

**ANÁLISIS DE FACTORES REGULATORIOS, SANITARIOS Y DE
COMPETITIVIDAD PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LAS
EXPORTACIONES DE GANADO EN PIE PARA GOLDSEED**

**DAVID CAMARGO ALZATE
SANTIAGO RODRIGUEZ LAGUNA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
NEGOCIOS INTERNACIONALES
MEDELLÍN**

2026

**ANÁLISIS DE FACTORES REGULATORIOS, SANITARIOS Y DE
COMPETITIVIDAD PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LAS
EXPORTACIONES DE GANADO EN PIE PARA GOLDSEED**

**DAVID CAMARGO ALZATE
SANTIAGO RODRIGUEZ LAGUNA**

Trabajo de grado para optar al título de
NEGOCIADOR INTERNACIONAL

Asesora

Claudia Patricia Vélez Zapata

Ph.D. en Administración

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

MEDELLÍN

2026

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Medellín, 2026

David Camargo Alzate

Santiago Rodriguez Laguna

"Declaramos que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en ésta o en cualquiera otra universidad".

Firma del autores

David Camargo Alzate

David Camargo Alzate

Santiago Rodriguez Laguna

Santiago Rodriguez Laguna

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	13
1. Descripción del Problema de Investigación	15
2. Formulación del Problema.....	19
3. Revisión de la Literatura.....	20
3.1. Internacionalización de empresas	20
3.2. Competitividad en el sector agropecuario	23
3.3. Exportación de ganado en pie: contexto y condiciones.....	25
3.4. Marco regulatorio sanitario nacional e internacional	27
3.5. Mercados Halal como destino estratégico	29
3.6. El sector ganadero colombiano y su potencial exportador	31
4. Metodología.....	33
4.1. Objetivos de investigación	33
4.1.1. Objetivo General.....	33
4.1.2. Objetivos Específicos	34
4.2. Alcance de la investigación	34
4.3. Enfoque de la investigación.....	36
4.4. Categorías y variables de estudio	37
4.4.1. Categorías de análisis (Componente cualitativo)	37

4.4.2.	Variables de estudio (Componente cuantitativo).....	37
4.5.	Población o muestra	38
4.5.1.	Población general (Componente cuantitativo)	38
4.5.2.	Muestra dirigida (Componente cualitativo).....	39
4.6.	Técnicas, instrumentos y procesamiento de datos.....	40
4.6.1.	Análisis documental	40
4.6.2.	Encuesta (Cuestionario).....	42
4.6.3.	Entrevista semiestructurada.....	45
5.	Resultados.....	46
5.1.	Resultados cuantitativos	46
5.1.1.	Pregunta 1 – Edad.....	46
5.1.2.	Pregunta 2 – Sexo	47
5.1.3.	Pregunta 3 – Tamaño del hato	48
5.1.4.	Pregunta 4 – Razas trabajadas	48
5.1.5.	Pregunta 5 – Peso de venta	49
5.1.6.	Pregunta 6 – Conocimiento de las normas sanitarias	50
5.1.7.	Pregunta 7 – Nivel de conocimiento técnico sobre normativa de exportación	51
5.1.8.	Pregunta 8 – Impacto de los requisitos sanitarios en el proceso de exportación	51
5.1.9.	Pregunta 9 – Mayor obstáculo para la exportación	52

5.1.10.	Pregunta 10 – Experiencia general con controles sanitarios	53
5.1.11.	Pregunta 11 – Evolución prevista de la exportación	54
5.1.12.	Pregunta 12 – Calificación de trámites administrativos	55
5.1.13.	Pregunta 13 – Infraestructura física para bienestar animal.....	55
5.1.14.	Pregunta 14 – Estado de los sistemas de trazabilidad	56
5.1.15.	Pregunta 15 – Capacitación técnica del personal operativo	58
5.1.16.	Pregunta 16 – Situación de financiamiento	59
5.2.	Resultados cualitativos	59
5.2.1.	Hallazgos de la entrevista semiestructurada.....	59
5.2.2.	Hallazgos del análisis documental.....	62
6.	Conclusiones.....	63
6.1.	Relación con el problema y cumplimiento de objetivos.....	63
6.2.	Respuesta a la pregunta y objetivo general	64
6.3.	Limitaciones de la investigación	66
6.4.	Propuestas para futuras investigaciones	67
	Referencias	67
	Anexos.....	69

LISTA DE GRÁFICOS Y TABLAS

GRÁFICOS

Gráfico 1. Edad de los participantes

Gráfico 2. Sexo de los participantes

Gráfico 3. Tamaño del hato

Gráfico 4. Razas trabajadas

Gráfico 5. Peso de venta

Gráfico 6. Conocimiento de las normas sanitarias

Gráfico 7. Conocimiento sobre normativas de exportación

Gráfico 8. Impacto de requisitos sanitarios en proceso de exportación

Gráfico 9. Mayor obstáculo para la exportación

Gráfico 10. Experiencia con controles sanitarios

Gráfico 11. Evolución prevista de la exportación

Gráfico 12. Experiencia con trámites administrativos

Gráfico 13. Infraestructura física

Gráfico 14. Sistemas de trazabilidad

Gráfico 15. Capacidad técnica del personal operativo

Gráfico 16. Situación de financiamiento

TABLAS

Tabla 1. Análisis documental

Tabla 2. Estructura de la encuesta

RESUMEN

Propósito- El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un plan de acción para el fortalecimiento de la estrategia de exportación de ganado en pie en la empresa GOLDSEED, con sede en Córdoba, Colombia. Para ello, se analizaron los factores regulatorios, sanitarios y de competitividad que determinan la participación de la empresa en el comercio exterior, con énfasis en los mercados de destino del Medio Oriente, especialmente en el contexto de las exigencias derivadas de la certificación Halal y los estándares de bienestar animal de la Organización Mundial de Sanidad Animal (OMSA).

Metodología- La investigación adoptó un enfoque mixto con alcance exploratorio y descriptivo. El componente cuantitativo consistió en una encuesta estructurada administrada digitalmente mediante Google Forms a ganaderos proveedores de la región colombiana, seleccionados a través de un muestreo no probabilístico que combinó técnicas de conveniencia y bola de nieve. El componente cualitativo incluyó una entrevista semiestructurada dirigida a directivos de GOLDSEED, así como un análisis documental de las normativas vigentes del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), la OMSA y los estándares de certificación Halal.

Hallazgos- Los resultados evidencian que el sector ganadero colombiano cuenta con una base productiva y financiera favorable para la exportación, con el 66.7% de los ganaderos proyectando una evolución positiva del comercio exterior en los próximos dos años. No

obstante, se identificó una brecha de conocimiento regulatorio significativa: el 42.9% de los proveedores posee únicamente nociones básicas sobre normativas de exportación, y el 61.9% requiere adecuaciones en infraestructura para cumplir con los estándares internacionales de bienestar animal. En cuanto a GOLDSEED, la empresa presenta una estabilidad financiera sólida derivada de sus operaciones locales, pero su estructura administrativa de carácter familiar y centralizada demanda una profesionalización y la transición hacia sistemas de trazabilidad automatizados que satisfagan las exigencias de los mercados de destino.

Contribución- Esta investigación ofrece un diagnóstico integral del estado de internacionalización del sector ganadero en Colombia y propone un plan de acción concreto para GOLDSEED, que puede funcionar como modelo referencial para empresas medianas del sector agropecuario colombiano. Sus hallazgos aportan evidencia empírica sobre las barreras institucionales y técnicas que limitan la competitividad exportadora de la ganadería colombiana, contribuyendo al diseño de políticas sectoriales y estrategias de apoyo empresarial orientadas a la internacionalización del agro.

Palabras clave: Exportación; Ganadería bovina; Competitividad internacional; Regulación sanitaria; Internacionalización de empresas.

ABSTRACT

Purpose- This study aims to design an action plan to strengthen the live cattle export strategy of GOLDSEED, a company based in Cordoba, Colombia. The regulatory, sanitary, and competitiveness factors determining the company's participation in foreign trade were analyzed, with particular emphasis on Middle Eastern destination markets, especially regarding requirements stemming from Halal certification and the animal welfare standards of the World Organisation for Animal Health (WOAH/OMSA).

Design/Methodology- The research adopted a mixed-methods approach with exploratory and descriptive scope. The quantitative component consisted of a structured survey administered digitally via Google Forms to cattle-raising suppliers in the Colombian region, selected through non-probability sampling combining convenience and snowball techniques. The qualitative component included a semi-structured interview with GOLDSEED's management team and a documentary analysis of current regulations from the Colombian Agricultural Institute (ICA), the National Food and Drug Surveillance Institute (INVIMA), WOAH/OMSA, and international Halal certification standards.

Findings- Results reveal that the Colombian cattle sector has a favorable productive and financial base for export; 66.7% of surveyed farmers project a positive evolution in foreign trade over the next two years. However, a significant regulatory knowledge gap was identified: 42.9% of suppliers hold only basic knowledge of export regulations, and 61.9% require infrastructure upgrades to meet international animal welfare standards.

Regarding GOLDSEED, the company demonstrates solid financial stability from local operations, but its family-centered administrative structure requires professionalization and a transition to automated traceability systems that meet destination market requirements.

Originality/Value- This research provides a comprehensive diagnosis of the internationalization readiness of the cattle sector in Colombia and proposes a specific action plan for GOLDSEED, which may serve as a replicable model for mid-sized companies in the Colombian agricultural sector. The findings contribute empirical evidence on the institutional and technical barriers limiting Colombian cattle export competitiveness, informing the design of sectoral policies and business support strategies for agricultural internationalization.

Keywords: Export; Bovine livestock; International competitiveness; Sanitary regulation; Business internationalization.

INTRODUCCIÓN

Colombia se posiciona como uno de los principales productores ganaderos de América Latina, con un inventario que supera los 29 millones de cabezas bovinas y un sector que representa una fuente estratégica de ingresos agropecuarios y divisas para el país (Fedegán, 2024). En este contexto, la exportación de ganado en pie emerge como una alternativa de alto valor agregado para empresas que buscan capitalizar la demanda creciente de los mercados del Medio Oriente, donde los estándares de calidad, sanidad animal y certificación Halal definen las condiciones de acceso al comercio.

GOLDSEED es una empresa ganadera con operaciones en el departamento de Córdoba que ha identificado en la exportación de ganado en pie una oportunidad estratégica para diversificar sus fuentes de ingreso y proyectarse hacia el mercado internacional. Sin embargo, como ocurre con la mayoría de las empresas medianas del sector agropecuario colombiano, la transición hacia el comercio exterior implica el enfrentamiento de un entramado regulatorio, sanitario y logístico de alta complejidad, que exige una preparación sistemática y un diagnóstico riguroso de las capacidades internas de la organización y del entorno sectorial en el que opera.

El presente artículo aborda precisamente esta realidad, analizando los factores que condicionan la competitividad exportadora de GOLDSEED y proponiendo un plan de acción concreto que permita a la empresa consolidar su estrategia de internacionalización. Para ello, se adoptó un enfoque de investigación mixto que integra la perspectiva cuantitativa de los proveedores ganaderos de la región colombiana con la visión

cualitativa de los directivos de la empresa, triangulando esta información con el análisis documental de la normativa vigente del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y los estándares internacionales de la Organización Mundial de Sanidad Animal (OMSA).

El artículo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se desarrolla la descripción del problema de investigación y su contexto; en segundo lugar, se formula la pregunta central y las preguntas auxiliares que orientan el estudio; en tercer lugar, se presenta la revisión de la literatura y el marco teórico que sustenta el análisis; a continuación, se expone la metodología empleada en el proceso investigativo; posteriormente, se presentan los resultados obtenidos desde ambos componentes; y, finalmente, se formulan las conclusiones, limitaciones y propuestas para futuras investigaciones.

La dinámica del comercio agropecuario internacional ha experimentado transformaciones profundas en las últimas décadas, impulsadas por la liberalización comercial, el endurecimiento de las normas sanitarias y fitosanitarias, y la reconfiguración de las cadenas globales de valor. En este entorno, las economías emergentes con vocación agropecuaria, como Colombia, enfrentan el desafío de transitar de una posición de productor primario hacia la de proveedor calificado en los mercados internacionales de mayor valor agregado. La exportación de animales vivos, y en particular del ganado bovino en pie, representa precisamente uno de estos nichos estratégicos, donde la confluencia de factores productivos, sanitarios, regulatorios y logísticos determina la viabilidad de acceso y permanencia en mercados externos altamente competitivos.

En el ámbito de los estudios sobre internacionalización de empresas agropecuarias latinoamericanas, existe un vacío significativo en la literatura respecto al análisis integral de los factores que condicionan la inserción exportadora de empresas medianas del sector ganadero colombiano. La mayor parte de las investigaciones disponibles abordan la competitividad del sector desde una perspectiva macroeconómica y sectorial, sin descender al nivel de la empresa individual y su cadena de suministro inmediata. El presente trabajo busca contribuir a cerrar esta brecha, tomando el caso de GOLDSEED como unidad de análisis representativa de una categoría empresarial que concentra una proporción significativa del potencial exportador ganadero del país, pero que ha recibido escasa atención académica y de política pública desde una perspectiva de gestión estratégica y de negocios internacionales.

1. Descripción del Problema de Investigación

El sector ganadero colombiano enfrenta una paradoja estructural: dispone de una base productiva significativa y de condiciones naturales favorables para la crianza de bovinos de alta calidad, pero su participación en el comercio internacional de ganado en pie sigue siendo marginal en comparación con el potencial real del país. Según Fedegán (2024), Colombia registró exportaciones de ganado en pie por un valor inferior al 1% de su inventario bovino total en 2023, evidenciando una capacidad instalada ampliamente desaprovechada, en contraste con países como Brasil, Uruguay y Paraguay, que han logrado consolidar su posicionamiento exportador a través de estrategias de largo plazo.

Esta situación obedece, en gran medida, a la ausencia de una articulación efectiva entre la oferta ganadera nacional y los requisitos técnicos, sanitarios y documentales exigidos por los mercados internacionales, particularmente aquellos ubicados en el Medio Oriente, donde la demanda de bovinos en pie es creciente y estable. Los países de esta región, como los Emiratos Árabes Unidos, Egipto y Arabia Saudita, exigen el cumplimiento de protocolos de bienestar animal definidos por la OMSA, así como la certificación Halal del manejo del ganado desde la finca hasta el momento del embarque (Instituto Halal, 2024). Estas exigencias no solo implican ajustes técnicos, sino también una transformación cultural y organizacional en las empresas exportadoras.

En el caso específico de GOLDSEED, empresa ganadera con operaciones en el departamento de Córdoba, se identifica una oportunidad concreta de acceder a estos mercados, sustentada en su base de proveedores locales, su trayectoria en el mercado nacional y la estabilidad financiera derivada de sus operaciones domésticas. No obstante, la empresa enfrenta desafíos estructurales que limitan su capacidad de insertarse con éxito en el comercio exterior: una estructura administrativa de carácter familiar que centraliza la toma de decisiones en los propietarios; la ausencia de sistemas de trazabilidad automatizados que satisfagan los estándares de los países de destino; y una base de proveedores con conocimiento técnico limitado sobre las normativas de exportación, donde el 42.9% posee apenas nociones básicas al respecto.

Adicionalmente, el entorno institucional colombiano presenta oportunidades en términos de acuerdos comerciales y programas de apoyo a la exportación agropecuaria gestionados por el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Comercio, pero también impone

exigencias regulatorias rigurosas a través del ICA y el INVIMA que requieren de una gestión documental y técnica especializada. La Resolución 97977 de 2021 del ICA, por ejemplo, establece protocolos de control de enfermedades de declaración obligatoria y ciclos de vacunación que deben ser verificados y certificados antes de cualquier embarque, lo que exige una coordinación estrecha y sistemática con los proveedores.

En suma, el problema central que aborda esta investigación es la brecha existente entre la capacidad productiva de GOLDSEED y su cadena de proveedores, y el nivel de preparación técnica, administrativa y regulatoria necesaria para acceder y mantenerse competitivamente en el mercado internacional de ganado en pie. Esta brecha, si no es atendida de manera estructurada mediante un plan de acción integral, puede derivar en la pérdida de oportunidades comerciales significativas o en el incumplimiento de compromisos internacionales con consecuencias legales, sanitarias y reputacionales para la empresa.

La comparación con países de referencia resulta esclarecedora. Brasil, que exporta ganado bovino en pie hacia el Medio Oriente desde hace más de tres décadas, ha construido un sistema integrado de certificación sanitaria, trazabilidad individual y logística especializada que le permite movilizar cientos de miles de animales al año hacia mercados de alto valor. Uruguay, por su parte, ha desarrollado un modelo de exportación de ganado en pie fundamentado en la trazabilidad electrónica obligatoria desde el año 2004, que le otorga una ventaja diferencial en los mercados que exigen la identificación individual de cada animal. Colombia, a pesar de contar con un inventario bovino que supera el doble del uruguayo, no ha logrado articular aún un sistema equivalente que le permita competir con igualdad de condiciones en estos segmentos del mercado internacional.

La importancia estratégica del Medio Oriente como mercado de destino no puede subestimarse. La región concentra una población que supera los 400 millones de personas, con altas tasas de urbanización, ingresos per cápita en crecimiento y una demanda de proteína animal que supera ampliamente la capacidad productiva local. Países como Arabia Saudita, los Emiratos Árabes Unidos, Kuwait y Jordania dependen en más de un 80% de las importaciones para satisfacer su consumo de carne bovina, lo que genera una demanda estructural y estable de ganado en pie que Colombia podría capitalizar de manera significativa si logra superar las barreras regulatorias y logísticas que actualmente limitan su participación. La certificación Halal, lejos de representar únicamente una exigencia religiosa, se ha convertido en un sello de calidad integral que actúa como requisito de admisión a este vasto mercado, y que implica una trazabilidad rigurosa del manejo del animal desde su nacimiento hasta su entrega al importador.

Desde una perspectiva de política pública, el contexto colombiano ofrece señales alentadoras para la consolidación de una estrategia exportadora de ganado en pie. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ha priorizado la internacionalización agropecuaria como uno de los ejes de la política sectorial 2022-2026, y el ICA ha avanzado en la negociación de acuerdos de equivalencia sanitaria con países de la región del Golfo Pérsico. Sin embargo, la traducción de estas intenciones de política en resultados comerciales concretos exige que las empresas del sector, como GOLDSEED, estén en capacidad de cumplir con los protocolos técnicos requeridos y de operar con los estándares de trazabilidad, bienestar animal y documentación que los países compradores exigen. En este sentido, la investigación que aquí se presenta trasciende el análisis

descriptivo para proponer un plan de acción concreto y operativo que permita a GOLDSEED dar el salto de la intención exportadora a la exportación efectiva.

2. Formulación del Problema

A partir de la problemática descrita, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

Pregunta principal: ¿Cuáles son los factores regulatorios, sanitarios y de competitividad que determinan la viabilidad de una estrategia de exportación de ganado en pie para la empresa GOLDSEED, y qué acciones concretas se requieren para consolidarla?

Para el abordaje integral de esta pregunta, se formularon las siguientes preguntas auxiliares:

- P1.** ¿Cuáles son los principales requisitos normativos nacionales e internacionales que deben cumplirse para la exportación de ganado en pie desde Colombia hacia los mercados del Medio Oriente?
- P2.** ¿Cuál es la percepción de los ganaderos proveedores de la región colombiana frente a las regulaciones sanitarias y cuál es su disposición y preparación para participar en un proceso de exportación?
- P3.** ¿En qué medida está preparada la empresa GOLDSEED, en términos de infraestructura, capacidad técnica, estructura administrativa y fortaleza financiera,

para ejecutar una estrategia de exportación de ganado en pie hacia mercados internacionales?

La formulación de estas preguntas de investigación responde a una lógica de desagregación progresiva del problema central: desde el análisis del entorno regulatorio externo, pasando por la caracterización de los actores de la cadena de suministro, hasta llegar al diagnóstico de las capacidades internas de la empresa. Este enfoque multinivel permite construir un diagnóstico integral que aborde simultáneamente las dimensiones macro, meso y micro del fenómeno estudiado, garantizando que el plan de acción resultante sea coherente con la realidad del entorno y pertinente para las capacidades reales de GOLDSEED. La articulación de estas tres dimensiones de análisis constituye, además, un aporte metodológico al campo de los estudios de internacionalización de empresas agropecuarias, donde frecuentemente se privilegia alguna de estas dimensiones en detrimento de las otras.

3. Revisión de la Literatura

El marco teórico que sustenta esta investigación se articula en torno a cinco ejes conceptuales: la internacionalización de empresas, la competitividad en el sector agropecuario, las condiciones de la exportación de ganado en pie, el marco regulatorio sanitario internacional y las particularidades de los mercados Halal como destino estratégico.

3.1. Internacionalización de empresas

La internacionalización ha sido estudiada desde múltiples perspectivas teóricas que buscan explicar por qué y cómo las empresas deciden expandir sus operaciones más allá de sus fronteras nacionales. El modelo de Uppsala, desarrollado por Johanson y Vahlne (1977), plantea que la internacionalización es un proceso gradual e incremental, en el cual las empresas acumulan conocimiento sobre los mercados extranjeros y comprometen recursos de forma progresiva a medida que adquieren experiencia internacional. Este modelo es especialmente pertinente para el caso de GOLDSEED, que representa una empresa en etapa inicial de internacionalización, con fortalezas en su mercado doméstico pero con limitada experiencia en operaciones de comercio exterior.

Desde la perspectiva del Paradigma Ecléctico de Dunning (1980), la viabilidad de la internacionalización depende de la confluencia de tres tipos de ventajas: las ventajas de propiedad (Ownership), referidas a los activos específicos de la empresa como su red de proveedores y su estabilidad financiera; las ventajas de localización (Location), asociadas a las condiciones del entorno colombiano como la disponibilidad de ganado de razas Cebú y Brahman demandadas en mercados externos; y las ventajas de internacionalización (Internationalization), que justifican la preferencia por la exportación directa sobre otras formas de entrada al mercado.

Para las pymes del sector agropecuario, Johanson y Mattsson (1988) señalan que la inserción en redes de relaciones industriales internacionales facilita significativamente el proceso de internacionalización, ya que reduce la incertidumbre y los costos de entrada. En el contexto de GOLDSEED, este enfoque de redes subraya la importancia de

establecer alianzas con intermediarios especializados en comercio de ganado en pie, certificadoras Halal y agentes logísticos con experiencia en el Medio Oriente.

Más recientemente, el enfoque de las empresas nacidas globales (born globals) ha cuestionado la linealidad del modelo de Uppsala, argumentando que ciertas empresas, particularmente en sectores con alta orientación exportadora desde su fundación, pueden acortar significativamente el proceso de internacionalización a través del aprovechamiento de redes de contactos y del conocimiento especializado de sus fundadores (Rennie, 1993). Si bien GOLDSEED no corresponde plenamente a este perfil - dado que su origen es primordialmente doméstico -, la existencia de redes comerciales previas en el sector ganadero y la trayectoria de sus propietarios en el negocio ganadero regional constituyen activos de conocimiento que pueden acelerar su curva de aprendizaje en el proceso de internacionalización, acortando los plazos típicos del modelo gradual de Uppsala.

La teoría de los costos de transacción, desarrollada por Williamson (1985) y aplicada a la internacionalización por Buckley y Casson (1976), aporta un marco complementario relevante para comprender la decisión de GOLDSEED de exportar directamente en lugar de canalizar sus animales a través de intermediarios exportadores establecidos. Según este enfoque, la internalización de la actividad exportadora se justifica cuando los costos de transacción asociados al uso del mercado - información asimétrica, oportunismo, incertidumbre contractual - superan los costos de coordinar la actividad de exportación dentro de la propia empresa. En el caso del comercio de ganado en pie hacia el Medio Oriente, donde la especificidad de los activos involucrados - animales certificados Halal, con trazabilidad completa y sanidad verificada - es muy alta, la integración vertical del

proceso exportador por parte de GOLDSEED puede generar ventajas en términos de control de calidad, consistencia de la oferta y construcción de reputación ante los importadores de destino.

3.2. Competitividad en el sector agropecuario

El concepto de competitividad en el sector agropecuario trasciende la simple comparación de costos de producción e incorpora dimensiones relacionadas con la calidad sanitaria, la trazabilidad, la certificación y el cumplimiento de estándares internacionales. Porter (1990) propone el Diamante de la Ventaja Competitiva como marco analítico para explicar por qué ciertas industrias o naciones logran posiciones competitivas sostenidas en los mercados internacionales. Aplicado al sector ganadero colombiano, los cuatro componentes del diamante permiten identificar: las condiciones de los factores productivos (disponibilidad de tierras, clima, razas bovinas adaptadas); las condiciones de la demanda interna y externa (estándares de calidad Halal y de bienestar animal); las industrias relacionadas y de apoyo (sector veterinario, logístico y de insumos agropecuarios); y la estrategia, estructura y rivalidad empresarial (dinámica competitiva en el mercado local).

Rondón et al. (2019) argumentan que la competitividad en los sectores agropecuarios de América Latina está determinada, en una proporción creciente, por el cumplimiento de las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) establecidas en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC). En esta línea, las certificaciones sanitarias no deben ser vistas exclusivamente como barreras burocráticas, sino como activos estratégicos que

diferencian la oferta exportadora en mercados de alto valor, lo que supone un reencuadre conceptual fundamental para empresas como GOLDSEED en su proceso de preparación para la internacionalización.

La aplicación del Diamante de Porter al caso de GOLDSEED y el sector ganadero de Córdoba revela un panorama de fortalezas y debilidades bien definidas. En lo que respecta a las condiciones de los factores productivos, Colombia dispone de tierras aptas para la ganadería extensiva a costos relativamente bajos en comparación con sus competidores regionales, y de razas bovinas como el Cebú y el Brahman que presentan características de resistencia y adaptabilidad climática que los mercados de destino del Medio Oriente valoran positivamente. No obstante, la dotación de factores avanzados - infraestructura logística especializada, sistemas de trazabilidad, laboratorios de diagnóstico veterinario habilitados para exportación - presenta rezagos significativos que limitan la conversión de las ventajas naturales en ventajas competitivas sostenibles en el mercado internacional.

Desde la perspectiva de la demanda, el crecimiento del mercado Halal global y la creciente preferencia de los consumidores del Medio Oriente por ganado procedente de sistemas de producción trazables y certificados constituye un estímulo externo que puede actuar como catalizador de la mejora competitiva en toda la cadena productiva colombiana. La teoría de Porter sugiere que la exposición a una demanda sofisticada y exigente es uno de los motores más poderosos de la innovación y la mejora de la competitividad, ya que obliga a los productores a elevar sus estándares operativos para mantenerse en el mercado. En este sentido, la presión de los mercados Halal del Golfo Pérsico puede funcionar como un mecanismo de selección positiva que promueva la

modernización del sector ganadero colombiano, beneficiando no solo a las empresas exportadoras como GOLDSEED, sino al conjunto del tejido productivo regional.

3.3. Exportación de ganado en pie: contexto y condiciones

La exportación de ganado bovino en pie es una actividad de alta complejidad logística y sanitaria que difiere sustancialmente de la exportación de carne procesada. Según el ICA (2024), la operación de exportación de bovinos en pie desde Colombia requiere el cumplimiento de un protocolo secuencial que incluye: la certificación sanitaria del predio de origen mediante las Buenas Prácticas Ganaderas (BPG); la verificación del estado vacunal individual de los animales según el plan sanitario nacional; la aprobación de los lotes por parte de un médico veterinario oficial; la aplicación de cuarentena previa al embarque en instalaciones habilitadas; y la emisión del Certificado Zoosanitario Internacional (CZRI) por parte del ICA.

En el plano internacional, la OMSA establece en su Código Sanitario para los Animales Terrestres los estándares mínimos de bienestar animal aplicables durante el transporte y el manejo previo al sacrificio (OMSA, 2024). Estos estándares, que incluyen parámetros de densidad de carga, ventilación, acceso a agua y alimento, y control del estrés térmico durante el trayecto marítimo, constituyen un referente normativo de cumplimiento obligatorio para los países signatarios, entre ellos Colombia. El conocimiento e implementación de estos estándares en la cadena de valor de GOLDSEED representan, por tanto, una condición sine qua non para el acceso a los mercados de destino.

La logística del transporte marítimo de ganado en pie constituye uno de los eslabones más críticos y costosos de la cadena de exportación. Los buques especializados en el transporte de animales vivos - conocidos como livestock carriers - deben cumplir estrictas regulaciones de la Organización Marítima Internacional (OMI) en materia de ventilación, densidad de carga, acceso a alimento y agua, y control sanitario durante la travesía. El tiempo de viaje desde los puertos colombianos del Caribe hacia los puertos receptores del Golfo Pérsico oscila entre 18 y 25 días, dependiendo de la ruta y las escalas técnicas, lo que impone exigencias específicas de gestión del estrés animal, control del peso y monitoreo sanitario a bordo. Estos factores elevan sustancialmente los costos de la operación y exigen una planificación logística detallada que GOLDSEED deberá incorporar en su plan de exportación.

La experiencia de países exportadores de ganado en pie con trayectoria consolidada en el Medio Oriente ofrece lecciones valiosas para el caso colombiano. Australia, históricamente el mayor exportador mundial de ganado bovino y ovino en pie, desarrolló a lo largo de dos décadas un sistema regulatorio conocido como ESCAS (Exporter Supply Chain Assurance System), que establece la responsabilidad del exportador en el seguimiento y control del animal desde el origen hasta el sacrificio en el país de destino. Este modelo, implementado como respuesta a presiones de organizaciones de bienestar animal, se ha convertido en un referente global para la industria y constituye un estándar al que Colombia deberá aproximarse progresivamente para posicionarse como proveedor confiable y responsable en el mercado del Golfo Pérsico. La comprensión de estos precedentes internacionales es fundamental para que GOLDSEED diseñe su estrategia de exportación con una visión de largo plazo y sostenibilidad reputacional.

3.4. Marco regulatorio sanitario nacional e internacional

El sistema de control sanitario aplicable a las exportaciones de ganado en pie en Colombia está articulado principalmente en torno a dos instituciones: el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), que regula la sanidad animal y la certificación de predios, y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), que supervisa la inocuidad en la cadena alimentaria. La Resolución 97977 de 2021 del ICA constituye el instrumento normativo central para la gestión de enfermedades de control oficial en bovinos, estableciendo los protocolos de vacunación, diagnóstico y declaración de enfermedades que deben cumplir todos los predios involucrados en procesos de exportación.

En el plano de los acuerdos comerciales, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2024) ha negociado capítulos de MSF en los Tratados de Libre Comercio vigentes de Colombia, los cuales establecen marcos de equivalencia y reconocimiento mutuo de medidas sanitarias con los países signatarios. Sin embargo, para los mercados del Medio Oriente - muchos de los cuales no tienen TLC con Colombia - la habilitación de mercado depende de negociaciones bilaterales específicas entre las autoridades sanitarias de ambos países, proceso que el ICA gestiona a través de sus protocolos de apertura de mercados (ICA, 2024).

El Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana liderado por Fedegán y el Ministerio de Agricultura contempla la modernización del sistema de trazabilidad bovina nacional

como un eje prioritario para 2022–2026, reconociendo que la identificación individual de animales mediante sistemas RFID o equivalentes es un requisito indispensable para competir en los mercados de exportación más exigentes (Fedegán, 2024). Este contexto institucional evidencia que la inversión en trazabilidad no es solo una decisión empresarial de GOLDSEED, sino un alineamiento con la política sectorial nacional.

El proceso de habilitación de un nuevo mercado de exportación de ganado en pie involucra una secuencia de etapas diplomáticas y técnicas que el ICA gestiona a través de su Subgerencia de Protección Animal y Sanidad Acuícola. En primer lugar, se requiere la presentación formal de una solicitud de acceso al mercado por parte de la autoridad sanitaria colombiana ante su contraparte en el país de destino, acompañada de la documentación que acredita el estatus sanitario de Colombia respecto a enfermedades de declaración obligatoria, como la fiebre aftosa, la brucelosis y la tuberculosis bovina. Posteriormente, en muchos casos, el país receptor envía una misión técnica de inspección para verificar in situ las condiciones sanitarias de los predios, los corredores de transporte y las instalaciones portuarias involucradas en la operación exportadora. Este proceso puede tomar entre uno y tres años en completarse, lo que implica que GOLDSEED debe iniciar las gestiones de apertura de mercado con suficiente antelación respecto a la fecha prevista para su primer embarque.

En el ámbito de la normativa de bienestar animal, Colombia ha avanzado en la incorporación de los estándares de la OMSA a su legislación nacional, aunque la implementación efectiva de estos estándares en el nivel de finca y durante el transporte terrestre hasta los puertos de embarque presenta aún brechas significativas. La Ley 1774 de 2016, que establece el reconocimiento jurídico de los animales como seres sintientes

y fija sanciones para conductas de maltrato, representó un avance normativo importante, pero su traducción en protocolos operativos específicos para la exportación de ganado bovino en pie - incluyendo densidades de carga, tiempos máximos de transporte sin acceso a agua y alimento, y condiciones de las instalaciones de cuarentena - es aún incompleta. Este vacío normativo específico obliga a las empresas exportadoras como GOLDSEED a adoptar sus propios estándares operativos internos, alineados con las exigencias de los países de destino, en ausencia de una reglamentación técnica nacional suficientemente detallada.

3.5. Mercados Halal como destino estratégico

El mercado Halal global representa un sector económico que supera los dos billones de dólares anuales, con un crecimiento sostenido impulsado por el aumento de la población musulmana a nivel mundial y por la expansión del consumo Halal más allá de las comunidades islámicas tradicionales (Instituto Halal, 2024). Para la exportación de ganado bovino en pie, la certificación Halal implica garantizar que desde el nacimiento del animal hasta su entrega en el país de destino, todos los procesos de manejo, alimentación, tratamiento veterinario y transporte se realizan en conformidad con los principios de la Sharia islámica.

Los requisitos específicos de la certificación Halal para ganado en pie incluyen: la ausencia de productos prohibidos (haram) en la alimentación y los tratamientos veterinarios del animal; el manejo humanitario que minimice el sufrimiento innecesario, en concordancia con los principios de bienestar animal islámico; la trazabilidad completa

del origen y la cadena de custodia del animal; y la documentación de certificación emitida por una entidad Halal reconocida por las autoridades del país de destino (Instituto Halal, 2024). En el caso de los mercados de la región del Golfo Pérsico, las entidades certificadoras aceptadas varían según el país y el importador específico, lo que exige a GOLDSEED identificar y obtener la certificación adecuada para cada mercado objetivo. El análisis del mercado Halal para la exportación de ganado en pie requiere una comprensión matizada de las diferencias entre los países del Golfo Pérsico en cuanto a sus requerimientos específicos de certificación. Arabia Saudita, el mayor importador de ganado bovino en pie de la región, exige que la entidad certificadora esté acreditada por la Saudi Food and Drug Authority (SFDA) y que el certificado cubra la totalidad de la cadena de manejo del animal en el país de origen. Los Emiratos Árabes Unidos, por su parte, aceptan una gama más amplia de certificadoras, pero exigen que el proceso de sacrificio en el país de destino sea supervisado por supervisores Halal acreditados por la Emirates Authority for Standardization and Metrology (ESMA). Egipto, otro importador significativo, tiene sus propios requisitos de certificación gestionados a través de la Organización de Normas Egipcias (EOS), y acepta ciertos esquemas de equivalencia para países que demuestren un sólido sistema nacional de control Halal. La diversidad de estas exigencias implica que GOLDSEED no puede diseñar una estrategia de certificación única para todos los mercados, sino que debe desarrollar una hoja de ruta de certificación diferenciada por mercado de destino.

Desde una perspectiva de tendencias de mercado, el segmento Halal está experimentando una transformación significativa impulsada por la digitalización y la trazabilidad tecnológica. Los importadores del Medio Oriente están comenzando a exigir, de manera

creciente, sistemas de trazabilidad basados en tecnología blockchain o plataformas digitales de gestión de cadena de custodia que permitan verificar en tiempo real el origen, el historial sanitario y el manejo de cada lote de animales desde la finca hasta el puerto de destino. Esta tendencia, que aún no es un requisito formal generalizado, anticipa el estándar de transparencia y verificabilidad que dominará el comercio de animales vivos Halal en la próxima década. GOLDSEED debe considerarla no solo como un reto tecnológico a medio plazo, sino como una oportunidad de diferenciación competitiva si logra implementar este tipo de plataformas antes que sus competidores regionales de América Latina.

3.6. El sector ganadero colombiano y su potencial exportador

Colombia cuenta con condiciones agroecológicas altamente favorables para la producción ganadera bovina, incluyendo una amplia disponibilidad de tierras de pastoreo, un clima diverso que permite la cría de múltiples razas adaptadas a diferentes mercados, y una tradición productiva arraigada especialmente en departamentos como Antioquia, Córdoba, Meta y Casanare. El inventario bovino nacional, estimado en más de 29 millones de cabezas para 2023, sitúa a Colombia como el cuarto productor de ganado bovino en América Latina, después de Brasil, Argentina y México (Fedegán, 2024).

Córdoba, en particular, es uno de los departamentos con mayor dinamismo ganadero del país, con una fuerte presencia de sistemas de producción especializados en carne, en razas como el Cebú y sus cruces con Brahman, que son precisamente las más demandadas en los mercados de exportación en pie del Medio Oriente por su resistencia al transporte y

su adaptabilidad climática. Esta realidad posiciona a la región como un territorio estratégico de abastecimiento para empresas con vocación exportadora como GOLDSEED.

No obstante, el sector enfrenta importantes retos de productividad y modernización. Según el balance sectorial de Fedegán (2024), persisten brechas tecnológicas significativas en términos de sistemas de trazabilidad, infraestructura de bienestar animal y capacitación técnica del personal operativo, factores que limitan la capacidad de respuesta del sector ante la demanda de mercados internacionales cada vez más exigentes. La superación de estas brechas, tanto a nivel de proveedores como de las empresas exportadoras, constituye el núcleo del problema que este estudio busca abordar a través del caso de GOLDSEED.

Las potencialidades del sector ganadero colombiano para la exportación de ganado en pie trascienden el volumen de inventario bovino y se extienden a las características genéticas de las razas predominantes en las regiones de mayor dinamismo productivo. El Cebú (*Bos indicus*), en sus variedades Brahman, Nelore y Gyr, predomina en los sistemas de producción de carne de Córdoba, Meta y Casanare, y presenta atributos de alta resistencia al calor, tolerancia a enfermedades parasitarias y adaptabilidad a condiciones de pastoreo extensivo que lo posicionan como el biotipo bovino más demandado en los mercados del Medio Oriente, donde las temperaturas extremas y las condiciones de manejo intensivo durante el confinamiento pos-desembarque exigen animales con estas características de rusticidad. Esta alineación natural entre las razas colombianas y las preferencias de los importadores del Golfo Pérsico representa una ventaja comparativa genuina que Colombia no ha logrado aún capitalizar de manera sistemática.

El departamento de Córdoba, donde opera GOLDSEED, concentra una tradición ganadera de más de un siglo que ha generado un ecosistema de apoyo sectorial relativamente desarrollado, que incluye gremios locales, redes de comerciantes especializados, veterinarios con experiencia en manejo sanitario de grandes hatos y una infraestructura vial que, aunque mejorable, permite la movilización de animales desde las fincas hasta los puertos del Caribe en tiempos razonables. La proximidad geográfica del departamento a los puertos de Cartagena y Santa Marta, los dos principales puntos de embarque de ganado en pie en Colombia, constituye una ventaja logística significativa en términos de reducción del tiempo y el estrés de transporte previos al embarque, lo cual incide directamente en el bienestar animal y en la calidad de los animales a su llegada al puerto de destino. Esta posición geográfica estratégica refuerza la viabilidad logística de la operación exportadora de GOLDSEED y debe ser considerada como un activo diferencial en su estrategia de posicionamiento ante importadores del Medio Oriente.

4. Metodología

4.1. Objetivos de investigación

4.1.1. Objetivo General

Diseñar un plan de acción para el fortalecimiento de la estrategia de exportación de ganado en pie en la empresa GOLDSEED.

4.1.2. *Objetivos Específicos*

Analizar los factores regulatorios y sanitarios que influyen en la competitividad de las exportaciones de ganado en pie colombiano, así como evaluar las estrategias gubernamentales destinadas a diversificar sus mercados internacionales.

Analizar la influencia de la percepción de los ganaderos sobre las medidas regulatorias en la dinámica exportadora del sector.

Determinar la preparación de la empresa GOLDSEED para enfrentar los desafíos de la internacionalización, en términos de infraestructura, capacitación, bienestar animal y cumplimiento de estándares globales.

Diagnosticar la capacidad financiera, administrativa, productiva y legal de la empresa GOLDSEED para determinar la viabilidad de una estrategia de exportación.

Diseñar un plan de acción para la empresa GOLDSEED orientado al desarrollo de una estrategia de exportación de ganado en pie, a partir de los resultados del análisis regulatorio, sanitario, competitivo y de percepción del sector.

4.2. *Alcance de la investigación*

La investigación se desarrolló bajo un alcance exploratorio y descriptivo.

Fue exploratorio en su fase inicial, ya que pretendió evaluar la viabilidad de que la empresa GOLDSEED participe en el comercio exterior, analizando oportunidades, limitaciones y condiciones necesarias para la exportación de ganado en pie. Según Hernández Sampieri (2023), este alcance se emplea cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o del cual se tienen muchas dudas.

Asimismo, fue descriptivo porque se buscó caracterizar el contexto actual del sector ganadero colombiano, las condiciones del mercado internacional y las políticas regulatorias que influyen directamente en dicho proceso. Al respecto, Hernández Sampieri (2023) señala que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades y los perfiles de personas, grupos o procesos que se sometan a análisis. En este sentido, la investigación profundizó en las condiciones sanitarias exigidas por los países de destino, la percepción de los ganaderos frente a las normativas y el nivel de preparación técnica y logística de GOLDSEED.

La elección del enfoque mixto para esta investigación responde a la complejidad multidimensional del objeto de estudio. La exportación de ganado en pie es un fenómeno que involucra simultáneamente dimensiones cuantificables - volúmenes de producción, porcentajes de cumplimiento normativo, niveles de capacitación - y dimensiones comprensivas - percepciones, actitudes, capacidades organizacionales - que no se capturan adecuadamente con instrumentos exclusivamente cuantitativos o exclusivamente cualitativos. La triangulación metodológica entre la encuesta a ganaderos, la entrevista a directivos y el análisis documental permite no solo describir el estado actual de la cadena exportadora, sino también comprender las razones subyacentes a las brechas identificadas y formular recomendaciones que sean técnicamente rigurosas y organizacionalmente pertinentes. Este enfoque integrador es coherente con las tendencias más recientes en la investigación sobre internacionalización de pymes, donde la combinación de métodos ha demostrado generar insights más ricos y accionables que los enfoques mono-metodológicos.

La validez y confiabilidad del diseño metodológico fueron aseguradas mediante múltiples estrategias. En el componente cuantitativo, el cuestionario fue sometido a un proceso de revisión por pares en el que tres expertos del sector ganadero y de comercio exterior evaluaron la pertinencia, claridad y exhaustividad de las preguntas antes de su aplicación, resultando en ajustes menores de redacción que mejoraron la comprensibilidad de los ítems para la población objetivo. En el componente cualitativo, la guía de entrevista fue diseñada a partir de los ejes conceptuales de la revisión de la literatura y revisada en consulta con un asesor externo especializado en comercio agropecuario internacional. La triangulación de los hallazgos de ambos componentes con los resultados del análisis documental permitió verificar la consistencia interna de las conclusiones y fortalecer la validez de constructo del estudio en su conjunto.

4.3. Enfoque de la investigación

El estudio se realizó bajo un enfoque mixto. Según Hernández Sampieri (2023), este enfoque implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Componente cuantitativo: Se utilizó para medir las características y tendencias de una muestra amplia de ganaderos mediante un cuestionario estructurado. Esto permitió obtener datos estadísticos sobre la disposición de los proveedores y sus capacidades técnicas actuales.

Componente cualitativo: Se centró en la comprensión profunda de la normativa de exportación y la visión estratégica de los directivos de GOLDSEED a través de entrevistas y análisis documental.

4.4. Categorías y variables de estudio

De acuerdo con Rico de Alfonso et al. (2006), la definición de estos elementos permite operacionalizar los conceptos teóricos para su observación en la realidad social. Para el proyecto de GOLDSEED, se definieron las siguientes:

4.4.1. Categorías de análisis (Componente cualitativo)

Estas categorías se orientan a la comprensión profunda de los procesos estratégicos y normativos:

Factores regulatorios y sanitarios: Se define como el conjunto de normas, protocolos y requisitos técnicos exigidos por entidades nacionales (ICA, INVIMA) y mercados internacionales (especialmente Medio Oriente) para la exportación de ganado en pie.

Preparación interna organizacional: Referente a la capacidad instalada de GOLDSEED en términos de infraestructura logística, suficiencia financiera y niveles de capacitación del personal para ejecutar operaciones de comercio exterior.

4.4.2. Variables de estudio (Componente cuantitativo)

Estas variables corresponden a los datos medibles a través del cuestionario aplicado a los ganaderos:

Percepción de los ganaderos: Variable que mide el nivel de aceptación, confianza y disposición de los proveedores frente a los nuevos estándares de calidad y sostenibilidad exigidos por la empresa.

Capacidad productiva del proveedor: Variable que identifica características técnicas de las fincas, tales como volumen de cabezas de ganado disponibles para exportación y cumplimiento de ciclos de vacunación.

4.5. Población o muestra

De acuerdo con Hernández Sampieri (2023), la muestra en una investigación es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y debe definirse con precisión desde el inicio. Para este proyecto, debido a su enfoque mixto, se establecieron los siguientes grupos:

4.5.1. Población general (Componente cuantitativo)

La población objetivo estuvo conformada por los ganaderos de la región de Antioquia vinculados o con potencial de vinculación a la cadena de exportación. Debido a la naturaleza dispersa de la población y el interés en alcanzar actores clave del sector, se empleó un muestreo no probabilístico, combinando dos técnicas para garantizar la representatividad y el alcance:

Muestreo por conveniencia: Se seleccionó inicialmente a productores con acceso directo y disposición para completar el instrumento digital (Google Forms), aprovechando los contactos del equipo investigador.

Muestreo por bola de nieve: A partir de los primeros encuestados, se solicitó su apoyo para referenciar a otros ganaderos que cumplieran con las mismas características, permitiendo expandir la muestra hacia actores clave del gremio que no formaban parte de la red inicial de contactos.

Criterios de inclusión: Ganaderos con fincas activas en el país, con registro ante el ICA y que comercialicen ganado bovino.

Criterios de exclusión: Productores de otras especies pecuarias o fincas que no cumplan con los ciclos de vacunación obligatorios.

4.5.2. Muestra dirigida (Componente cualitativo)

Para la fase de comprensión profunda, se seleccionó una muestra de sujetos tipo y unidades de análisis documentales:

Directivos de GOLDSEED: Se seleccionaron informantes clave con cargos de toma de decisiones en las áreas de operaciones, finanzas y logística. El criterio de selección fue su conocimiento experto sobre la capacidad instalada de la empresa.

Unidades de análisis documental: Conformada por las normativas vigentes del ICA e INVIMA, así como los protocolos de exportación para mercados del Medio Oriente.

4.6. Técnicas, instrumentos y procesamiento de datos

Para el desarrollo de la investigación, se seleccionaron técnicas que permitieron el abordaje integral del objeto de estudio desde fuentes primarias y secundarias. Según Folgueiras Bertomou (2016), la combinación de técnicas en un estudio permite triangular la información para obtener resultados más robustos.

4.6.1. Análisis documental

Descripción: Se aplicó para recolectar información de fuentes secundarias como resoluciones del ICA, manuales de la OMSA (WOAH), normativas de mercados en Medio Oriente y reportes de Fedegán.

Instrumento: Se utilizó una guía de revisión documental y matrices de sistematización para organizar los requisitos sanitarios y regulatorios (Tabla 1):

Etapa	Actividad	Detalle y Fuentes
Etapa 1: Definición de campos temáticos	Identificación de categorías de análisis	Se establecieron los ejes de: Normativa sanitaria nacional, Estándares de bienestar animal internacional, Políticas de desarrollo sectorial y Protocolos internos de GOLDSEED.
Etapa 2: Selección de documentos	Curaduría de fuentes oficiales y técnicas	Se seleccionaron y analizaron los siguientes documentos clave:

		<ul style="list-style-type: none"> • ICA (2024): Proyecto de Resolución – Requisitos sanitarios y de bienestar. • ICA (2021): Resolución 97977. • Certificación Halal: Código Sanitario y Estándares de Bienestar (Instituto Halal). • Fedegán (2024): Balance y perspectivas de la ganadería colombiana 2023–2024. • MinComercio (2024): Acuerdos Comerciales y Medidas MSF. • GOLDSEED: Manuales internos y registros de operación.
Etapa 3: Sistematización y análisis	Diseño de la matriz de análisis documental	Construcción de una matriz de vaciado de datos con la estructura: Categoría, Fuente (link), Objetivo, Datos técnicos extraídos y Aplicabilidad funcional.

Tabla 1. Análisis documental

Justificación: Según Martínez Corona et al. (2023), el análisis documental es fundamental para establecer el estado del arte y el marco normativo, permitiendo en este caso identificar las barreras legales reales para la exportación de GOLDSEED.

Procesamiento: En esta etapa se estableció un sistema de Codificación de Fuentes para garantizar la trazabilidad de la información. Se asignaron etiquetas alfanuméricas (D1–D7 para fuentes secundarias y P1–P7 para fuentes primarias).

Después, se articularon las categorías de análisis con las fuentes de datos identificadas, verificando que cada objetivo específico del proyecto tuviera un respaldo en datos concretos. Según Rico de Alfonso et al. (2006), esta fase garantiza la validez de contenido de la investigación.

4.6.2. Encuesta (Cuestionario)

Descripción: Se utilizó como técnica cuantitativa para recolectar datos sobre la percepción y capacidad de los ganaderos proveedores.

Instrumento: Un cuestionario estructurado administrado digitalmente mediante la plataforma Google Forms, con preguntas cerradas y de escala de opinión para facilitar el procesamiento estadístico (Tabla 2):

Dimensión	Variable	Tipo de pregunta	Medición	Pregunta
Sociodemográfica	Edad	Rangos	Nominal	Edad
	Sexo	Opción múltiple (solo 1 opción)	Nominal	Sexo
Caracterización de la finca/hato	Tamaño del hato	Rangos	Nominal	¿En qué rango oscila el tamaño de su hato?
	Raza	Opción múltiple (varias opciones)	Nominal	De las siguientes razas, ¿cuál trabajas?
	Peso al que vende	Abierta	No tiene medición	Peso al que vende
Conocimiento regulatorio	Regulaciones sanitarias	Escala Likert	Ordinal	En una escala de 1 a 5, ¿qué tan claras considera las

				regulaciones sanitarias actuales?
	Conocimiento de exportación	Opción múltiple (solo 1 opción)	Nominal	¿Qué nivel de conocimiento técnico considera que tiene sobre la normativa de exportación?
	Requisitos sanitarios	Opción múltiple (solo 1 opción)	Nominal	¿Cómo afectan los requisitos sanitarios su proceso de exportación?
	Mayor obstáculo	Opción múltiple (varias opciones)	Nominal	¿Cuál de los siguientes factores representa el mayor obstáculo para su decisión de exportar?
	Controles sanitarios	Escala Likert	Ordinal	Califique su experiencia general con los controles sanitarios
Experiencia / Perspectiva exportadora	Como prevé la exportación	Opción múltiple (solo 1 opción)	Nominal	¿Cómo prevé la evolución de la exportación de ganado en pie en los próximos 2 años?
Conocimiento regulatorio	Trámites administrativos	Escala Likert	Ordinal	Específicamente sobre los trámites administrativos, ¿cómo califica su experiencia?
Capacidad exportadora	Infraestructura	Opción múltiple (solo 1 opción)	Nominal	¿Cuenta su empresa con la infraestructura física necesaria para cumplir con

				los estándares de bienestar animal exigidos para exportar?
	Sistemas de trazabilidad	Opción múltiple (solo 1 opción)	Nominal	Sobre los sistemas de trazabilidad, ¿en qué estado se encuentra su empresa?
	Personal	Opción múltiple (solo 1 opción)	Nominal	¿Considera que su personal operativo tiene la capacitación técnica necesaria en manejo de exportación y bienestar animal?
	Financiamiento	Opción múltiple (solo 1 opción)	Nominal	¿Cuál es la situación de la empresa respecto al financiamiento para cubrir los costos de internacionalización?

Tabla 2. Estructura de la encuesta

Justificación: Esta técnica fue pertinente porque permitió alcanzar a una población de ganaderos más amplia en poco tiempo, garantizando el anonimato y la estandarización de las respuestas para medir tendencias de mercado (Folgueiras Bertomou, 2016).

Procesamiento: Cada pregunta se vinculó directamente con variables de percepción, competitividad y capacidad técnica. Según Martínez Corona et al. (2023), este rigor en el diseño técnico garantiza que el análisis posterior sea sistemático, evitando la recolección de datos irrelevantes.

4.6.3. Entrevista semiestructurada

Descripción: Se empleó con los directivos de GOLDSEED para profundizar en la capacidad interna de la organización (financiera, logística y administrativa).

Instrumento: Una guía de entrevista con las siguientes preguntas abiertas:

¿Cuenta la empresa con la infraestructura necesaria para cumplir los requisitos sanitarios y de bienestar animal?

¿Dispone de sistemas de trazabilidad exigidos por la normativa nacional e internacional?

¿El personal cuenta con capacitación técnica en procesos de exportación y bienestar animal?

¿La empresa tiene acceso a financiamiento para asumir los costos de la internacionalización?

¿Cuál es la capacidad financiera actual de la empresa para asumir costos logísticos y sanitarios de exportación?

¿Cómo está organizada actualmente la estructura administrativa para asumir las nuevas responsabilidades de comercio exterior?

¿Qué barreras legales o administrativas enfrenta la empresa para exportar ganado en pie?

¿Qué programas de apoyo o líneas de crédito podrían fortalecer la viabilidad de la estrategia de exportación?

Justificación: De acuerdo con Folgueiras Bertomeu (2016), la entrevista semiestructurada es la técnica ideal para obtener información de informantes clave

con conocimientos especializados, lo cual fue crucial para diagnosticar la preparación real de la empresa para la internacionalización.

Procesamiento: La guía de entrevista se orientó a los niveles directivos y tomadores de decisiones, enfocándose en la visión estratégica, las barreras operativas y las necesidades de gestión interna de GOLDSEED. Este enfoque cualitativo permitió capturar información sobre la cultura organizacional y los procesos de exportación que no son perceptibles a través de métodos cuantitativos.

5. Resultados

A continuación, se presentan los resultados con base en el enfoque cuantitativo y cualitativo.

5.1. Resultados cuantitativos

A continuación, se presenta el procesamiento de la información obtenida a través de la encuesta realizada a ganaderos de la región.

5.1.1. Pregunta 1 – Edad

Edad

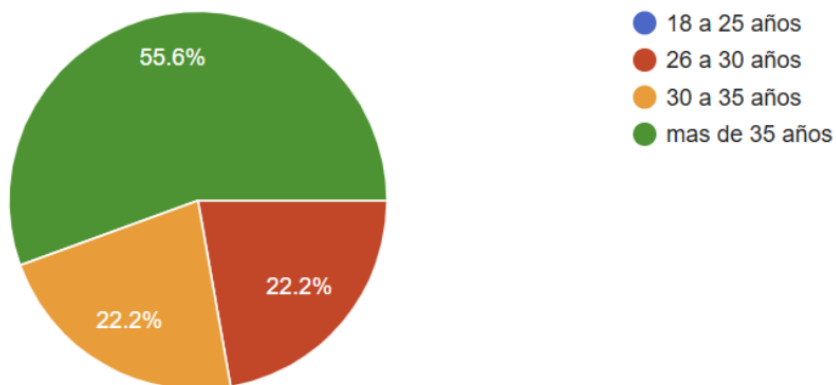


Gráfico 1. Edad de los participantes

Se observa que la mayoría de los encuestados (55.6%) son personas mayores de 35 años. Esto indica que la muestra cuenta con una trayectoria significativa en el sector, lo que aporta fiabilidad a las respuestas sobre la dinámica productiva.

5.1.2. Pregunta 2 – Sexo

Sexo

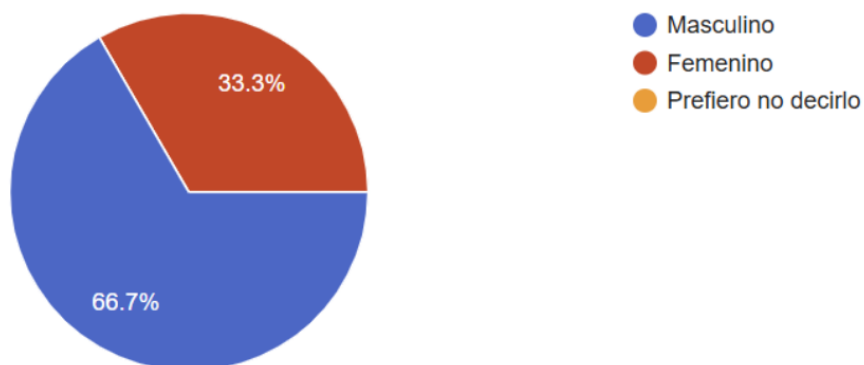


Gráfico 2. Sexo de los participantes

Existe una participación predominantemente masculina (66.7%), aunque destaca una representación femenina del 33.3% en la gestión ganadera.

5.1.3. Pregunta 3 – Tamaño del hato

En que rango oscila el tamaño de su hato?

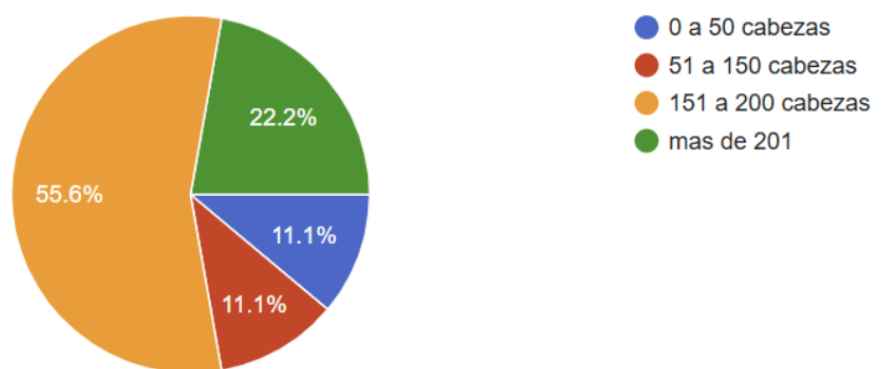


Gráfico 3. Tamaño del hato

El 55.6% de los productores posee entre 151 y 200 cabezas de ganado. Este dato es crucial para GOLDSEED, ya que confirma que los proveedores potenciales tienen una capacidad de escala suficiente para sostener un flujo de exportación constante.

5.1.4. Pregunta 4 – Razas trabajadas

Cuales razas trabajas?

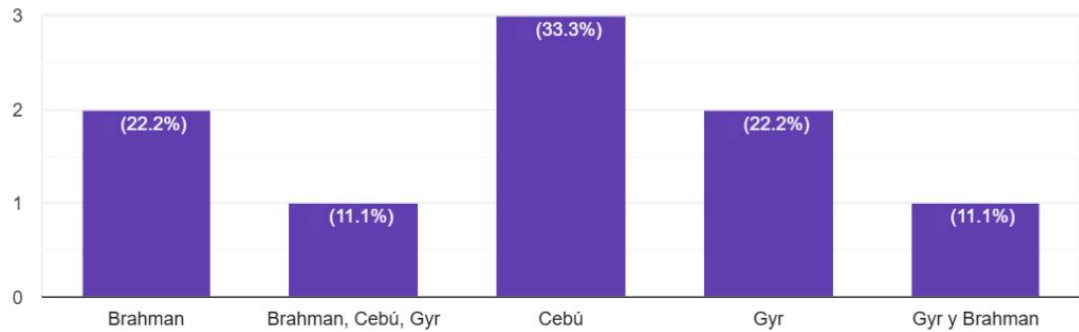


Gráfico 4. Razas trabajadas

El uso de razas Cebú (33.3%) y cruces de Brahman predomina en la región. Estas razas son las más demandadas en el mercado de exportación en pie debido a su resistencia al transporte y adaptabilidad climática.

5.1.5. Pregunta 5 – Peso de venta

Peso al que vende

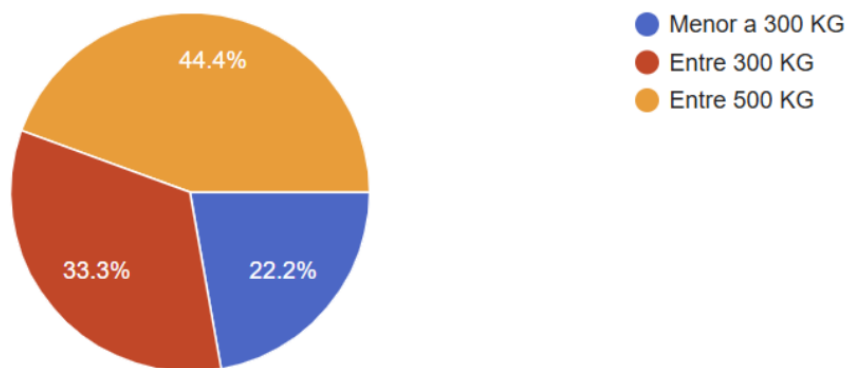


Gráfico 5. Peso de venta

El 44.4% de los ganaderos vende animales con un peso cercano a los 500 kg. Esto alinea la oferta local con los estándares de peso exigidos por los mercados internacionales.

5.1.6. *Pregunta 6 – Conocimiento de las normas sanitarias*

En una escala del 1 al 5, qué tan claras y accesibles considera las regulaciones sanitarias actuales?

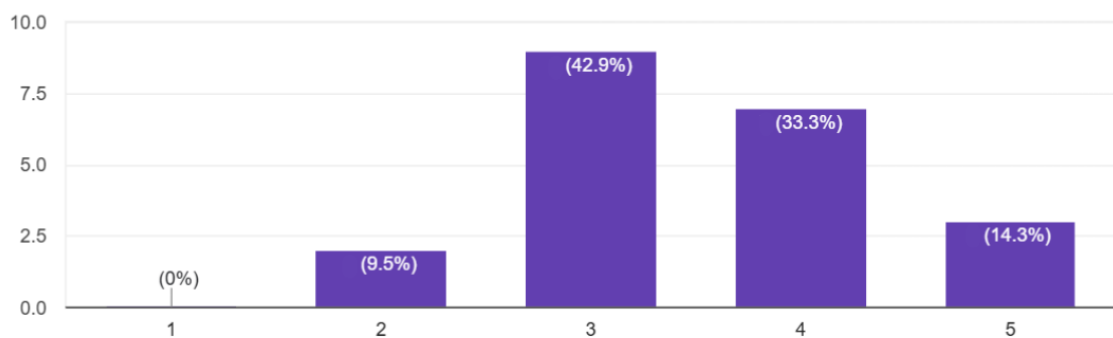


Gráfico 6. Conocimiento de las normas sanitarias

Existe una dispersión en la claridad percibida sobre las normas. Si bien la mayoría califica con 3 o 4 (en escala de 5), la falta de un consenso en la calificación máxima sugiere que la información técnica no es totalmente accesible o comprensible para todos los productores, lo que justifica la necesidad de asesoría técnica por parte de GOLDSEED.

Esta dispersión en la percepción de claridad sobre las normas sanitarias tiene implicaciones directas para el diseño del programa de acompañamiento que GOLDSEED deberá implementar con sus proveedores. Un enfoque de formación estandarizado que asuma un nivel homogéneo de conocimiento previo resultará inadecuado para una base de proveedores con niveles de comprensión tan heterogéneos. En su lugar, el plan de acción deberá contemplar una estrategia de diagnóstico de conocimientos individual,

seguida de itinerarios formativos diferenciados según el nivel de partida de cada proveedor, con énfasis especial en la interpretación práctica de la normativa del ICA y en los requisitos específicos de los mercados de destino seleccionados por la empresa.

5.1.7. Pregunta 7 – Nivel de conocimiento técnico sobre normativa de exportación

¿Qué nivel de conocimiento técnico considera que tiene sobre la normativa de exportación?

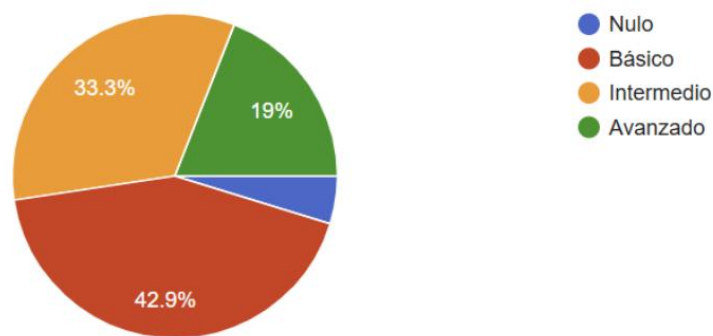


Gráfico 7. Conocimiento sobre normativas de exportación

Este es un hallazgo crítico; el 42.9% de los encuestados posee apenas un conocimiento básico. Esta brecha de conocimiento representa un riesgo operativo para la estrategia de internacionalización, evidenciando que el ganadero requiere un acompañamiento formativo constante.

5.1.8. Pregunta 8 – Impacto de los requisitos sanitarios en el proceso de exportación

¿Cómo afectan los requisitos sanitarios su proceso de exportación?

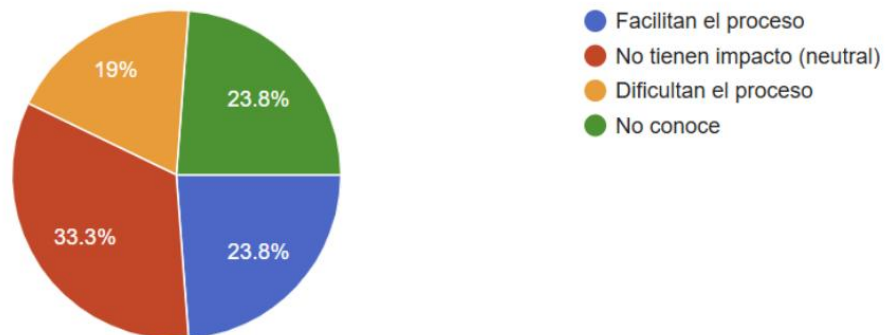


Gráfico 8. Impacto de requisitos sanitarios en proceso de exportación

Solo el 23.8% de la muestra percibe que los requisitos sanitarios facilitan el proceso. La incertidumbre o percepción de dificultad por parte del resto de los productores indica que las exigencias del ICA e INVIMA son vistas más como una barrera que como un valor agregado.

5.1.9. Pregunta 9 – Mayor obstáculo para la exportación

¿Cuál de los siguientes factores representa el mayor obstáculo para su decisión de exportar? (Puede marcar más de una).

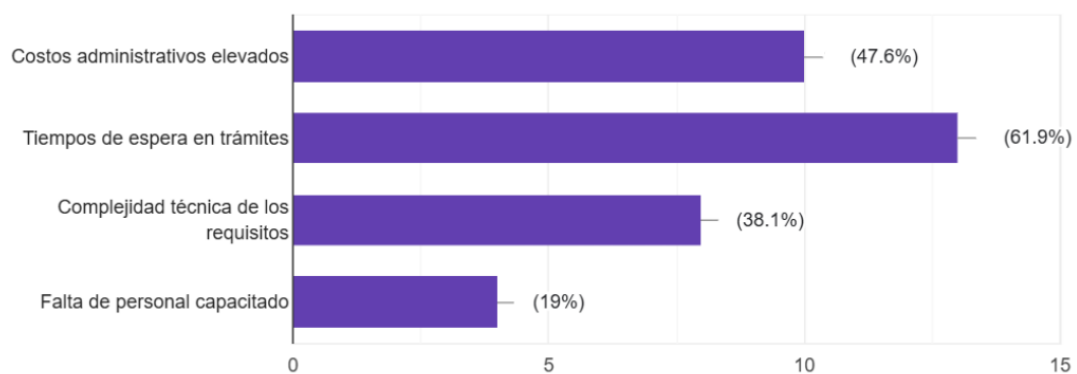


Gráfico 9. Mayor obstáculo para la exportación

Los resultados identifican claramente dos "cuellos de botella": los tiempos de espera en trámites (61.9%) y los costos administrativos (47.6%). Esto permite concluir que los desafíos del sector no son productivos, sino de eficiencia institucional y financiera.

La identificación de los tiempos de espera en trámites y los costos administrativos como los principales obstáculos para la exportación tiene consecuencias importantes para el diseño de la estrategia de GOLDSEED. Esta evidencia sugiere que la empresa no podrá abordar eficientemente la internacionalización de manera individual, sino que requerirá establecer alianzas estratégicas con agentes especializados - despachadores de aduana, agentes sanitarios habilitados por el ICA, consultores en certificación Halal - capaces de agilizar los procesos documentales y de reducir los costos unitarios a través de economías de escala. Asimismo, GOLDSEED deberá explorar activamente la participación en programas de apoyo institucional, como los servicios de Procolombia para exportadores agropecuarios y las líneas de crédito del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO), que pueden contribuir a amortiguar el impacto de los costos administrativos en las etapas iniciales de la operación exportadora.

5.1.10. Pregunta 10 – Experiencia general con controles sanitarios

Califique su experiencia general con los controles sanitarios

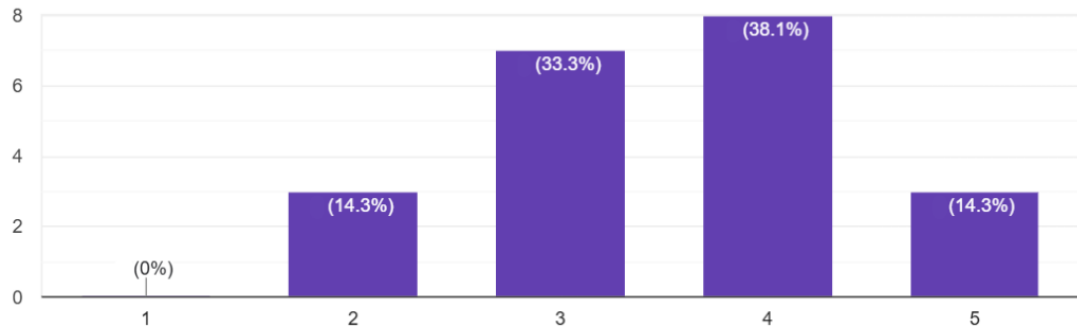


Gráfico 10. Experiencia con controles sanitarios

Los resultados muestran una percepción favorable, con un 52.4% de calificaciones en niveles superiores (4 y 5) y un 0% de experiencias negativas. Esto indica que, a pesar de las barreras burocráticas, los controles sanitarios son percibidos como un sistema funcional y aceptable por los productores.

5.1.11. Pregunta 11 – Evolución prevista de la exportación

¿Cómo prevé la evolución de la exportación de ganado en pie en los próximos 2 años?

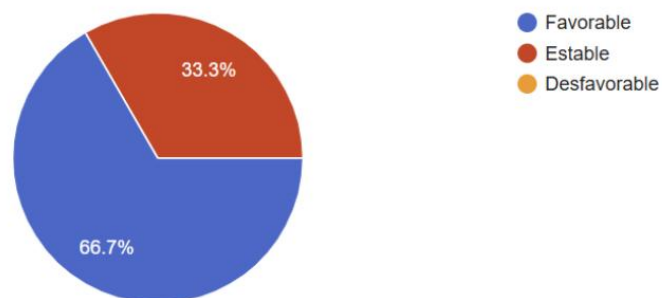


Gráfico 11. Evolución prevista de la exportación

Existe un marcado optimismo en el sector: el 66.7% prevé una evolución favorable y el 33.3% estabilidad, sin proyecciones de decrecimiento (0%). Esta confianza valida la oportunidad estratégica de GOLDSEED para consolidar su plan de exportación ante una base de proveedores motivada.

5.1.12. Pregunta 12 – Calificación de trámites administrativos

Específicamente sobre los trámites administrativos (papeleo, registros, oficinas), cómo califica su experiencia?

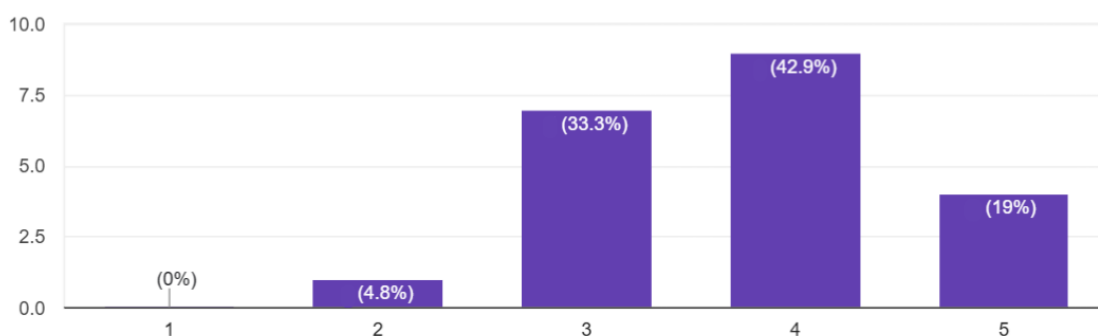


Gráfico 12. Experiencia con trámites administrativos

La experiencia administrativa muestra un desempeño satisfactorio, con un 61.9% de los ganaderos calificándola en niveles superiores (4 y 5). El hecho de que solo un 4.8% se sitúe en el nivel 2 y nadie (0%) en el nivel 1, sugiere que los trámites son percibidos como procesos superables y relativamente ágiles dentro de la dinámica sectorial.

5.1.13. Pregunta 13 – Infraestructura física para bienestar animal

¿Cuenta su empresa con la infraestructura física necesaria para cumplir con los estándares de bienestar animal exigidos para exportar?

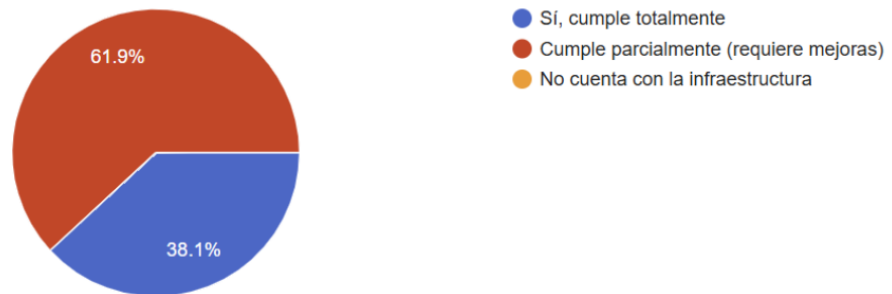


Gráfico 13. Infraestructura física

Los resultados indican una base operativa existente, donde el 100% de los encuestados posee algún nivel de infraestructura. Aunque el 61.9% reconoce que requiere mejoras para cumplir totalmente con los estándares internacionales, el 38.1% ya cumple con los requisitos. Esto sugiere que el sector cuenta con cimientos físicos sólidos que pueden ser optimizados mediante el plan de acción de GOLDSEED.

5.1.14. Pregunta 14 – Estado de los sistemas de trazabilidad

Sobre los sistemas de trazabilidad (rastreo del ganado), ¿en qué estado se encuentra su empresa?



Gráfico 14. Sistemas de trazabilidad

Los resultados reflejan un nivel de tecnificación heterogéneo; mientras que un 19% ya cumple con estándares internacionales automatizados, la mayoría (42.9%) opera con sistemas manuales o básicos. Es crítico resaltar que un 38% de la muestra se encuentra rezagado (entre quienes no disponen del proceso o apenas están implementándolo), lo que señala la trazabilidad como un eje prioritario de mejora para garantizar la competitividad en mercados externos.

El estado heterogéneo de los sistemas de trazabilidad identificado entre los proveedores de GOLDSEED refleja una realidad estructural del sector ganadero colombiano: la adopción de tecnologías de identificación individual ha sido históricamente lenta e irregular, condicionada por los costos de los dispositivos de marcaje electrónico, la resistencia cultural de algunos productores a modificar prácticas arraigadas, y la ausencia de incentivos económicos claros vinculados al acceso a mercados de mayor valor. La construcción de la cadena de trazabilidad que GOLDSEED necesita para exportar no será, por tanto, un proceso de corto plazo ni de bajo costo: requerirá una inversión sostenida en capacitación, en la compra y distribución de dispositivos de identificación electrónica

(chips o aretes RFID) y en el desarrollo o adquisición de una plataforma de gestión de datos que integre la información de todos los predios proveedores. Esta inversión, si bien significativa, debe ser considerada como una condición habilitante y no como un gasto opcional en el marco del plan de exportación de la empresa.

5.1.15. Pregunta 15 – Capacitación técnica del personal operativo

¿Considera que su personal operativo tiene la capacitación técnica necesaria en manejo de exportación y bienestar animal?

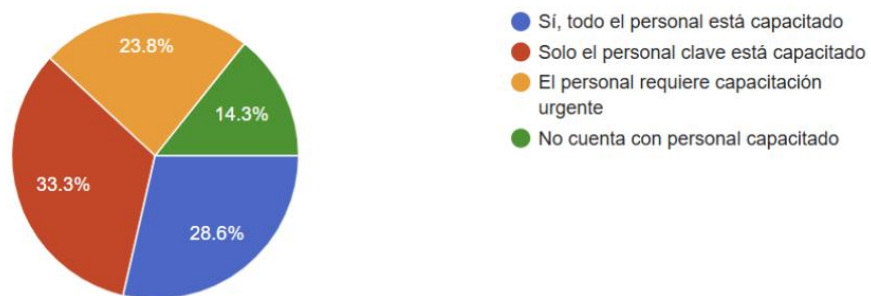


Gráfico 15. Capacidad técnica del personal operativo

Los resultados muestran un nivel de preparación aceptable en el factor humano, donde el 61.9% cuenta con capacitación (repartido entre un 28.6% de capacitación total y un 33.3% en personal clave). No obstante, existe un margen de mejora crítico, ya que el 38.1% de los productores manifiesta que su personal requiere capacitación urgente o carece de ella, lo que sitúa la formación técnica como un eje necesario en el plan de acción de GOLDSEED.

5.1.16. Pregunta 16 – Situación de financiamiento

¿Cuál es la situación de la empresa respecto al financiamiento para cubrir los costos de internacionalización?



Gráfico 16. Situación de financiamiento

La capacidad financiera del sector se muestra sólida, con un 61.9% de los ganaderos que ya cuenta con recursos propios o líneas de crédito activas. El 38.1% restante posee un acceso limitado, pero es fundamental resaltar que el 0% de la muestra carece totalmente de financiamiento. Este resultado indica que la base de proveedores posee el músculo financiero necesario para respaldar una estrategia de exportación bajo el liderazgo de GOLDSEED.

5.2. Resultados cualitativos

5.2.1. Hallazgos de la entrevista semiestructurada

Mediante la entrevista semiestructurada realizada a uno de los propietarios de la empresa GOLDSEED, se logró evidenciar que la organización se encuentra en una etapa de transición estratégica. Los hallazgos principales se detallan a continuación:

Capacidad Operativa y Técnica: Se identificó que, aunque la empresa posee una infraestructura básica funcional para el mercado nacional, existe una necesidad latente de realizar adecuaciones físicas y tecnológicas. En particular, se destacó la urgencia de transitar de un control de inventario interno hacia un sistema de trazabilidad integral que cumpla con las exigencias de seguimiento individual de los mercados externos.

Factor Humano y Administrativo: La estructura administrativa actual es de carácter familiar y simplificada, centralizada en los propietarios y el administrador del hatu. Se evidenció que, para enfrentar los retos del comercio exterior, la empresa requiere de una profesionalización mediante el apoyo de asesores externos o expertos en logística internacional y normativa sanitaria.

Viabilidad Financiera: Se confirmó que GOLDSEED goza de una estabilidad financiera derivada de sus ventas locales, lo cual le otorga capacidad para asumir costos iniciales. No obstante, la dirección reconoce que para operaciones de gran escala es indispensable el apalancamiento a través de líneas de crédito agropecuarias específicas para la internacionalización.

Desafíos Identificados: Los propietarios señalan que las principales barreras no son comerciales, sino de cumplimiento legal y documental, específicamente en lo relacionado con certificados de bienestar animal y protocolos sanitarios exigidos por los países compradores.

Los hallazgos de la entrevista semiestructurada son coherentes con los resultados cuantitativos de la encuesta y permiten enriquecer la interpretación de las brechas identificadas con una perspectiva organizacional interna. La descripción de una estructura

administrativa de tipo familiar, centralizada en los propietarios y el administrador del hato, es característica de las empresas medianas del sector agropecuario colombiano en sus etapas previas a la internacionalización, y refleja un modelo de gestión que ha sido funcional para el mercado doméstico, donde las relaciones de confianza personal y el conocimiento tácito acumulado en los propietarios constituyen recursos organizacionales suficientes. Sin embargo, la operación exportadora exige competencias específicas - manejo de normativa aduanera, negociación con contrapartes en idiomas distintos al español, gestión de documentación sanitaria multilateral - que típicamente no se encuentran disponibles en estructuras administrativas familiares no especializadas. La profesionalización de la gestión a través de la incorporación de talento humano especializado o de la contratación de asesoría externa permanente es, por tanto, una condición necesaria y no suficiente para la viabilidad de la estrategia de internacionalización.

La mención explícita por parte de los directivos de GOLDSEED del apalancamiento financiero a través de líneas de crédito agropecuarias específicas como un mecanismo clave para la internacionalización es consistente con las tendencias observadas en el financiamiento de la exportación agropecuaria en Colombia. FINAGRO ofrece líneas de crédito especializadas para la exportación agropecuaria con tasas subsidiadas y períodos de gracia que pueden facilitar significativamente el acceso de empresas como GOLDSEED a los recursos necesarios para la adecuación de infraestructura, la certificación sanitaria y la primera operación de embarque. Adicionalmente, el Fondo de Estabilización de Precios de Carnes y Ganados de Colombia (FEDEGANPRECIOS) y los instrumentos de garantía exportadora de Bancoldex representan opciones

complementarias que la empresa debería explorar en el marco de su estrategia de financiación para la internacionalización.

5.2.2. Hallazgos del análisis documental

Se realizó un análisis de la normativa técnica y estratégica vigente, obteniendo los siguientes resultados clave para la operación de GOLDSEED:

Requisitos de Inocuidad y Sanidad (ICA 2024 y Res. 97977 de 2021): El análisis de la normativa del ICA revela que la exportación está condicionada a una estricta certificación de establecimientos y predios. Se identificó que la Resolución 97977 exige un control riguroso de enfermedades de control oficial y el cumplimiento de las Buenas Prácticas Ganaderas (BPG), lo que obliga a la empresa a implementar auditorías preventivas en su base de proveedores para asegurar la admisibilidad sanitaria.

Bienestar Animal y Estándares Internacionales (Instituto Halal y OMSA): La revisión del Código Sanitario de la OMSA y los manuales del Instituto Halal arroja que el manejo del animal debe minimizar el estrés desde la finca hasta el puerto. Se determinó que, para los mercados de destino de la empresa, el cumplimiento del rito Halal y las normas de bienestar animal no son solo una cuestión ética, sino un requisito técnico-religioso indispensable para la certificación de la carga.

Contexto Sectorial y Perspectivas (Fedegán 2024): Según el balance de Fedegán, se evidenció que la ganadería colombiana se encuentra en un proceso de ajuste

ante la coyuntura internacional. Los resultados indican que, aunque existen desafíos en costos de insumos, las perspectivas de exportación de ganado en pie siguen siendo una ruta de competitividad clave para el sector ganadero en 2024.

Marco Estratégico y Acuerdos Comerciales (MinAgricultura y MinComercio):

El análisis del Plan Estratégico Sectorial 2022–2026 y los acuerdos comerciales vigentes muestra un respaldo institucional hacia la internacionalización agropecuaria. Se identificaron beneficios en desgravación arancelaria y medidas fitosanitarias que favorecen el flujo de exportación hacia mercados estratégicos, siempre que se cumpla con la rigurosidad documental exigida en los capítulos de los TLC.

6. Conclusiones

6.1. Relación con el problema y cumplimiento de objetivos

La investigación permitió determinar que la consolidación de la estrategia de exportación de GOLDSEED no depende únicamente de la capacidad productiva, sino de una armonización efectiva entre los estándares sanitarios internacionales y la gestión administrativa interna.

Factores Regulatorios y Sanitarios: Se concluye que el marco legal colombiano (liderado por el ICA e INVIMA) es robusto y funcional, pero altamente exigente en términos de trazabilidad y bienestar animal (especialmente bajo estándares Halal y de la OMSA).

Percepción del Sector: Existe un marcado optimismo entre los ganaderos (66.7% prevé un futuro favorable), aunque se identificó una brecha de conocimiento crítico, donde el 42.9% posee solo nociones básicas sobre normativas de exportación. Esto sitúa a la burocracia y los costos administrativos como los principales obstáculos percibidos.

Preparación de GOLDSEED: La empresa cuenta con una estabilidad financiera sólida para iniciar operaciones. Sin embargo, su estructura administrativa actual, al ser de carácter familiar y centralizada, requiere una profesionalización y una transición técnica hacia sistemas de trazabilidad automatizados para cumplir con los estándares globales.

6.2. Respuesta a la pregunta y objetivo general

El diseño del plan de acción para GOLDSEED es viable y oportuno. Al retomar la pregunta principal, se establece que, para fortalecer la estrategia de exportación, la empresa debe actuar como un puente técnico que asesore a sus proveedores. La investigación confirma que la infraestructura física existe (100% de la muestra tiene cimientos operativos), pero requiere optimización para alcanzar la competitividad internacional.

A partir de los hallazgos de esta investigación, es posible delinear los componentes centrales del plan de acción que GOLDSEED deberá implementar para consolidar su estrategia de exportación de ganado en pie. En primer lugar, la empresa debe priorizar la implementación de un sistema de trazabilidad electrónica en toda su base de proveedores, comenzando por aquellos con hatos de mayor tamaño y con predios ya certificados en Buenas Prácticas Ganaderas, que representan los sujetos con mayor probabilidad de

cumplir los estándares de exportación en el corto plazo. En segundo lugar, debe gestionar activamente, a través del ICA, la apertura del mercado en al menos un país del Golfo Pérsico como mercado piloto, idealmente Emiratos Árabes Unidos por su mayor apertura a nuevos proveedores y la diversidad de certificadoras Halal que acepta. En tercer lugar, debe diseñar e implementar un programa de formación técnica para sus proveedores que incluya, como mínimo, módulos sobre normativa ICA para exportación, estándares de bienestar animal OMSA y requisitos de certificación Halal.

El cronograma de implementación del plan de acción debe estructurarse en tres fases diferenciadas. La fase inicial, con duración de seis a doce meses, debe enfocarse en el diagnóstico detallado del estado de cumplimiento normativo de la base de proveedores, la implementación de los ajustes de infraestructura más urgentes en los predios seleccionados y el inicio del proceso de certificación Halal con una entidad reconocida por los mercados objetivo. La fase intermedia, entre los doce y los veinticuatro meses, debe orientarse a la consolidación del sistema de trazabilidad, la capacitación del equipo humano de la empresa y la realización de un embarque piloto a pequeña escala para validar el proceso exportador completo e identificar puntos de mejora antes de escalar las operaciones. La fase de consolidación, a partir del mes veinticuatro, debe aspirar a la realización de embarques regulares de mayor volumen, la diversificación a un segundo mercado de destino y el establecimiento de relaciones comerciales estables con importadores del Medio Oriente que garanticen la continuidad y el crecimiento del negocio exportador.

Finalmente, es importante señalar que los hallazgos de esta investigación tienen implicaciones que trascienden el caso específico de GOLDSEED y son relevantes para el diseño de la política pública de apoyo a la internacionalización agropecuaria en Colombia. La evidencia generada sugiere que las principales barreras para la exportación de ganado en pie no son de naturaleza productiva, sino regulatoria, institucional y organizacional, lo que implica que los instrumentos de política deben orientarse prioritariamente hacia la simplificación y agilización de los procesos de certificación sanitaria, el fortalecimiento de las capacidades técnicas del ICA para gestionar la apertura de nuevos mercados y el desarrollo de programas de acompañamiento técnico y financiero específicos para empresas medianas del sector ganadero con vocación exportadora. La articulación de estos instrumentos de política pública con las iniciativas privadas como la que GOLDSEED se propone implementar representa la condición más robusta para el desarrollo sostenido y competitivo de la exportación colombiana de ganado en pie.

6.3. Limitaciones de la investigación

Alcance de la Muestra: Al emplear un muestreo no probabilístico (conveniencia y bola de nieve), los resultados reflejan la realidad de un subgrupo específico en Antioquia y no pueden generalizarse a la totalidad del parque ganadero nacional.

Acceso a Información Técnica: La dispersión en la claridad de las normas sanitarias percibida por los productores sugiere que parte de la información oficial puede ser de difícil interpretación para actores sin asesoría especializada.

Naturaleza del Instrumento: El uso de herramientas digitales (Google Forms) pudo limitar la participación de ganaderos con menor acceso a tecnologías de la información o ubicados en zonas con baja conectividad.

6.4. Propuestas para futuras investigaciones

Análisis de Costos Logísticos: Realizar un estudio detallado sobre la estructura de costos de transporte multimodal (tierra-mar) desde las fincas en Antioquia hasta los puertos de destino en el Medio Oriente.

Estrategias de Adaptación Cultural: Investigar a profundidad las dinámicas de consumo y preferencias de calidad en mercados específicos como los Emiratos Árabes o Egipto, para ajustar la oferta de GOLDSEED a nichos de mayor valor.

Impacto de la Tecnología en la Trazabilidad: Evaluar la implementación de tecnologías blockchain o chips RFID en el monitoreo de ganado para reducir los tiempos de espera y errores en los trámites administrativos documentales.

Referencias

Calderón Chelius, R. (2025). *Matrices para el análisis cualitativo*. Material de clase, Investigación II.

Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>

Fedegán. (2024). *Balance y perspectivas de la ganadería colombiana 2023–2024*.

Federación Colombiana de Ganaderos.

Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *Técnicas e instrumentos de recogida de información*.

Universidad de Barcelona.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

ICA. (2024). *Procedimiento para la salida del país de animales en pie: Bovinos*. Instituto Colombiano Agropecuario. <https://www.ica.gov.co>

Instituto Halal. (2024). *Estándares de certificación Halal para exportaciones de ganado en pie*. Instituto Halal de España.

Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalization in industrial systems: A network approach. En N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition*. Croom Helm.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Martínez Corona, J. et al. (2023). *Análisis documental y diseño de instrumentos de investigación*.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). *Acuerdos comerciales vigentes y medidas sanitarias y fitosanitarias*. Oficina de Estudios Económicos.
<https://www.mincit.gov.co>

OMSA (Organización Mundial de Sanidad Animal). (2024). *Código sanitario para los animales terrestres*. OMSA/WOAH. <https://www.woah.org>

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

Resolución 97977 de 2021 [Instituto Colombiano Agropecuario]. Por la cual se establecen los requisitos sanitarios para la exportación de bovinos.

Rico de Alfonso, C. et al. (2006). *Operacionalización de variables y categorías en ciencias sociales*.

Rondón, J. et al. (2019). Competitividad del sector agropecuario latinoamericano frente a las medidas sanitarias y fitosanitarias: Un análisis institucional. *Revista de Economía Agrícola*, 66(2), 45–62.

Anexos

ANEXO 1. INSTRUMENTO – CUESTIONARIO APLICADO A GANADEROS

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeifoq-Fr6nW26I6nt9c_yJYIYa-uxMB3QW19Bc1gOGI58ulA/viewform?usp=publish-editor

ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA – DIRECTIVOS GOLDSEED

RESUMEN ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.

1. ¿Cuenta la empresa con la infraestructura necesaria para cumplir los requisitos sanitarios y de bienestar animal?

La finca tiene infraestructura básica para el manejo del ganado y control sanitario. Sin embargo, para exportación posiblemente habría que hacer algunas adecuaciones para cumplir todos los estándares internacionales.

2. ¿Dispone de sistemas de trazabilidad exigidos por la normativa nacional e internacional?

Actualmente se lleva un control del ganado dentro de la finca, pero para exportar sería necesario implementar sistemas de trazabilidad más completos que permitan identificar y hacer seguimiento a cada animal.

3. ¿El personal cuenta con capacitación técnica en procesos de exportación y bienestar animal?

El personal tiene experiencia en manejo de ganado y buenas prácticas, pero en temas específicos de exportación habría que capacitarlos más o apoyarse en asesoría técnica.

4. ¿La empresa tiene acceso a financiamiento para asumir los costos de la internacionalización?

Sí existe la posibilidad de acceder a financiamiento, especialmente a través de créditos agropecuarios o programas de apoyo que faciliten la inversión necesaria para exportar.

5. ¿Cuál es la capacidad financiera actual de la empresa para asumir costos logísticos y sanitarios de exportación?

La finca tiene ingresos estables por la venta de ganado, lo que permitiría asumir parte de los costos de exportación. Sin embargo, para operaciones más grandes sería necesario buscar financiamiento o apoyo externo para cubrir logística y certificaciones.

6. ¿Cómo está organizada actualmente la estructura administrativa para asumir las nuevas responsabilidades de comercio exterior?

La administración es sencilla. Los dueños toman decisiones junto con el administrador de la finca. Para exportar sería necesario apoyo de asesores o expertos en comercio exterior y logística internacional.

7. ¿Qué barreras legales o administrativas enfrenta la empresa para exportar ganado en pie?

Principalmente los requisitos sanitarios, certificados de bienestar animal, permisos y controles exigidos por Colombia y por los países compradores.

8. ¿Qué programas de apoyo o líneas de crédito podrían fortalecer la viabilidad de la estrategia de exportación?

Líneas de crédito para el sector agropecuario y programas de apoyo a la internacionalización que ayuden a financiar infraestructura, certificaciones y tecnología de trazabilidad.