados y engordados (Cabrera y Saadoun, 2014; Gómez, 2016).

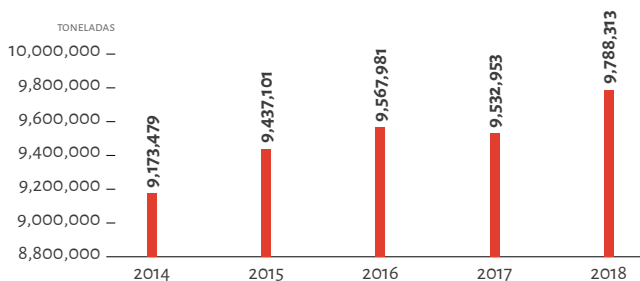
Para efectos del presente documento, y a nivel mundial, la carne ovina se encuentra bajo la partida arancelaria⁹ 02.04.43, como carne de animales de la especie ovina, fresca, refrigerada o congelada sin hueso.

Producción mundial de carne ovina

La producción mundial de carne ovina registra un incremento en los últimos años. En 2018 el mercado fue de casi 9,8 millones de toneladas, según datos encontrados en Faostat.

En la figura 4.1 se muestran los datos mundiales de carne ovina para el periodo 2014-2018.

Figura 4.1. Producción mundial de carne ovina en toneladas para el periodo 2014-2018



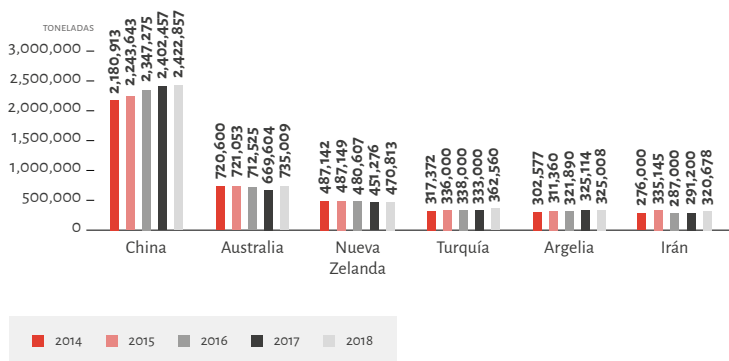
Fuente: elaboración propia con base en datos de Faostat (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2019).

Según la figura 4.1, la producción mundial de carne ovina ha aumentado desde 2014 y, aunque en 2017 presentó una baja de aproximadamente 30 000 toneladas de producto, entre 2014 y 2018 registró un aumento del 6,2 %, con casi 9,8 millones de toneladas de carne anuales. Este mercado se encuentra en crecimiento y la demanda tiende a aumentar.

⁹ Número con el cual se identifica el producto en el comercio internacional.

Por otro lado, en la figura 4.2, se presentan las estadísticas de los principales países productores de carne ovina en el mundo: China, Australia, Nueva Zelanda, Turquía, Argelia e Irán. Además, se evidencia el liderazgo que tiene China (incluye China Continental) (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018). En resumen, China tiene una mayor producción que el resto de los principales productores; dentro de este grupo de países, representa el 52 % de la producción y, a nivel mundial y según datos de Faostat, concentra el 24,2 % de la producción mundial, consolidándose como líder en el mercado, dado que, como indica la figura, el segundo mayor productor no registra ni el 50 % de la producción anual de China. Así pues, Australia concentra el 16 % del mercado entre los 6 principales países productores, sin embargo, a nivel mundial, tiene el 7,5 %; Nueva Zelanda tiene 10 % y 4.8 %; Turquía, 8 % y 3,8 %; Argelia, 7,01 % y 3,32 %; y, finalmente, Irán, 6.92 % y 3.28 %, respectivamente.

Figura 4.2. Principales productores de carne ovina a nivel mundial en toneladas en el periodo 2014-2018



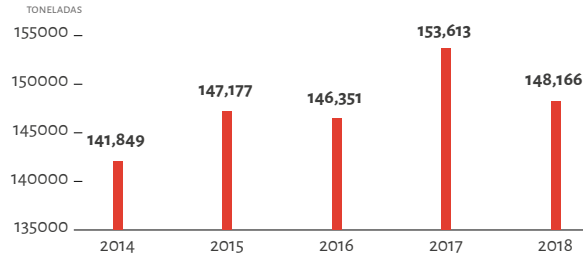
Fuente: elaboración propia con base en datos de Faostat (FAO, 2019).

Exportaciones de carne ovina

Las exportaciones mundiales de carne ovina bajo la partida arancelaria 02.04.43 suman un total de USD 1 011 468 000, para un total de 148 166 toneladas, comercializadas en 2018 con un precio promedio de USD 6847 cada una (ITC-Trade Map, 2019a).

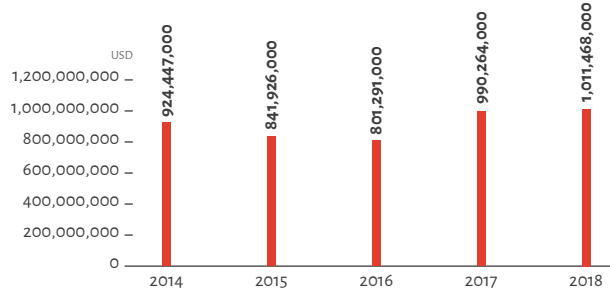
Las figuras 4.3 y 4.4 ilustran los datos de la exportación mundial de carne ovina para el periodo 2014-2018, los cuales muestran la cantidad de toneladas exportadas por año y el valor total de las exportaciones (ITC-Trade Map, 2019b, 2019c).

Figura 4.3. Exportaciones mundiales de carne ovina en toneladas para el periodo 2014-2018



Fuente: elaboración propia con base en datos de ITC-Trade Map (2019b).

Figura 4.4. Exportaciones mundiales de carne ovina en USD para el periodo 2014-2018



Fuente: elaboración propia con base en datos de ITC-Trade Map (2019c).

El mercado de exportaciones de carne ovina presentó un crecimiento en su valor del 8,6 % entre 2014 y 2018, y del 2 % entre 2017 y 2018, mientras que la cantidad exportada aumentó apenas un 4,2 % en el mismo periodo. Sin embargo, entre 2017 y 2018, se registró un importante decrecimiento en la cantidad de toneladas exportadas, con un -3,5 %.

La comercialización internacional de este producto está caracterizada por una distancia promedio entre los países exportador e importador de 10 463 kilómetros, lo cual indica que los países destino se encuentran lejos de los países exportadores y el producto debe recorrer grandes distancias para llegar a su destino. Adicionalmente, la concentración de países importadores¹⁰ es de 0,06, lo que refleja que el mercado de la carne ovina no es concentrado, por el contrario, es ampliamente diversificado, por lo cual las importaciones de este producto se distribuyen en gran cantidad de países (ITC-Trade Map, 2019a).

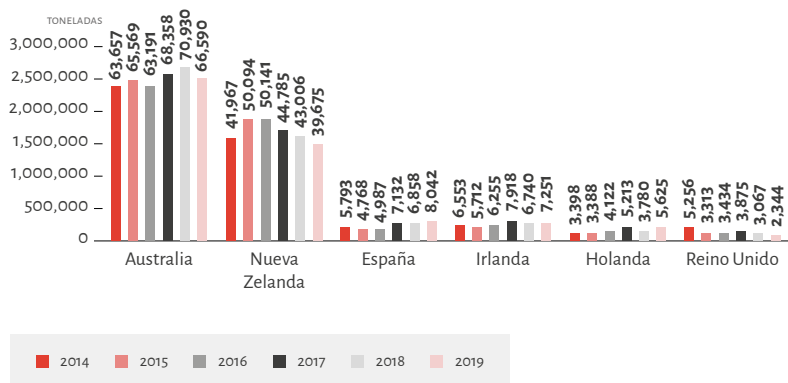
Respecto a lo analizado en cuanto a la producción, esto demuestra que, conforme avanza el tiempo, las cifras de producción aumentan, mientras que las cifras de exportación son variables y presentan incrementos y decrecimientos constantemente. Así pues, se puede inferir que los países productores tienen un alto consumo interno de dicho producto y que el precio por tonelada de carne ovina ha tenido un aumento en los últimos años, lo cual se puede observar en las toneladas exportadas, ya que se exportan menos cantidades, pero el valor en USD exportado es mayor.

Ahora bien, partiendo de datos del ITC-Trade Map (2019b), los exportadores principales de carne ovina en toneladas son Australia, Nueva Zelanda, España, Irlanda, Holanda y Reino Unido (ITC-Trade Map, 2019b).

Según las figuras 4.5 y 4.6, Australia y Nueva Zelanda son los líderes en exportación de carne ovina a nivel mundial. Australia, en 2018, alcanzó un máximo en las exportaciones con 70 930 toneladas, lo cual refleja un incremento del 3 % respecto al año anterior, y para 2019 fueron de 66 590 toneladas. Para 2019, este país tuvo el 44,9 % del total de exportaciones mundiales y, en promedio, entre 2014 y 2019, estas crecieron 4,4 %. En cuanto a los valores exportados, Australia alcanzó en 2018 un máximo de usd 453 868 000, sin embargo, en 2019 tuvo una disminución del 11 %.

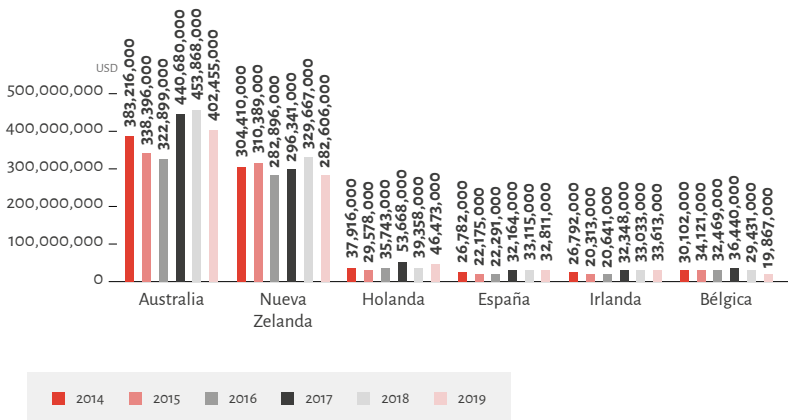
¹⁰ Este índice nos dice si un pequeño número de países compra una gran parte de las importaciones de productos básicos o si las importaciones están bien distribuidas entre muchos países (Import Market Concentration Index, 2018).

Figura 4.5. Principales países exportadores de carne ovina en toneladas para el periodo 2014-2019



Fuente: elaboración propia con base en datos de ITC-Trade Map (2019b).

Figura 4.6. Principales países exportadores de carne ovina en usd para el periodo 2014-2019



Fuente: elaboración propia con base en datos de ITC-Trade Map (2019c).

Nueva Zelanda, por su parte, presentó un aumento del 16,3 % en las toneladas exportadas entre 2014 y 2016, pero de este año en adelante ha registrado disminuciones. Mientras en 2016 exportaba 50 141 toneladas, para 2019 hubo una disminución del 20,87 %, llegando a 39 675 toneladas. El país abarca así el 32,6 % de las exportaciones mundiales de carne ovina. Sin embargo, presentó un decrecimiento importante en el valor de las exportaciones de 2019, alcanzando mínimos de usd 282 606 000, lo que se refleja en una disminución en el valor exportado del 7,7 %.

Después de Nueva Zelanda se encuentra España, que presenta una tendencia positiva en sus exportaciones que indica crecimiento, aunque en 2015 y 2016 tuvo una disminución, llegando hasta 4 987 toneladas, sin embargo, en su recuperación alcanzó las 8 042 toneladas en 2019. El país europeo concentra el 3,3 % de las exportaciones, que crecieron en promedio 8,6 % en el periodo 2014-2018. Irlanda es uno de los países que ha tenido un comportamiento estable, aunque con pequeñas variaciones. Al igual que España, este país tiene un 3,3 % de participación en las exportaciones mundiales de carne ovina.

Por otro lado, Holanda es el país que presenta el mayor porcentaje de crecimiento en las cifras durante el periodo 2014-2019, con un 13,8 %, a pesar de que en 2018 dichas cifras disminuyeron. Sin embargo, cerró 2019 con exportaciones de 5 625 toneladas. Este país concentra el 3,9 % de las exportaciones mundiales del producto en cuestión. Finalmente, Reino Unido es el país con menor porcentaje de crecimiento en esta actividad y, además, registra una disminución en las cantidades exportadas del 55,4 % entre 2014 y 2019. El país representa sólo el 1,7 % de las exportaciones a nivel mundial.

Ahora bien, se puede concluir que Australia y Nueva Zelanda no solo son los principales productores de carne ovina, sino los principales exportadores, incluso por encima de China, que no aparece entre los principales en esta actividad. Por lo tanto, se puede inferir que el gigante asiático consume la mayor parte de la carne ovina que produce, sin embargo, esto se tratará más adelante en la sección “Consumo aparente”.

Por otro lado, el estudio “Agriculture Outlook 2019-2028”, realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, por su sigla en inglés) y la FAO, expone que, en general, el mercado de carne será 18 % más grande en 2028. Sin embargo, cabe resaltar que esta cifra abarca todos los

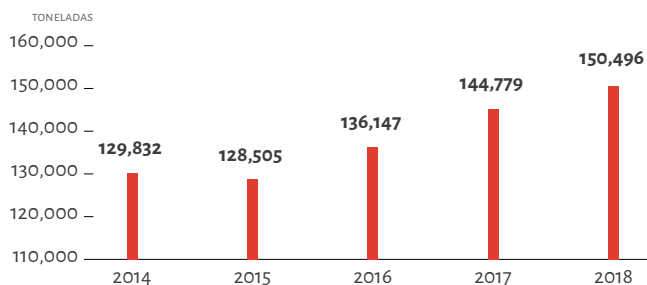
tipos de carne. En cuanto a la carne ovina, el reporte presenta las exportaciones provenientes de Australia y Nueva Zelanda. Estas se benefician de una demanda muy fuerte, por tratarse de un nicho *Premium*, y debido a que este producto se caracteriza por ser fundamental en las dietas. Estos dos países son los principales proveedores de Estados Unidos y Oriente Medio. Por su parte, Australia espera aumentar su producción de carne ovina, mientras que Nueva Zelanda bajará la producción, debido a que el suelo usado para la cría y engorde de ovinos se ha destinado para actividades lecheras (OECD y FAO, 2019).

Importaciones de carne ovina

Las importaciones mundiales de carne ovina bajo la partida arancelaria 02.04.43 suman un total de USD 1 046 806 000, para una cantidad de 150 496 toneladas comercializadas, cada una con un precio promedio de USD 6959 en 2018 (ITC-Trade Map, 2019d). Es importante tener en cuenta que las cifras de comercio internacional registradas en Trade Map dependen de los datos de importación y exportación que reportan diferentes países a nivel mundial, por esta razón, es posible, como en este caso, que el número de toneladas importadas de carne ovina a nivel mundial sea mayor al número de toneladas exportadas, cuando en realidad debería ser el mismo número. Esto se debe a que la base de datos de Trade Map reúne, ordena y clasifica los datos que reportan todos países, sin embargo, algunos países no brindan los informes o reportes y esto hace que algunas cifras no concuerden, al no tener toda la información que se relacione con el comercio internacional.

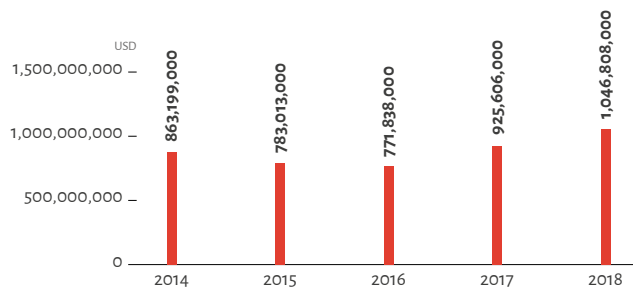
En las figuras 4.7 y 4.8 se encuentran los datos de la importación mundial de carne ovina para el periodo 2014-2018. Los datos encontrados muestran la cantidad de toneladas importadas por año y su valor total (ITC - Trade Map, 2019d).

Figura 4.7. Importaciones mundiales de carne ovina en toneladas para el periodo 2014-2018



Fuente: elaboración propia con base en datos de ITC-Trade Map (2019d).

Figura 4.8. Importaciones mundiales de carne ovina en USD para el periodo 2014-2018



Fuente: elaboración propia con base en datos de ITC-Trade Map (2019d).

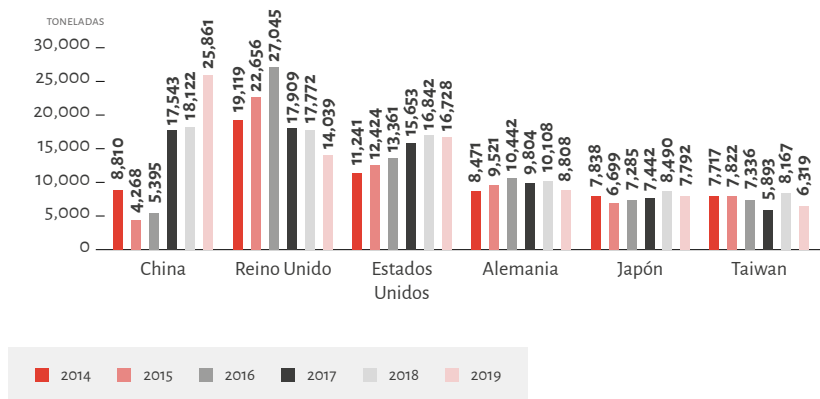
Según estas figuras, las importaciones de ovinos presentan un incremento constante entre 2014 y 2016, periodo en el cual se registró un aumento en las toneladas importadas del 15,9 %.

En la figura 4.8, se evidencia que el valor de las importaciones disminuyó 10,5 % para el periodo 2014-2016, llegando hasta USD 771 838 000, sin embargo, a partir de ese año ha aumentado en 35,6 %, llegando hasta USD 1 046 808 000 en 2018. Por otro lado, el mercado de importaciones de carne ovina tuvo un crecimiento en su valor del 17,5 % entre 2014 y 2018.

Este mercado se caracteriza por tener una distancia promedio entre los países exportador e importador de 10 802 kilómetros, lo cual indica que los países exportadores se encuentran lejos de los países importadores; además, tiene una concentración de países exportadores de 0,32, lo que significa que el mercado está moderadamente concentrado y puede no haber una alta diversificación, por lo tanto, las exportaciones se distribuyen entre pocos países, haciendo que las importaciones dependan del mismo mercado proveedor (ITC - Trade Map, 2019d).

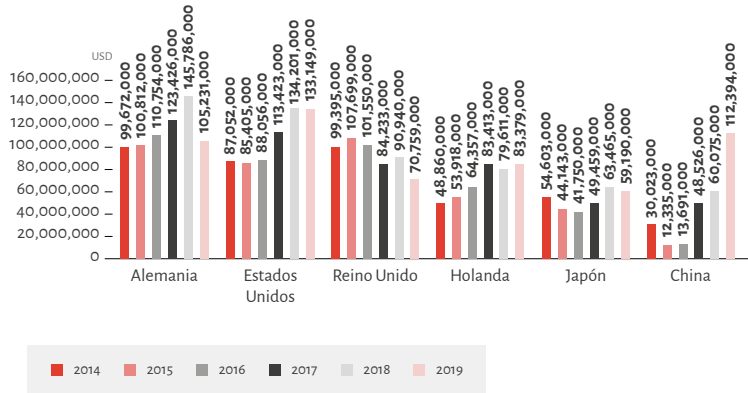
Según información de ITC-Trade Map (2019d), los principales importadores de carne ovina en toneladas son China, Reino Unido, Estados Unidos, Alemania, Japón y Taiwán (figuras 4.9 y 4.10).

Figura 4.9. Principales países importadores de carne ovina en toneladas para el periodo 2014-2019



Fuente: elaboración propia con base en datos de ITC-Trade Map (2019d).

Figura 4.10. Principales países importadores de carne ovina en USD para el periodo 2014-2019



Fuente: elaboración propia con base en datos de ITC-Trade Map (2019d).

Las figuras evidencian que China es el importador principal de carne ovina para 2019, con 25 861 toneladas, sin embargo, el país asiático registró mayor cantidad importada a partir de 2016, ya que, entre 2014 y 2015, se dieron disminuciones, alcanzando un mínimo de 4268 toneladas. Durante el periodo 2014-2019, las importaciones en toneladas de China aumentaron un 193 %, mientras que el valor de sus importaciones alcanzó un crecimiento de 23 % entre 2017 y 2018, aunque para el periodo completo de 2014 a 2018 crecieron 274 %.

Reino Unido ha sido otro gran importador de carne ovina a nivel mundial. Este país presentó incrementos entre 2014 y 2016, y tras llegar a 27 045 toneladas importadas, disminuyó dicha cantidad y, finalmente, en 2019, cerró con 14 039 toneladas. Así pues, en el periodo 2014-2019, se presentó una disminución del 26,5 % en las cantidades importadas. En cuanto a los valores de las importaciones de este país, el más alto fue de USD 107 699 000, pero cerró 2019 con USD 70 759 000, es decir, que tuvo una disminución en los valores importados del 35 % respecto a 2015.

Después de Reino Unido se encuentra Estados Unidos, que, conforme pasan los años, ha venido aumentando sus importaciones, aunque en 2019 presentó una leve disminución y cerró con 16 728 toneladas, mientras que tuvo una cifra máxima en 2017, con 16 842 toneladas. En el periodo 2014-2019, tuvo un crecimiento del

48,8 %. Así pues, Estados Unidos concentra el 12,8 % de las importaciones de carne ovina. En 2019, cerró con una importación total de USD 133 149 000, y entre 2014 y 2018 aumentó el valor de sus importaciones en 52,9 %.

Por su parte, Alemania, desde 2014 hasta el 2018, aumentó notablemente las importaciones de carne ovina en términos monetarios, llegando hasta USD 145,786,000 en este producto, sin embargo, en 2019, disminuyó el valor importado en un 28 %. Por su parte, Holanda presenta un incremento del 70,6 % en el valor de las importaciones en el periodo 2014-2019.

Después se encuentra Japón, que registró cifras de importación altas desde 2014. Sin embargo, en 2015, estas disminuyeron, para recuperarse los 3 años siguientes, alcanzando, en 2018, 10 108 toneladas de carne ovina, pero en 2019 volvieron a disminuir en 8,2 % respecto al año anterior. Finalmente, Taiwán presenta una tendencia de decrecimiento en las importaciones de este producto. En total, este país, entre 2014 y 2019, registra una disminución de toneladas importadas del 11 % (ITC-Trade Map, 2019d).

Se puede concluir que China es el país que registra mayores volúmenes y valores de importación de carne ovina y, además, tiene la cantidad más alta importada para 2019, mientras que los demás países, para este mismo año, tuvieron disminuciones, aunque, para la mayoría de ellos, leves.

Consumo aparente

En apartados anteriores analizamos las tendencias de producción, exportación e importación de carne ovina a nivel mundial. Se encontró que China es el mayor productor, al cual le siguen Australia y Nueva Zelanda, que, además son los mayores exportadores, y que China es el mayor importador de dicho producto, seguido de Reino Unido y Estados Unidos.

Ahora, como parte del análisis a realizar, teniendo en cuenta estos datos, se calculará el consumo aparente de carne ovina de dichos países.

El consumo aparente se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$CA = Producción + Importación - Exportación$$

El consumo aparente es un análisis con el cual se pretende encontrar el consumo total del producto en determinado país, teniendo en cuenta las variables de la ecuación, sin embargo, los datos son un aproximado. Adicionalmente, es importante aclarar que el análisis que se realiza en este apartado se hará con base en el año 2018, ya que es el más reciente del cual se tienen datos completos para todos los países. En cuanto a aquellos datos que no fueron presentados anteriormente, serán consultados en Trade Map y Faostat para el cálculo del consumo aparente.

Figura 4.11. Producción, importaciones y exportaciones de carne ovina mundial en 2018



Fuente: elaboración propia con base en datos de ITC-Trade Map (2019a, 2019b, 2019c, 2019d) y FAO (2019).

A nivel mundial, se observa que el comercio internacional de carne ovina es relativamente bajo (figura 4.11), y solo significa un 2 % del total de la producción, por lo cual se infiere que la producción mundial se queda casi en su totalidad en los mismos países productores.

En las figuras 4.12 a 4.16, se encuentran el total producido, el total importado, el total exportado y el consumo aparente de los países que presentan mayor producción (China, Australia y Nueva Zelanda), los principales exportadores (Australia y Nueva Zelanda) y los principales importadores de carne ovina (Reino Unido y Estados Unidos).

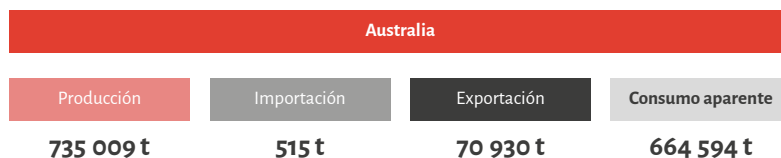
Figura 4.12. Consumo aparente de carne ovina para China en 2018



Fuente: elaboración propia con base en datos de ITC-Trade Map (2019a, 2019b, 2019c, 2019d) y FAO (2019).

China es el principal productor de carne ovina a nivel mundial. Al observar la cantidad de toneladas importadas por este país, se deduce que su producción anual no es suficiente para suplir la demanda interna, ya que este país también registra importantes cifras de importación. El consumo aproximado en 2018 de este producto en China es de 2 440 321 toneladas.

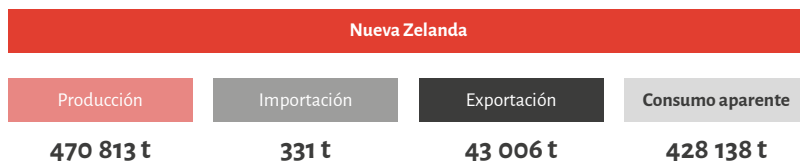
Figura 4.13. Consumo aparente de carne ovina para Australia en 2018



Fuente: elaboración propia con base en datos de ITC-Trade Map (2019a, 2019b, 2019c, 2019d) y FAO (2019).

Australia es el segundo mayor productor de carne ovina y, a su vez, el principal exportador de este producto a nivel mundial. De acuerdo al cálculo de consumo aparente, Australia consume el 90 % del total de su producción, es decir, que exporta únicamente el 10 % de su producción, y con este porcentaje se clasifica como principal exportador mundial.

Figura 4.14. Consumo aparente de carne ovina para Nueva Zelanda en 2018



Fuente: elaboración propia con base en datos de ITC-Trade Map (2019a, 2019b, 2019c, 2019d) y FAO (2019).

Nueva Zelanda sigue la misma tendencia de Australia, con un consumo alto, exportaciones altas e importaciones bajas, por lo tanto, este país exporta los restantes de producción después de destinar el 90,9 % al consumo interno. Ahora bien, las cifras de producción de este país, demuestran que no necesita importar carne ovina.

Figura 4.15. Consumo aparente de carne ovina para Reino Unido en 2018



Fuente: elaboración propia con base en datos de ITC-Trade Map (2019a, 2019b, 2019c, 2019d) y FAO (2019).

Reino Unido tiene un comportamiento contrario al de Australia y Nueva Zelanda. El país europeo tiene una demanda y un consumo que su propia producción no alcanza a suplir, por ello, debe importar carne ovina para cubrir su consumo interno. Adicionalmente, exporta solo el 1 % del total de su producción.

Figura 4.16. Consumo aparente de carne ovina para Estados Unidos en 2018



Fuente: elaboración propia con base en datos de ITC-Trade Map (2019a, 2019b, 2019c, 2019d) y FAO (2019).

Por último, Estados Unidos presenta una amplia producción, pero también una alta cifra de importación. Adicionalmente, la cantidad de toneladas exportadas no alcanza el 1 % del total de toneladas producidas, lo que refleja que el consumo interno del país corresponde prácticamente al total de su producción y a gran parte de sus importaciones, por lo tanto, se puede inferir que este país puede incluso tener demanda no atendida por falta de producto.

Tendencias alimenticias mundiales

Como se expuso anteriormente, el consumo de carne ovina a nivel mundial está concentrado en los propios países productores, sin embargo, es importante analizar qué tendencias presenta este mercado a nivel mundial.

La carne ovina es un mercado que últimamente presenta disminución en su producción, sin embargo, se espera que para los próximos años esta aumente, dado el impulso que los países desarrollados darán a esta actividad. Esto se liga directamente a los incentivos generados en el sector y al aumento en los ingresos de los habitantes en países como China, Arabia Saudita, Estados Unidos, India, Turquía y Catar, que son grandes consumidores de carne ovina (Engormix, 2016).

Sin embargo, el mercado de la carne, en general, presenta una amenaza: las recientes tendencias, por parte de la sociedad, a comer de manera saludable y sustituir así el consumo de carne por vegetales y frutas. Cabe resaltar que entre los esfuerzos que ha hecho la industria por mantener su posición se encuentra el haber apostado aún más por la carne de origen ovino, la cual es más saludable y adquiere fuerza en grandes países consumidores, como Estados Unidos (Murcia, 2016).

De esta forma, a la hora de pensar en la carne ovina, los consumidores la ven como un alimento más saludable, debido a sus atributos beneficiosos para la salud humana, entre los cuales se encuentran sus proteínas de alto valor biológico, las cuales ayudan a la reparación de tejidos; contienen omegas 3 y 6, que ayudan a prevenir problemas cardíacos, estabilizan los niveles de colesterol y controlan la hipertensión; tienen vitaminas E, B6 y B12; y minerales como hierro y zinc (Infobae, 2019).

Por otro lado, a la hora de consumir carne, a los consumidores les preocupa, además de su propia salud, el efecto nocivo sobre el medio ambiente, debido a que esta industria sigue procesos sin un grado elevado de sostenibilidad, además, les preocupa el bienestar animal.

Una de las principales variables para asegurar el valor nutricional de este tipo de carne es la alimentación del animal (Montossi, 2014). Este factor, además de incidir en la salud humana, es un fuerte componente que revisan los consumidores al momento de decidir su compra, pues está relacionado con el bienestar proporcionado al animal durante su vida. A la hora de decidir la compra de un alimento cárnico, los consumidores prestan especial atención a su origen, a las prácticas que se utilizan en producción, al bienestar animal, los valores sociales y religiosos, y demás aspectos que conciernen a la conservación de la naturaleza (Engormix, 2016).

Por lo expuesto anteriormente, se han popularizado las certificaciones *kosher*¹¹ —ampliamente buscada no solo por la comunidad judía— y *halal*¹², incluso entre los no religiosos, pues consideran que los productos que las poseen son amigables con el medio ambiente. En el capítulo 6 se profundizará en estas dos certificaciones y en algunos de sus requisitos.

Ahora bien, el sistema de producción que utilizan los criadores de estos animales tiene estrecha relación con los aspectos sensoriales que tienen presentes los

¹¹ Sistema de control de calidad de los alimentos según las normas judías denominadas Kosher (Kosher UK, s. f.).

¹² Lo que se considera permitido, saludable, ético o equilibrado de acuerdo a la Ley Islámica (Escudero Uribe, 2017).

consumidores a la hora de decidir su compra. Por un lado, el sistema intensivo, en el que los ovinos son alimentados con concentrado, da como resultado una carne de mayor terneza y con mejor sabor y aroma, los factores sensoriales más apetecidos por los consumidores. Sin embargo, las creencias de las personas hacen que sus prioridades estén direccionadas a la carne ovina proveniente de sistemas de producción extensivos, en los que los animales son alimentados con pasto, porque tienen la concepción de que este modelo pastoril genera carne más saludable, más natural y de mejor sabor, además de que se relaciona mejor con el medio ambiente que los sistemas intensivos de criado (Montossi, 2014)

Haciendo énfasis en el mercado chino, país donde se registra el mayor consumo de carne ovina en el mundo, algunas de las tendencias que priman entre los consumidores son: la temporada del año, pues las personas prefieren incluir en su alimentación este tipo de carne durante el invierno; las razones de consumo, que en su mayoría se realiza por el factor nutricional que se asocia a este producto; la tradición; el gusto por su sabor; la percepción que se tiene de este como un alimento seguro; y la incidencia del ingreso familiar, ya que si es superior al promedio, las personas incluirán más cantidad de este alimento en su dieta, al considerarlo saludable —pero si el ingreso es muy elevado, el consumo disminuye, pues las personas cuentan con la capacidad económica para adquirir otro tipo de alimentos— (Mao *et al.*, 2016).

Productos derivados de la carne ovina

En un mundo tan dinámico y cambiante como en el que se vive actualmente, las empresas deben luchar por permanecer en mercados que demandan cada vez productos más especializados e innovadores, que ofrezcan un valor agregado y marquen diferencia frente a los demás productos.

La industria cárnica ha presentado varias innovaciones en los últimos años, tanto en materia de procesos y producción como de producto. A continuación, se revisarán diferentes propuestas mediante las cuales la carne ovina puede ser comercializada dándole valor agregado.

Costillas de cordero ahumadas

Las costillas son una de las partes del cordero más apetecidas y consumidas, y al ahumarlas se tendría un producto con valor agregado y diferenciador. Un alimento ahumado es aquel que ha sido sometido a un proceso de control de temperatura en el cual se aplica humo de maderas seca, dándole al producto coloración, aromatización y conservación (Ronceros *et al.*, 2017).

Brochetas de cordero adobadas con salsa de soya y miel

Las brochetas de cordero son adobadas con salsa de soya y miel, lo cual hace que se desarrollen nuevos sabores asociados al cordero. Es una alternativa fácil y ágil que se coloca en parrillas y se elabora a partir del lomo (Ronceros *et al.*, 2017).

Longanizas de cordero

La longaniza es un embutido largo que se rellena con carne de cerdo picada y proviene de España, aunque en el Cono Sur es altamente producida. En este caso, se fabrica con carne de cordero con grasa. Esta se pesa y se procede a hacer un trozado con la carne deshuesada. Luego vienen la molienda, el mezclado, el embutido, el torcido, el secado y el ahumado, con lo cual el producto queda listo para venderse empacado al vacío (Ronceros *et al.*, 2017).

Hamburguesas de cordero con condimentos

Una hamburguesa es un alimento en forma de bocadillo de carne que se aglutina de forma redonda y aplanada, y se cocina a la parrilla o a la plancha, frita u horneada. Los condimentos que lleva la carne son sal, orégano, ajo en polvo, y pimienta molida (Ronceros *et al.*, 2017).

Conclusiones

Este capítulo describió la dinámica del mercado internacional de carne ovina, tras analizar la producción y el comercio mundial de dicho producto, teniendo en

cuenta las exportaciones e importaciones que permitieron identificar los países líderes, así como las diversas tendencias alimenticias entre los consumidores y el tipo de productos, derivados de la carne ovina, que se comercializan actualmente.

Así pues, el mercado internacional de carne ovina presenta las siguientes características: los principales países productores son China —como mayor productor a nivel mundial—, Australia, Nueva Zelanda, Turquía, Argelia e Irán. Algunos de estos países hacen parte de los principales exportadores —Australia y Nueva Zelanda—. En el grupo de exportadores entran España, Irlanda, Holanda y Reino Unido. Después, se encuentran los principales importadores, entre los cuales está China, que aun siendo el mayor productor de carne ovina a nivel mundial, también importa grandes cantidades, por lo que se infiere que la producción de esta carne no alcanza a suplir la alta demanda de este producto en el país asiático. Adicionalmente, entre los países importadores, se encuentran Estados Unidos, Reino Unido, Holanda y Japón.

Por otro lado, se evidencia que los países productores tienen un alto consumo interno de carne ovina y algunos de los principales exportadores del producto, a su vez, son grandes importadores de este, por lo tanto, consumen el producto en su territorio, pero también se destina a la comercialización internacional. Adicionalmente, las tendencias de consumo mundial evidencian un incremento en el interés de las personas por consumir alimentos más saludables, que posean atributos beneficiosos para la salud humana y que además sean amigables con el medio ambiente y el bienestar del animal.

Finalmente, se espera que la producción de carne ovina aumente en los próximos años. Este aumento estaría determinado por una alta demanda en China y Oriente Medio, ya que el gigante asiático, Argelia y Afganistán han registrado incrementos en las cifras de consumo de este tipo de carne. En contraste, Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos presentan una tendencia decreciente del consumo de este producto.

Referencias

- Cabrera, M. C., y Saadoun, A. (2014). An overview of the nutritional value of beef and lamb meat from South America. *Meat Science*, 98(3), 435-444. <https://doi.org/10.1016/j.meatsci.2014.06.033>
- Engormix. (2016). *Producción sostenible de carne ovina y las tendencias en las preferencias de los consumidores: compatibilidades, contradicciones y dilemas sin resolver*. <https://www.engormix.com/ovinos/articulos/produccion-sostenible-carne-ovina-t32313.htm>
- Escudero Uribe, H. (2017). *Halal*, un concepto global. *Aldaba*, (36), 89-97. <https://doi.org/10.5944/aldaba.36.2012.20531>
- Gómez, S. (2016). *Carne ovina. Nueva opción para la ganadería colombiana – ANEIA*. Universidad de Los Andes. <https://aneia.uniandes.edu.co/2016/05/carne-ovina-nueva-opcion-para-la-ganaderia-colombiana/>
- Import Market Concentration Index. (2018). *Indicators explained #2. (August)*. https://unctadstat.unctad.org/EN/IndicatorsExplained/statie2018d2_en.pdf
- Infobae. (2019). *La carne ovina se perfila como alternativa para incluir en la alimentación*. <https://www.infobae.com/campo/2019/06/08/la-carne-ovina-se-perfila-como-alternativa-para-incluir-en-la-alimentacion/>
- ITC-Trade Map. (2019a). *Trade_Map - List of exporters for the selected product in 2018 (Frozen boneless cuts of sheep)*. https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7C%7C%7C%7C%7C020443%7C%7C%7C6%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C
- ITC-Trade Map. (2019b). *Trade Map - List of exporters for the selected product in 2018 (Frozen boneless cuts of sheep) - Quantity*. https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7C%7C%7C%7C%7C0204%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C2%7C2%7C1%7C2%7C2%7C1
- ITC-Trade Map. (2019c). *Trade Map - List of exporters for the selected product in 2018 (Frozen boneless cuts of sheep) - Value*. Retrieved from https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx
- ITC-Trade Map. (2019d). *Trade Map - Trade Indicators - List of importers for the selected product (Frozen boneless cuts of sheep)*. Retrieved from https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7C%7C%7C%7C%7C020443%7C%7C%7C6%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1
- Kosher UK. (n.d.). *¿Qué es kosher?* <https://ukkosher.org/empresas/que-es-kosher/>

- Mao, Y., Hopkins, D. L., Zhang, Y., y Luo, X. (2016). *Consumption Patterns and Consumer Attitudes to Beef and Sheep Meat in China*. American Journal of Food and Nutrition, 4(2), 30–39. <https://acortar.link/sUIa9Y>
- Montossi, F. (2014). *Producción sostenible de carne ovina y las tendencias en las preferencias de los consumidores: compatibilidades, contradicciones y dilemas sin resolver*. <https://acortar.link/O1fOJS>
- Murcia, J. L. (2016). *Tendencias en el consumo mundial de carnes*. https://www.mercasa.es/media/publicaciones/226/1463940589_Tendencias_en_el_consumo_mundial_de_carnes.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (fao). (2019). *Meat market review - overview of global meat market developments in 2018*. <http://www.fao.org/3/ca3880en/ca3880en.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (oecd) y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (fao). (2019). *Agricultural Outlook 2019-2029*. https://doi.org/10.1787/agr_outlook-2019-en
- Roncero, B., Tarabla, P., Pérez, C., Nolf, V., y Castro, A. (2017). *Informe final: desarrollo de nuevos productos y/o alimentos en base a carne ovina*. http://infoagro.net/sites/default/files/2018-07/INFORME_FINAL_Desarrollo_de_Nuevos_Productos_y_o_Alimentos_en_Base_a_Carne_Ovina.pdf
- Vargas, C. A. (2018). *Importancia nutricional de la carne*. http://www.scielo.org.bo/pdf/riiarn/v5nEspecial/v5_a08.pdf

Capítulo 5. Selección de mercado potencial para la exportación de carne ovina

Marcela Carvajal
Lina María Álvarez Herrera

Introducción

El municipio de Marulanda cuenta con una amplia tradición ovina como vocación productiva, la cual ha reducido su competitividad por factores multidimensionales como el conflicto armado, deterioradas vías de acceso, infraestructura deficiente, y escasa tecnología y formación, que afectan las condiciones necesarias para promover una cultura del emprendimiento con miras a la diversificación de productos y mercados. Esta propuesta parte de la necesidad de mejorar el bienestar y los ingresos de la población como vía de crecimiento comercial, a través del aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales.

En el desarrollo del capítulo se exponen los resultados del estudio de mercados realizado para la carne ovina en el marco del objetivo de “identificar y seleccionar los productos agroindustriales con potencial en mercados nacionales e internacionales para desarrollar estrategias de mejoramiento e innovación productiva que permitan generar ingresos para la población beneficiaria en el municipio de Marulanda, Caldas”. Esto se logra con la aplicación de una matriz

de selección de mercados internacionales, en una metodología de investigación mixta con enfoque descriptivo, a partir del análisis documental de fuentes secundarias, que fue desarrollado en tres fases: I. Identificación de mercados potenciales; II. Preselección de mercados; y III. Selección de mercado.

Metodología

Para identificar el mercado con mayor potencial para la exportación del producto agroindustrial derivado de la carne ovina, se desarrolló una investigación mixta con enfoque cuantitativo de tipo descriptivo (Araya y Araya, 2019), basada en el análisis documental de fuentes de información secundarias, como Faostat (reportes, estudios y estadísticas de producción), Trademap, Legiscomex (estadísticas de importación y exportación), Santander Trade, Procolombia, entre otras. De acuerdo con Baena et al. (2018), los estudios de mercados internacionales requieren un método de selección sistemático y ordenado basado en fuentes válidas y de acceso libre, para calificar el potencial de mercado e identificar el país más factible para la exportación en corto y mediano plazo (Douglas y Craig, 2011). A partir de la información recolectada, se identificaron y seleccionaron los países con mejor potencial para la exportación del producto agroindustrial derivado de la carne ovina.

El estudio se realizó a través de un proceso de ponderación jerárquica que determinó la inclusión o exclusión de un país como mercado, para lo cual se identificaron variables que, a su vez, se agruparon en factores y estos, en fases. Las variables fueron calificadas en una escala de 1 a 6. En cada fase se totalizan los valores asignados a sus variables y así se procede a descartar los países con menor calificación. Con base en lo anterior, esta selección de mercados se realizó en tres fases. La fase I, de identificación de mercados potenciales, compara el potencial de mercado en seis países para descartar tres. La fase II, de preselección de mercados, evalúa las condiciones de admisibilidad de los tres países seleccionados en la fase I y elimina dos países. Finalmente, la fase III, de selección del mercado, profundiza en el análisis sectorial del mercado seleccionado.

Este proceso permitió identificar las oportunidades de mercado para la carne ovina en términos de tendencias de consumo y tamaño de mercado, haciendo énfasis en variables como producción, exportación, importación, entre otras,

para así determinar los mercados con mayor volumen de consumo y dinámica comercial de carne ovina en el mundo, y encontrar que las carnes deshuesadas de ovinos congeladas son el producto que ostenta mayor oportunidad de mercado en los seis países inicialmente preseleccionados como mercados potenciales para la exportación de dicho producto.

La tabla 5.1 describe la operacionalización de variables para cada fase con sus factores. Autores como Douglas y Craig (2011) y Miečinskienė *et al.* (2014) concuerdan en que factores geográficos, económicos, sociales, tecnológicos, políticos, logísticos, culturales y legales permiten determinar la inclusión o exclusión de un país en el proceso de selección de mercados. El registro y la comparación de datos se hicieron a través de una ficha documental elaborada en una hoja de cálculo.

Tabla 5.1. Descripción metodológica y operacionalización de variables

Estudio de mercados internacionales	
Fase	Factores y variables
Alcance	Seis países. Cuatro años. Un producto (carnes deshuesadas de ovinos, congeladas).
Variables	Exportación, importaciones, producción, tendencias de consumo.
Fuentes de datos	Faostat, Trademap, Legiscomex, Tradewizards, Procolombia.
Instrumentos	Fichas documentales.
Fase I: identificación de mercados - contexto Internacional (seis países preseleccionados)	Identificación de mercados potenciales: evaluación de seis países con potencial de mercado para el producto agroindustrial. Criterios fase I <ul style="list-style-type: none"> · Tendencias alimenticias. · Tamaño de mercado: Importaciones: países con mayor cantidad de importaciones mundiales de carnes deshuesadas de ovinos congeladas. Exportaciones: mercados destino de exportación de países con mayor producción de carne ovina

	<p>Producción: consumo aparente de los países productores de carne ovina a nivel mundial.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Perfil general de país. · Condiciones macroeconómicas (pib, pib per cápita).
Fase II: preselección de mercados (tres países preseleccionados)	<p>Preselección de mercados.</p> <p>Evaluación cuantitativa de 3 países.</p>
	<p>Criterios fase ii</p> <ul style="list-style-type: none"> · Condiciones de admisibilidad: · Barreras arancelarias: aranceles, documentos de importación. <p>Barreras no arancelarias: normas de etiquetado, permiso para la comercialización, normatividad frente a registros, bpm, trazabilidad, requisitos para exportar e importar.</p> <p>Análisis Sectorial: competencia, productos sustitutos, empresas productoras, precios y productos.</p> <p>Listado de empresas potencialmente compradoras de los productos agroindustriales en los tres países preseleccionados.</p>
Fase III: selección de mercado - análisis sectorial (un país seleccionado)	<p>Selección de mercados: un país extranjero.</p>
	<p>Criterios fase III</p> <p>Análisis sectorial en el país de origen.</p> <p>Listado de empresas potencialmente compradoras de los productos agroindustriales en el mercado seleccionado.</p>

La ficha documental compara los seis países identificados en la fase i por medio de una matriz en la que se registra, para cada variable, una calificación de 1 a 6, donde 6 corresponde a la mejor condición y 1 a la condición más desfavorable. La razón de este estudio es establecer la demanda potencial en los mercados internacionales para carnes deshuesadas de ovinos congeladas y el criterio de evaluación está dado por la dinámica de comercio internacional. Se otorgaron entonces mayores puntuaciones a los países con condiciones más favorables en términos de tamaño de mercado, que se evaluaron por las exportaciones e importaciones en cantidades y valores; las condiciones de acceso al mercado; y aceptabilidad del producto por los consumidores. Como resultado final, se establecen los mercados con mayor puntaje para cada uno de los productos y estos serían los mercados seleccionados para la comercialización.

Resultados de la matriz de selección de mercados

Fase I. Identificación de los mercados potenciales

La fase I del estudio abarca dos criterios esenciales: las tendencias de consumo y el tamaño del mercado. Las tendencias de consumo de carne ovina fueron desarrolladas de forma amplia en el capítulo 4, sobre el mercado internacional, a partir de la revisión de diferentes estudios realizados por Engormix e Infobae, en 2016; y estudios realizados por autores independientes como Fabio Montossi. Para el tamaño del mercado (tabla 5.2), se analizaron las variables de producción, importación y exportación, buscando la mejor dinámica comercial, que fue encontrada en los siguientes seis países: Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, Países Bajos, Japón y China.

Tabla 5.2. Criterios de selección para tamaño de mercado

Variable	Indicador
Producción	<ul style="list-style-type: none">· Países que registran la mayor cantidad de importaciones mundiales de carnes deshuesadas de ovinos congeladas.· Países destino de exportación de los mercados con mayor producción de ovinos.· Consumo aparente de los principales países productores de ovinos a nivel mundial.· Balanza comercial de los países productores de ovinos a nivel mundial.· Trazabilidad de países importadores y, al mismo tiempo, exportadores de carne ovina.· Precios unitarios por tonelada.
Importaciones	
Exportaciones	

Para el análisis de la dinámica comercial de las carnes deshuesadas de ovinos congeladas, se aplicó la clasificación arancelaria presentada en la tabla 5.3, junto con los seis países que se preseleccionaron como mercados potenciales para la exportación de dicho producto.

Tabla 5.3. Clasificación arancelaria de carnes deshuesadas de ovinos, congeladas y países preseleccionados

Partida arancelaria	Descripción del producto	Descripción de la partida arancelaria	Países preseleccionados
02.04.43	Carnes deshuesadas de ovinos congeladas	Carnes deshuesadas de ovinos congeladas	Alemania Estados Unidos Reino Unido Países Bajos Japón China

Fuente: elaboración propia con base en datos de ITC-Trade Map (2020).

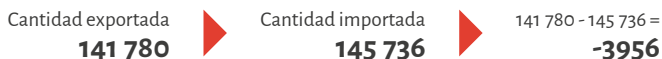
Para determinar el tamaño de mercado de las carnes deshuesadas de ovinos congeladas, se describen a continuación las estadísticas mundiales de importación y exportación de dicho producto en el periodo comprendido entre 2015 y 2018, en cantidades (toneladas) y valor (miles de USD).

Las importaciones mundiales de carne ovina bajo la partida arancelaria 02.04.43 suman un total de USD 1 046 808 000, para una cantidad de 150 496 toneladas comercializadas, cada una con un precio promedio de USD 6959 en 2018 (ITC-Trade Map, 2019d). Las cifras de importaciones mundiales de carne ovina deshuesada en toneladas, valor importado en USD y principales países importadores durante el periodo 2015-2019 se expusieron de forma detallada en el capítulo 4, sobre el mercado internacional de la carne ovina.

Las exportaciones mundiales de carne ovina bajo la partida arancelaria 02.04.43 suman un total de USD 1 011 468 000, para una cantidad de 148 166 toneladas comercializadas, cada una con un precio promedio de USD 6847 en 2018 (ITC-Trade Map, 2019a). Las cifras de exportaciones mundiales de carne ovina deshuesada en toneladas, valor exportado en USD y principales países exportadores entre el periodo 2015-2019 se presentaron de forma detallada en el capítulo 4, sobre el mercado internacional de la carne ovina.

Partiendo del cálculo de la balanza comercial mundial de la carne deshuesada de ovino, la figura 5.1 muestra que registró un déficit comercial en 2019, debido a que las importaciones mundiales de dicho producto superan las cantidades exportadas, dado que en el mercado internacional 24 países importan este producto para su consumo interno o para su posterior transformación y reexportación.

Figura 5.1. Balanza comercial mundial de carne deshuesada de ovino congelada 2019 (cantidades en toneladas)



Fuente: elaboración propia con base en datos de ITC-Trade Map (2020).

Por otro lado, el mercado internacional de la carne ovina presenta las siguientes características: los principales países productores son: China —como mayor productor de carne ovina a nivel mundial—, Australia, Nueva Zelanda, Turquía, Argelia e Irán. Los principales exportadores son Australia y Nueva Zelanda, seguidos por España, Irlanda, Holanda y Reino Unido. El principal importador es China, lo cual sugiere que su producción no alcanza a suplir la alta demanda de este producto en el país asiático, mientras que Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y Japón también hacen parte del grupo de países con mayores cifras de importación.

El consumo de carne ovina en el mundo se concentra principalmente en los países productores, como lo son China, Austria y Nueva Zelanda, cuya dinámica de producción, importación y exportación demuestra su alto consumo interno, con excedentes para comercialización internacional. Adicionalmente, las tendencias de consumo mundial evidencian un incremento en el interés de las personas por consumir alimentos más saludables, que posean atributos beneficiosos para la salud humana y que además sean amigables con el planeta.

Finalmente, después de evaluar la fase I, los tres países preseleccionados para continuar en la fase II son Alemania, Estados Unidos y Reino Unido.

Fase ii. Preselección de mercados

Después de evaluar los criterios de la fase i, se preseleccionaron tres países potenciales para la exportación de carne ovina. En la tabla 5.4 se expone cuáles fueron los seis países preseleccionados para iniciar la fase i y los tres países preseleccionados para la fase ii.

Tabla 5.4. Países preseleccionados para la matriz y países preseleccionados como resultado de la fase i

Producto	Países preseleccionados para la matriz	Países preseleccionados en la fase i
Carne deshuesada ovina congelada	Alemania Estados Unidos Reino Unido Países Bajos Japón China	Alemania Estados Unidos Reino Unido

Como criterios de evaluación en la fase II, se evaluaron las condiciones de admisibilidad que incluyen las barreras arancelarias y no arancelarias, como la documentación, las normas de etiquetado, los permisos para la comercialización, los requisitos para exportar e importar, entre otras. Por otra parte, en este apartado también se tiene en cuenta el análisis sectorial internacional, que incluye los productos sustitutos, la competencia, los precios y, por último, el listado de posibles compradores del producto agroindustrial.

Con el fin de establecer las condiciones de admisibilidad que tienen los países preseleccionados, se utilizó el portal de Santander Trade, así como los portales de las entidades oficiales de agricultura de cada país, para así identificar las barreras arancelarias y no arancelarias de entrada a cada país y los controles aplicados a las importaciones de carnes deshuesadas de ovinos congeladas, provenientes de Colombia. A continuación, en las tablas 5.5, 5.6 y 5.7, se relacionan los principales requisitos de importación para el producto y los países objeto de estudio.

Tabla 5.5. Documentación exigida para la importación de carne ovina en los países preseleccionados

Productos	Países preseleccionados	Documentación exigida
Carnes deshuesadas de ovinos congeladas	Alemania	Certificado de movimiento; certificado de información; declaración de factura; declaración del proveedor a largo plazo para productos con un estado de origen preferencial; declaración del proveedor a largo plazo para productos que no tienen un estado de origen preferencial; declaración del proveedor para productos que tienen un estado de origen preferencial; documento de seguridad y protección; documento administrativo único; documento de acompañamiento de tránsito; lista de artículos de tránsito; documento de acompañamiento de tránsito/seguridad; lista de artículos de tránsito/seguridad; declaración de valor.
	Estados Unidos	Enlace aduanero; manifiesto de entrada de mercancía; declaración de carga interna; manifiesto de carga interior; solicitud de permiso de zona de comercio exterior; Colombian Trade Promotion Agreement (COPTA) adjunto A; certificado de origen de COPTA; certificado de disposición de mercadería importada; poder notarial (5291); declaración de entrada libre de artículos no acompañados; resumen de entrada; entrada/entrega inmediata; poder notarial; manifiesto de entrada de transporte; declaración de importación o exportación de pescado o vida silvestre; solicitud de inspección de importación e informe.
	Reino unido	Certificado de movimiento; certificado de información; declaración de factura; declaración del proveedor a largo plazo para productos con un estado de origen preferencial; declaración del proveedor a largo plazo para productos que no tienen un estado de origen preferencial; declaración del proveedor para productos que tienen un estado de origen preferencial; documento de seguridad y protección; documento administrativo único; documento de acompañamiento de tránsito; lista de artículos de tránsito; documento de acompañamiento de tránsito/seguridad; lista de artículos de tránsito seguridad; declaración de valor; modelo de certificado veterinario de tránsito/almacenamiento para la UE.

Fuente: elaboración propia con base en Santander Trade Portal (2019).

Tabla 5.6. Normas de etiquetado exigidas por los países preseleccionados para la importación de carnes deshuesadas de ovinos congeladas, 2019

Productos	Países preseleccionado	Normas de etiquetado
Carnes deshuesadas de ovinos, congelada	Alemania	<p>Idioma: en alemán, pero se permiten etiquetas en varios idiomas.</p> <p>Información requerida: nombre del producto como se usa comúnmente en el comercio, o su descripción; listado de ingredientes en orden descendente de peso; declaración cuantitativa de ingredientes (Quid); contenido de alcohol; fecha de caducidad mínima sin codificar; condiciones de almacenaje; cantidad neta en unidades métricas (para alimentos sólidos envasados en "líquido", se debe mostrar el peso escurrido además de la cantidad total de relleno); nombre y dirección del fabricante, empacador o importador en Alemania/UE; identificación codificada del lote; códigos de barras; las instrucciones de uso se deben dar según sea necesario.</p> <p>Etiquetado de carne: un esquema obligatorio de etiquetado de carne de res ha estado vigente desde septiembre de 2000. La implementación del esquema de etiquetado de carne entró en vigencia el 1º de enero de 2002 (regulaciones 1760/2000 y 1825/2000). Bajo este esquema, las etiquetas para toda la carne de bovino deben indicar la siguiente información:</p> <p>"Nacido en: nombre del tercer país"; "criado en: nombre del tercer país o terceros países"; para la carne derivada de animales nacidos, criados y sacrificados en el mismo tercer país, las indicaciones anteriores se pueden combinar como "origen: nombre del tercer país"; un número de referencia que garantiza el vínculo entre la carne y el animal o animales; "sacrificado en: tercer país/número de aprobación del matadero"; "corte en: tercer país/número de aprobación de la planta de corte"; un código de trazabilidad que une la carne al animal o un grupo de animales que representan la producción de máximo un día.</p>

Carnes deshuesadas de ovinos, congelada	Estados Unidos	En los Estados Unidos, el etiquetado de productos cárnicos y avícolas destinados al comercio interestatal está estrechamente regulado por el Servicio de Seguridad e Inspección de Alimentos (FSIS) del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (Usda). Todas las etiquetas de productos de carne o aves de corral deben tener cinco características, pero se les puede exigir que tengan otros datos y declaraciones que se muestran según el tipo de producto. Las cinco características requeridas son: 1) nombre del producto, 2) leyenda de inspección oficial con número de establecimiento, 3) línea de dirección, 4) declaración de peso neto o cantidad y 5) declaración de ingredientes.
	Reino Unido	Se deben etiquetar todas las carnes de aves de corral, ovejas, cabras y cerdos sin procesar y preenvasados, con el país de: crianza-Estado “criado en: [Estado miembro de la UE o país no perteneciente a la UE]”. Sacrificio-Estado “sacrificado en: [Estado miembro de la UE o país no perteneciente a la UE]”. Si se toma carne de aves, ovejas, cabras o cerdos de animales nacidos, criados y sacrificados en el mismo país, se puede etiquetarlos como “Origen: [Estado miembro de la UE o país no perteneciente a la UE]”. Para los productos de ovejas y cabras, se debe incluir en la etiqueta el Estado miembro de la UE o el país no perteneciente a la UE donde: tuvo lugar el último periodo de cría de seis meses, si el animal fue sacrificado después de los seis meses; tuvo lugar todo el período de cría, si el animal fue sacrificado antes de los seis meses de edad.

Fuente: elaboración propia con base en Santander Trade Portal (2019) y Usda Foreign Agriculture Service (2017).

Tabla 5.7. Controles aplicados a las importaciones por parte de los países preseleccionados a las carnes deshuesadas de ovinos congeladas, 2019

Producto	Países preseleccionados	Controles a la importación de carne ovina en los países preseleccionados	
		Posibles controles	Se aplican controles
Carnes deshuesadas de ovinos congeladas	Alemania	Requisitos de licencia; certificado de importación puede ser requerido (productos animales); autoridad de control: Comisión Europea; certificado de importación puede ser requerido (productos orgánicos); autoridad de control: Comisión Europea	Cuotas de tasas arancelarias: se puede aplicar una cuota arancelaria; autoridad de control: Comisión Europea; Dirección General de Fiscalidad y Unión Aduanera; Código de categoría; Número de pedido: 092178.
	Estados Unidos	Requisitos de licencia; se puede requerir un permiso de importación; autoridad de control: EE UU.; alcance del Departamento de Agricultura (Usda): especies protegidas por la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (Cites), fuente: título 7, parte 355 - regulaciones de especies en peligro de extinción relativas a plantas terrestres.	Controles misceláneos: autoridad de control: Servicio de Inspección de Sanidad Animal y Vegetal, Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (Aphis); declaración previa puede ser requerida; autoridad de control: EE UU, Departamento de Salud y Servicios Humanos, Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA).
	Reino Unido	Certificado de importación puede ser requerido (productos orgánicos); autoridad de control: Comisión Europea; certificado de importación puede ser requerido (productos animales); autoridad de control: Comisión Europea.	Cuotas de tasas arancelarias: se puede aplicar una cuota arancelaria; autoridad de control: Comisión Europea, Dirección General de Fiscalidad y Unión Aduanera.

Fuente: elaboración propia con base en Santander Trade Portal (2019).

De acuerdo con los requerimientos y controles abordados en las tablas anteriores, también es importante resaltar que Colombia tiene tratados comerciales con los tres países preseleccionados (Alemania, Estados Unidos y Reino Unido), por lo tanto, las exportaciones de este producto desde Colombia a países miembros de la Unión Europea y a Estados Unidos tiene preferencias arancelarias. Así pues, las negociaciones representan beneficios para ambas partes. Adicionalmente, se destaca que Alemania posee mayores exigencias en los requerimientos de importación de carnes deshuesadas de ovinos.

Como último criterio de la fase II, se define un listado de posibles empresas compradoras de carnes deshuesadas de ovinos congeladas. La información de las posibles empresas compradoras se obtiene por medio de estadísticas de exportación de Trade Map de la partida arancelaria 02.04.43, que corresponde a carnes deshuesadas de ovinos congeladas. Así, el mayor número de posibles compradores de los tres países estudiados se encuentra en Estados Unidos, como se muestra en la tabla 5.8

Tabla 5.8. Listado de posibles empresas compradoras carnes deshuesadas de ovinos, 2019

Productos	Países preseleccionados	Posibles empresas compradoras
Carnes deshuesadas de ovinos congeladas	Alemania	Emil Roloff KG (Berlín); Tamaco GmbH (Kiel); Josef Maier GmbH & Co. KG; Prime Meat Handelsgesellschaft mbH.
	Estados Unidos	APJ Meats; C & M Meat Company; Catelli; Mosner Family Brands; Marcho Farms Inc.; Strauss Brands.
	Reino Unido	Keevil & Keevil.

Fuente: elaboración propia con base en comunicación personal con Procolombia, 1 de abril de 2020.

Así pues, con el fin de culminar la fase II, se califican los criterios evaluados y se obtiene como resultado un mercado potencial para la exportación, que en este caso es el de Alemania. Por otro lado, es importante tener en cuenta que en la

fase III se profundiza en las empresas colombianas que exportan carne ovina en la actualidad.

Fase III. Selección de mercado

El análisis sectorial nacional se realiza a partir de las estadísticas de exportación de Legiscomex del periodo septiembre de 2019 a febrero de 2020, para identificar las principales empresas exportadoras de carnes deshuesadas de ovinos en Colombia, el valor en USD exportado en el periodo evaluado y la participación de cada empresa en el total de las exportaciones de dicho producto en Colombia.

En este contexto, es importante aclarar que, para efectos del análisis sectorial nacional, se ejecutó una revisión de estadísticas de exportación de carne ovina en Colombia, específicamente con la partida arancelaria 02.04.43, utilizando bases de datos como ITC-Trade Map, Santander Trade y Legiscomex. Adicionalmente, se solicitaron estadísticas de exportación de esta partida arancelaria a Procolombia. Después de esta revisión, la única información disponible sobre empresas exportadoras y valores de exportación se encontró en Legiscomex, a partir del uso de la herramienta “análisis de mercados internacionales”, donde se encontraron datos de las empresas exportadoras, con el valor en USD y los kilos netos exportados en el periodo de tiempo mencionado anteriormente. Por otro parte, no fue posible hallar información sobre los mercados destino de exportación de estas empresas, como tampoco información detallada de las empresas importadoras de este producto exportado por Colombia.

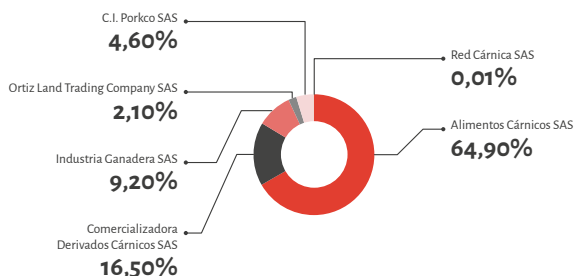
A continuación, la tabla 5.9 muestra la lista de las empresas colombianas exportadoras de carne ovina deshuesada, el departamento donde se encuentran cada empresa, el valor en USD y los kilos netos exportados durante el periodo evaluado. La figura 5.2, por su parte, muestra la participación porcentual de estas empresas en las exportaciones colombianas del producto.

Tabla 5.9. Listado de empresas colombianas exportadoras de carnes deshuesadas de ovinos congeladas, septiembre de 2019 a enero de 2020

Departamento	Empresa colombiana exportadora	Valor total exportado USD	Kilos netos exportados
Córdoba	Red Cárnica SAS	23 812 460	7 212 941
Valle	Alimentos Cárnicos SAS	6 069 909	1 578 962
Antioquia	Comercializadora derivados Cárnicos SAS	3 377 533	499 000
Santander	Industria Ganadera SAS	781 638	201 475
Bolívar	Ortiz Land Trading Company SAS	1 703 520	364 000
Bogotá	C.I Porkco SAS	3962	20 429

Fuente: elaboración propia con base en estadísticas de exportación de carnes deshuesadas de ovinos congelados de Legiscomex (2020), de la partida arancelaria 02.04.43.

Figura 5.2. Participación de las empresas exportadoras de carnes deshuesadas de ovinos congeladas en total de exportaciones colombianas de este producto, septiembre de 2019 a enero de 2020



Fuente: elaboración propia con base en estadísticas de exportación de carnes deshuesadas de ovinos congelados de Legiscomex (2020) de la partida arancelaria 02.04.43.

A partir de los datos expuestos sobre las empresas exportadoras de carne ovina deshuesada en Colombia, se puede observar que la empresa Red Cárnica SAS es la principal exportadora de este producto en Colombia, está ubicada en el departamento de Córdoba y registra las cifras de exportación más altas, con una

participación en el total de las exportaciones del 64 %. Después se encuentra Alimentos Cárnicos SAS, del Valle del Cauca, con una participación del 16 %. Y, posteriormente, se encuentra la Comercializadora Derivados Cárnicos SAS, con el 9 %. Por ende, estas empresas constituyen la competencia más fuerte a nivel nacional en términos de exportación de carnes deshuesadas de ovinos congeladas.

Ahora bien, las empresas colombianas exportadoras de la partida arancelaria 02.04.43 están concentradas en la Región Andina, en los departamentos de Antioquia, Cundinamarca y Santander, y en la región Caribe, en los departamentos de Córdoba y Bolívar. La Andina y la Caribe se caracterizan por ser regiones importantes del país, y las empresas ubicadas en ellas se benefician de sus características, relacionadas con infraestructura, ubicación y comercialización, como se muestra en la tabla 5.10:

Tabla 5.10. Fortalezas y apuestas de la Región Andina y la Región Caribe

	Región Andina	Región Caribe
Fortalezas	<p>Acceso a los principales mercados: las empresas de esta región acceden a los beneficios de los acuerdos comerciales.</p> <p>Ubicación geográfica privilegiada: región ubicada en el centro del país. Algunos de sus departamentos son líderes en negocios y tiene un buen entorno para ello.</p>	<p>Ubicación estratégica: una de las puertas de entrada a Latinoamérica. Su ubicación le permite conectarse en mercados de los cinco continentes.</p> <p>Infraestructura portuaria: puertos marítimos, fluviales y aéreos que permiten transportar todo tipo de carga a través de distintas vías de conexión con el resto del país y del mundo.</p>
Apuestas de la región	<p>Agroindustria: frutas, hortalizas y sus preparados, ingredientes para la industria alimenticia, cosmética y farmacéutica, que quieran utilizar su capital humano y diversidad de población para los procesos de investigación, desarrollo e innovación.</p> <p>Bienes y servicios petroleros.</p> <p>Automotriz.</p> <p>BPO (Business Process Outsourcing) - Servicios compartidos. Infraestructura de hotelería y turismo.</p>	<p>Agroindustria: la región cuenta con un gran potencial agropecuario gracias a la productividad y riqueza de sus suelos y a la amplia disponibilidad de recurso hídrico.</p> <p>Infraestructura hotelera y turismo Servicios Business Process Outsourcing (BPO) / Knowledge Process Outsourcing (KPO) y <i>software</i> y servicios).</p> <p>Infraestructura.</p> <p>Automotriz.</p> <p>Empaques plásticos.</p>

Fuente: elaboración propia con base en información de Procolombia (2015).

Es importante tener en cuenta que algunas de las bases de datos sobre comercio exterior más reconocidas no poseen reportes sobre exportaciones de carne ovina en los últimos cinco años para Colombia, y que la información disponible sobre la comercialización de este producto con origen colombiano en los mercados extranjeros es insuficiente para establecer información más detallada sobre la competencia y los posibles compradores de este producto agroindustrial producido en Colombia.

En cuanto al criterio normativo, existe gran cantidad de entes regulatorios para la producción de alimentos que varían de acuerdo al país de que se trate, no obstante, a nivel mundial, el Codex Alimentarius¹³ es el ente encargado de emitir normas, directrices y códigos de prácticas en materia de producción y comercialización de alimentos.

Para la producción de carne, incluida la de ovinos, se tiene el Código de Práctica Higiénica para Carne (CAC/RCP 58-2005), el cual establece los principios de higiene cárnica, normatividad para la producción primaria, diseño de instalaciones y equipamiento, control del proceso, higiene del personal e información de producto y conciencia del consumidor.

El código establece que su ámbito de aplicación es para carne derivada de ungulados, solípedos y aves domésticas, así como lagomorfos, caza de cría, aves de caza de cría y caza silvestre. Sin embargo, deja abierta la posibilidad de que también se aplique en otros tipos de animales de los que se deriva la carne que debe estar sujeta a medidas higiénicas requeridas por la autoridad competente.

Como principios generales, el código establece lo siguiente:

- i. La carne debe estar segura y adecuada para el consumo humano y todas las partes interesadas —esto incluye al Gobierno, la industria y los consumidores—.
- ii. La autoridad competente debe tener el poder legal para establecer y hacer cumplir la higiene reglamentaria de la carne, así como la responsabilidad

¹³ Ente perteneciente a la FAO cuya finalidad es garantizar alimentos inocuos y de calidad a los consumidores a nivel mundial (FAO, s.f.).

final de verificar el cumplimiento de los requisitos que es responsabilidad del operador del establecimiento cumplir.

- iii. Los programas de higiene de carne deben tener como objetivo primordial la protección de la salud pública; basarse en una evaluación científica de los riesgos derivados de la carne para la salud humana; y tener en cuenta todos los riesgos de inocuidad de los alimentos.
- iv. Los principios de análisis de riesgos de inocuidad alimentaria deben incorporarse en el diseño e implementación de programas de higiene de la carne.
- v. Las autoridades competentes deben formular objetivos de inocuidad alimentaria, según el enfoque basado en riesgo, para llevar a cabo el control de peligros.
- vi. Los requisitos de higiene cárnica deben controlar los peligros a lo largo de toda la cadena productiva.
- vii. El operador del establecimiento debe aplicar los principios de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC).
- viii. La autoridad competente debe definir el papel del personal involucrado en la higiene de la carne.
- ix. El personal que haga parte de los procesos debe tener entrenamiento, conocimiento y habilidades para desarrollar dichas actividades, según defina la autoridad competente.
- x. La autoridad competente debe verificar que el operador del establecimiento tiene sistemas adecuados para controlar el flujo de procesos dentro de la cadena alimentaria.

Además de estos principios, el código tiene otras normas que se centran en la higiene a la hora de alimentar a los animales y en qué tipo de ingredientes de engorde se pueden utilizar. Así, prohíbe el uso de alimentos que tengan agentes zoonóticos o que contengan sustancias químicas o contaminantes que puedan resultar en la producción de carne insegura para consumo humano.

Además, establece las normativas a seguir a la hora de la construcción de una planta y sus demás partes, de manera que debe velar por la higiene, ser de fácil manejo para descontaminar, contar con sistemas de disposición de residuos que no generen afectación a la salud humana y tener un buen tratamiento de químicos que representen peligro.

Respecto al transporte de animales para sacrificio, este debe hacerse por especies, y además deben estar en buenas condiciones. El vehículo debe facilitarse para la carga y descarga de animales, debe tener ventilación, y la limpieza y sanitación han de hacer en el menor tiempo posible después del transporte.

Una vez llegado al sacrificio, el animal debe estar limpio y no debe tener heridas o cualquier tipo de bacterias que puedan comprometer la higiene del proceso. En este se debe procurar que no exista la contaminación cruzada que pueda conllevar un riesgo para la salud e higiene humanas.

Luego del sacrificio, se establecen condiciones de lavado de la carne en que los sistemas de aseguramiento de la calidad deben estar activos para garantizar que no se tiene producto contaminado con algún tipo de elemento no deseado.

Además, el código tiene en cuenta cada parte del proceso desde que sale el animal del criadero, pasando por el transporte hacia el lugar de sacrificio, hasta el momento en que es sacado de este. Todo con el fin de implementar acciones de higiene en cada uno de los procesos productivos, y así velar por que la carne producida sea de alta calidad y apta para consumo humano.

Finalmente, el código tiene un apartado dedicado a “Información del producto y conciencia del consumidor”. Allí se establece el requisito de uso de etiquetas con instrucciones claras que permitan que las fases de la cadena alimentaria manejen, exhiban, almacenen o usen el producto de una manera segura. Los principios y pautas para la información de producto se encuentran en la sección IX del Código Internacional Recomendado de Prácticas (CAC/RCP 1-1969, Rev. 4-2003) (CAC, 2005).

Según dicha sección, los productos deben tener la información apropiada para asegurar que, además de lo señalado anteriormente, la persona pueda identificar y retirar fácilmente el lote en caso de ser necesario. Además, los consumidores tienen el derecho a contar con información sobre higiene de alimentos para realizar una elección apropiada con base en el conocimiento de aquello que adquirirá.

Para esto, el producto debe tener identificación de los lotes, información del producto, etiquetado e información para los consumidores (CAC, 2005).

El Codex Alimentarius, además, tiene una norma general para el etiquetado de alimentos preenvasados (Codex Stan 1-1985). Así, como requisitos de todo producto, se debe declarar (FAO, 2007):

- Contenido neto en peso para los alimentos sólidos.
- Nombre y dirección de fabricante, envasador, distribuidor, importador, exportador o vendedor del alimento.
- País de origen del alimento, cuando omitir esta información pueda resultar en engaño o equivocación para el consumidor.
- Identificación de lote grabada o marcada.
- Marcado de la fecha de duración mínima, declarada en palabras. Esta consta de día y mes para productos de duración mínima, y de mes y año para productos con duración de más de tres meses.
- Indicación de cualquier condición especial requerida para conservación del alimento.
- Instrucciones de uso necesarias sobre modo de empleo para una correcta utilización del producto.

Así como el Codex Alimentarius, la FAO ha emitido manuales de buenas prácticas para la industria de la carne¹⁴, en los que establece una serie de regulaciones iguales a las del Código de Práctica Higiénica para Carne (CAC/RCP 58-2005).

Además de las normativas internacionales a nivel mundial, han aparecido diferentes instituciones que certifican los alimentos por calidad, por sus buenas prácticas productivas o por cooperar con el medio ambiente. La aplicación de dichas disposiciones no es obligatoria, pero contar con certificaciones de calidad

¹⁴ Versión en español del Código de Práctica Higiénica para Carne <http://www.fao.org/3/a-y5454s.pdf>

brinda a una empresa grandes beneficios, como mejor imagen frente a sus *stakeholders* o grupos de interés.

A continuación, se explicará cada una de las certificaciones que una empresa puede obtener en cuanto a la producción de carne ovina:

‘Kosher’

Este término, que significa ‘apropiado’, hace referencia a las leyes y reglas religiosas y alimentarias que se encuentran en el Talmud¹⁵, e indica los alimentos que cumplen con los preceptos de la dieta judía y son permitidos por esta. Hace referencia tanto a alimentos como procesos de producción, transformación y preparación.

Certificar un alimento como *kosher* se considera como un factor diferenciador para acceder a mercados internacionales, dado que en los últimos años el consumo de estos productos ha tenido un crecimiento continuo entre la población judía y el resto de los consumidores, dado su compromiso con la calidad, la salud y la seguridad, por los controles a los que dichos alimentos están sujetos.

Solo los rumiantes con pezuñas partidas son admitidos como *kosher*, es decir, vacas, cabras y corderos, así como gallinas, y algunos gansos y pavos. Pero no basta con que el animal sea admitido. Este debe ser propiamente inspeccionado, preparado y faenado, de acuerdo al sacrificio de la ley judía conocida como *shejitá*.

Además, para ser permitido, el animal debe estar sano, libre de cualquier enfermedad. De lo contrario, será considerado de inmediato no *kosher*.

Según la *shejitá*, solo determinadas partes del animal sacrificado son aceptadas como *kosher*. En el caso de los ovinos, la parte trasera del animal no es permitida, así como ninguna que contenga gran cantidad de grasas. Además, en el caso del hígado, este deberá tener una preparación específica posterior para ser denominado *kosher*.

¹⁵ Libro que contiene las leyes orales y tradicionales en la religión judía (Berlinski, s. f.).

El sufrimiento de los animales y la crueldad con ellos son prohibidos en la Torah, por lo cual, para sacrificar un animal *kosher*, esta acción se debe realizar por un matarife entrenado, llamado *shojét*. Esta persona debe tener un entrenamiento especial, dado que debe matar al animal por medio de un solo corte instantáneo en el cuello, para así evitar el sufrimiento, y su cuchillo debe estar diseñado especialmente para este fin.

Luego del sacrificio, la carne pasa por un proceso llamado *nikkur*, a través del cual se extraen gran número de grasas y venas prohibidas para el consumo. El animal debe ser totalmente desangrado, dado que la sangre tampoco está permitida. Para esto, la carne se pone en remojo y se sala para absorber la sangre y eliminar las toxinas.

Uno de los destinos más atractivos para la exportación de este tipo de carne es Israel, país en el cual el sector cárnico se orienta en su mayoría a la importación, dada la baja producción local (Berlinski, s. f.).

La certificación *kosher* es un signo de confianza que da tranquilidad a los consumidores sobre la seguridad y los procesos de fabricación. Además, es signo de transparencia, porque asegura que una empresa es honesta respecto a los ingredientes y dinámicas que lleva en su interior.

Además de ser un estándar internacional en el sector alimentario, se trata de una marca indispensable en Europa y Estados Unidos, en donde se encuentra la mayor cantidad de alimentos con esta certificación. Finalmente, la certificación *kosher* da una garantía en la cadena de suministro (Normas ISO, s. f.).

Halal

Este término hace referencia a las prácticas saludables, autorizadas y permitidas por el Corán, las enseñanzas del profeta Muhammad (Escudero Uribe, 2018) y las escuelas jurídicas del islam.

Se asocia a la alimentación, consumo y sacrificio animal, aunque también se relaciona con aspectos de la vida del musulmán, como su relación consigo mismo, la sociedad, el entorno y su propio creador.

Para que un alimento, bebida o cosmético sea *halal*, debe:

- Estar exento de cualquier ingrediente no lícito (*haram*): cerdo, alcohol etílico, sangre, sustancias tóxicas, etcétera.
- Ser elaborado —o manufacturado— y almacenado usando utensilios o maquinaria que se ajuste a lo que estipulan la ley islámica y demás normatividades.
- No tener contacto con una sustancia o producto prohibido (*haram*) durante los procesos de elaboración, producción, procesado, almacenamiento y transporte.
- Provenir de animales sacrificados según lo prescrito por la ley islámica.
- Estar compuesto por materias primas e ingredientes como conservantes, colorantes, aromas, químicos, grasas, etcétera, que en su origen o composición sean *halal*.

La certificación *halal* aporta autoridad, prestigio y credibilidad a las empresas, porque constata ante los grupos de interés que los procesos cumplen de forma rigurosa con determinadas normas.

Como todas las certificaciones, esta se debe hacer por una autoridad competente, en este caso, islámica, que además de certificar ejercerá las auditorías correspondientes (Uribe, 2018).

ISO 22000

Este es un estándar internacional certificable que especifica los requisitos para un sistema de gestión de seguridad alimentaria, mediante la incorporación tanto de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) como del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o HACCP, por su sigla en inglés).

Este sistema de gestión le permite a una empresa demostrar que los productos que comercializa cumplen con los requisitos de sus clientes y con los requisitos reglamentarios a aplicar en materia de seguridad alimentaria.

El estándar cubre todos los procesos realizados a lo largo de la cadena de suministro que afectan directa e indirectamente los productos consumidos.

Esta norma es de aplicación en toda la cadena alimentaria e incluye:

- Productores primarios.
- Procesadores.
- Logística.
- *Catering* y restaurantes.
- Ingredientes y aditivos.
- Detallistas y grandes empresas de distribución.

La ventaja de implementar esta norma es que da cumplimiento a los requisitos legales del sector, evidencia la conformidad entre alimento seguro y requisitos de cliente, y tiene armonización con otros sistemas de gestión, como ISO 9001 e ISO 14001 (León, s. f.).

La ISO 22000 tiene dos componentes muy importantes:

- *BPM*: son los principios básicos y prácticas generales que deben cumplir las empresas en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos destinados a consumo humano. Garantizan que las empresas fabrican sus productos en condiciones sanitarias adecuadas, minimizando así los riesgos inherentes durante las etapas de la cadena de producción (Ministerio de Salud y Protección Social, 1997).
- *APPCC*: procedimiento por el cual se pueden identificar peligros específicos y medidas para el control de estos para garantizar la inocuidad de los alimentos. Este instrumento evalúa los peligros y establece sistemas de control para que no lleguen al producto final (FAO, 1997).

Sin embargo, estos dos componentes se pueden certificar individualmente y no es necesario hacerlo directamente por medio de la ISO 22000.

Además de las certificaciones anteriormente mencionadas, las empresas pueden someterse a un proceso para adquirir algún otro sello de calidad, de acuerdo con el mercado en el que se encuentren (Rodríguez, s. f.).

Europa

- Denominación de Origen Protegida (DOP): garantiza que un producto se ha producido, transformado y elaborado en una determinada zona geográfica, en la cual hay conocimientos específicos, reconocidos y controlados.
- Identificación Geográfica Protegida (IGP): asegura que el producto tiene un vínculo con el medio geográfico en al menos una de las etapas de desarrollo: producción, transformación o elaboración.
- Especialidad Tradicional Garantizada (ETG): certifica que el producto tiene una composición tradicional o se elabora según un método de producción tradicional.
- Agricultura ecológica: un producto con este sello es aquel obtenido respetando el reglamento sobre producción agrícola y la cría ecológica de animales durante el proceso productivo. El sello está enmarcado dentro de la política agraria de fomentar productos de calidad, proteger el medio ambiente y cuidar el bienestar animal. En este tipo de agricultura, no se utilizan hormonas ni antibióticos que favorezcan el crecimiento de los animales.

Estados Unidos

- Sellos otorgados por medio del Departamento de Agricultura (Usda): garantizan que el producto clasifica dentro de los estándares de calidad oficiales de Estados Unidos. Los productos deben ser inspeccionados por personal entrenado, que los clasifican según diferentes grados de calidad.
- Sellos de calidad emitidos por asociaciones privadas.
- Sellos de productos orgánicos.

Los sellos de calidad tienen amplios beneficios para las empresas: mejoran la diferenciación del producto, se rigen bajo la conformidad de estándares internacionales, son una ventaja competitiva de acceso a mercados y aumentan la confianza del consumidor en el producto y la empresa (Rodríguez, s. f.).

Además de las certificaciones y sellos aquí explicados, existen más a nivel mundial que pueden ser empleados en empresas dedicadas a la fabricación de carne ovina, como son las demás certificaciones ISO y los sellos verdes.

Conclusiones

En el estudio se realiza un recuento de la normatividad a nivel internacional y de diferentes certificaciones que le dan a la carne ovina un valor agregado para su comercialización. De acuerdo con las variables evaluadas en las matrices de selección de mercados y la calificación de cada fase, se concluye que el mercado potencial para la exportación de carne ovina deshuesada es Alemania, ya que este es el país con la mayor calificación al sumar la puntuación de las tres fases evaluadas en la matriz.

En 2019, Alemania importó 8808 toneladas de carne ovina deshuesada y tuvo una participación del 6 % en las importaciones mundiales de este producto. De acuerdo con los resultados de la matriz de selección de mercados, Colombia podría suplir la demanda de este producto agroindustrial en Alemania, ya que este país importa una cifra anual que puede ser abastecida por la producción nacional.

Finalmente, se espera que la producción de carne ovina en los principales países productores aumente en los próximos años. Este aumento estará determinado por una alta demanda del producto en China y Oriente Medio, ya que el gigante asiático, Argelia y Afganistán han registrado incrementos en las cifras de consumo de este tipo de carne. En contraste, Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos presentan una tendencia decreciente del consumo de este producto.

Referencias

- Araya, S. y Araya, C. (2019). Priorización multicriterio de mercados potenciales de comercio justo. *Información Tecnológica*, 30(5), 309-318. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500309>
- Baena, J., Rojas, J., Ocampo, E. (2018). Metodología para la selección de mercados internacionales: un análisis de caso para la exportación de bebidas carbonatadas. *Dirección y Organización*, (66,), 5-16. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i66.532>
- Berlinski, S. (s. f.). *10 cuestiones que debemos saber sobre el mercado kosher*. https://aulavirtualicex.es/conferencia/10_cuestiones-que-debemos-saber-sobre-el-mercado-kosher
- Codex Alimentarius Comission (CAC). (2005). *Código de Prácticas de Higiene para la Carne*. <https://acortar.link/W1A28H>
- Douglas, S. y Craig, S. (2011). The role of context in assessing international marketing opportunities. *International Marketing Review*, 28(2), 150-162. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/0265133111122641>
- Escudero Uribe, M. (2018). *La Certificación Halal: una herramienta de acceso a los mercados musulmanes para las empresas catalanas*. Instituto Halal. https://www.accio.gencat.cat/web/.content/banconeximent/documents/International_Business_Days/La-Certificacion-Halal.pdf
- ITC-Trade Map. (2019). *Trade Map - Trade Indicators - List of importers for the selected product (Frozen boneless cuts of sheep)*. Retrieved from https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7C%7C%7C%7C%7C020443%7C%7C%7C6%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1
- ITC-Trade Map. (2020). *Clasificación arancelaria de carnes deshuesadas de ovinos, congeladas-Trade Map*. https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7C%7C%7C%7C%7C020443%7C%7C%7C6%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1
- ITC-Trade Map. (2020c). *Importaciones de carne ovina*. <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- ITC-Trade Map. (2020d). *Listado de empresas colombianas exportadoras de carnes deshuesadas de ovinos, congeladas*. <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- ITC-Trade Map. (2020b). *Exportaciones de carne ovina*. <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Legiscomex. (2020). *Listado de empresas colombianas exportadoras de carnes deshuesadas de ovinos, congeladas*. <https://www.legiscomex.com/>

- León, C. (s. f.). *Proyecto final "Ovino Corp"*. <https://es.calameo.com/read/004627261df0b69fd8793>
- Miečinskienė, A., Stasytytė, V., y Kazlauskaitė, J. (2014). Reasoning of export market selection. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 110, 1166-1175. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2013.12.963>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (1997). *Decreto 1543 de 1997*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Decreto-1543-de-1997.pdf>
- Normas ISO. (s. f). *Certificado Kosher*. <https://www.normas-iso.com/certificado-kosher/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (s.f.) *Acerca del Codex*. <https://acortar.link/4Q5JRA>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (fao). (1997). *Los siete principios del sistema de APPCC y las actividades estratégicas específicas en las empresas pequeñas y/o menos desarrolladas*. <https://www.fao.org/3/a0799s/a0799s04.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (fao). (2007) *General Standard for Labelling of Prepackaged Foods*. <https://acortar.link/6Eh3vi>
- Procolombia. (2015). Fortalezas y apuestas de la Región Andina y Región Caribe. <https://prensa.procolombia.co/seis-regiones-turisticas-la-apuesta-de-colombia-para-atraer-viajeros-internacionales>
- Rodríguez, M. (s. f.). Los Sellos de calidad en alimentos... ¿Qué hay más allá de la seguridad alimentaria? <http://www.cegesti.org/exitoesempresarial/publications/publicacion14.pdf>
- Santander Trade Portal. (2019). *Documentos requeridos para la importación de carnes deshuesadas de ovinos, congeladas*. <https://santandertrade.com/es/portal>
- Usda Foreign Agricultural Service. (2017). *Normas de etiquetado exigidas por los países preseleccionados para la importación de carnes deshuesadas de ovinos, congeladas*. <https://www.fas.usda.gov/data/european-union-food-and-agricultural-import-regulations-and-standards-country-report-0>

Capítulo 6. Matriz DOFA

Juan Carlos Chica
Manuela Salazar García
Steven Delgado Cortés
Sergio Largo Jaramillo

Introducción

Plantear diagnósticos y dejar sin abordar las diferentes cuestiones no es una opción válida en un escrito de acción como este. El proyecto de Colombia Científica exige, más que diagnóstico, acciones concretas para una problemática identificada. Esta es la razón por la que se parte de una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) simple (Manktelow *et al.*, 2017), para el diagnóstico, pero se complementa con una DOFA ampliada, en la que se muestran acciones concretas conducentes a soluciones.

En un primer momento, se identifican las debilidades del municipio de Marulanda y su actividad ovina. Luego, se procede con la identificación de las fortalezas correspondientes. Estas dos —debilidades y fortalezas— son actividades internas. Así, se pasa posteriormente a la identificación y descripción de las oportunidades y amenazas, las cuales son externas, aportadas por el medio. Hasta aquí, se puede decir, es la primera fase, el diagnóstico, del cual se debe partir, pero que no debe ser el punto de llegada.

Luego de la acción anterior, se procede con el cruce de las debilidades y fortalezas, planteando acciones concretas que permitan que esas debilidades identificadas

se conviertan en fortalezas, y se procede de la misma forma con las amenazas y las oportunidades y con las debilidades y oportunidades: se busca que las acciones que más se repitan entre los cruces sean los objetivos y permitan plantear las actividades y estrategias necesarias para lograrlos y, así mismo, esas actividades de cruce identificadas se conviertan en las tácticas para lograr las estrategias.

El resultado del presente capítulo es mostrar, a partir de la aplicación de la matriz DOFA ampliada, las actividades arrojadas por este procedimiento para plantear soluciones concretas a los problemas diagnosticados, y cumplir así el objetivo de la herramienta y, por supuesto, del presente trabajo. Ese es el proceso que se describe y que debe ser validado en el campo.

Metodología de análisis

La metodología DOFA (*Swot*, en inglés) se utiliza para realizar un análisis de la situación de una empresa, proyecto o idea (Wheelen *et al.*, 2017), y puede ser aplicada de la siguiente manera:

- *Identificar las fortalezas ('strengths')*: encontrar los aspectos *internos* positivos de la empresa, como recursos, capacidades, ventajas competitivas, reputación, etcétera. Aquí se debe plantear lo que se hace bien y cuáles son los activos y ventajas más valiosos.
- *Identificar las debilidades ('weaknesses')*: hallar los aspectos *internos* negativos o áreas de mejora de la región, proyecto, empresa, etcétera. Se deben considerar aspectos como: recursos limitados, falta de experiencia, brechas en habilidades, problemas de calidad, entre otros. En resumen, se trata de identificar en qué áreas la empresa necesita mejorar, ya que se presentan debilidades frente a los competidores.
- *Identificar las oportunidades ('opportunities')*: analizar los factores externos favorables que podrían beneficiar, de acuerdo con lo que se esté analizando, una región o una empresa. Considerar las tendencias del mercado, cambios legislativos, avances tecnológicos, nuevos segmentos de clientes, entre otros. Identificar oportunidades que podrían ayudar al objeto de análisis: crecer y tener ventaja competitiva.

- *Identificar las amenazas ('threats')*: analizar los factores externos que podrían tener un impacto negativo. Considerar la competencia, los cambios en el mercado, las fluctuaciones económicas, las regulaciones, entre otros aspectos. Identificar las amenazas que podrían afectar el desempeño de la región o empresa y su capacidad para lograr sus objetivos.

Posteriormente, se procede a:

- *Evaluar y priorizar*: una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es importante evaluar y priorizar cada uno de estos aspectos.
- *Desarrollar estrategias*: se debe utilizar la información obtenida del análisis DOFA para desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas, superen las debilidades, saquen partido de las oportunidades y mitiguen las amenazas. Estas estrategias deben ser realistas, alcanzables y alineadas con los objetivos y recursos.
- *Implementar y hacer seguimiento*: una vez que se hayan definido las estrategias, es importante implementarlas y darles seguimiento para asegurar que se estén llevando a cabo de manera efectiva. Se debe realizar un monitoreo constante de los cambios en el entorno empresarial y ajustar las estrategias según sea necesario.

En resumen, una matriz DOFA permite realizar un análisis de una organización, región o sector, para determinar su situación mediante la identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Thompson *et al.*, 2018).

Análisis DOFA para el proyecto de vinos en Marulanda

Para el presente proyecto, se utilizará una matriz DOFA ampliada. Esta integra elementos internos y externos de una empresa, adicionando acciones para tomar decisiones (O'Connor, 2017). Con base en esta matriz, se encuentran ciertos factores que se destacan en cada punto de análisis.

Entre las debilidades, se encuentra que en el municipio de Marulanda es reducida o casi nula la capacitación de las personas en la elaboración de productos a base de cárnicos ovinos y en buenas prácticas de manejo aplicadas a esta actividad. Se adiciona a lo anterior el hecho de que no es fácil encontrar gastronomía a partir de estos animales. Igualmente, se puede observar, por la visita a varios sitios de comidas en el municipio, que no hay un conocimiento sobre el manejo de alimentación basada en ovinos.

Al momento de enfocarse en el área de turismo en Marulanda, se encuentra que la capacidad para gestionar hospedajes y restaurantes es reducida. A esto se suma la falta de una segunda lengua, lo cual disminuye las formas de comunicación con turistas extranjeros.

Se debe tener en cuenta que la Cooperativa Ovina de Marulanda es parte fundamental en la economía del municipio; sin embargo, existe una posibilidad de ruptura entre la Cooperativa Ovina y el gobierno municipal. También se debe destacar la débil administración del punto de venta de la cooperativa, el desasosiego por la actividad ovina a causa de la muerte de varios ejemplares por un depredador desconocido (se presume que es un puma), el manejo artesanal de los ovinos y la prelación de lo lanar sobre lo cárnico, todo lo cual se suma a otros factores, como el desconocimiento de actividades de comercialización y la falta de manejo de situaciones adversas para este tipo de animales.

Adicional a lo anterior, se pudo observar que hay una gran falencia en atención en salud básica en Marulanda, ya que son varios los factores que hacen que el proyecto del Hospital San José de Marulanda no sea viable financieramente. Este hospital es la única opción de salud en el casco urbano, pues la otra más cercana se encuentra en el corregimiento de Salamina, a 45 minutos de Marulanda. Además de esto, se encuentra la precariedad de las vías de acceso, la ubicación geográfica del municipio y la distancia que lo separa de una ciudad capital como Manizales. Estos factores hacen bastante dispendioso el traslado de pacientes. Por otra parte, se ve poca actividad en el hospital, lo que no permite que esta entidad pueda superar por sí sola un riesgo económico, lo que limita los servicios que se pueden prestar allí. Sin embargo, la Dirección Territorial de Salud respalda el funcionamiento de esta empresa social del estado (ESE), financiándola con COP 220 millones, con los cuales se cubren gastos del personal de la salud y auxiliares, más el servicio médico prestado. Si se pretende que Marulanda albergue una taza cada vez más alta de turistas, se necesita analizar cómo satisfacer la necesidad de

atención médica para los turistas en caso de emergencia, ya que naturalmente aumentarán las tazas de pacientes por atender.

Posteriormente, fue posible analizar ciertas oportunidades que dan un cambio en la perspectiva del municipio. Básicamente, que trata de aprovechar los apoyos del gobierno nacional para emprendimientos en actividades agrícolas sostenibles, además de la disponibilidad de tierras para desarrollos urbanos sostenibles. Estos factores se convierten en una opción para impulsar el turismo, ya que la ubicación, el clima, el auge de lo natural y el aire puro que se respira en Marulanda se prestan para tener una oportunidad en el ecoturismo. Lo anterior se puede complementar con las fiestas patronales, enfocadas en el tema ovino.

Otro punto a favor del municipio es su gente, ya que la calidad de las personas que habitan allí es excepcional. A esto se suma la percepción de seguridad que se tiene respecto a Marulanda.

En el análisis de las fortalezas se puede destacar el reconocimiento que tiene la región como zona ovina, la antigüedad de su cultura, la existencia de la Cooperativa Ovina y los beneficios y servicios que esta presta al municipio. También se cuenta el espacio en la edificación que alberga a la cooperativa, que se puede enfocar en el desarrollo de nuevos proyectos relacionados con el turismo, además de la existencia de terrenos disponibles para este fin. En Marulanda destacan el conocimiento del manejo de ovinos, su cocina tradicional —recetas como el *sudao* de ovejo— y los subproductos que se obtienen, como aceites, lana, carnes y, eventualmente, lácteos.

Otra fortaleza a destacar es el conocimiento que tienen los artesanos del municipio en costura, ya que el diseño y la creación de los productos que comercializan corren por su cuenta. Además, utilizan implementos como un telar muy antiguo, que hace que la confección de estos productos se haga de una manera tradicional, lo que, en vez de ser una debilidad, podría aprovecharse como una experiencia para los turistas, ya que al comprar una ruana o una cobija el cliente puede observar cómo es el proceso de producción en un telar del siglo XIX, aún en funcionamiento, lo cual muestra la cultura que se vive en el municipio al momento de fabricar y confeccionar las famosas “ruanas marulandeñas”, cobijas, bufandas y cada producto elaborado por estas personas. Todo esto muestra otra imagen que se puede proyectar a los turistas para vivir una experiencia diferente,

innovadora, y que tendrá un gran aporte para la economía y desarrollo de Marulanda y la Cooperativa Ovina.

Así mismo, existe una serie de amenazas que pueden afectar los procesos a realizarse en este entorno. Se trata de la legislación sobre el sacrificio animal y la insuficiencia en recursos para el apoyo de negocios enfocados en la alimentación. En el aspecto turístico, no existe conciencia, ya que el municipio no cuenta con infraestructura culinaria y de hospedaje para el albergue y entretenimiento de personas que vayan por primera vez, además, hay poca frecuencia en el transporte público, ya que sale un bus por día desde Salamina, el municipio más cercano, lo que dificulta a las personas transportarse hasta Marulanda. A todo esto, hay que sumar el hecho de que las vías de acceso son restringidas y algo peligrosas, ya que la carretera se encuentra bastante deteriorada, sobre todo en el pico del invierno. Por otra parte, la falta de segunda lengua por parte de los habitantes es otra amenaza identificada, ya que se limita la comunicación si algún extranjero visita el municipio. Otros aspectos negativos son la exportación del capital social —ya que las personas, en su mayoría jóvenes, al no contar con oportunidades, migran a la ciudad— y el apoyo por parte del Gobierno materializado en la iniciativa de Familias en Acción, que resulta un obstáculo para que los habitantes o la comunidad firmen contratos o se afilien a actividades laborales, por temor a perder el subsidio.

En resumen, los puntos analizados en la matriz son:

Debilidades

- Falta de capacitación de las personas en la elaboración de productos a base de cárnicos ovinos.
- Ausencia de capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) de los cárnicos.
- Falta de formación para gestionar hospedajes y restaurantes.
- Falta de conocimientos en el manejo de alimentación.
- Débil administración del Point of Purchase (POP) de la Cooperativa.

- Posibilidad de ruptura del Cooperativa Ovina con el gobierno municipal.
- Falta de manejo de situaciones adversas para los ovinos.
- Manejo artesanal de los ovinos.
- Prelación de lo lanar sobre lo cárnico.
- Desasosiego por la actividad ovina.
- Ganancias por otras actividades agropecuarias.
- Situación económica de la Cooperativa.
- Falta de segunda lengua.
- Sitio desconocido para las personas fuera de la región.
- Desconocimiento de actividades de comercialización.
- Maquinaria muy antigua para la producción de productos lanares.
- Falta de esquema de primeros auxilios.

Oportunidades

- Apoyo económico de los gobiernos nacional y regional a emprendimientos y actividades agrícolas sostenibles.
- Auge de lo natural.
- Ubicación y clima del municipio.
- Disponibilidad de tierras para desarrollos urbanos sostenibles.
- Calidad de las personas que allí habitan.
- Relativa seguridad del municipio.

- Ambiente natural.
- Aire puro.
- Potencial para realizar ecoturismo.
- Cobertura de internet.
- Arreglo de vía de acceso al municipio.
- Fiestas patronales centradas en el tema ovino.

Fortalezas

- Reconocimiento de la región como zona ovina.
- Cultura ovina antigua.
- Cooperativa Ovina.
- Existencia de tierra disponible para proyectos.
- Cocina tradicional del municipio —*sudao* de ovejo—.
- Subproductos de ovejo, como aceites, lana, carnes y, eventualmente, lácteos.
- Conocimiento del manejo de ganado ovino.
- Espacio en la edificación de la cooperativa para establecer negocios relacionados con los ovinos.

Amenazas

- Legislación sobre sacrificio animal.
- Exportación de capital social.

- Vías de acceso.
- Frecuencia de transporte.
- Falta de recursos para apoyo de negocios de alimentación.
- Ausencia de sitios de hospedaje.
- Falta de infraestructura turística.
- Ausencia de conciencia del turismo.
- Falta de infraestructura culinaria.
- Falta de la segunda lengua por parte de los habitantes.
- Apoyo del Gobierno vía Familias en Acción.

Respecto al análisis realizado de acuerdo con la matriz DOFA ampliada, se encontraron ciertas actividades que es posible llevar a cabo.

Gracias a la matriz, se identifican algunos ítems que se complementan entre sí. Esto permite que una debilidad o amenaza cruzada con una oportunidad o fortaleza den como resultado una estrategia o un objetivo que puede brindar una solución al problema o falencia, y al mismo tiempo se aprovechan los recursos, oportunidades o puntos fuertes del tema tratado.

Para dar un contexto, la Cooperativa Ovina de Marulanda fue fundada en 1937. Esta se enfoca en la creación de artesanías a base de lana de ovinos, de los cuales se obtienen ruanas, cobijas y otros productos, únicos en la región caldense. La cultura ovina es un punto empírico pero fuerte en el municipio, gracias a su clima y otros factores que aportan a que sea un lugar idóneo para la cría de estos animales.

Al momento de analizar las debilidades, se pudo notar que, al compararlas con algunas oportunidades, era posible intervenir para cambiarlas. Así, surge la idea de crear un restaurante en el techo de la cooperativa ovina, donde los turistas y habitantes puedan disfrutar de la gastronomía marulandesa o de bebidas calientes, como derivados del café o algunos cocteles, todo esto acompañado del calor de

una fogata y una ruana, lo que convertiría un lugar frío en una oportunidad para disfrutar una experiencia enriquecida por la vista a la plaza del pueblo y al paisaje cultural, mientras se disfruta de un ambiente temático y un espacio tranquilo en cualquier momento del día. La estrategia anterior permitiría impulsar el turismo, suplir la falta de capacitación en esta área y, complementariamente, mejorar las técnicas y saberes con respecto al manejo de cárnicos ovinos, ya que un paso para impulsar este proyecto sería cubrir el vacío respecto al conocimiento acerca de la gastronomía y el turismo, ya que se pretende impulsar este espacio idóneo para personas que quieran conocer de la cultura ovina de Marulanda.

Aprovechando la cobertura de internet, se pueden utilizar redes sociales y crear o actualizar páginas web para ventas en línea de productos derivados de ovinos diferentes a los alimenticios y turísticos, es decir, productos con los que cuenta la cooperativa ovina o artesanías creadas a partir de la lana. Esto con el fin de impulsar la economía y dar a conocer el lugar, su comunidad y su cultura, no solo en la región, sino también en el país y, a largo plazo, a nivel internacional.

Complementando lo anterior, otra estrategia para llevar a cabo es diseñar planes turísticos que incluyan lo gastronómico y lo ambiental. Para desarrollar esta idea se debe contar con el apoyo de las agencias de viajes. Esto permitiría que el turismo sea otra base de la economía del municipio, y se cuente con visitantes en cualquier temporada del año. Así Marulanda sería publicitado, como se explicó anteriormente, por medio de la idea de una experiencia en las montañas, donde el aire puro y el ambiente natural se pueden admirar desde la vía que conduce al municipio.

Otra manera de potenciar el turismo es crear páginas web para que Marulanda se dé a conocer en otras regiones del país, incluso en el plano internacional. De igual manera, estas páginas pueden promocionar los productos derivados de la lana de oveja, como ruanas y cobijas, entre otros. Además, es posible generar alianzas estratégicas dentro el municipio que fomenten el ecoturismo.

Dando seguimiento a las debilidades, se pudo observar que, comparadas con las fortalezas, se pueden dar otras estrategias, como la creación de nuevas artesanías con productos ovinos, como se mencionó anteriormente, ya que esta zona es reconocida por esta especie animal y si se apoyan los pequeños emprendimientos y artesanos que existen alrededor del municipio, se beneficiaría no solo la economía global, sino la de cada familia, además de dar a conocer la cultura que

se teje alrededor de Marulanda y de los ovinos. La capacitación desde el colegio, no solo en culinaria ovina, sino también en todos los derivados de esta especie, ayudaría al municipio a contrarrestar en parte la marcha de sus habitantes por falta de oportunidades, y al mismo tiempo se impulsarían la gastronomía y el turismo, que es uno de los enfoques principales.

Existen situaciones adversas, como la generada por los animales salvajes que rondan por la zona y se alimentan de la caza, en su mayoría, de ovejas, lo que hace que la producción y cría de estas disminuya. Para cambiar esta situación y reducir la tasa de ovinos expuestos a estos depredadores, se puede diligenciar un proceso de capacitación en manejo de estabulación de ovinos, aprovechando los terrenos con que el municipio o el Gobierno cuentan, con el fin de crear infraestructuras donde se pueda albergar esta especie, de modo que los animales salvajes no se alimenten de ella.

Posteriormente, se encontraron soluciones o estrategias entre las amenazas y fortalezas. Una de dichas estrategias está relacionada con el potencial ecoturístico de Marulanda. Para darle seguimiento, se propone hacer una sensibilización en los habitantes sobre el turismo sostenible, lo que generaría un ingreso extra en la economía. Al mismo tiempo, la creación de espacios turísticos, como hoteles o *glampings* que incluyan paquetes de viaje completos (hospedaje, comidas, recorridos y transporte entre lugares a visitar), permitiría crear conciencia respecto al turismo y los beneficios que podría brindar al municipio, aprovechando el apoyo de profesionales en turismo y gastronomía, que analicen y construyan un plan ideal del cual se puede generar empleo y encaminar a la comunidad a diversificar la economía de una manera que complemente la crianza de ovinos y, al mismo tiempo, la motive a seguir con esta ocupación.

El desarrollo del turismo de naturaleza es una gran oportunidad para el municipio, ya que puede preservar las áreas naturales de interés, generar aprovechamiento de los recursos naturales, incrementar la empleabilidad, apropiarse del municipio y preservar su cultura.

Una estrategia para dar solución a la problemática de la falta de formación es crear alianzas educativas con la Universidad Católica de Manizales y la Universidad Autónoma de Manizales, para llevar a cabo los procesos turísticos y gastronómicos, ya que una de las debilidades del municipio es la falta de personal capacitado. Con ello, el objetivo principal es potencializar el turismo y transformar el ovino

mayor con buenas prácticas de manufactura, dado que este es la principal fuente económica, para ello se buscan alianzas con estas universidades, para que sus estudiantes realicen sus prácticas y tecnifiquen, mediante planes de desarrollo, los procesos en gastronomía y turismo.

La Universidad Católica de Manizales cuenta con los programas de Técnico en Operaciones y Servicios Turísticos, Tecnología en Gestión de Empresas Turísticas y Administración de Empresas Turísticas. La Universidad Autónoma de Manizales, por su parte, tiene el programa de Gastronomía.

Otra alternativa a la hora de hablar de turismo es San Félix, un corregimiento ubicado cerca a Marulanda, cuyo atractivo son las imponentes palmeras que crecen en el Valle de la Samaria. Esta es una opción para vincular planes que incluyan otros atractivos, para que la experiencia no se limite solo a un lugar, sino que se expanda a lo largo de los parajes circundantes.

Las cabalgatas han sido fuente de ingresos para algunos habitantes de Marulanda, pero, por falta de aprovechamiento de los recursos, esta actividad no tiene la capacidad de satisfacer la necesidad turística. Además, el municipio carece de capacidad hotelera y de sector gastronómico, como ya ha sido mencionado, lo cual genera inconformidad y hace que la estadía del turista sea muy corta (y que no manifieste intenciones de regresar).

Por lo tanto, se necesita impulsar las cabalgatas, de la mano con otros municipios, para brindar la oportunidad de conocer Marulanda, San Félix y Pensilvania. Estos, aliados estratégicamente, pueden ofrecer diferentes servicios a los visitantes, dándoles la posibilidad de obtener alimentación, hospedaje y una excelente experiencia.

Finalmente, se pudo analizar cómo, aprovechando las oportunidades, se pueden combatir las amenazas ya presentadas, lo que muestra que los programas que brindan los gobiernos departamental y nacional para el turismo pueden crear infraestructura turística y profundizar en la existente, por ejemplo, la torre de la campana, desde la cual se puede admirar parte del municipio, desde una altura considerable, y también una segunda campana que se encuentra al lado de la iglesia, que es una antigüedad conservada a través de los años.

El turismo en Marulanda resalta por sus atractivos, tales como la Parroquia Nuestra Señora de las Mercedes, el Parque Ángel María Melguizo, la Cooperativa

Ovina, el Cerro de las Tres Marías —donde se pueden hacer recorridos a caballo— y la Casa Museo, cuyo patio tiene diversas antigüedades representativas de la cultura marulandeña.

En el Plan de Desarrollo del municipio se hace énfasis en proteger las áreas naturales, pero no se han creado estrategias para ello. Marulanda necesita mayor apoyo gubernamental para obtener un balance entre lo ambiental, lo social y lo económico, con base en un análisis del Plan de Desarrollo 2020-2023 (Alcaldía Municipal de Marulanda, 2020), en el que se propone buscar alternativas para generar desarrollo, pero estas no se enfocan en el turismo, pues este, como se mencionaba anteriormente en las debilidades y amenazas, afecta de alguna manera el desarrollo sostenible, ya que el municipio cuenta con atractivos turísticos, pero no cuenta con una debida capacitación para recibir a los turistas.

Un enfoque gastronómico para impulsar el comercio de Marulanda y el conocimiento de sus más tradicionales recetas a base de ovinos pueden ser los diversos cortes que se derivan de esta especie, por ejemplo, mano, pierna, silla, costillar, chuletas, paletas, pecho, cuello y cabeza. Se obtiene así un catálogo con diversas opciones acerca de las formas en las cuales se puede disfrutar la carne de este animal, adicionando algunos platos nuevos que reflejen la variedad de la zona caldense. Por otra parte, para mitigar las limitaciones acerca de técnicas gastronómicas, es posible recurrir a la oferta del Sena en lo tocante a capacitaciones en gastronomía, lo que se convertiría en otro punto para gestionar por parte del gobierno para los habitantes de Marulanda.

El municipio tiene una gran variedad gastronómica y con base en ella se puede generar una ruta en la que se visiten diferentes casas marulandeñas, de modo que los visitantes disfruten de los diferentes tipos de comidas basadas en ovinos, para mantener así la cultura local y el posicionamiento del territorio, y generar un desarrollo económico dentro del municipio.

Existen medios para mejorar las condiciones de los jóvenes, de manera que su calidad de vida en el municipio sea igual a la que buscan en la ciudad. Esto se puede lograr mediante programas de impacto social a través de convenios con la Alcaldía Municipal, en los que se impulsen proyectos que generen empleo. Así mismo, es posible presentar proyectos de creación de empresas agropecuarias enfocadas en ovinos. Concientizar a la gente en el hecho de que Marulanda es un municipio económico frente a la inflación actual es clave al momento de motivar

a las personas a permanecer allí y aumentar el flujo en los planes turísticos que se pueden brindar a precios bastante asequibles.

La reconstrucción del tejido social se puede enlazar al turismo, ya que, al generar diferentes actividades innovadoras, el municipio empieza a tener un crecimiento social y económico.

Las fiestas patronales de Marulanda se denominan “Festival de la lana, la papa, la leche y la arriería”, haciendo alusión a la cultura que se vive alrededor del municipio y su patrimonio, lo cual promociona y, al mismo tiempo, fomenta la crianza de ovinos, para que las personas conozcan más a fondo sus tradiciones.

Es importante mencionar que Marulanda también tiene como actividad económica el cultivo de papa, siendo uno de sus productos representativos, al igual que los cultivos de mora y la ganadería.

Para finalizar, podemos encontrar una serie de actividades que surgen de la creación y análisis de toda la matriz, y que son un aspecto más general de los objetivos que pueden desarrollarse en Marulanda para impulsar el municipio, su economía y, lo más importante, resaltar su cultura ovina.

La capacitación de las personas entorno a los ovinos es uno de los pilares fundamentales a la hora de crear proyectos en Marulanda, ya que, si se pretende impulsar el municipio bajo esta modalidad, las personas deben tener un conocimiento no solo empírico, sino también técnico, que ayude e impulse a conocer más a fondo la especie, sus usos adecuados y sus beneficios, para aprovecharlos al máximo y que sean un atractivo para los visitantes.

Impulsar el turismo requiere apoyo, no solo a nivel departamental, sino también nacional, ya que estas convocatorias ayudan con fondos monetarios y capital humano que aporta valiosos saberes para aprovechar las oportunidades con las que cuenta el municipio en infraestructura, terrenos y recursos para el desarrollo de proyectos que se centren en impulsar el ecoturismo enfocado en los ovinos y en la cultura que gira alrededor de estos.

Marulanda es un municipio económico, donde un turista promedio no gastaría demasiado dinero en recorridos o paquetes. Esto hace que tenga potencial a la hora de convertirlo en un atractivo en el que las personas encuentren un lugar

agradable, cultural, acogedor y colonial, por sus calles empedradas, casas en madera, la plaza principal con forma de establos para ovejas, y la tranquilidad de no tener contaminación auditiva, visual o del aire, como suele suceder en las ciudades. Publicitar a Marulanda y darlo a conocer es un plan perfecto para atraer turistas y cambiar la imagen que se tiene del municipio como un lugar alejado, frío y solitario.

Aprovechar las redes sociales es un objetivo que a largo plazo podría llevar a que el municipio sea turístico, ya que, utilizando los tipos de publicidad que se manejan en la actualidad, se pueden mostrar el atractivo turístico del Marulanda, sus ovinos y toda la tradición que gira entorno a ellos.

Conclusiones

En síntesis, las conclusiones a las que podemos llegar se relacionan con las siguientes acciones:

- Capacitar a las personas en pro del turismo enfocado en los ovinos y sus derivados.
- Aprovechar ofertas gubernamentales y de instituciones de educación superior para impulsar la gastronomía y el turismo en Marulanda.
- Concientizar a las personas en cómo pueden lograr un mayor beneficio al aprovechar todos los recursos que se pueden obtener de los ovinos.
- Utilizar los terrenos con los que cuenta el municipio para el turismo.
- Usar las redes sociales para generar un flujo de turistas y compradores en línea.

Referencias

- Alcaldía Municipal de Marulanda. (2020). *Plan de Desarrollo 2020-2023*. https://marulandacaldas.micolombiadigital.gov.co/sites/marulandacaldas/content/files/000125/6237_plan-de-desarrollo--marulanda-unido-sostenible-y-con-arraigo.pdf
- Manktelow, J. y Carlson, A. (2017). *Swot analysis*. Mind Tools. https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
- O'Connor, A. (2017). *An introduction to Swot analysis*. Strathclyde Business School.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., y Strickland III, A. J. (2018). *Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases*. McGraw-Hill Education.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., y Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy: globalization, innovation, and sustainability*. Pearson.

Conclusiones

Todos los municipios tienen sus ventajas comparativas, aquellas que vienen con el solo hecho de existir, y, por supuesto, sus ventajas competitivas, aquellas que se generan principalmente soportadas en la tecnología, la información y el conocimiento. El municipio de Marulanda no es ajeno a la afirmación anterior: tiene sus ventajas y también sus debilidades, por lo que se procedió a partir de un análisis general del ambiente de *marketing* de la opción del manejo de ovinos, para explotar esas ventajas propias del municipio y minimizar las desventajas o debilidades a través de la creación de acciones estratégicas que generen ventajas competitivas. Este fue el punto de partida del presente escrito.

De vieja data, el municipio de Marulanda ha venido comercializando productos a base de ganado ovino —sus carnes, su lana e incluso su grasa y lácteos—, por lo que se analizaron las potencialidades de ese mercado en el ámbito nacional y en el internacional, para así llegar a datos que permitan entender el proceso que se da con la explotación de los productos de origen ovino y las potencialidades de estos productos, aprovechando las ventajas propias del municipio y fortaleciéndolas con las ventajas competitivas.

Buscando, precisamente, las acciones que permitan potenciar esas ventajas que el municipio debe tener, se realizó con base en el análisis de mercado, nacional e internacional, un análisis DOFA que muestra cómo las debilidades se pueden convertir en fortalezas y las amenazas, en oportunidades. Se destaca que factores como las personas y la curva de aprendizaje en el manejo de ganado ovino, entre otros, son parte de los elementos que permiten crear ventajas competitivas que le

permitan a Marulanda salir adelante y convertirse en un municipio más rentable y generador de oportunidades para sus habitantes.

El factor turístico se identifica como el eje que puede soportar el éxito de las actividades propuestas con base en lo encontrado en el análisis DOFA, unido a las características de las personas que habitan en Marulanda, lo que permite un desarrollo sostenible, sustentable y, por supuesto, soportado en el compromiso de todos, lo cual debe garantizar la continuidad de las acciones para que sean perdurables en el tiempo.

La existencia de una cooperativa de ovicultores de larga tradición coadyuva a complementar el proceso estratégico, buscando potenciar el municipio como destino turístico. Igualmente, las historias que cuentan cada una de sus calles, su parque y el mismo nombre de su fundador ayudan también a complementar estas acciones.

Ahora bien, queda claro que el municipio como tal tiene grandes oportunidades y fortalezas, pero debe trabajar en conjunto con el entorno. El corregimiento de San Félix y los atractivos turísticos que hacen parte de otros municipios se deben aunar en un proyecto mancomunado para poder ser exitosos. Pensar un viaje con circuito ecológico que recorra al municipio de Marulanda y los municipios y atractivos aledaños puede generar oportunidades para el desarrollo de estrategias turísticas, de carácter ecológico, para Marulanda.

Otra gran oportunidad que se identifica para el municipio y la explotación ovina es la tendencia de las personas a buscar la aventura en lo ecológico, lo amigable con el ambiente y lo orgánico. Marulanda tiene esos elementos: su aire es puro; sus gentes, afables; lo que se cultiva y se produce puede ofertarse como orgánico; y sus paseos y hospedajes se pueden catalogar como ecológicos. Precisamente, una debilidad identificada es la falta de hospedajes en el municipio. Estos pueden convertirse en una gran oportunidad, pues se deben crear opciones para que los posibles turistas puedan pernoctar —tal es el caso del *glamping*—. Igualmente, dentro del municipio hacen falta locales que permitan el esparcimiento, como restaurantes y espacios de reunión en las noches para las familias. Hay buenas opciones en las instalaciones de la Cooperativa Ovina y otros espacios en fincas y terrenos aledaños, en los que se pueden servir platos a base de carne de ovinos, que tradicionalmente se han elaborado de forma artesanal en el municipio.

Otro factor a desarrollar es el hecho de que existen fiestas del municipio en función de los ovinos, y que aglutinan cantidades apreciables de personas foráneas. En estas fiestas deben crearse estructuras temporales a base de madera autóctonas que servirían de vitrina para vender el municipio al mundo, a partir de sus fiestas y de las actividades que en estas se realizan en función de los ovinos.

El servicio de Internet en las cabeceras municipales permite que las actividades del municipio se puedan postear en aplicaciones de redes sociales, dando a conocer a Marulanda en el mundo e interactuar con los futuros clientes y potenciales visitantes.

Como estrategia adicional, se plantean los circuitos turísticos para atraer a más visitantes por medio de las agencias de viajes, con el fin de que estas den a conocer las bondades del municipio en otros países.

Uno de los grandes problemas que tiene Marulanda y que representa una amenaza latente son las vías de comunicación, que están en pésimas condiciones y dejan mal parado al municipio. Sin embargo, es claro que esta amenaza puede ser una oportunidad, primero, por las inversiones que el gobierno departamental pueda desarrollar y, también, porque promueve que los desplazamientos se hagan en caballos, lo que promueve la idea de lo natural y lo saludable.

Como colofón a todo lo anterior, queda claro que, a pesar de todas las debilidades y amenazas identificadas, hay opciones para potenciar exactamente lo opuesto y desarrollar estrategias que permitan crear ventajas competitivas a partir de las ventajas comparativas, y que herramientas como la DOFA son preponderantes para desarrollar estos procesos con actividades soportadas en hechos reales. Así, las debilidades y amenazas pueden revertirse para crear verdaderas opciones de crecimiento sostenible y sustentable, a partir de la comercialización y explotación de productos cárnicos y otros propios de los ovinos, más allá de la lana.

Sobre los autores y autoras

Juan Carlos Chica Mesa

Doctor en Ingeniería - Industria y Organizaciones. Magíster en Ciencias de la Gestión, magíster en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo, magíster en Administración. Especialista en Desarrollo Gerencial. Profesional en Economía Empresarial, profesional en Ingeniería de Sistemas con énfasis en Software. Profesor, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Integrante del Grupo de Investigación Finanzas y Marketing de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Correo: jcchicam@unal.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7975-1303>

Lina María Álvarez Herrera

Profesional en Negocios Internacionales y Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Manizales. Coinvestigadora de Análisis de Mercados, Universidad de Caldas. Joven Investigadora del Grupo de Investigación Empresariado, de la Universidad Autónoma de Manizales. Correo: linamalvarezh@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3471-8961>

Marcela Carvajal

Magíster en Administración de Negocios. Especialista en Desarrollo Gerencial, especialista en Investigación y Docencia Universitaria, especialista en Gerencia de Negocios Internacionales. Docente de la Facultad de Estudios Sociales y Empresariales del Departamento de Administración y Economía de la Universidad Autónoma de Manizales. Integrante del Grupo de Investigación Empresariado, de la Universidad Autónoma de Manizales. Correo: marcelacarvajal@autonoma.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5780-135X>

Steven Delgado Cortés

Especialista en Gerencia de Proyectos. Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Coinvestigador Proyecto Competencias Empresariales y de Innovación, programa Reconstrucción del Tejido Social en Zonas de Posconflicto en Colombia. Integrante del Grupo de Investigación Finanzas y Marketing, de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Correo: stdelgadco@unal.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9797-6063>

Sergio Largo Jaramillo

Monitor proyecto Competencias Empresariales y de Innovación, programa Reconstrucción del Tejido Social en Zonas de Posconflicto en Colombia. Estudiante de Pregrado Administración de Empresas. Monitor proyecto Emprendimiento, Universidad de Caldas. Integrante del Grupo de Investigación Finanzas y Marketing, de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Correo: slargoj@unal.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8749-4629>

Angie Nathalie Hincapié Olaya

Profesional de Negocios Internacionales por la Universidad Autónoma de Manizales. Miembro del Semillero de Investigación del Grupo de Investigación Empresariado, de la Universidad Autónoma de Manizales. Correo: angie.hincapieo@autonoma.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6132-8083>

Manuela Mejía Gómez

Profesional en Negocios Internacionales por la Universidad Autónoma de Manizales. Miembro del Semillero de Investigación del Grupo de Investigación Empresariado, de la Universidad Autónoma de Manizales. Correo: manuela.mejiago@autonoma.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1390-1222>

Ana Lucía Cuasialpud Pérez

Profesional en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Manizales. Miembro del Semillero de Investigación del Grupo de Investigación Empresariado, de la Universidad Autónoma de Manizales. Correo: ana.cuasialpudp@autonoma.edu.co

Manuela Salazar García

Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Nacional, sede Manizales. Miembro del Semillero del Grupo de Investigación Finanzas y Marketing, de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Correo: msalazarga@unal.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3133-5941>

tirant
online[®]
Colombia

La **base de datos jurídica** más completa del mercado

- **Toda la jurisprudencia y legislación** de forma fácil e intuitiva
- **Biblioteca virtual** con todo el fondo editorial de Tirant a un click
- **La actualidad jurídica** al momento para estar siempre actualizado



tirantonline.com.co



**tirant
tech**

Tecnología e
innovación jurídica



Más información: atencionalcliente@tirantonline.com