

**SELECCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEL GANADO VACUNO  
EN CUMARAL Y BARRANCA DE UPÍA<sup>1</sup>**

SELECTION OF DISTRIBUTION CHANNELS OF CATTLE IN CUMARAL AND  
BARRANCA DE UPÍA

**Martha Lucía Vargas Bacci<sup>2</sup>**  
**Marcos Javier Castelblanco Borja<sup>3</sup>**  
**Luis Enrique Masmela Casallas<sup>4</sup>**

Para citar este artículo: Vargas, M., Castelblanco, M. y Masmela, L. (2013).  
"Selección de los canales de distribución del ganado vacuno en Cumaral y Barranca  
de Upía". *Revista Inquietud Empresarial*. Vol. XIII (2), p.p. 73-89

Fecha de Recepción: 05 de octubre de 2013  
Fecha de Aceptación: 22 de noviembre de 2013

---

1 Artículo de investigación científica y tecnológica como resultado del proyecto de investigación titulado "Criterios de Selección del canal de distribución de ganado de carne bovina en el departamento del Meta", realizado por el grupo de investigación Prospecta, Empresa y Territorio de la Universidad de los Llanos.

2 Magíster en Mercadeo Agroindustrial. Docente, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de los Llanos, Colombia. mvargasb@unillanos.edu.co.

3 Profesional en Mercadeo. Universidad de los Llanos. lemc255@hotmail.com.

4 Profesional en Mercadeo. Universidad de los Llanos. javiersiyo@hotmail.com.

## **RESUMEN**

La población vacuna de Cumaral y Barranca de Upía asciende a 49770, de los cuales se extraen 6000 animales cebados que se comercializan en Villavicencio y Bogotá. La compra venta del ganado en pie es realizado por intermediarios, principalmente de Restrepo y Villavicencio. Es así que se busca determinar los criterios utilizados por parte del productor en la selección de los canales de distribución del ganado vacuno, esto permite reconocer los intermediarios con los que existe mayor afinidad y el análisis de los criterios de selección. Por lo anterior, se analizaron los criterios seleccionados por los ganaderos utilizando dos enfoques: uno exploratorio que permitió determinar los canales de distribución y uno descriptivo que identificó la frecuencia de uso de los canales y su caracterización de acuerdo con la decisión del productor. El criterio que mostró el nivel más alto de importancia fue el de seguridad, donde prevalece la persona con quien se comercializa, un segundo criterio en importancia fue el financiero, donde sobresale la necesidad de obtener un beneficio neto y un mayor margen de rentabilidad. El mercadeo está representado principalmente por el volumen de ventas, seguido por el control realizado en cada uno de los canales de distribución.

## **PALABRAS CLAVE**

Canales de distribución, intermediario, criterio, ganadero, mercadeo

## **ABSTRACT**

Cattle population in Cumaral and Barranca de Upia municipalities comes up to 49770 bovines, from which 6000 primed animals are extracted and commercialized in cities like Villavicencio and Bogota; finally, for the local market, 600 animals with an average weight of 350 kg are sacrificed per year. The buying and selling function of live cattle in these municipalities is made by intermediaries, mainly from Restrepo and Villavicencio. Therefore, criteria selected by cattle breeders were analyzed using two approaches: an exploratory one which allowed to determine the distribution channels and a descriptive one which identified the using frequency of such channels and its characterization according to the producer's choice. The criterion that showed the highest importance level was security, where the person with whom the trade is made prevails, followed by a financial criterion where the necessity to obtain a raw benefit and a greater margin of profitability excel. Marketing is mainly represented by sales volume followed by the exerted control on each one of the distribution channels.

## **KEYWORDS**

Distribution channels, intermediary, criterion, cattle breeder, marketing.

## INTRODUCCIÓN

Según Mendoza (1995) un canal de comercialización “comprende etapas por las cuales deben pasar los bienes en el proceso de transferencia entre productor y consumidor final” (p. 200); así mismo manifiesta que en el lenguaje popular se habla de la existencia de una “cadena de intermediarios” por las cuales “... deben pasar los bienes en el flujo de productor a consumidor, para explicar la existencia de la intermediación que interactúa en el proceso de mercadeo como una cadena convenientemente eslabonada.” (Mendoza, 1995 p. 201).

Por su parte Harrison et al. (1976) definen el canal de distribución como “...una serie de instituciones u organismos que manejan un determinado producto o un grupo de productos, desde la producción hasta el consumo final.” (Harrison et al. 1976 en Mendoza, 1995 p. 201). De esta manera, el canal de distribución permite señalar la importancia y el papel que desempeña cada participante en el movimiento de los bienes y servicios. Finalmente, Enrique Díez de Castro en su libro “La Distribución Comercial” (2004), precisa que un canal de distribución es “el camino seguido por un producto o servicio para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo.” (Díez de Castro, 2004 p. 14).

Ahora bien, si se especifica o define el canal de distribución o comercialización y se encuentra que es un camino o que son etapas que sigue un producto, es necesario además detallar los participantes en este, los cuales se conocen o identifican como los agentes de mercadeo o intermediarios. Ante esto, Díez de Castro propone una clasificación de dichos participantes en dos grandes grupos: las instituciones principales y las instituciones secundarias o auxiliares. Las primeras se caracterizan porque “realizan las actividades primordiales en el canal, como compra y/o venta de productos, e intervienen de forma directa en la actividad productivo – comercial.” (Díez de Castro, 2004 p.14); aquí se encuentran los productores, intermediarios mayoristas, minoristas y el consumidor final. Por su parte, las segundas “no ejercen la actividad de compra o venta, pero contribuyen al funcionamiento de los canales, realizando tareas de servicios y regulando y coordinando el proceso.” (Díez de Castro, 2004 p. 14); tal es el caso de las instituciones financieras, empresas de transporte, almacenistas, entre otras.

Complementario a lo anterior, luego de conocer lo que es un canal, quiénes lo conforman y cuáles son sus funciones, se requiere comprender el proceso de elección de un canal de distribución, dado que los canales no son perennes, debido a que pueden cambiar con el tiempo por no ser los más adecuados, por existir nuevas formas de comercio, y por las acciones de la competencia. Así mismo, la elección de un canal de distribución puede abarcar desde la selección de los miembros que van a componer la totalidad del canal, o como es más normal, la elección únicamente de aquellos integrantes con los que se va a establecer relaciones (Díez de Castro, 2004 p.132).

Inicialmente se establecen los objetivos que se pretenden conseguir con la distribución, así como examinar de manera individual el cumplimiento de las funciones, jerarquizar los canales, determinar las restricciones que puede tener uno y otro, y finalmente elegir el canal, lo cual es necesario apoyarse en una serie de criterios que están estrechamente relacionados con los objetivos establecidos inicialmente. Es así que se tienen como criterios de selección las variables del mercado, las variables del producto y las variables del cliente (Rubio Domínguez, P, 2009), encontrando además criterios financieros, de seguridad y de marketing

(Díez de Castro, 2004), los cuales se relacionarán y ampliarán en la metodología.

La ganadería bovina colombiana ocupa el tercer lugar en términos de inventario en Suramérica después de Argentina y Brasil. Para el 2011, en el continente americano le correspondió el quinto lugar, mientras que a nivel mundial ocupó el duodécimo puesto (Lafaurie, 2011). A su vez, la producción de carne fue de 905.142 toneladas, las cuales son dirigidas en su mayoría al abastecimiento del consumo interno (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2009).

Por su parte, el departamento del Meta se ha caracterizado por ser uno de los departamentos con mayor producción ganadera en el país (el mayor productor de carne bovina), pues cuenta con una participación del 40.03% de la carne que se consume en Bogotá; esto, en vista de que continúa aportando más de 360.000 cabezas de ganado por año al centro del país (240.000 para Bogotá y 120.000 para los municipios cercanos a la capital). Para el 2011, el total de cabezas de ganado estuvo cerca de los 1.612.750 animales, de los cuales se sacrificaron 167.988. Actualmente la planta FRIOGAN de Villavicencio produce mayor cantidad de sacrificios a nivel regional (7.500 mensuales) debido a que abastecen los mercados locales como almacenes de cadena y Bogotá (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2011).

El mercado de la carne, presenta la mayor problemática dentro de los productos perecederos, en términos de calidad y precios. En el territorio nacional la mayor parte de la carne se vende al consumidor en estado fresco (técnicamente denominadas carnes calientes), pocas horas después del sacrificio, lo cual coincide con que los mataderos y frigoríficos se localicen en los centros de consumo y el ganado sea transportado vivo a través de distancias de más de 150 kilómetros. El transporte del ganado ocasiona pérdidas en peso que varían del 7.2% en distancias menores, hasta un 9.5% en distancias mayores; además se observa que en la comercialización del producto interviene un excesivo número de agentes, lo cual induce un incremento en el precio del producto dentro de la canasta básica familiar; esto se verifica al comparar el precio del kilogramo en pie respecto al precio pagado por el consumidor (Gobernación del Meta, 2008).

En cuanto a la intermediación en el proceso de comercialización del ganado, se encuentra que el productor entrega y/o vende un número de animales al comisionista y/o colocador para que sean sacrificados. Gran parte de los ganaderos transportan los animales hasta la planta de sacrificio y comercializan las canales, despojos, vísceras, pieles, etc. con el minorista. Por su parte un gran número de minoristas compran al menudeo o al por mayor para distribuir desde los expendios (famas) al consumidor final (Lafaurie, 2011).

En Villavicencio, al comparar el precio del kilogramo de ganado en pie con respecto al precio por kilogramo de carne que paga el consumidor, la relación es del 36% (precio kilogramo en pie de \$3.650 sobre el precio de kilogramo de carne en expendio \$10.600) (Gobernación del Meta, 2008). Igualmente, la comercialización del ganado gordo continua presentándose en la plaza de Catama, manejada por intermediarios que compran para los frigoríficos de la capital de la República.

Dicha situación parece estar dada por la cultura del productor de entregar los animales gordos a personas que llevan años dedicados a ese oficio y que han ganado algún respeto dentro del gremio para su comercialización. Esta relación productor-intermediario está fundada en la confianza, en el cumplimiento con los pagos acordados y en el porcentaje de comisión, sin que medien trámites que por

ley tendrían que cumplir las empresas dedicadas a esta actividad, lo cual ubica la transacción dentro de la informalidad tradicional existente.

Por otra parte, no existe en la región una empresa que se dedique a la comercialización de la carne en canal ni tampoco al manejo de los subproductos generados de la actividad de beneficio (Gobernación del Meta, 2008).

En Colombia, la dispersión de la ganadería bovina es alta, lo que hace que exista un gran número de vendedores, compradores y lugares donde se comercializa el ganado, con precios que responden a las particularidades de cada región, del tipo y raza de los animales. La comercialización de la gran mayoría de animales en pie se realiza a través de comisionistas y acopiadores, colocadores y subastas, aun cuando existen canales de comercialización que no están mediados por dichos intermediarios y en los que, por el contrario, las transacciones de ganado se hacen de forma directa entre ganaderos y plantas de sacrificio o ganaderos y distribuidores minoristas y mayoristas de carne (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2009)

A partir de estudios desarrollados con relación a la comercialización de ganado en pie en países de referencia como Brasil, Uruguay, Argentina y Chile, se encuentran las principales características de este eslabón con el fin de brindar un marco comparativo para su análisis en Colombia.

En el caso de Brasil, generalmente el productor vende el animal directamente al frigorífico, existiendo alguna figura de intermediación cuando se trata de pequeños productores. Por su parte, en Uruguay los volúmenes más importantes de comercialización son efectuados bajo la modalidad de plazos, encontrándose para 2009 entre treinta y cuarenta y cinco días para el pago de las haciendas. En cuanto a las operaciones de contado, estas no superan el 30% aunque cabe señalar que la elección es efectuada por el vendedor; por ello se encuentran diferencias de precios entre las operaciones de contado y las de plazo de alrededor del 3% y 4%.

En Argentina, la situación es similar al caso colombiano ya que existe una marcada heterogeneidad en lo relativo a los actores y circuitos de comercialización de ganado en pie, presentándose figuras como los remates en ferias, la venta directa y dentro de los comisionistas, los de frigoríficos y ferias, independientes y los que adquieren/arman lotes para su comercialización. En general, el grueso del mercado se mueve con operaciones a la vista y con pocos arreglos contractuales a largo plazo, por lo cual los mecanismos de cobro entre operadores desconocidos entre sí tienen cierta relevancia; eso hace que los precios percibidos por el productor sean siempre inferiores a los registrados en las operaciones y que los costos de las etapas subsiguientes tengan una adición al precio registrado por el ganado en pie.

Por su parte, en Chile los animales gordos transados vía ferias representan el 60% de lo sacrificado por los mataderos de ese país, mientras que el 40% restante es comercializado vía ventas directas entre productores y plantas de sacrificio o a través de otros intermediarios.

Por lo anterior y atendiendo a la afirmación de que la intermediación se especializa con el desarrollo de la comercialización dada por el tipo y número de participantes en los diferentes canales que se conforman, al tiempo que se manifiesta un descontento por parte del productor en lo relacionado a los ingresos percibidos, la investigación mediante el uso de una metodología enfocada al acercamiento con el productor pretende establecer cuáles son los criterios determinantes en el momento de la elección por parte de éste o por los miembros que participarán en la distribución de sus animales y de ésta manera obtener un mayor beneficio y disminuir riesgos.

Por lo anterior, los estudios sobre canales de distribución de ganado vacuno de carne en el departamento del Meta se justifican en la medida que permiten conocer las razones por las cuales el ganadero enfrenta la comercialización a través de ciertas alternativas de mercado y clientes (comisionistas, mayoristas, detallistas, etc.). Una mejor comprensión de la naturaleza de las decisiones relacionadas con la elección de uno u otro canal de distribución puede brindar elementos de información y de análisis útiles para la promoción de estrategias de comercialización contundentes frente al propósito de competitividad y sostenibilidad en las empresas ganaderas del departamento del Meta.

## **METODOLOGÍA**

Objeto de análisis

Empresas ganaderas – productoras de carne bovina

Escenario de análisis

El departamento del Meta en el marco de la llamada región de los Llanos Orientales Colombianos.

Espacio y tiempo de la investigación

Los ganaderos seleccionados se ubicaron de acuerdo con los municipios pertinentes a cada corredor del departamento. El trabajo de campo y el análisis de la información se realizó entre el segundo semestre de 2012 y primero de 2013

### **Referente metodológico**

Luego de realizar una cuidadosa revisión bibliográfica referente a la distribución, específicamente en lo relacionado con criterios de selección (CS) de canal y teniendo en cuenta el producto de que trata la investigación, esta se abordó tomando como referencia metodológica fundamental el modelo propuesto por Díez, expuesto en su libro Distribución Comercial (2004), el cual fue aplicado según las necesidades de análisis. Este esquema incluye tanto análisis cualitativo como cuantitativo, de acuerdo con los criterios a utilizar y de los análisis comparados.

### **Tipo de investigación**

Después de analizar el marco teórico y en coherencia con los objetivos, planteados, quienes pretenden determinar los criterios utilizados por el productor para la selección de los canales de distribución del ganado de carne vacuna y su frecuencia de uso en el departamento del Meta, esta investigación se constituyó en fuente de información que trata de explicar el comportamiento de los productores (ganaderos) hacia la selección de los canales de distribución. Es por eso, que se usan dos enfoques: uno exploratorio que admite por medio de la entrevista explorar diferentes tipos de criterios que participan en la determinación de los canales de distribución y uno descriptivo que de manera más concluyente permite identificar la frecuencia de uso de los canales y su caracterización de acuerdo con la decisión del productor, con el fin de poder realizar inferencias.

### Definición de la muestra

Se tuvo en cuenta los productores de ganado de carne vacuna de los municipios de Cumaral y Barranca de Upía, que en el lenguaje popular se conocen como ganaderos de engorde, la ganadería ocupa el 80% de ésta área, con explotaciones extensivas de cría y ceba, pero con índices productivos y reproductivos muy bajos, lo cual reduce ostensiblemente su rentabilidad. La población bovina de Cumaral y Barranca, asciende a 49.770 reses, con una densidad promedio de 1 animal por hectárea, de los cuales se extraen 6.000 animales cebados que se comercializan en Villavicencio y Bogotá.

Según Fedegan (2012), el número de predios ganaderos en producción en los municipios de Cumaral y Barranca de Upía reportados, fueron de 2458, por medio de método probabilístico con un nivel de confianza del 0,9 y un error estimado por 0.1, se estableció que la muestra (n) es igual a12.

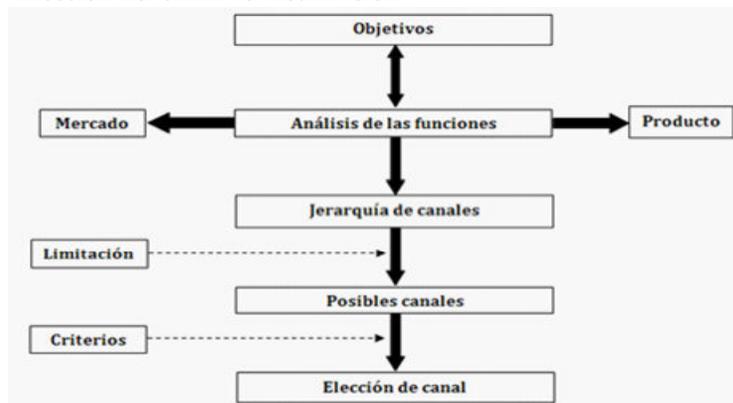
Se eligieron los productores de los diferentes municipios, tomando como referente las casas comerciales y las plazas ganaderas, lugares que son frecuentados por los ganaderos y donde se puede obtener información de los mismos, generando mayor confiabilidad para su selección.

### Aspectos metodológicos específicos

#### Diseño de la guía de análisis

La guía de análisis tiene como propósito inicial, definir la información necesaria para identificar los criterios, además de servir como instrumento de entrevista para garantizar que la misma información se solicite en cada uno de los corredores a estudiar. La guía se realizó tomando como referente el proceso de elección presentado en la Figura 1.

Figura 1. Elección del canal de distribución



Fuente: Elaboración propia

- Objetivos

El primer paso fue establecer de manera clara y concisa los objetivos que se pretenden conseguir con la distribución. Estos pueden ser cuantitativos, cualitativos o una mezcla de ambos.

- Análisis de las funciones de distribución

Se examinaron cada uno de los canales o miembros de los mismos. Se valoró cómo cumplen las funciones de distribución, teniendo en cuenta tres factores: los objetivos de distribución, el mercado y las características del producto; los dos últimos influyen el tipo de distribución, así como la elección de los distintos intermediarios que van a componer el canal.

- Jerarquización de los canales

Con base en los resultados de la fase anterior, se estableció una jerarquía de los canales o miembros utilizables, en orden a la mayor o menor conveniencia.

- Consideración de restricciones

Luego de tener los canales o miembros utilizables, se seleccionaron de acuerdo con el análisis de las siguientes restricciones o limitaciones: Limitaciones legales, restricciones financieras y restricciones del sistema comercial.

- Elección del canal

Esta última fase permitió seleccionar el canal por el que se distribuye el ganado de carne. Se apoyó en una serie de criterios, relacionados con los objetivos establecidos, los cuales dependen de la función que realiza el productor. Para la elección del canal por parte del ganadero, se siguió una de las técnicas de análisis multicriterios, la agregación vectorial y el método de puntuación de criterios ponderados, ya que realiza la elección con base en la fijación de una serie de criterios que responden a los objetivos perseguidos; los principales criterios utilizados con mayor frecuencia son los siguientes: financieros, de seguridad y de marketing. Díez de Castro (2004), señala los siguientes elementos; fundamentales en un proceso de decisión.

1. Un conjunto de canales posibles a ser elegidos

Las alternativas (canales de distribución) constituyen el conjunto de soluciones posibles entre las que el decisor debe elegir la más o las más adecuadas.

$A_j$  = Alternativa  $j$ , siendo  $j = 1, 2, 3, \dots, m$  ( $m$  = número de alternativas)

2. Una serie de criterios de selección (CS) de la alternativa

Teniendo ya un conjunto de alternativas, se pretendió conocer las preferencias de quién toma la decisión por lo que se requirió establecer un número de criterios. Siguiendo a Díez de Castro (2004), se estableció como 3 el número de criterios por razones de comprensión y porque se debía elaborar el conjunto de los mismos; para esto se tuvo en cuenta que los criterios pueden ser subdivididos en sub-criterios o criterios de orden inferior (Tabla 1). Con base en esta estructura se realizó el formato

de entrevista semi-estructurado, el cual permitió caracterizar las representaciones y profundizar en cada una de ellas.

Ci = Criterio i. Siendo i = 1, 2, 3,... n (n= número de criterios considerados)

Tabla 1. Criterios utilizados en la selección del canal de distribución

| Criterios   | Subcriterios                                | Concepto  |
|-------------|---|---|
| Financieros | Solidez o fortaleza financiera              | Peso del patrimonio neto dentro del pasivo  |
|             | Rentabilidad                                | Es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.                               |
|             | Beneficio neto                              | Es el obtenido después de deducir todas las cargas.   |
|             | Condiciones de pago en el canal             | Son los acuerdos habituales establecidos con los interlocutores comerciales.  |
| Seguridad   | Estabilidad de las relaciones en el canal   | Hace referencia al establecimiento o no de relaciones duraderas en el canal de distribución.  |
|             | Antigüedad de los intermediarios            | Número de años que llevan operando a satisfacción en el ámbito comercial  |
|             | Experiencia                                 | Se mide por volúmenes comercializados, especialización en los productos o servicios.  |
|             | Seriedad en el cumplimiento de los acuerdos | Se mide por los pedidos e historia de los pagos   |
| Marketing   | Reputación del intermediario                | Es la opinión que se tiene de alguien o de algo   |
|             | Volumen de ventas                           | Hace referencia a la posibilidad de alcanzar una determinada cifra a través de un canal de distribución.  |
|             | Control                                     | Consiste en la posibilidad o no de que el productor pueda influir sobre los integrantes del canal para una mejor comercialización de los productos o servicios. |

Fuente: Elaboración propia

### 3. Peso asignado a cada uno de los criterios por orden de importancia.

Un peso ( $W_i$ ) asignado a cada uno de los criterios, que recoge la importancia relativa que el ganadero le otorga a un criterio concreto. Lo significativo de un peso no es el valor absoluto, sino el relativo, es decir, el valor en relación con los demás criterios.

El establecimiento de pesos se realizó siguiendo el método de evaluación. Al ganadero se le entregó una encuesta estructurada, la cual pretende medir en una escala de 1 a 5 el peso que tiene el criterio a la hora de su decisión frente a la selección del canal o del miembro de uno de estos (Tabla 2). Este formato más estructurado es diligenciado al finalizar las entrevistas, dado que se ha logrado un diálogo con el empresario acerca de la situación del sector, lo que permite afianzar la valoración dada a cada criterio. Posteriormente se da un valor a la escala interpretativa, siendo de 1-3 bajo y 4-5 alto.

Tabla 2. Valores de la escala interpretativa

| Escalade peso | Interpretación |
|---------------|----------------|
| 1-2           | Bajo           |
| 3             | Medio          |
| 4-5           | Alto           |

Fuente: Elaboración propia

La valoración alta presume la importancia que el ganadero le da al momento de seleccionar el canal. Cada criterio es comparado en una matriz general; cuando éste sea común en los tres corredores analizados, se podrá deducir que es un criterio de selección representativo en las empresas ganaderas de las zonas de estudio en el departamento del Meta.

#### 4. Puntuación de cada canal por cada uno de los criterios

$E_{ij}$ =Evaluación por el  $C_i$  (criterio  $i$ ) de  $A_j$  (alternativa  $j$ )

Para obtener dicha puntuación se tiene en cuenta lo siguiente:

- Los valores ponderados de un canal se obtienen multiplicando la ponderación de cada criterio por la puntuación obtenida por el canal para dicho criterio.
- La puntuación de un canal es la suma de sus resultados ponderados.

#### 5. Recolección y análisis de información

La información se obtuvo de los productores de ganado de carne. La forma de recolectar la información fue directa, cara a cara y parte de acuerdos explícitos con los ganaderos sobre la naturaleza, objetivos y propósitos de la investigación.

#### 6. Esquema indicativo de la entrevista

La guía de entrevista constituye la base metodológica del trabajo de investigación; fue construida teniendo como base la metodología del proceso de ayuda a la decisión y una de las técnicas encuadradas como de análisis multicriterios. Con base en esta estructura se realizó el formato de entrevista semiestructurado, el cual permite orientar la misma y así garantizar la coherencia en la información y se pueda realizar un análisis comparado que permita alimentar la empresa ganadera.

#### 7. Organización y análisis de la información

Teniendo en cuenta el proceso de elección de los canales de distribución expuestos, al igual que las discusiones del grupo a nivel metodológico, se hizo necesario el uso de instrumentos complementarios determinantes en el proceso de análisis, así:

- Estudio de contexto: de acuerdo con los municipios correspondientes para cada corredor, se elaboró un estudio breve con aspectos como la producción ganadera, la organización de la empresa, su relación con los miembros participantes, el estado de la investigación referido en fuentes secundarias y fuentes primarias (charlas con actores y percepción personal de los investigadores).
- Matrices de resumen: se tienen la matriz de alternativas que resume la frecuencia de selección de cada canal, la matriz de alternativas y ponderación que agrupa los canales seleccionados y el nivel de importancia para cada uno de los criterios y la matriz de resultados, la cual resume todo el proceso.
- Elementos comunes y contrastes: este tercer formato es clave en el análisis porque resume las similitudes y diferencias entre las alternativas y los criterios.

## RESULTADOS

Caracterización de los canales de distribución por los cuales se comercializa el ganado de carne.

En el municipio de Barranca de Upía, la ganadería ocupa el 80% de ésta área, con explotaciones extensivas de cría y ceba, pero con índices productivos y reproductivos muy bajos, lo cual reduce ostensiblemente su rentabilidad; la población bovina de ambos municipios asciende a 49770 reses, con una densidad promedio de 1 animal por hectárea, de los cuales se extraen 6000 animales cebados que se comercializan en Villavicencio y Bogotá.

La función de compra venta del ganado en pie en los municipios de Cumaral y Barranca de Upía es realizado por intermediarios, principalmente de Restrepo y Villavicencio; de igual forma, existen intermediarios minoristas (matarifes) quienes compran el ganado para sacrificio y posterior venta en canal. En la actualidad, Cumaral está adelantando la construcción de un frigorífico idóneo para el desarrollo de esta actividad. En el traslado del ganado en pie participan automotores de diferente capacidad de carga, siendo los más utilizados camiones de 10 toneladas y camionetas. En el municipio de Cumaral hay una empresa transportadora SOTRAORIENTE S.A. que cuenta con vehículos y personal especializado para la realización de esta labor y pueden transportar entre 10 y 12 cabezas en un viaje. Para los ganaderos dedicados a la producción y comercialización del ganado en pie, es vital la cercanía que ofrece el municipio de Cumaral y el buen estado de la vía para el traslado del ganado desde Barranca de Upía facilitando la distribución hacia la capital colombiana fuente del mayor comercio de este producto.

Frecuencia de uso de los canales de distribución seleccionados por el productor

De acuerdo con los resultados obtenidos en la realización de la encuesta a los ganaderos, para 6 de ellos se pudo observar que el canal con el cual existe mayor afinidad es el canal mayorista equivalente al 50%, seguido por el detallista donde 4 hacen uso de este canal a la hora de comercializar con un 33.33% sobre la muestra, el canal comisionista, y las asociaciones productores con una participación de un 16.67%, correspondiente a 2 productores por canal respectivamente y con 1 productor que hace uso de la industria transformadora equivalente al 8.33% (Tabla 3). Dicha situación está dada principalmente por la seriedad del intermediario en

el negocio, su antigüedad en el mismo así como la experiencia demostrada y su estabilidad en las relaciones comerciales, lo cual genera seguridad en el productor.

Tabla 3. Canales de distribución preferidos por los ganaderos

|                          |             | Canales de distribución       |            |                           |                          |              |   |
|--------------------------|-------------|-------------------------------|------------|---------------------------|--------------------------|--------------|---|
|                          |             | Mayorista                     | Detallista | Asociación de productores | Industria transformadora | Comisionista |   |
|                          |             | (6)                           | (4)        | (2)                       | (1)                      | (2)          |   |
| CRITERIOS Y SUBCRITERIOS | Financieros | Beneficio neto                | 3          | 0                         | 1                        | 1            | 2 |
|                          |             | Rentabilidad                  | 3          | 4                         | 1                        | 0            | 1 |
|                          |             | Forma de pago                 | 3          | 2                         | 1                        | 0            | 2 |
|                          |             | Costos de distribución        | 3          | 2                         | 0                        | 0            | 0 |
|                          | Seguridad   | Antigüedad                    | 4          | 2                         | 0                        | 0            | 1 |
|                          |             | Experiencia                   | 3          | 3                         | 1                        | 0            | 1 |
|                          |             | Seriedad                      | 6          | 3                         | 2                        | 1            | 0 |
|                          |             | Estabilidad de las relaciones | 3          | 1                         | 1                        | 0            | 1 |
|                          | Mercadeo    | Reputación intermediario      | 4          | 3                         | 1                        | 0            | 1 |
|                          |             | Cobertura del mercado         | 1          | 0                         | 0                        | 0            | 1 |
|                          |             | Control                       | 0          | 0                         | 0                        | 0            | 0 |
|                          |             | Volumen de ventas             | 1          | 0                         | 0                        | 0            | 1 |

Fuente: Elaboración propia

#### Los criterios de selección de los canales de distribución

Los canales de distribución seleccionados por los ganaderos en este corredor son: canal mayorista, detallista, asociación de productores, comisionista e industria transformadora. En la Tabla 4 se relaciona el peso asignado por los ganaderos encuestados en el corredor Cumaral-Barranca de Upía a cada uno de los subcriterios evaluados. Es importante recordar que dicho peso refleja el nivel de importancia que tiene para el ganadero un determinado criterio al momento de seleccionar el canal por el cual va a realizar la comercialización del ganado.

Tabla 4. Peso asignado a cada uno de los criterios

|                          |                       | Peso                          | Canales de distribución |            |                           |                          |              |          |
|--------------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------------------|------------|---------------------------|--------------------------|--------------|----------|
|                          |                       |                               | Mayorista               | Detallista | Asociación de productores | Industria transformadora | Comisionista |          |
| CRITERIOS Y SUBCRITERIOS | Financieros<br>33,60% | Beneficio neto                | 5                       | 3          | 0                         | 1                        | 1            | 2        |
|                          |                       | Rentabilidad                  | 5                       | 3          | 4                         | 1                        | 0            | 1        |
|                          |                       | Forma de pago                 | 4                       | 3          | 2                         | 1                        | 0            | 2        |
|                          |                       | Costos de distribución        | 4                       | 3          | 2                         | 0                        | 0            | 0        |
|                          |                       | <b>Total</b>                  | <b>18</b>               | <b>12</b>  | <b>8</b>                  | <b>3</b>                 | <b>1</b>     | <b>5</b> |
|                          | Seguridad<br>35,66%   | Antigüedad                    | 5                       | 4          | 2                         | 0                        | 0            | 1        |
|                          |                       | Experiencia                   | 5                       | 3          | 3                         | 1                        | 0            | 1        |
|                          |                       | Seriedad                      | 5                       | 6          | 3                         | 2                        | 1            | 0        |
|                          |                       | Estabilidad en las relaciones | 5                       | 3          | 1                         | 1                        | 0            | 1        |
|                          |                       | <b>Total</b>                  | <b>20</b>               | <b>16</b>  | <b>9</b>                  | <b>4</b>                 | <b>1</b>     | <b>3</b> |
|                          | Mercadeo<br>30,74%    | Reputación intermediario      | 4                       | 4          | 3                         | 1                        | 0            | 1        |
|                          |                       | Cobertura del mercado         | 4                       | 1          | 0                         | 0                        | 0            | 1        |
|                          |                       | Control                       | 4                       | 0          | 0                         | 0                        | 0            | 0        |
|                          |                       | Volumen de ventas             | 4                       | 1          | 0                         | 0                        | 0            | 1        |
|                          |                       | <b>Total</b>                  | <b>16</b>               | <b>6</b>   | <b>3</b>                  | <b>1</b>                 | <b>0</b>     | <b>3</b> |

Fuente: Elaboración propia

Se puede determinar que en el corredor de Cumaral – Barranca de Upía los canales más representativos elegidos por los ganaderos al momento de comercializar el ganado bovino son el mayorista, el detallista, las asociaciones de productores, la industria transformadora y los comisionistas, donde se identifica a su vez dentro de estas alternativas que el canal mayorista es para ellos el que representa mayor fluidez en el momento de comercializar el ganado, de igual manera se encontró que el canal que menos representación tiene en la distribución es la industria transformadora.

A continuación se presenta el análisis de resultados por cada criterio evaluado:

### Criterio Financiero

**Rentabilidad:** por medio de los datos proporcionados a través de la encuesta la rentabilidad en el criterio financiero obtuvo un alto nivel de importancia con una calificación de 5 sobre la escala de valor asignado anteriormente.

**Beneficio neto:** este sub-criterio presenta el mayor grado de importancia dentro de este criterio para los ganaderos, obteniendo un valor de 5, identificando uno de los objetivos a la hora de comercializar el ganado.

**Costos de distribución:** con una calificación de 4.0 se evidencio que a pesar de encontrarse en un nivel alto de importancia, fue la menos relevante dentro del criterio financiero.

**Condiciones de cobros y pagos:** con un alto grado de importancia, con 4 de calificación, permite destacar la importancia que tiene las transacciones a la hora de comprar y vender el ganado en pie.

### ***Criterio de Seguridad***

**Estabilidad de las relaciones en el canal:** sin duda alguna este sub-criterio juega un papel importante en la comercialización y con una calificación de 5 siendo el segundo en importancia dentro del criterio de seguridad, visualizando la trascendencia entre el gremio ganadero de la región.

**Antigüedad de los intermediarios:** a pesar de encontrarse evaluado con una alta calificación de 5, los ganaderos la sitúan con el menor grado de relevancia, esto a causa del dinamismo en la actividad y los diferentes intermediarios presentes en el mercado.

**Experiencia:** con una calificación de 5, la experiencia es identificada como el sub-criterio más importante dentro de la producción y comercialización del ganado en pie según los ganaderos encuestados en los municipios de Cumaral y Barranca de Upía, superando la antigüedad, estabilidad de las relaciones y la seriedad.

**Seriedad:** sin duda alguna la seriedad es importante en cualquier actividad comercial, para los ganaderos encuestados que la evaluaron con un 5 sobre la escala de valor asignada, se destaca por ser vital en el momento de establecer relaciones de compra y venta de ganado.

### ***Criterio de mercadeo***

**Cobertura del mercadeo:** cabe destacar que dentro de los tres criterios analizados y a su vez dentro de todos los sub-criterios evaluados en la encuesta, la cobertura del mercado obtuvo la menor calificación, valorada con 4, ubicándola en un grado medio de importancia dentro de la actividad ganadera

**Reputación de los intermediarios:** el conocimiento que se tiene de los compradores e intermediarios con los que se va a realizar la comercialización es importante para el productor, teniendo en el desempeño en el mercado y como se caracteriza dentro del mismo, es por eso que el 4 le da un alto nivel de importancia dentro del criterio de mercadeo.

**Volumen de ventas:** es un factor decisor a la hora de seleccionar el intermediario ya que en la evaluación dada por los ganaderos obtuvo un valor de 4 lo que les permite una buena rotación del producto.

**Control:** encontrándose en un nivel alto de evaluación, con un 4 de importancia, el control ejerce un rol vital a la hora de brindar garantías para el productor a la hora de entrar a competir en el mercado, ya que brinda seguridad y confianza a los ganaderos.

## **PUNTUACIÓN DE CADA CANAL POR CADA UNO DE LOS CRITERIOS**

Para obtener dicha puntuación se tuvo en cuenta lo siguiente:

Los valores ponderados de un canal se obtienen multiplicando la ponderación de cada criterio por la puntuación obtenida por el canal para dicho criterio (Tabla 5 ).

Tabla 5. Valores ponderados de cada canal

| Criterios  | P  | Canales de distribución |            |                           |                          |              |
|------------|----|-------------------------|------------|---------------------------|--------------------------|--------------|
|            |    | Mayorista               | Detallista | Asociación de Productores | Industria Transformadora | Comisionista |
| Financiero | 33 | 0.12                    | 0.08       | 0.03                      | 0.01                     | 0.05         |
| Seguridad  | 36 | 0.16                    | 0.09       | 0.04                      | 0.01                     | 0.03         |
| Mercadeo   | 31 | 0.06                    | 0.03       | 0.01                      | 0                        | 0.03         |

Fuente: Elaboración propia

La puntuación de un canal es la suma de sus resultados ponderados (Tabla 6).

Tabla 6. Puntuación de un canal

| Criterios                            | Canales de distribución |             |                           |                          |              |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------|---------------------------|--------------------------|--------------|
|                                      | Mayorista               | Detallista  | Asociación de productores | Industria transformadora | Comisionista |
| Financieros                          | 4.03                    | 2.69        | 1.01                      | 0.34                     | 1.68         |
| Seguridad                            | 5.71                    | 3.21        | 1.43                      | 0.36                     | 1.07         |
| Mercadeo                             | 1.84                    | 0.92        | 0.31                      | 0                        | 0.92         |
| <b>Suma de resultados ponderados</b> | <b>11.58</b>            | <b>6.82</b> | <b>2.75</b>               | <b>0.70</b>              | <b>3.67</b>  |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados agrupados y procesados dentro de las matrices, se obtuvieron datos en valores reales y porcentuales, lo que permitió identificar el criterio más importante a través de los diferentes canales en el corredor de Cumaral – Barranca de Upía; encontrándose que dentro de los tres criterios analizados, el de seguridad prevaleció en la mayoría de canales, caso contrario presentó el criterio de mercadeo que se identificó con un grado menor en relevancia al momento de comercializar el ganado en pie, confirmándose además la preferencia por el canal mayorista.

## CONCLUSIONES

La naturaleza jurídica de los productores del corredor de Cumaral – Barranca de Upía, es catalogada como empresas personales o bajo el concepto de persona natural principalmente. Se evidenció la falta de interés del productor ganadero a la hora de registrarse ante la cámara de comercio o verse sometido a una normatividad estatal, situación que incide en la falta de un ente que brinde la debida información y capacitación para el mejoramiento de la producción ganadera, siendo esta importante dentro de la economía regional y nacional.

Para los ganaderos de la región la principal forma de comercialización es el ganado en pie, ya que genera mayores ingresos, teniendo en cuenta que en la región no se cuenta con una infraestructura que permita nuevas formas de distribuir el ganado, de igual manera el precio lo manejan de acuerdo con los precios que se manejen en el departamento.

La comercialización del ganado se realiza de manera presencial en la báscula donde se reúnen los distintos tipos de intermediarios. La selección del canal de distribución está relacionada con el volumen de ventas y la trayectoria en el negocio; esta situación se contrapone a las nuevas tendencias hacia la comercialización por televisión (subastas) donde se realiza de forma eficiente, segura y económica.

En el desarrollo de esta actividad ganadera, el canal de distribución más utilizado a la hora de comercializar el ganado en pie es el mayorista. En esta actividad se ve frecuentemente vulnerada la seguridad debido a las fuerzas insurgentes que atentan contra los ganaderos y transportadores, poniendo en riesgo la producción y altera la estandarización de los costos y precios del mercado.

Dentro de los criterios establecidos para la investigación, el de mayor importancia dentro del gremio ganadero fue el criterio de seguridad, donde la confianza, transparencia y el cumplimiento de las obligaciones es esencial. Un segundo criterio fue el financiero, donde sobresale la necesidad de obtener un beneficio neto y un mayor margen de rentabilidad. El mercadeo está representado principalmente por el volumen de ventas, seguido por el control realizado en cada uno de los canales de distribución.

### **Discusión**

En los municipios de Cumaral y Barranca de Upía se determinó que; en el criterio financiero establecido por Diez de Castro para la elección del canal, se agrupan distintos subcriterios que son importantes en la toma de decisiones tales como, la rentabilidad y el beneficio neto, quienes influyen drásticamente en el desarrollo de dicha actividad, esta información coincide con la opinión encontrada en el documento “Situación actual de la ganadería de carne en Colombia y alternativas para impulsar su competitividad y sostenibilidad” manteniendo buenos dividendos dentro de sus participantes y que sigue siendo una actividad lucrativa a pesar de los bajos niveles de inversión y un deficiente desarrollo de acciones administrativas.

La seguridad es el criterio más importante y representativo para los ganaderos del corredor de Cumaral y Barranca de Upía, subcriterios tales como la experiencia y las relaciones estables creando un ambiente de confianza, según Diez de Castro (2004) estos aspectos llevarán a un mayor beneficio y una disminución de riesgos en la comercialización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Díez de Castro, E. (2004). "Distribución Comercial". (3 ed.). España: Mc Graw Hill.
- Fedegan. (2013). "Análisis del inventario ganadero colombiano. Comportamiento y variables explicativas". Recuperado 02/10/2013 de: [www.fedegan.org.co/estadisticas/inventario-bovino-nacional](http://www.fedegan.org.co/estadisticas/inventario-bovino-nacional).
- Gobernación del Meta (2008). "Cadenas Productivas del Meta. Acuerdos Regionales de Competitividad". Villavicencio: Secretaría de Agricultura y Ganadería.
- Lafaurie, J. (2011). "Situación Actual y Perspectivas de la Producción de Carne de Res". Presentación realizada en Expofrigorífico, Bogotá D.C. (Fedegan).
- Mendoza, G. (1995). "Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuario".(2 ed.). San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2009). "Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Cárnica Bovina en Colombia". Bogotá D.C. Recuperado 23/09/2013 de: [http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda\\_carne\\_bovina.pdf](http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda_carne_bovina.pdf)
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2011). "Evaluaciones agropecuarias, Informe de Coyuntura".
- Rubio, P. (2009) ¿Cómo llegar a ser un experto en Marketing?, Edición electrónica gratuita. Recuperado 15/09/2013 de: [www.eumed.net/libros/2009a/506/](http://www.eumed.net/libros/2009a/506/)