

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DEL
SECTOR AGRÍCOLA PRODUCTORA DE SEMILLAS, SEM LATAM S.A.
COLOMBIA.**

**CATALINA DUQUE MEJIA
CAMILO ERNESTO ZAMBRANO CONSTAIN**

**Trabajo de Tesis para optar por el título de Magister en Administración
de Empresas**

**Director del Trabajo de Grado:
Profesora. Iris María Vélez Osorio
PHD en Administración (E)**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2013

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	11
PALABRAS CLAVE	12
ABSTRACT.....	13
KEY WORDS	14
INTRODUCCIÓN	15
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	
1.1 ANTECEDENTES.....	16
2. OBJETIVOS	
2.1. OBJETIVO GENERAL	18
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18

3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. MISIÓN 19

3.2. VISIÓN..... 19

3.3. ORGANIGRAMA..... 20

3.4. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS

3.4.1. Investigación y desarrollo en semillas de maíz 21

3.4.2. Producción en campo de maíz y soya 21

3.4.3. Servicios a terceros 22

3.4.4. Comercialización de semillas de maíz, soya, pastos y hortalizas 22

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

4.1. ANÁLISIS DEL SECTOR EN COLOMBIA 24

4.2. ANÁLISIS PORTER 35

4.2.1. El poder de negociación con los proveedores 36

4.2.2. El poder de negociación con los consumidores 37

4.2.3. La rivalidad entre los competidores	37
4.2.4. Las amenazas por la entrada de nuevos competidores.....	38
4.2.5. Las amenazas por el ingreso de productos sustitutos	39
4.3. ANÁLISIS DEL SECTOR EN CHILE	41
4.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	43
4.4.1. Político	43
4.4.2. Económico	45
4.4.3. Social	46
4.4.4. Tecnológico.....	47
4.4.5. Demográfico.....	49
4.4.6. Ambiente.....	49
5. TENDENCIAS EN EL SECTOR.....	51
6. ANALISIS DOFA	
6.1. DEBILIDADES (Internas de la empresa)	56

6.2. FORTALEZAS (Internas de la empresa)	57
6.3. OPORTUNIDADES (Externas de la empresa).....	58
6.4. AMENAZAS (Externas de la empresa)	59
6.5. MATRIZ DE ESTRATEGIAS.....	60
6.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (EFE – EFI)	
6.6.1. Matriz EFI	64
6.6.2. Matriz EFE	65
7. PROPUESTA.....	66
GLOSARIO	72
LISTA DE REFERENCIAS	75
ANEXOS	77

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Ubicación de Sem Latam en la cadena productiva	25
Gráfico 2. Producción de maíz en Colombia por toneladas año 2005-2011	26
Gráfico 3. Hectáreas sembradas de maíz en Colombia 2005.-2011.....	27
Gráfico 4. Localización de la producción nacional colombiana año 2010	28
Gráfico 5. Usos del maíz en Colombia 2011.....	30

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Regionalización del cultivo de maíz año 2011	28
Tabla 2. Comportamiento de la producción a nivel mundial año 2011	29
Tabla 3. Valor de exportación y participación de semillas chilenas en el valor total del sector semillero para temporada 2000 (USD\$ FOB;%)	41
Tabla 4. Superficie semilleros en Chile 2001-2002	42

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Análisis Diamante de Porter	40
Figura 2. Matriz Cruce de Estrategias.....	60

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Organigrama Sem Latam S.A.	77
Anexo 2. Entrevista Gerencia	78
Anexo 3. Taller de Direccionamiento Estratégico	82

RESUMEN

Este trabajo es una Propuesta de Planeación Estratégica para una Empresa del Sector Agrícola Productora de Semillas, ubicada en el Valle del Cauca, Colombia.

Para la elaboración de esta propuesta, se hizo un diagnóstico de la situación de la de Sem Latam S.A. en donde se realizó una descripción completa actual de la organización, la cual se contrastó con el sector en el cual desarrolla su actividad económica tanto a nivel Nacional como Internacional. Adicionalmente se realizó un análisis externo de la empresa mediante la herramienta del diamante de Porter.

Por otro lado, se desarrolló un análisis sobre entorno que trata variables que no son de control directo de la organización, pero que demarcan el sector en el que se desempeña. De acuerdo a lo encontrado mediante el anterior análisis, se establecieron tendencias hacia donde podría dirigirse el sector.

El espectro de la información que corresponde a la empresa y su sector fue enriquecido mediante la utilización de una encuesta relacionada con la presente propuesta a un número importante de miembros de la empresa pertenecientes a diferentes cargos.

Para la toma de decisiones y generación de estrategias, al final se realizó un análisis DOFA, destacando las mas relevantes Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, para así establecer soluciones y/o maneras de pensar que generen valor para la compañía. De manera complementaria se efectuó la matriz de factores internos y externos, permitiendo descubrir ante cuál de estos, la empresa responde en mayor

medida.

La propuesta al final le apunta al mejoramiento de la empresa y se presenta haciendo énfasis en tres enfoques: Mercadeo, Producción, Investigación y el Capital Humano.

PALABRAS CLAVES

- Planeación Estratégica
- Productora de Semillas de Maíz
- Análisis DOFA

ABSTRACT

This proposes a Strategic Plan for a seed producer company, called Sem Latam S.A, located in the Valle del Cauca, Colombia.

First a diagnosis of the actual situation of Sem Latam S.A. was made. This diagnosis included a complete description of the organization, which was contrasted with the current situation, national and international, of the sector in which it operates. In addition, an external analysis of the company was performed following Porter diamond tool.

Furthermore, an analysis of environmental variables of the organization was made, due to the fact that those variables affect the sector in which it operates. According to these findings, there were established trends which indicate the possible direction of the seed producer sector.

The field of information corresponding to the company and its industry was enriched by the application of a survey related with this proposal, made to a considerable number of members of the company from different positions.

For decision-making and generation of strategies, eventually, a SWOT analysis was made, identifying the most relevant Weaknesses, Opportunities, and Threats Strengths, in order to establish solutions and / or ways of thinking that create value for the company. Complementarily internal and external factors matrix was made, allowing realize which of these, the company responds to a greater extent.

Ultimately the proposal aims to the improvement of Sem Latam S.A and it was developed with emphasis on three approaches: Marketing, Production, Research and Human Capital.

KEY WORDS

- Strategic Planning
- Corn Seed Production
- SWOT Analysis

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR AGRICOLA PRODUCTORA DE SEMILLAS, SEM LATAM S.A. COLOMBIA.

INTRODUCCIÓN

Sem Latam S.A. es una empresa agrícola nacional, resultado de la fusión de capitales colombianos (personas naturales) y chilenos en su mayoría (Grupo Sem Chile S.A.), ubicada en el Valle del Cauca desde hace cuatro años, con el objetivo de desarrollar nuevas tecnologías aplicadas a la agricultura, aportando soluciones a productores de semillas, a agricultores de maíz, soya, pastos y hortalizas, a los integrantes de la cadena de negocio y al consumidor final.

La compañía cuenta con cuatro líneas de negocio: Investigación y desarrollo en semillas de maíz; Producción en campo de maíz y soya; Servicios a terceros (producción en campo y maquila en planta); y Comercialización de semillas de maíz, soya, pastos y hortalizas. Estas líneas hacen parte fundamental para el desarrollo de la estrategia como medio para incursionar en el mercado colombiano y latinoamericano.

En este momento, Sem Latam trabaja en semillas híbridas de maíz para mejorar los rendimientos en la producción por medio de adelantos en mejoramiento convencional y biotecnología, buscando las adaptaciones al cambio climático imperante y propendiendo por el fortalecimiento de la seguridad alimentaria de la región y del mundo. Pierce (2010).

En Sem Latam, el componente humano es muy especializado (Ingenieros e Investigadores) y lo conforma en un 90% personas que llegan de grandes multinacionales como Syngenta, Monsanto y Pioneer, con una ventaja de conocimiento estructural y técnico de la competencia, llegando a ser un punto fundamental para el avance de la compañía.

1.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.ANTECEDENTES

Sem Latam S.A. hace parte de una holding chilena (Grupo Sem Chile S.A.) con una trayectoria en el mercado agrícola de 30 años en ese país, pero con solamente 4 años en el mercado colombiano. Esto ha dado como resultado que la empresa colombiana se haya concentrado en avanzar con un poco de apuro en su actual estructura para no dejar pasar las actuales oportunidades que presenta el maíz como un producto importante para la seguridad alimentaria mundial, con múltiples funciones en la industria y tal vez dejando al lado la importancia que el recurso humano tiene dentro de la pirámide de la organización para generar valor, cultura y cumplir con el objetivo estratégico del grupo.

Actualmente la administración ha tratado de enfocarse en tener una organización un poco más horizontal aunque sin mucho formalismo, tratando de obtener unos resultados por cumplimiento de objetivos. Esto ha generado tal vez una mezcla de conflictos internos donde los temas de carácter técnico son resueltos directamente por los involucrados y los temas más administrativos son resueltos bajo la revisión de la gerencia general, lo que permite en algunas ocasiones que los problemas se puedan extender en tiempo y no se le dé la atención inmediata, generando pérdidas en

siembras, mano de obra desperdiciada y costos en insumos elevados. A esto se suma la falta de socialización actual de la estrategia general y políticas y procedimientos estrictos, derivando la poca sinergia que opaca cualquier proyecto.

La informalidad en los procesos hace parte de la velocidad con la que ha avanzado la compañía y por tal motivo la organización requiere de un mejoramiento en su estructura para tener un empoderamiento total de todo el recurso humano obteniendo una administración más contemporánea, con un pensamiento más estratégico, buscando el punto adecuado para enfrentar la globalización y el rápido avance tecnológico mundial.

2.OBJETIVOS

2.1.OBJETIVO GENERAL

La presente investigación intenta proponer un plan estratégico para la empresa Sem Latam S.A., enfocada en el sector semillas híbridas de maíz, ayudando a la creación de valor competitivo por medio de una organización mejor estructurada, orientada a la constante planeación y comprometiendo al recurso humano como un principio básico de la operación.

2.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar el modelo de negocio existente para la producción de maíz, de acuerdo a la misión, visión y valores de la empresa.
- Construir el análisis del sector agrícola.
- Determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno global a la empresa (fuerzas económicas, políticas, sociales, tecnológicas e internacionales (TLC))
- Elaborar el análisis DOFA para la organización, determinando las estratégicas recomendadas.

3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Según información de la página web del Grupo Sem, la misión y visión que se presenta actualmente, se rige bajo los principios del Grupo Sem en Chile y no existe hasta el momento una misión, ni una visión independiente para el grupo colombiano, ni para sus filiales en Centro América:

3.1.MISIÓN

Entregar servicios y productos de alta calidad, rendimiento y efectividad para maximizar la rentabilidad de nuestros clientes.

Creatividad, innovación, investigación y gestión marcan nuestras ventajas competitivas y las que generamos en nuestros clientes.

3.2.VISIÓN

Posicionarse en el mercado agrícola como empresa innovadora y de alta tecnología para cumplir las necesidades de nuestros clientes con calidad, confianza y profesionalismo.

3.3.ORGANIGRAMA

La estructura jerárquica de la organización es vertical dando cabida a grandes espacios de tiempo en la toma de decisiones, que para el caso agrícola es de vital importancia.

La nómina la constituyen 64 personas con un Gerente General, quien a su vez es el Representante Legal de la compañía y Gerente General para las demás subsidiarias como México, Nicaragua, Honduras, Venezuela; un asesor Jurídico y 6 Gerentes de Áreas, quienes se encargan de dar soluciones y obtener resultados. Se comparten algunas Gerencias a nivel internacional, como la de Finanzas y de Investigación y Desarrollo, quienes también dirigen las operaciones de las subsidiarias desde Colombia.

Las decisiones técnicas tienen resolución por medio de los mandos de segunda línea como los gerentes de cada departamento. Pero decisiones que comprometen o de complejidad son elevados a la Gerencia General y se podría tener largos períodos de tiempo en la toma de la decisión definitiva. En el tipo de operación que maneja ésta empresa (agrícola), donde los cambios climáticos, las sequías, inundaciones, enfermedades y logística interna, son la rutina diaria, es de gran importancia poder tener una rápida capacidad de respuesta en cada una de las operaciones, sin perder los lineamientos jerárquicos ya establecidos. El tipo de contratación ha sido en su mayoría por recomendaciones y en algunos casos informal.

Toda la estructura se ha ido modificando durante estos cuatro años, de acuerdo a las necesidades que han ido surgiendo, pero en algunos casos se ha generado traumatismo porque todos quieren tener de alguna forma el control y se sienten de alguna manera al mismo nivel que todos por haber sido parte de la fundación de la compañía. (Ver anexo 1. Organigrama, tomado de los archivos internos de Sem Latam

S.A. suministrados por la administración).

3.4.DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS

La información que se presenta a continuación fue suministrada por la organización por medio de una entrevista con preguntas no estructuradas al Gerente General, Sr. Enrique Copete y Gerente Administrativa, Sra. Catalina Duque.

3.4.1. Investigación y desarrollo en semillas de maíz: La investigación se concentra en desarrollar innovaciones tecnológicas (Biotecnología) que aporten beneficios tanto al agricultor como a la industria. Actualmente se está trabajando en resistencia a enfermedades (principalmente mancha de asfalto), tolerancia a sequia, menor utilización de nitrógeno, altas densidades de población en el trópico y calidad de grano.

Todas estas investigaciones se desarrollan en el campo experimental “Algarrobo” ubicado en Rozo (Valle) y cuenta con 20 hectáreas disponibles para el cruzamiento de líneas y el monitoreo constante de los cultivos en pruebas. Para esta labor se tiene un equipo especializado de fitomejoradores quienes son los que trabajan con un asistente en campo para la toma de datos estadísticos.

3.4.2. Producción en campo de maíz y soya: El cultivo principal de Sem Latam es el Maíz, por lo tanto la soya llega con pedidos muy específicos de clientes, aunque actualmente la soya participa solamente en el 3% de los ingresos totales de la compañía, se ha convertido en un fuerte aliado y se rota un mes en el mismo terreno donde se siembra el maíz como aporte importante de

nutrientes en la tierra como el Nitrógeno.

Para los cultivos de maíz híbrido, Sem Latam cuenta con 750 hectáreas al año para producir más o menos unas 2.500 toneladas. El 80% de la producción de maíz es comercializada en el exterior: Centroamérica, México y Venezuela.

3.4.3.Servicios a terceros: Actualmente se hace producción de maíz a multinacionales como Monsanto y Syngenta, quienes son líderes mundiales en la comercialización de semillas híbridas. Para estas dos multinacionales, ha sido muy importante los convenios con Sem Latam, dada la apresurada demanda que ha tenido el maíz a nivel mundial.

Estas compañías han venido desarrollando sus propios productos en países como Argentina, Brasil y Estados Unidos. Pero dada la importante demanda que se ha venido generando en los últimos años, han tenido que expandirse a países como Colombia que posee uno de los mayores potenciales de expansión de tierras para uso agrícola en el mundo (por su posición geográfica) y donde deben contar con gente especializada y con un nivel de confidencialidad importante para el manejo de sus híbridos.

Los ingresos brutos obtenidos por servicios a terceros a Octubre de 2012 llegan al 60% de los ingresos totales de la compañía.

3.4.4.Comercialización de semillas de Maíz, Soya, Pastos y Hortalizas; Para la comercialización de las semillas se cuenta con promotores de ventas en las

regiones de más influencia agrícola como son: Valle del Cauca, Meta, Cundinamarca, Santanderes y Córdoba.

Semillas como las de pastos y hortalizas son compradas directamente desde Francia, Estados Unidos y Brasil, contando con una distribución exclusiva de marcas ya reconocidas en el mercado semillero.

Las hortalizas, se comercializan solamente en Colombia. Los pastos son distribuidos a México, Centro América y Venezuela.

El maíz y la soya se comercializan bajo pedidos en firme durante el semestre anterior, dadas las características de los productos y la exigencia para la conservación de su vigor y germinación. En un pequeño porcentaje, el maíz es comercializado en nichos donde la competencia no está interesada en ingresar y se hace mediante convenios con distribuidores reconocidos de la región que ayudan al acompañamiento técnico durante el cultivo.

4.ANÁLISIS DEL SECTOR

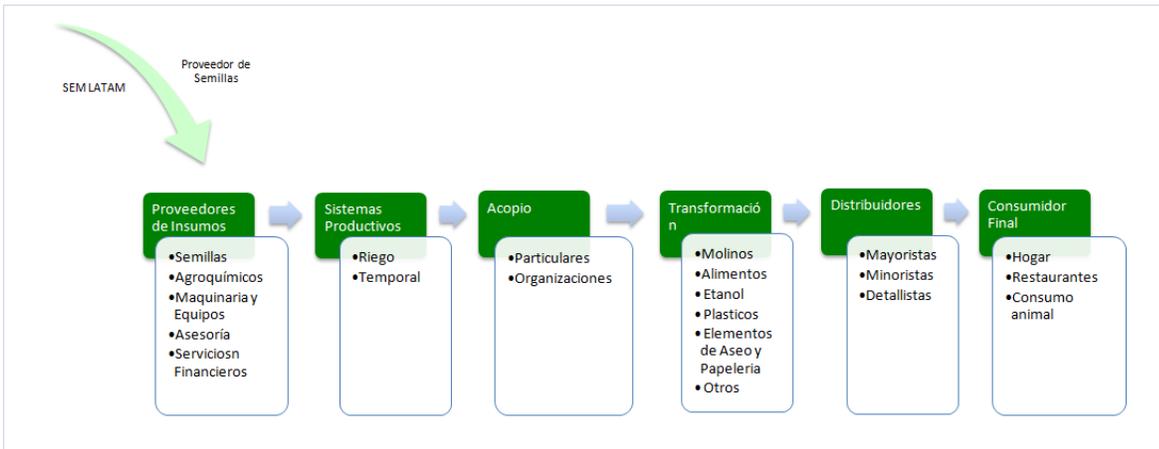
4.1.ANÁLISIS DEL SECTOR EN COLOMBIA

La cadena productiva tanto del maíz blanco como del amarillo está integrada por varios sectores: los productores de maíz, empresas e instituciones que prestan servicios para la producción (insumos, financiamiento, asistencia técnica, innovación tecnológica, transportadores y comercializadores), industria procesadora del maíz y los consumidores finales (animales y humanos). Desde el punto de vista social, según la Superintendencia de Industria y Comercio (2011), el 85% de la producción la realizan pequeños productores, con extensiones de tierra menores a 5 hectáreas, a través de siembras tradicionales.

Sem Latam actualmente se encuentra focalizada en el sector agrícola, con una máxima prioridad en elevar los esfuerzos en la investigación y la producción de semillas híbridas de maíz. Este producto hace parte de las bases de la estrategia como una fórmula potencial para incrementar los rendimientos de las cosechas de los agricultores y usuarios, por un lado, y crear valores competitivos y buenos resultados financieros para la empresa y los accionistas, por el otro.

En Colombia la producción agrícola se encuentra privilegiada por la posición geográfica que tiene, esto quiere decir, que por ser un país tropical, el maíz puede ser producido durante todo el año y con condiciones óptimas, podría tener dos cosechas por año. Esta ventaja geográfica competitiva es la que Sem Latam quiere adoptar para hacer parte de una de las cadenas productivas más grandes del mundo.

Gráfico 1. Ubicación de Sem Latam en la cadena productiva

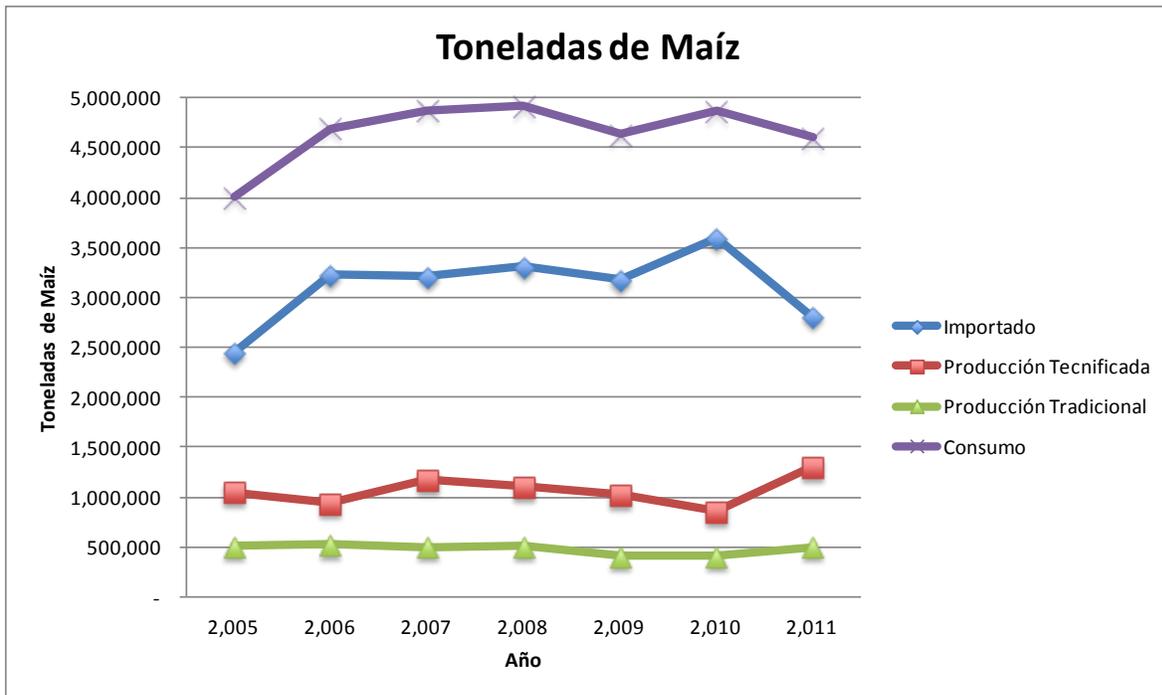


Fuente: Elaboración Propia

Por tal razón, Sem Latam introduce el maíz como su producto objetivo, considerado uno de los cultivos más antiguos y actualmente el más importante de los cereales del mundo, conocido por sus grandes bondades y avanzados usos industriales, con producciones que superan los 795 millones de toneladas año, superando el trigo y el arroz en la temporada 2009 -2010. Fenalce (2010).

Según informe económico de Fenalce (2012), Colombia en 2011 se consumió 4,6 millones de toneladas de maíz de las cuales el 61% fue importado (2,8 millones de toneladas), el 28% es maíz tecnificado (1,3 millones de toneladas) y el 11% es maíz tradicional (0,5 millones de toneladas), producidos estos dos últimos en un total de 530.499 hectáreas. La mayoría de las importaciones (2,7 millones de toneladas fueron de maíz amarillo. (Ver Gráfico 1. Producción de Maíz en Colombia por toneladas año 2005-2011, según el Departamento económico de Fenalce).

Grafico 2. Producción de Maíz en Colombia por Toneladas Año 2005-2011.

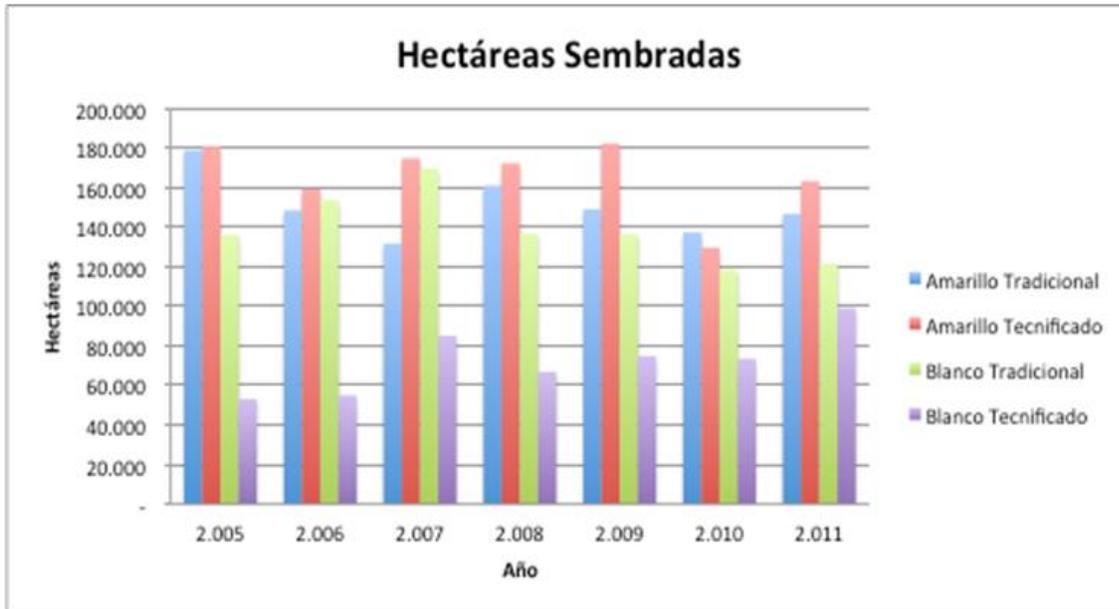


Fuente: Elaboración Propia, con datos suministrados de la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, Departamento Económico 2011- 2012A.

El año 2010, el maíz fue principal cultivo de ciclo corto el cual “se encuentra en el 15% del área agrícola, generando el 4% del empleo agrícola y aportando un 3% al PIB agropecuario. Se estima que 200.000 familias dependen de esta actividad” Ministerio de Agricultura (2011).

De las 530.499 hectáreas sembradas en 2011, el 58% están representadas en maíz amarillo y el restante 42% en maíz blanco. (Ver Gráfico 2. Hectáreas Sembradas de Maíz en Colombia 2005-2011, Departamento económico de Fenalce, 2012).

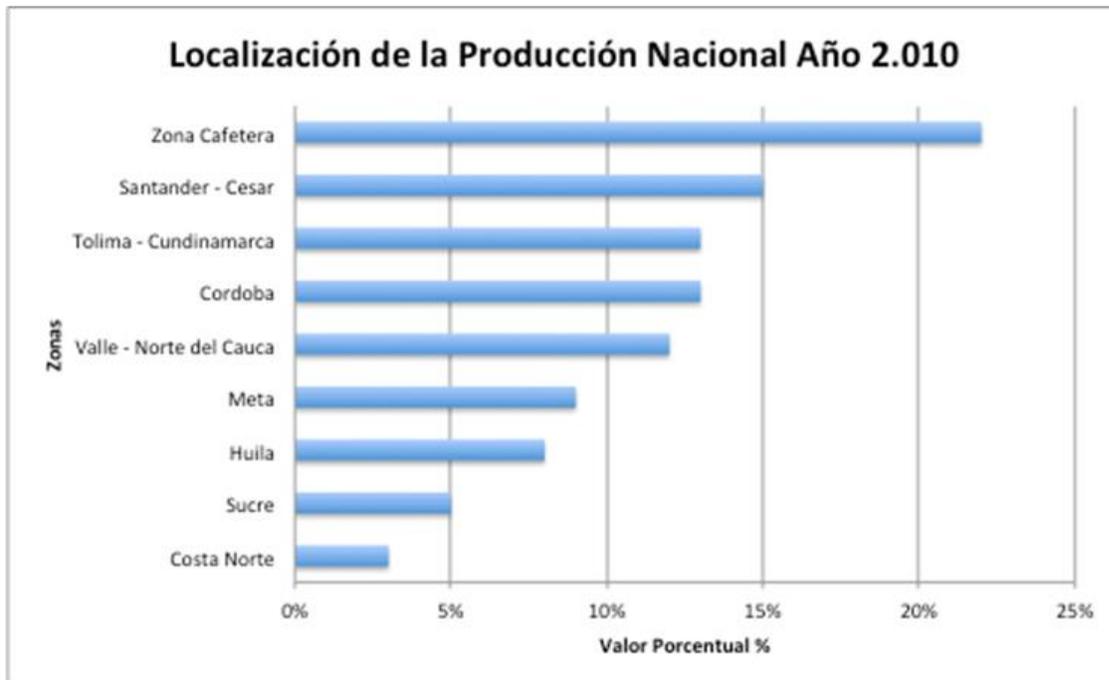
Grafico 3. Hectáreas Sembradas de Maíz en Colombia 2005-2011.



Fuente: Elaboración Propia, con datos suministrados de la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, Departamento Económico 2011- 2012A.

En 2010 según Fenalce (2012) y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2011), la localización de la producción Nacional estuvo distribuida a lo largo de la geografía nacional, con un mayor porcentaje en la zona cafetera (22%). (Ver Gráfico 3. Localización de la producción nacional colombiana año 2010, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural).

Grafico 4. Localización de la producción nacional colombiana año 2010.



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Plan País Maíz año 2010

Tabla No. 1 Regionalización del cultivo de maíz año 2011.

Zona	Rendimiento actual (Ton/ha)	Destino de la producción
Córdoba	5.5	Industria de alimentos balanceados, avícola, Trilla
Valle del Cauca y norte del Cauca	7.0	Harinas, almidones y consumo humano
Meta	6.0	Industria de alimentos balanceados, avícola, porcícola y consumo humano
Sur del Cesar y Magdalena Medio	4.0	Avícola, industria de alimentos balanceados.
Tolima	6.0	Consumo humano, trilla, industria alimentos balanceados, avícola
Zona cafetera	4.2	Consumo humano, trilla.

Fuente: Perspectivas del cultivo de maíz, primer semestre 2012. Departamento de información económica y estadística de Fenalce 2012.

Según Fenalce, en 2011 Estados Unidos fue el principal productor, importador y a su vez exportador de maíz a nivel mundial con más del 37% de la producción mundial.

Tabla No. 2 Comportamiento de la producción a nivel mundial año 2011

Comportamiento de la producción, superficie sembrada y rendimientos de Maíz a nivel Mundial. Septiembre de 2011									
País/Región	Área (MM Hás)			Rendimiento (Ton/Hás)			Producción (MM Ton)		
	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Mundo	157,76	163,06	168,41	5,16	5,05	5,08	813,44	823,97	854,67
EEUU	32,17	32,96	34,15	10,34	9,59	9,3	332,55	316,17	317,44
China	31,18	32,45	33	5,07	5,33	5,39	158	173	178
América del Sur									
Brasil	12,93	13,3	14,5	4,34	4,14	4,21	56,1	57,5	61
Argentina	2,75	3,2	3,6	8,47	6,88	7,64	23,3	22	27,5
México	6,28	7	7,05	3,24	2,94	3,4	20,37	20,6	24
UE-27	8,28	8	8,73	6,87	6,99	6,99	56,95	55,9	61,04
Francia	1,68	1,53	1,52	9,1	9	9,34	15,29	13,79	14,2
Italia	0,93	0,92	1	9,3	9,6	9,49	8,65	8,78	9,49
Hungría	1,18	1,07	1,25	6,36	6,55	6,72	7,5	7	8,4
Rumania	2,35	2,25	2,55	3,19	3,87	3,71	7,5	8,7	9,45
Polonia	0,27	0,3	0,34	6,33	5,72	6,18	1,71	1,72	2,1
India	8,33	8,55	8,5	2,01	2,49	2,47	16,72	21,28	21
Canadá	1,14	1,2	1,2	8,39	9,74	8,33	9,56	11,71	11
Indonesia	3,06	2,85	3,15	2,25	2,39	2,57	6,9	6,8	8,1
Ucrania	2,09	2,65	3,5	5,02	4,5	5,14	10,49	11,92	18
Serbia	1,2	1,23	1,3	5,33	5,53	5,38	6,4	6,8	7
Egipto	0,84	0,85	0,52	7,48	7,65	7,31	6,28	6,5	3,8
Filipinas	2,52	2,63	2,56	2,47	2,76	2,77	6,23	7,27	7,1
Vietnam	1,13	1,2	1,25	4,08	4,17	4,32	4,61	5	5,4
Tailandia	1	0,98	1	4,1	4,08	4,15	4,1	4	4,15
Rusia	1,37	1,42	1,74	2,89	2,17	3,16	3,96	3,08	5,5
Africa									
Sudafrica	3,26	2,9	3	4,12	4,11	4,17	13,42	12	12,5
Nigeria	4,9	4,9	4,9	1,79	1,78	1,78	8,76	8,7	8,7
Etiopia	2	2	2	1,95	2,2	2,2	3,9	4,4	4,4
Zimbawe	1,1	1,35	1,6	0,59	0,74	0,88	0,65	1	1,4
Turquía	0,5	0,49	0,45	8	7,35	8	4	3,6	3,6
Otros	29,74	30,45	30,7	2,02	2,13	2,12	60,2	64,74	65,04

Fuente: WASDE, USDA, 2011

“El crecimiento de la producción de maíz también viene motivado por la utilización de grano para etanol y para alimentación animal en los principales países consumidores y otros nuevos que están surgiendo. Existe una tendencia a privilegiar el consumo de carne de ave sobre otro tipo de carnes, motivado por un cambio en los hábitos alimenticios a escala mundial. Esta actividad demanda una mayor cantidad del grano porque es el principal ingrediente en la alimentación avícola y porcina” Superintendencia de Industria y Comercio (2011).

La dependencia mundial de un proveedor principal (EEUU) significa que cualquier cambio en los volúmenes de producción, costos, precios internacionales, uso de nuevas

tecnologías o efectos del cambio climático afectará en forma directa a los niveles de abastecimiento mundial.

Actualmente, existe una tendencia hacia la producción de grano de maíz especializada, como en el caso de maíz para aceite, almidón, y otros sub- productos, y también hacia la utilización de nuevas tecnologías, como en el caso de la biotecnología y la transformación genética. De esta forma, en el corto plazo se dispondrá de volúmenes considerables de maíz de uso específico que serán utilizados para la industria (bio-fábricas¹) y que no serán aptos para el consumo humano, lo que puede ocasionar una reducción de la oferta de grano convencional teniendo incidencia directa en su cotización.

Grafico 5. Usos del Maíz en Colombia 2011





Fuente: Perspectivas del cultivo de maíz, primer semestre 2012. Departamento de información económica y estadística de Fenalce 2012.

Según la gráfica anterior, el maíz amarillo tiene mayor importancia en la producción nacional que el blanco, aunque las características individuales de nutrientes no tienen mucha diferencia, el amarillo posee mayor fuente calórica y ayuda con su color (caroteno) a que los animales tengan mejor color de piel y den, en el caso de las aves, huevos de mejor color, apreciado por los consumidores de muchos países. En México, aportan a sus animales grandes cantidades de maíz blanco y se corrige la carencia del color agregando individualmente carotina como colorante a la mezcla de los alimentos.

Los indicadores de producción mundial de maíz, indican que los países en desarrollo consumen más del 90% de la producción mundial, concentrado estos datos en África y América Central. Para Colombia y Venezuela, el maíz blanco es muy importante para su consumo, mientras que para el Caribe lo es el amarillo. En Asia el consumo del maíz es limitado, dado que sus alimentos básicos son el arroz y el trigo. Para Estados Unidos la utilización se da en la industria para elaborar alimentos preparados y bocadillos. En otros países, es utilizado para elaborar almidón, whisky y para agregarlo al arroz.

Aunque no esté comprobada la variación de nutrientes entre el maíz amarillo y el blanco, la resistencia del consumo humano entre uno y otro obedece más a aceptaciones por calidad y al acceso de alimentos sustitutos como el pan y el arroz, para el caso de las zonas rurales.

Aunque la producción de maíz se concentra mayormente en el color blanco y amarillo, se anota además, que existen tantos maíces como colores, desde colores muy blancos y cristalinos, hasta colores muy oscuros como el negro. Cada uno depende de la cultura y se consume de diversas formas.

Política del Ministerio de Agricultura

Según el Ministerio de Agricultura (2007), la política agrícola centra su objetivo general en contribuir al mejoramiento sostenido de la calidad de vida de la población que depende directa e indirectamente de la agricultura. Los ejes de prioridad de esta política son:

- Mejorar las condiciones de seguridad alimentaria nacional

- Aumentar la oferta nacional de maíz amarillo tecnificado de una forma competitiva y sostenible

- Disminuir las necesidades de importación de la industria avícola, porcícola y de alimentos balanceados

- Fortalecer el sector maicero nacional

- Incrementar el área, la producción y los rendimientos
- Productores de maíz amarillo organizados y competitivos
- Comercialización de maíz amarillo estable

Por otro lado, la política incluye el área de fortalecimiento de la institucionalidad pública y privada del sector agrícola, a través de la cual se promoverá la creación de un clima favorable que facilite la actuación de los diferentes entes sectoriales. Para tal fin, se cuenta con los siguientes instrumentos de apoyo:

- Programa Desarrollo Rural con Equidad – DRE- Finagro, (2011):
 - Línea especial de crédito
 - Incentivo a la Capitalización Rural
- Incentivo a la asistencia técnica integral
- Seguro de cosecha
- Coberturas
- Incentivo al almacenamiento
- Subastas
- Alianzas comerciales con base en instrumentos de comercialización (forwards, contratos en bolsa)

- Agenda de investigación única: Corpoica, Fondo Parafiscal, FENALCE, CIAT, Acosemillas y Fundallanura
- Consejo de la Cadena de Alimentos Balanceados

De acuerdo al análisis del gobierno nacional, estos problemas coinciden en las zonas productoras de maíz a lo largo del país:

- La baja disponibilidad de genotipos de alto rendimiento y de buena adaptación,
- La falta de validación y transferencia de tecnología de los sistemas preparación de suelos y la rotación de los cultivos,
- La deficiencia en el manejo de la cosecha y post-cosecha,
- La escasa integración de la información local de la oferta ambiental con los requerimientos del genotipo y las relaciones eco- fisiológicas para mejorar productividad y adaptación,
- La carencia de un diagnóstico integral y un sistema de monitoreo de los principales factores bióticos y abióticos,
- La ausencia de un sistema de información y estrategias adecuadas de extensión y divulgación de los resultados de investigación, así como descoordinación institucional en el proceso de transferencia de tecnología
- La debilidad en los estudios socioeconómicos sobre el cultivo del maíz en Colombia y la disponibilidad de la información para los usuarios.

De acuerdo a lo anterior, es necesario que el Gobierno Nacional acompañe a los pequeños productores que practican la siembra tradicional, para que realicen el cambio y mejoren la disponibilidad de semilla de maíz tecnificada, por medio de transferencia de tecnologías en preparación de suelos y sobre planes que en general mejoren la productividad de las áreas sembradas (pasar de 2 toneladas por hectárea a 5 toneladas mínimo por hectárea). Si se continúa con la producción tradicional se aumentaría el serio problema de sostenibilidad que enfrentamos hoy en día y por ende, en los ingresos de estos pequeños productores y sus familias.

Es por esto que la globalización de la economía colombiana exige que las cadenas de alimentos para animales y consumo humano trabajen en conjunto para mejorar su productividad y sostenibilidad para que el país pueda obtener el desarrollo económico y social deseado.

Frente a este panorama, el Gobierno ha reiterado la importancia del Plan “País Maíz” que lanzó hace dos años atrás y que busca mejorar las condiciones de seguridad alimentaria, aumentar la oferta de maíz tecnificado de una forma competitiva y sostenible, disminuir las necesidades de importación de la industria avícola, porcícola y de alimentos balanceados y fortalecer el sector maicero.

4.2.ANÁLISIS DE PORTER

Mediante la utilización del modelo de las cinco fuerzas de Porter realizaremos un análisis externo de la compañía, analizando el sector al cual pertenece.

Esta herramienta evalúa cinco fuerzas dentro de la industria:

- La rivalidad entre los competidores

- Las amenazas por la entrada de nuevos competidores

- Las amenazas por el ingreso de productos sustitutos

- El poder de negociación con los proveedores

- El poder de negociación con los consumidores

Con la clasificación de estas fuerzas nos permite realizar un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece SEM LATAM y, de esta manera, basándonos en este análisis, poder diseñar estrategias para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

4.2.1.El poder de negociación con los proveedores

Hay cuatro tipos de proveedores importantes para la producción de semilla: los de mano de obra, los de insumos, los de capital de trabajo y los de tierras. Los tres primeros lo conforman una cantidad amplia de proveedores, lo cual permite en teoría no depender de alguno en especial. Por la ubicación que tiene SEM LATAM en el Valle del Cauca se encuentra un inconveniente debido a que las tierras en zona plana son altamente solicitadas para el cultivo de la caña de azúcar y las del pie de loma. De allí hacia arriba se encuentran dedicadas a otro tipo de cultivos como el café o dedicadas a la ganadería. Este punto genera que la consecución de tierras óptimas sea más costosa, elevando los costos de producción. No obstante lo anterior, la actividad de multiplicar semillas genera alto valor y es competitiva con la caña de azúcar por lo que

todavía es posible conseguir tierras adecuadas para este fin. La ventaja que se tiene es que los retornos son mensuales y en el peor de los casos semestrales, además que el maíz se puede sembrar con similares resultados dos veces por año en la región (característica casi única en el mundo).

4.2.2.El poder de negociación con los consumidores

Aunque se ofrece un producto de excelente calidad, los clientes no conocen el hecho que SEM LATAM sea el productor de las semillas cuando estas son multiplicadas para empresas de terceros. Sin embargo, la empresa se ha enfocado en tener un tipo de calidad de grano producido, de carácter cristalino, que es altamente apetecido por los altos rendimientos de trilla, masa y por su sanidad. En un determinado momento, SEM LATAM puede hacer uso del concepto de que sus semillas son libre de organismos genéticamente modificados (GMO free), también libres de plantas adventicias (AP) y ofrecer plena trazabilidad a los consumidores, sobre todo aplicado al maíz blanco que es la materia prima para las arepas y que es de consumo humano directo. Esto aumentaría de manera rotunda el poder de negociación con los consumidores finales de la cadena económica y alimentaria.

4.2.3.La rivalidad entre los competidores

Por los tamaños de los competidores –Monsanto, Pioneer y Syngenta-, éstos clasifican a SEM LATAM como un *toller*¹ en sus actividades.

¹ Toller, es la apreciación dada por los grandes productores como Monsanto y Syngenta, a sus socios productores de sus semillas como un punto de referencia y de concentración de algunas de sus operaciones.

Estos competidores, además del tamaño, poseen un gran desarrollo en el tema de tecnología y en el manejo de genética, que actualmente marca ampliamente la diferencia en cuanto al segmento de las semillas de maíz.

Hay rivalidad entre ellos por ver quién se queda con la mayor parte de los servicios que ofrece SEM LATAM y hay competencia por precios por bolsa contratada y por el valor de la maquila que se realiza en planta.

También pueden potencialmente competir en caso de que el programa de mejoramiento genético de SEM LATAM obtenga un híbrido con características de diferenciación frente a los que dominan el mercado, tenga un rango de adaptación mayor, mejores rendimientos o simplemente tenga una participación notoria en el mercado. En ese caso, es de esperar una puja por la adquisición empresa naciente e interés por su programa de investigación. Así ha operado en otros mercados regionales.

4.2.4.Las amenazas por la entrada de nuevos competidores

La amenaza es relativa, pues éste segmento se encuentra ampliamente dominado por tres empresas transnacionales y además para el cultivo de semilla se necesita de un gran capital financiero por cuanto un nuevo participante que quiera ingresar con fuerza ha de tener investigación y desarrollo, y el sostenimiento de estos programas son realmente muy costosos sin tener certeza del resultado final. A pesar de eso, los mercados son dinámicos y cualquiera que tenga un componente de tecnología puede ingresar con ventaja. En esto, el negocio de las semillas se asemeja mucho a del *software* donde el espectro de las características que se quiere adicionar son infinitas.

4.2.5.Las amenazas por el ingreso de productos sustitutos

Siendo las semillas de maíz un mercado de demanda derivada habría que pensar en los sustitutos del maíz de grano. En este caso los sustitutos como la yuca, arroz, etc. todavía no son una real amenaza. Cada uno tiene su ámbito específico de consumo y cambiar la destinación en la cadena es algo muy difícil de llevar a cabo en Colombia. En cuanto a las semillas en sí, los sustitutos son semillas genéticamente modificadas que son cuestiones para abordar en el futuro. También son las variedades de polinización abierta las que ocupan la mayor extensión del área sembrada en maíz, cerca del 70%. En este caso la penetración viene por los lados de los híbridos y estos han actuado como sustitutos. Si la estrategia no está bien concebida se puede presentar el rechazo de los agricultores hacia las nuevas tecnologías.

FIGURA 1. Análisis Diamante de Porter

<p>BARRERA DE ENTRADA</p> <p>Actualmente Sem Latam no posee los suficientes materiales vegetales que aporten las soluciones agrícolas a todas las regiones. Actualmente solamente se cuenta con 2 materiales ya registrados y aprobados agrónomicamente. Existen 3 grandes multinacionales en el mercado Colombiano ya consolidado: Monsanto, Syngenta y Pioneer. Es muy difícil llegar a los niveles económicos que estas empresas ya tienen.</p> <p>Para tener Tecnología es necesario un fuerte músculo financiero. Sem Latam ha tenido dificultades en la generación de inversión por parte de los socios. Sin innovación, ni tecnología no es posible avanzar en el mercado.</p>	<p>GRADO DE RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA</p> <p>La industria es muy competitiva y agresiva, además porque está casi monopolizada por tres grandes empresas: Monsanto, Syngenta y Pioneer. Los clientes son muy exigentes con los productos nuevos, por lo que el trabajo de campo puede llevar años. El convencer a un cliente que se tiene un producto mejor, podría ser un trabajo de 2 años y con muchos costos financieros.</p>	<p>PODER DEL CLIENTE</p> <p>El cliente es demasiado exigente y prefiere los productos de marcas que han venido trabajando en años.</p> <p>Convencer al productor de semillas debe ser un trabajo de pruebas en parcelas (espacios de tierra) pequeñas y de comparaciones fisiológicas entre materiales. La semilla de maíz tiene un periodo de producción aproximado de 5 a 6 meses, por lo que fácilmente pueden hacer cuatro pruebas, es decir, 2 años, donde el agricultor quede completamente satisfecho con los rendimientos, calidad y margen.</p> <p>Además, debe llevar un componente de acercamiento personal con asistencia técnica muy constante. Este acompañamiento y convencimiento puede llegar a ser demasiado costoso.</p>
<p>PODER DEL PROVEEDOR</p> <p>Los insumos suministrados en el campo son muy similares en sus componentes, por lo que la diferenciación se logra con insumos preferiblemente biológicos y no químicos y por la agilidad en el suministro de los mismos. Para esto es necesario convenios previos directos con productores de insumos (sin intermediarios) para obtener un mejor margen y una planeación anticipada para la logística adecuada en las entregas en fincas.</p>	<p>AMENAZA DE SUSTITUTOS</p> <p>El maíz podría ser sustituido en concentrados animales por raíz de yuca, batata, arroz, sorgo.</p> <p>En el consumo humano el maíz se ve afectado por el consumo del trigo, en alimentos como el pan.</p> <p>En el uso industrial, tiene muchos sustitutos como la caña de azúcar, para el etanol, azúcar y aceites.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

4.3.ANÁLISIS DEL SECTOR EN CHILE

Con una población de 16 millones de habitantes, menos de la mitad de la colombiana, y con un 13% de habitantes viviendo en zonas rurales dedicadas a la agricultura, su mayor concentración esta en el centro sur con un desarrollo más avanzado alcanzando el 77.9% de las explotaciones agrícolas.

Aunque el territorio agrícola que ofrece Chile no puede ser más amplio que el colombiano, sí tiene otras ventajas como la cantidad luz solar por día, que permite que las plantas asimilen mayores nutrientes y por consiguiente se puedan tener más toneladas por hectáreas.

La importancia del sector semillero se deriva por su aporte económico y social, con el 6% del total de las exportaciones y un 3% del total del sector silvoagropecuario (Ver tabla 2). El maíz participa en un 43% del total exportado (datos año 2000).

Tabla 3. Valor de exportación y participación de semillas chilenas en el valor total del sector semillero para temporada 2000 (USD\$ FOB;%)

Glosa	Descripción	Valor	% participación
10051000	Maíz semilla	68.081.000	43%
12099190	Las demás semillas hortalizas para la siembra	35.421.796	23%
12093000	Flores	15.891.227	10%
12060000	Girasol	14.279.551	9%
12099910	Melón y Sandía	10.602.055	7%
12099110	Tomate	6.299.599	4%
12092000	Semilla Forrajeras	2.475.157	2%
12010000	Soya	1.133.349	1%
7133310	Frejol semilla común	2.275.728	1%
7133910	Los demás frejoles semilla	10.205	0%
12079900	Las demás semillas y frutos oleaginosos	117.338	0%
12099990	Las demás semillas de plantas y árboles para la siembra	393.750	0%
	TOTAL	156.980.755	100%

Fuente: ODEPA, 2001

El 98% de los países donde se exporta este producto, lo conforman solo tres: Estados Unidos, Holanda y Francia. Estos mercados van orientados a cultivos transgénicos, mientras que para los europeos, es de mucha importancia la trazabilidad por medio de semillas híbridas tradicionales con alta exigencia en su pureza genética.

La agricultura informal se hace en pequeñas parcelas, mientras que el 90% de la producción restante se hace bajo contratos estandarizados con empresas multinacionales y nacionales, con unas características de producción específicas que se deben entregar a los contratantes. El 90% de estas producciones son exportadas a granel y el 10% se envasa en el país, según los estándares internacionales para finalmente ser enviados a países de Suramérica.

Según el VI Censo Nacional Agropecuario de 1997 el 1% del total del suelo cultivado del país correspondiente a 29.000 hectáreas, fue dedicado a la industria de semillas, con un 47% para la multiplicación de semillas de maíz.

Tabla 4. Superficie Semilleros en Chile 2001- 2002

Semilleros	Superficie (hectáreas)	
	1997/98	2001/02*
Maiz	13.867	12.000
Maravilla	1.556	1.100
Hortalizas y Flores	3.332	3.000
Forrajeras	4.750	4.750
Otros**	6.273	5.430
Total	29.778	26.280

Fuente: Fundación Chile 2003

Aunque al paso del tiempo, el país ha logrado acceder a una destacable producción con calidad, los costos en mano de obra son mucho más caros que los demás productores latinoamericanos. El gran reto es fortalecer el desarrollo agrícola y destacar el avance en crecimiento en adecuación de tierras.

4.4.ANÁLISIS DEL ENTORNO

A continuación se realizará el análisis del entorno que no son de control directo, pero que determinan el desarrollo del sector agrícola y del negocio en general

4.4.1.Político

Colombia actualmente posee varios programas de gobiernos que incentivan el desarrollo rural agrícola y los cuales tienen activación mediante resoluciones dirigidas bajo gobiernos específicos de acuerdo al desempeño agrícola nacional e internacional. Cada uno de estos planes ayudan en su conjunto a tener un desarrollo sostenible.

Uno de los principales programas agrícolas es el Plan País Maíz el cual se lanzó en Abril de 2011 bajo la aprobación del Ministerio de Agricultura, con varios instrumentos de apoyo: DRE (Línea Especial de Crédito - Finagro, Incentivo a la Capitalización Rural), Incentivo a la Asistencia Técnica Integral, Seguro de Cosecha; Cobertura de Precios, Incentivo al Almacenamiento, subastas, alianzas comerciales, entre otros.

El Ministerio de Agricultura por medio de la Resolución 0089 de 2012 activa el mecanismo de incentivo para el transporte de maíz amarillo excedentario principalmente para el Tolima y apoya la comercialización de hasta 16.500 toneladas registradas por los productores por medio de la Bolsa Mercantil de Colombia, con una partida de 1.000 millones de pesos. El incentivo es de \$60.000 por tonelada de maíz transportada.

El Programa Desarrollo Rural con Equidad (DRE) es un programa de apoyo al productor vía crédito, capital de inversión en menor escala pagos directos para la agricultura creado en 2007. El programa busca facilitar el proceso para los sectores

con más vulnerabilidad en los mercados internacionales. Promueve el desarrollo y competitividad con una asignación de \$500 mil millones ajustados por año según el IPC.

Las políticas de crédito agropecuario incluyen líneas de recursos para atender la actividad productiva ofreciendo cobertura del riesgo como el Fondo Nacional de Garantías (FAG) que otorga desde el 50% al 80% de los costos y Seguro Agropecuario amparando la inversión de los productores contra riesgos climáticos con un 30% al 60% sobre el valor de la prima.

Incentivos Tributarios para el Sector Agrícola, como Zonas Francas Unipersonales Agroindustriales con impuesto de renta del 15%, sin tributos aduaneros, ascensión de IVA por materias primas o bienes importados desde el territorio aduanero nacional. Y Plan Vallejo para importación de repuestos y bienes intermedios para utilización en el sector agrícola que estén contenidas en la Resolución 1148 de 2002.

En la política nacional de competitividad y productividad por medio del Conpes 3527 de 2008 y en la política nacional de ciencia, tecnología e innovación Conpes 3582 de 2009, plantea la necesidad de un diseño para el aprovechamiento de los recursos genéticos para la agricultura y el desarrollo de la biotecnología en Colombia como una de las áreas estratégicas para la competitividad.

Por tanto, la inclusión de la agricultura como una de las bases económicas del país y con un refuerzo por medio de políticas claras que favorezcan el desarrollo sostenido, es el reto en cada gobierno que hasta el momento le ha favorecido a Sem Latam S.A.

4.4.2.Económico

El dinamismo de los mercados internacionales y los cambios estructurales de los últimos años en la economía agrícola mundial, hacen de Colombia una alternativa de inversión interesante, considerando el potencial desarrollo agrícola frente al crecimiento sin precedentes de la demanda mundial de alimentos, según lo expresa Proexport Colombia 2012.

En general, el maíz tiene muchos usos industriales, su demanda está en crecimiento y existe una demanda insatisfecha de maíz amarillo. Según Fenalce 2011, en el país son necesarios 4,5 millones de toneladas al año de maíz, de las cuales 1,7 millones son abastecidas por la producción nacional y 2,8 millones son importadas (2,7 amarillo y 0,1 blanco). El consumo del país aproximado son 3,7 millones de maíz amarillo y 0,8 millones de maíz blanco.

Los precios internacionales del maíz presentaron una tendencia alcista desde 2006, coincidiendo en un comienzo con aumentos en el precio del petróleo y del etanol. Adicionalmente, por problemas climáticos en EEUU, primer productor a nivel mundial (37%), su producción fue altamente afectada, teniendo repercusiones en el mundo entero.

El precio interno del maíz amarillo se forma con base en el precio internacional de la Bolsa de Comercio de Chicago y el precio del maíz blanco en la Bolsa de Comercio de Kansas City, por lo que para el año 2012 se tuvo una revaluación del 9%, según Finagro. Esto afecta directamente los costos de producción de los avicultores, con el maíz abarcando el 75% de la estructura de sus costos. Aunque los costos aumenten, hasta el año 2012, el mercado avícola sigue siendo económico comparado con la carne de res.

El endeudamiento para producciones en maíz son muy altos para cubrir sus costos directos, pero existen algunos programas financieros como Finagro que favorecen las tasas de interés a pequeños productores y proyectos empresariales, según el destino de la inversión: capital de trabajo o activos.

Los tratados de libre comercio que se han suscrito actualmente con los distintos países a nivel mundial: México, Salvador, Guatemala, Honduras, Chile, Canadá, Estados Unidos, Venezuela y los acuerdos con MERCOSUR, CAN, AELC, CARICOM, son igualmente importantes para el crecimiento económico del país y tienen influencia directa con los índices de productividad en el sector agrícola.

Como ya se ha mencionado, Colombia importa la mayor parte del maíz que consume, por tanto la tendencia para la aplicación de los tratados tendrán un efecto de desviación del comercio, es decir, los importadores aumentarán sus compras especialmente desde EEUU (mayor productor de maíz) y disminuirán las que hacen de otros países, por lo menos los que no hacen parte de los tratados o que son menos competitivos.

4.4.3.Social

Según la presentación de la Confederación Empresarial del Campo de Colombia en 2008, en Colombia el 85% de los cultivos de maíz son de pequeños productores (extensiones de tierra menores a las 5 hectáreas), lo cual corresponde al sistema de siembra tradicional. 76,4% del área son cultivos tradicionales, 23,6% tecnificados.

En Colombia el maíz se cultiva en todos los pisos térmicos, desde los 0 hasta los 2,800 metros sobre el nivel del mar, permitiendo accesibilidad al trabajo agrícola formal y no formal a lo largo y ancho del país. Pero tan solo el 3% del territorio nacional es usado

bajo fines agrícolas, con un posible potencial de crecimiento de 10 millones de hectáreas según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 2012.

La importancia del maíz como alimento básico en América Latina, especialmente México y América Central, así como en varios países Africanos, determina el aporte cerca del 30% de proteínas y un 40% de calorías, con un consumo aproximado de 64 a 120 g. en la dieta diaria. Con potenciales crecimientos mundiales en el consumo humano y animal en mercados emergentes como una alternativa de suplemento nutricionales en la canasta familiar.

Aunque la agricultura en general presenta una visión futurista muy importante para la economía mundial, a la fecha se sigue viendo desbalance entre los salarios para personas con trabajos formales (empleados con prestaciones) y el trabajo agrícola, que sigue siendo informal. Esto se da bajo la premisa de métodos más técnicos e industrializados, donde la mano de obra va en disminución por migraciones a ciudades y por la falta de garantías legales en el tipo de contratación.

Para Sem Latam es de vital importancia que se generen políticas tributarias nacionales favorables para la inclusión y la contratación de personal, que permita la competitividad en costos a nivel de mano de obra, en comparación con los demás países.

4.4.4.Tecnológico

La Ley 29 de 1990 y los Decretos Ley 393, 585, y 591 de 1991 fortalecen el apoyo científico y tecnológico en Colombia. Además, en la Constitución Política en el Artículo 70 y 71 estableció que...*”el estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la*

cultura en igualdad de condiciones....creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia y la tecnología...”

Todo este apoyo tecnológico está centrado en las políticas consagradas en el Conpes 3697 de 2011, donde se establecen las condiciones económicas, técnicas, institucionales y legales para que las empresas del sector público y privado desarrollen productos comerciales basados en el uso sostenible de la biodiversidad.

Aunque para algunos nichos, el tema biotecnológico hace parte de una visión lejana maligna y no de un desarrollo activo de oportunidades, algunos clientes prefieren la tecnología tradicional evitando posibles influencias genéticas, que se creen, podría ser parte de clonaciones o malformaciones genéticas, como es el caso de los productos transgénicos.

La biotecnología está permitida en Colombia por medio de los productos Transgénicos, desde el gobierno de Alvaro Uribe en las resoluciones 464 y 465 de 2007, por lo tanto, los grandes influyentes de estas tendencias como Monsanto, Pioneer y Syngenta han estado trabajando fuertemente en Colombia por incrementar este mercado que cada vez amplía su terreno.

CIMMYT, CIAT, CORPOICA y el ICA, son entidades determinantes para el acompañamiento y el aporte en el sector agrícola de nuevas tecnologías y seguimiento en pruebas de campo.

Para Sem Latam, aún ésta tecnología no ha sido incorporada en sus políticas, dado el corto tiempo que se tiene en investigación (3 años) para producir productos propios con estas características, pero la perspectiva hacia futuro es poder tener igualmente productos competitivos en este sector, que puedan ir a la vanguardia de las tendencias.

4.4.5. Demográfico

Según la ONU el planeta tendrá un crecimiento cerca del 32% de habitantes para el 2050 a nivel mundial (9.200 millones), con una expectativa de vida de 75 años, 10 años más que la expectativa actual.

La mitad del crecimiento de la humanidad en los próximos 45 años será aportada por India, China, Pakistán, Nigeria, RD Congo, Bangladesh, Uganda, Estados Unidos y Etiopía. Para China el promedio de natalidad será de 1,7 niños por mujer, con proyecciones de ser superada antes del 2030 por India, con un índice de natalidad de 3 niños por mujer. Obviamente, esto se acompaña de las escasas medidas para controlar la natalidad que se tienen para los países de Bajo Desarrollo.

Este crecimiento desmedido de la población y su globalización, tiene una influencia directa con la seguridad alimentaria y con la generación de energía (biocombustibles). En consecuencia, se estima que el comercio mundial tendrá un crecimiento anual aproximado de 1.8% durante los próximos 3 años, llegando a cerca de 96 millones de toneladas de maíz para el año 2017, según proyecciones de Fenalce 2011.

4.4.6. Ambiente

El Cambio Climático está afectando de manera drástica la agricultura. Las sequías son más intensas (en el 2012 EEUU y otros países soportaron la sequía más fuerte de los últimos 30 años que afectaron un 13% la producción versus la del año anterior). Y el otro extremo, donde llueve se presenta graves inundaciones que arruinan los cultivos.

La aparición de nuevas enfermedades también está a la orden del día. Los aumentos de temperatura generan bajas en las producciones.

La adopción de la biotecnología le ha facilitado la vida a los agricultores, pero su misión fundamental la cual es la de aumentar los rendimientos, no ha sido posible pese a lo que anuncian los líderes de este sector, debido a su enfoque sobre aspectos defensivos y no propositivos de los sistemas agrícolas. Los transgénicos evitan las fumigaciones con pesticidas y algunos fertilizantes químicos para la emisión de gases tóxicos al medio ambiente, el uso sostenible de la biodiversidad y la genética, generando alguna influencia positiva para el medio ambiente.

Toda esta tendencia por el mejoramiento en buenas prácticas agrícolas enfocados en mitigar los efectos del cambio climático mundial y la creciente demanda de combustibles, la declinación de las reservas futuras de los hidrocarburos con precios internacionales altos, ha llevado a investigaciones más profundas sobre la generación de energías limpias como es el caso de los biocombustibles (biodiesel-etanol) por medio de productos vegetales como caña de azúcar, aceite de palma, soya, maíz, yuca, jatropha, celulosa, arroz, girasol, maní, aguacate, coco, entre otras.

Según la FAO (Food and Agriculture Organization por sus siglas en inglés), para el año 2010 solamente el 1% del área cultivable del mundo se destinó para biocombustibles.

5.TENDENCIAS

El maíz es un producto completamente domestico que ha venido evolucionando de la mano con el hombre. Por esta misma razón, el maíz no crece en forma silvestre y depende absolutamente del cuidado del hombre, con el más alto potencial de producción y el mayor rendimiento por hectárea.

La diversidad con la que se siembra este producto es mucho mayor que la de cualquier otro cultivo. Aunque es originaria en el trópico y subtrópico, la mayor parte es cultivada en altitudes medias, inclusive, hasta por debajo del nivel del mar.

El éxito de la tecnología desarrollada en el mejoramiento de maíz ha estimulado una revolución agrícola generalizada para muchos otros cultivos del mundo. En consecuencia de estas nuevas tecnologías, al maíz se le conocen más de 1000 productos derivados total o parcialmente de él.

Según las tendencias mundiales y las estadísticas de Fenalce, la necesidad de maíz estará impulsada por el crecimiento de la industria de biocombustibles en Estados Unidos y un porcentaje mayor de demanda del grano para los países emergentes, particularmente India y China.

Dado que Estados Unidos utiliza el maíz como materia prima para la industria de etanol, el crecimiento en el uso del maíz se verá reflejado en la participación mundial en el mercado y afectando el precio internacional. Para el 2009-2010 la producción total de maíz en Estados Unidos tuvo una participación del 15% destinada a la producción de

etanol. En esta medida, las estimaciones realizadas por Fenalce para este país, demuestran que para el año 2017 la participación mundial en el mercado de maíz bajaría del 69% al 59%.

Cada una de estas demostradas tendencias han llegado a implementar grandes métodos que como ya se han mencionado, han podido revolucionar la agricultura tradicional por medio de la biotecnología, una fórmula que utiliza organismos vivos (genes) o partes de ellos para modificar genéticamente las características que ya se tienen y llevar a un mejoramiento continuo el desarrollo del producto como, resistencia a enfermedades, sequías, inundaciones, alturas, rendimientos, colores, propiedades, etc.

Como principio fundamental ambiental, se han llegado a acuerdos y normatividades muy específicas para el desarrollo de programas biotecnológicos como una herramienta poderosa para ampliar el espectro sostenible de la biodiversidad.

Políticas como el Conpes 3697 Colombia 2011, se forma como método para crear condiciones adecuadas para atraer recursos públicos y privados para el desarrollo de nuevas empresas y productos basados en el uso sostenible de los recursos biológicos y genéticos.

Algunas de las tendencias de la biotecnología toman como base las siguientes áreas que complementan la evolución vegetal:

•**Transgénicos**

El término 'transgénico' significa la inclusión de un gen extraño a un organismo. En el contexto biotecnológico, un trans - génico es cuando se transfiere un pedazo de ADN de una célula a otra. Por ejemplo la introducción de un gen de

resistencia a un determinado herbicida en el material genético del maíz, con ello se consigue poder regar con herbicida todo el campo matando las malas hierbas pero sin dañar la cosecha.

Mediante las resoluciones 464 y 465 de 2007, durante el gobierno del ex presidente Álvaro Uribe Vélez se autorizó las siembras de tres variedades de maíz transgénico (Bt y resistente a herbicidas), en los departamentos de Córdoba, Sucre, Huila y Tolima.

Desde hace más de una década Colombia viene importando de manera masiva maíz (más de dos millones de toneladas), y con gran certeza gran parte de este es transgénico, proveniente de Estados Unidos y Argentina. Estas importaciones se han realizado sin ningún control y regulación por parte del INVIMA.

Por un lado, “en Colombia existen reportadas 23 razas de maíz: 2 razas primitivas, 9 razas introducidas y 12 razas híbridas. De cada una de ellas existen cientos de variedades y ecotipos, que han sido creadas, mejoradas y conservadas comunidades indígenas, campesinas y afrodescendientes. Es así como en los banco de germoplasma de maíz de CORPOICA, se conservan más de 5,600 accesiones de maíz, la mayoría recolectadas en Colombia” Organización Semillas.

Por otro lado, según la página del ISAAA (Servicio Internacional para la adquisición de aplicaciones agrobiotecnológicas), una organización que promueve el uso de Organismos Genéticamente Modificados OGM, en Colombia hay 26 semillas genéticamente modificadas que se pueden cultivar. Estas incluyen claveles, algodón, arroz, soya, rosas, remolacha, trigo, maíz y lino.

Colombia es así el cuarto país, después de México, Brasil y Argentina, donde el cultivo de semillas transgénicas está autorizado.

En el primer semestre de 2012, el área sembrada de maíz genéticamente modificado (GM) ó transgénico se incrementó notablemente, pasando de 31,561 hectáreas en 2011 a 49,710 en 2012, según informe del ICA.

En total fueron 18 los departamentos que sembraron maíz biotecnológico: Antioquia, Bolívar, Cundinamarca, Caldas, Casanare, Cauca, Cesar, Córdoba, Huila, Meta, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, Santander, Sucre, Tolima, Valle y Vichada.

Las regiones que mayor siembra de maíz GM fueron: Córdoba, con 15,606 hectáreas; Tolima, con 11,996 hectáreas; Meta, con 8,747 hectáreas y Valle, con 6,746 hectáreas. El Universal (2012)

•Genómica

Según la revista electrónica especializada News Medical "Es el estudio de los genomas de organismos. El campo incluye intensos esfuerzos para determinar la secuencia completa del ADN de los organismos y los esfuerzos de detallados mapas genéticos. Para la Agencia de protección del medio ambiente de Estados Unidos, "el término" genómica" abarca un ámbito más amplio de las tecnologías de investigación científica asociado que cuando inicialmente se consideró genómica. Un genoma es la suma total de los genes de todos individuales del organismo. Así, la genómica es el estudio de todos los genes de una célula o tejido, en el ADN (genotipo) o los niveles de proteínas (proteoma).

El estudio de toda la secuencia de todos los genomas existentes aportará información relevante del crecimiento, desarrollo, y respuesta a enfermedades, aplicándose en tratamientos más individuales”.

•**Marcación Asistida**

Es una variante alélica que se utiliza para marcar el locus que controla la diferencia fenotípica o para marcar otro locus próximo que controla el carácter de interés, una estructura biológica o proceso a lo largo de un experimento.

•**Transgénesis**

Conjunto de procesos que permiten la transferencia de un gen (que se convierte en transgén) a un organismo receptor (llamado transgénico), que generalmente puede transmitirlo a su descendencia. Esta técnica permite la asociación de genes que no existe en la naturaleza, saltándose las barreras entre especies y entre reinos. De esta forma se puede incrementar la de resistencias a plagas o enfermedades.

•**Identificación y Reconocimiento**

Consiste en el reconocimiento de patrones de señales, obtenidos a partir de segmentación, extracción de características y descripción donde cada objeto queda representado por una colección de descriptores. Este tipo de identificación es utilizado para reconocer las características únicas como una huella dactilar, donde queda reflejado toda una base de datos individual por cada especie.

6.ANÁLISIS DOFA

El siguiente análisis permitirá una visión más global de la realidad actual de la compañía y brindará una herramienta clara para la toma de decisiones y generación de estrategias que permitan mejorar los aspectos que parezcan desfavorables.

6.1.DEBILIDADES (internas de la empresa)

D.1. Sem Latam es una empresa relativamente pequeña comparada frente a sus competidores, con una incursión naciente en el mercado nacional de apenas 4 años.

D.2. Actualmente se tienen solamente dos registros patentados a nivel nacional SEM1430 – SEM1233 y a nivel internacional solamente el SEM1430 para México. Esto hace que el nivel de competencia sea muy bajo.

D.3. La investigación en desarrollo de nuevos productos en maíz, requiere mucho tiempo (5 – 6 años) e infraestructura financiera, lo que hace lento el proceso de generar valor a la compañía.

D.4. Los cultivos en general hacen muy cíclicos los flujos de caja, porque depende del tiempo de producción del cultivo (5 – 6 meses). Esto ha hecho que se tenga que recurrir a convenios con la misma competencia para generar fondos más constantes que permitan el mantenimiento de la compañía mientras

se tienen más desarrollos a nivel de investigación propia. Y a la dependencia de los inversionistas para el sostenimiento.

D.5. La estructura organizacional se ha manejado apresuradamente, tratando de establecer roles un poco horizontales con algún nivel de empoderamiento. Por las prioridades, se han dejado de lado métodos adecuados para manejar sinergias que contribuyan al enfoque de la estrategia. La resolución de problemas tiene tiempos de respuesta lentos.

D.6. Enfocados en tratar de avanzar en otros aspectos que al final permiten el equilibrio económico de la compañía, se ha dejado a un lado la creación de un programa de Responsabilidad Social el cual se involucre con la comunidad y esté a favor del desarrollo sostenible.

6.2.FORTALEZAS (internas de la empresa)

F.1. El 90% del personal de Sem Latam, es calificado con experiencia importante certificada desde empresas como Syngenta y Monsanto.

F.2. Sem Latam posee planta de producción, terrenos e investigación propia en Colombia, lo que permite tener autonomía en este sentido.

F.3. La ubicación geográfica que tiene Sem Latam en el país (Valle del Cauca) permite tener mayores rendimientos por hectárea (Tabla N.1. Regionalización del cultivo de maíz año 2011) dando como resultado mejores costos de producción y una logística adecuada a la hora de exportar.

F.4. La perspectiva del crecimiento en área cultivable agrícola para Colombia es de 10 millones, lo que permite un crecimiento constante de los datos actuales, pasar de 2011: 530 mil has (tecnificadas 50% y tradicionales 50%) e incrementar gradualmente las áreas. La meta trazada por el gobierno para el 2014 es el de incrementar el área productiva de maíz en un 50% adicional (250 mil has).

F.5. La favorabilidad del gobierno nacional frente a la agricultura con beneficios arancelarios, financiamiento y subsidios al sector.

6.3.OPORTUNIDADES (entorno externo)

O.1. Existe un apoyo decidido por parte del Gobierno Nacional por el Agro y entre los productos que se destacan, está el maíz. Entre estos planes de ayuda del Gobierno, se entrega semilla certificada. Lo anterior es por la necesidad del país en ampliar frontera maicera.

O.2. La seguridad alimentaria es uno de los objetivos del milenio donde el maíz tiene altos potenciales por ser base de los concentrados para animales (avícola-porcícola) y se constituye como uno de los productos importantes para generar proteínas y calorías en la canasta familiar.

O.3. Posibilidad de establecer alianzas verticales hacia delante tanto con la industria productora de maíz como con la productora de carne (avícola principalmente).

O.4. Llegar a los pequeños productores de maíz que por lo general no son atendidos por la competencia y representan la mayoría del área productora del grano.

O.5. El Plan de Investigación y Transferencia de Tecnología del Maíz Tecnificado en Colombia (CORPOICA). O la importación de nuevas tecnologías.

O.6. El cambio climático ha abierto nuevas ventanas en la investigación para obtener energía limpia, entre ellas biocombustibles, donde el maíz tiene alto potencial.

6.4.AMENAZAS (entorno externo)

A.1. La incursión de nuevas tecnologías en mercados potenciales como los biocombustibles o nuevas tendencias en mejoramiento genético, hacen que participen los líderes del mercado con sus infraestructuras ya adelantadas con posiciones comerciales más influyentes que las que podría tener Sem Latam.

A.2. Colombia todavía es poco competitivo frente a los costos de producción y rendimientos comparados con países como Estados Unidos, Brasil y Argentina.

A.3. La globalización y la entrada en marcha de los nuevos TLC hacen una gran puja por obtener las mejores tierras a quienes tienen el poder, como es el caso de los ingenios en Colombia.

A.4. La aparición de nuevas enfermedades y el mismo cambio climático hacen que el enfrentamiento con la investigación deba ser muy rápido. Aunque cualquier cultivo en general se ve enfrentado a los más altos riesgos por tener influencia del comportamiento del medio ambiente y cualquier cambio brusco (inundaciones, sequías, quemadas, enfermedades) podría tener resultados negativos en proporciones muy altas.

Objetivos del Milenio

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre
2. Lograr la educación básica universal
3. Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer
4. Reducir la mortalidad infantil
5. Mejorar la salud materna
6. Combatir el VIH SIDA, el paludismo, la malaria y el dengue
7. Garantizar la sostenibilidad ambiental
8. Fomentar la asociación mundial para el desarrollo

6.5. MATRIZ DE ESTRATÉGIAS

A continuación se presenta el cruce de la información presentada en la matriz DOFA, permitiendo un mejor análisis y enfocándonos a proponer algunas estrategias que se consideran más relevantes para la generación de valor de la compañía:

Figura 2. Matriz de Cruce de Estrategias

DO	DA
D1 - O4: Una empresa pequeña como Sem Latam puede tener una estrategia de nichos que por lo general las grandes multinacionales no lo hacen, por considerarlos muy pequeños. Pero en general si se desea ampliar las fronteras agrícolas es importante empezar a afianzarse por los pequeños cultivadores como un método de mercadeo de voz a voz	D4 - A1: Los cultivos hacen muy cíclicos los flujos de caja, aún más teniendo en cuenta que es una empresa nueva y que apenas está realizando inversiones en infraestructura. Esto deja un paso adelante a los grandes competidores quienes ya tienen toda la infraestructura ya son conocidos y no deben hacer mayores esfuerzos para tener participaciones mayores en nuevas tendencias.
D3 - O5: Aunque la investigación y Desarrollo agrícola se hace muy lenta, se tiene la alianza tecnológica con entidades estatales como CORPOICA, CIMMYT Y FENALCE, con apoyo decidido por parte del gobierno nacional para promover la investigación y la biodiversidad como un medio para favorecer de alguna forma con los objetivos del milenio.	D5 - A3: Las sinergias en los equipos se hacen indispensables para tener mayor competitividad y poder tener una mejor incursión en el mercado. No tener una estructura organizacional definida firme con empoderamiento en la estrategia podría generar perdida de tiempo y dinero. Se perdería credibilidad y participación en el mercado.

FO	FA
<p>F1 - O6: El conocimiento adquirido y la especialización que tiene el RH en el sector, llega a tener una gran ventaja al permitir innovaciones pertinentes a la generación de diferenciales importantes para el cliente. Además de la facilidad para permear el equipo con ideas innovadoras para el sector.</p>	<p>F3 - A4: Colombia en general esta ubicada en el trópico, pero el Valle del Cauca es aún más especial por la fertilidad y la facilidad de producción anual, sin importar las estaciones. Además el Valle presenta una ventaja fundamental al poder hacer investigación para adaptar plantas al cambio climático y enfermedades. Se pueden adelantar investigaciones y crear semillas tropicales genéticamente. Aunque los ingenios sean quienes estén involucrando la mayoría de las tierras para sus producciones.</p>
<p>F4 - O1: Aunque una de las ventajas de Sem Latam es tener terrenos propios, la oportunidad creciente se da por medio de los planes del gobierno donde se quiere favorecer el crecimiento en la frontera agrícola, además de las tendencias en los usos del maíz. Los costos de producción se ven favorecidos para quienes poseen las tierras y las grandes multinacionales como Monsanto y Syngenta, quienes no tienen operación propia en Colombia, se han visto en la necesidad de llegar a Sem Latam como un medio para aumentar su producción.</p>	<p>F1 - A1: El Recurso Humano de Sem Latam es especializado y se ha reclutado de las grandes multinacionales, la apertura a la globalización da ingreso a nuevas empresas y más grandes que Sem. Es importante tener un plan de retención de personas, por lo menos las que tienen información relevante y confidencial, de lo contrario el avance en tecnología y el poco tiempo en el mercado se podría perder. Pero a su vez, con el personal que no se incluye en los proyectos y al cual no se le socializan las ideas generales, puede llegar a generar pérdidas de tiempo (dinero), desenfocos y producción en campo ineficiente.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Estrategias y Acciones DO: Afianzar convenios con el gobierno municipal y nacional (Min. agricultura, Fenalce, Corpoica) que permitan mejorar el reconocimiento de los híbridos por medio de programas como el Plan País Maíz, ampliando las fronteras agrícolas colombianas y ligando a los agricultores con paquetes tecnológicos (insumos y semillas) por medio de proyectos Finagro, financiados por líneas de fomento para el agro.

Sem Latam debe estar de la mano con los programas nacionales para que por medio de estos esquemas los poquitos materiales que se tienen puedan llegar a ser conocidos por más personas y generar un eco positivo, que para el agro es muy importante.

Además, con la oportunidad de crecer en áreas agrícolas las posibilidades de exportación se incrementarán aún más o por lo menos las importaciones serán menores.

Estrategias y Acciones DA: Se debe empezar a implementar modelos de planeación estratégica para cada línea de negocio (especialmente la línea producción de maíz), que motive a la generación de ideas innovadoras, donde todo el Recurso Humano hace parte de una organización eficiente y no pensar en modelos individuales de gestión.

El recurso humano es de vital importancia para la implementación de planes estratégicos y modelos administrativos eficientes. El recurso humano puede hacer crecer o decaer una organización. En una empresa creciente como lo es Sem Latam, la implementación se puede hacer menos dispendiosa, que para una gran compañía de muchos años y grande, donde las estructuras jerárquicas ya están muy estandarizadas.

Cada proyecto debe tener su propio plan por presupuesto con objetivos claros, donde la gente se sienta involucrada y permita una mayor sinergia para hacer los procesos ágiles y eficientes. Planes de incentivos y mejoramiento del manejo de recursos financieros, permiten mayor agilidad y mayor asertividad en la generación de valor de los productos, teniendo en cuenta lo cíclico que es en sí el sector agrícola.

Estrategias y Acciones FO: El 90% del Recurso Humano que posee Sem Latam se ha caracterizado por reclutarse de las grandes multinacionales como Syngenta y Monsanto, permitiendo una mejor comprensión de las debilidades estructurales de nuestros clientes/competidores. Los conocimientos y la especialización en el sector son fundamentales para avanzar en planes de mejoramiento tecnológico y en la implementación de herramientas que permitan el flujo de procesos productivos. Ahora más, donde las oportunidades de crecimiento productivo están dadas por la misma globalización y la necesidad de tener alimentos más específicos por sectores,

resistentes al cambio climático y la oportunidad de aportar en la seguridad alimentaria mundial por los crecimientos desmesurados en la población.

Se debe generar una medida de inclusión donde la gente se sienta comprometida y no dejar que las personas se vuelvan indolentes ante situaciones comprometedoras para la empresa.

Syngenta y Monsanto, quienes actualmente actúan como clientes para Sem Latam, pero a su vez, desde el punto de vista técnico, son competencia, se debe aprovechar de la oportunidad de crecimiento en la producción de semillas a nivel mundial y permitir que ingresen como socios, dando Sem Latam la opción de actuar como negociador, ya que tiene la estructura en activos fijos que estas dos compañías no tienen en Colombia y aprovechar el conjunto de producción tanto propia como de la de ellos, para crecer como empresa.

Estrategias y Acciones FA: La ubicación geográfica en la que se encuentra Sem Latam, permite tener una buena información genética en materiales que se adapten al cambio climático, el cual es el enfoque a nivel mundial. El centro experimental y la planta de procesamiento permiten mayor agilidad para las pruebas en campo además del acercamiento con organizaciones como el CIAT (Palmira), quienes contribuyen al desarrollo de nuevas tecnologías.

En general las tierras colombianas se caracterizan por tener unas riquezas productivas, donde se pueden efectuar dos cosechas al año, pero en general las del Valle del Cauca, son especiales además, por su cercanía al puerto.

Estas características, hacen que los ingenios quienes tienen la mayor parte de la

producción agrícola nacional con sus productos, desfavorezca el poder de negociación en tierras.

Se debe avanzar rápidamente en la generación de métodos que aseguren las áreas necesarias según el presupuesto anualizado, por medio de contratos de largo plazo o la inclusión de los mismos dueños de las tierras en el programa productivo del maíz.

6.6.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (EFE – EFI)

6.6.1.Matriz EFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
FUERZAS			
1. Personal especializado con conocimiento desde la competencia	0.15	4.00	0.60
2. Infraestructura propia	0.03	3.00	0.09
3. Ubicación geografica privilegiada (Valle del Cauca)	0.12	4.00	0.48
4. Perspectiva positiva de crecimiento en área cultivable para maíz	0.10	4.00	0.40
5. Favorabilidad del Gobierno frente a la agricultura	0.05	3.00	0.15
DEBILIDADES			
1. Sem Latam pequeña frente a grandes competidores	0.02	2.00	0.04
2. Investigación naciente con solamente dos híbridos patentados y probados	0.20	1.00	0.20
3. Procesos de Investigación en maíz se requiere de mínimo 5-6 años	0.17	1.00	0.17
4. Los flujos de caja para este tipo de proyectos son muy cíclicos. Se ha recurrido a convenios con la competencia.	0.08	1.00	0.08
5. El recurso humano no tiene un nivel de empoderamiento adecuado.	0.08	2.00	0.16
Total	1		2.37

Cabe anotar respecto a la matriz EFI cuyo resultado dio por debajo de 2,5, que la empresa presenta algunas debilidades en la parte interna. Realizando este ejercicio nos muestra que a pesar que en el peso, las debilidades arrojaron 55% versus 45% de las fortalezas, las fuerzas internas en el resultado ponderado son favorables, 1,72 favorables contra 0,65 desfavorables.

6.6.2. Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Apoyo del Gobierno Nacional	0.20	4	0.80
2. Seguridad Alimentaria como objetivo del milenio	0.07	4	0.28
3. Alianzas Verticales	0.09	1	0.09
4. Llegar a pequeños productores - Nichos insatisfechos	0.09	3	0.27
5. Uso de nuevas tecnologías	0.05	2	0.10
6. Cambio climático, aumento en la generación de tendencias en biocombustibles	0.05	2	0.10
AMENAZAS			
1. Tecnologías e infraestructura más avanzada de la competencia	0.10	2	0.20
2. Baja competitividad en costos	0.20	3	0.60
3. Puja por tierras	0.05	2	0.10
4. Nuevas enfermedades, tendencias del clima imprevistas	0.10	1	0.10
Total	1		2.64

Revisando la evaluación de los factores externos, SEM LATAM da un resultado de 2,64 que se puede interpretar que la organización responde de manera incipiente frente a las oportunidades y amenazas del entorno. Falta una mayor eficacia en las estrategias para sacar un mayor resultado de las oportunidades actuales y para minimizar los efectos negativos de las amenazas.

7.PROPUESTA

La integración de la cadena del maíz (en especial la de Alimentos para Consumo Humano) es de vital importancia para una mayor competitividad de las mismas. Para este fin, es importante dar soluciones al problema de infraestructura vial, de almacenamiento, y puertos.

Es por esto que el enfoque básico de Sem Latam debe ser el de tratar de disminuir la dependencia colombiana de las importaciones de maíz que ponen en riesgo la soberanía alimentaria del país, incentivando, mediante el desarrollo de semillas adaptadas y la adopción de nuevas tecnologías, la producción nacional suficiente para atender toda la cadena productiva de este cereal.

Para entender la problemática de la organización y presentar una propuesta que recogiera la opinión de líderes organizacionales y empleados de SEM LATAM se realizaron entrevista a gerencia y dirección administrativa, así como cuestionarios a los empleados de la organización, éste material recogió información valiosa para la construcción de una propuesta de planeación estratégica para la organización, pero también fue soportada a través del análisis de fuentes secundarias que permitieran entender al sector agrícola, el entorno de la organización y analizar las oportunidades y amenazas que ofrece a la organización.

Como consecuencia de todo el estudio de información secundaria, la observación participante y no participante dentro de la organización, así como el uso de entrevista y cuestionarios, se propone como primer paso para la elaboración de planeación estratégica para SEM LATAM los siguientes cuatro enfoques:

Mercadeo

De acuerdo al análisis DOFA, la organización cuenta con un reconocimiento en el ámbito local, sin embargo, requiere promover su buena imagen y diversidad de productos a través de los nichos de mercado que atiende, en éste sector, el voz a voz es una poderosa herramienta de mercadeo. Para potencializar el voz a voz, se propone crear una campaña de reconocimiento de marca, dado que los recursos para realizar una campaña publicitaria no son muy grandes, se presentan dos alternativas:

1. A través de una alianza con proveedores, crear la página web de la compañía o el acceso desde la página principal de SEM LATAM para Colombia con el fin de recibir preguntas, consultas de los consumidores y de la comunidad en general, realizando además un concurso que ayude a los clientes de la empresa en Colombia a identificar la marca y que no se pierda el nombre de la marca a lo largo de la cadena productiva.
2. A través de un concurso de creación de campaña, buscar una alianza con universidades para recibir ideas de estudiantes de diseño y mercadeo dando un premio en dinero al ganador, así lograr ideas frescas para el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

Los indicadores de ésta propuesta serán entre otros: contador de visitas en página web, cantidad de participantes en el concurso, cantidad de mensajes recibidos en página web, nuevos clientes.

Producción

Las oportunidades que se estudiaron en la Matriz EFE demuestran la deficiencia que se tiene actualmente en su estructura de costos y la necesidad inminente de inversión

sobre activos productivos. De esta forma se revertiría este indicador y demostraría la fortaleza para ingresar a competir en los nuevos mercados con mayor eficiencia.

Se debe realizar indicadores por proceso productivo, donde se identifique el costo por cada una de las actividades que tienen actualmente y el tiempo en su ejecución. Con este esquema se podría realizar un comparativo entre la actual estructura de costos y una nueva, mecanizando algunos procesos por medio de la nueva inversión en activos. Esto, aprovechando las políticas actuales de apoyo a la producción agrícola con las líneas de crédito como las de Finagro. Para realizar un mejor análisis, se debe hacer un estudio por medio del flujo de caja y proyección a 5 años para demostrar el retorno de la inversión.

Investigación

Para SEM LATAM, la posibilidad de ingresar a nuevos mercados a través del desarrollo de nuevos y mejores tipos de semillas, debe ser una prioridad en su planeación; actualmente, el gobierno favorece la investigación en sectores tradicionales para que puedan competir con grandes mercados internacionales. Es por esto, que SEM LATAM debe invertir en investigación y crear nuevas alianzas con instituciones públicas líderes en investigación en el sector así como empresas privadas que consuman las semillas de SEM LATAM que se vean beneficiadas con el mejoramiento de las semillas, el trabajo en equipo de las distintas organizaciones involucradas permitirá en el largo plazo un beneficio para el sector y el liderazgo de la compañía en un sector altamente competido. Se propone que SEM LATAM investigue en áreas como: transgénicos, ecotipos y herbicidas.

Capital Humano

Una de las fortalezas clave que ha permitido a SEM LATAM ingresar y mantenerse en el mercado es su recurso humano, personal especializado que conoce muy bien el sector y la infraestructura. Sin embargo, el capital humano con el que cuenta la organización no se encuentra empoderado, es decir, saben cual es su función en la organización pero han perdido ese apego a la organización, se encuentra que uno de los factores raíz de éste problema es la falta de comunicación, por lo que se propone crear un grupo de líderes que represente a cada área de la organización, quienes conformaran un comité para la divulgación de una campaña de comunicación de la alta gerencia y administración con el personal llamada: SEM LATAM SOMOS TODOS. Los componentes claves de ésta campaña serán: contacto permanente con los deseos y expectativas del personal, entrega de información en tiempo real a todo el personal, retroalimentación sobre las actividades y estrategias propuestas en ésta propuesta de planeación estratégica.

La campaña requiere tanto de material ilustrativo como escrito, se debe tener en cuenta que parte del personal de la empresa son analfabetas por lo que la divulgación de la campaña requiere una cuidadosa elaboración que los incluya, el objetivo de la campaña es dar a conocer la misión, visión, objetivos de la compañía, su historia, como se ha crecido como compañía y cuáles son los planes a futuro que los incluyen a todos, además pensando en el largo plazo y la búsqueda de posibles certificaciones en calidad, sello verde, entre otros. Es indispensable contar con un personal comprometido.

Por otra parte, en cuanto a capital humano una de las estrategias clave será la capacitación permanente como se ha estado haciendo, ésta vez, el tema del analfabetismo constituye una preocupación porque debe incluirse a éste personal, parte de la propuesta en el tema de responsabilidad social donde se planteen horarios para que los empleados puedan tomar clase dentro de la empresa y llegar a tener un título

de bachiller.

Además, sería importante considerar la relación con organizaciones sin ánimo de lucro para aportar en el tema de social a través de donaciones o campañas para población menos favorecida, entregando productos derivados de las semillas haciendo uso de las buenas relaciones con los clientes de la organización.

Finalmente, es posible considerar que con la creciente oportunidad en la ampliación de frontera agrícola, especialmente con el uso del Maíz, se debe empezar a generar alianzas con proveedores como Syngenta, Macasa, Agse, y consumidores finales como Industrias del Maíz, Itacol, Trilladora Andes, Maseca, etc., para completar la cadena productiva empezando a tener más oportunidades en el mercado y teniendo mayor competitividad y eficiencia productiva.

El área de Investigación y Desarrollo debe incluir reportes mensuales que incluya a todo el personal, para mejorar el entendimiento de la organización en toda la pirámide organizacional, permitiendo que en conjunto se pueda conocer el trayecto de la compañía y lo que se busca en su futuro, pero también tratando de incluir nuevos conceptos que estén bajo el dominio de otras personas y que seguramente pueden ayudar a concretar ideas valiosas para la innovación en nuevos productos.

Además de empoderar el recurso humano, mejorar la productividad y tener identidad propia, la propuesta es empezar a aportar a la seguridad alimentaria por medio de éste cereal con programas sociales que permitan la inclusión a los sectores menos favorecidos, con cultivos maiceros que además contribuye en la canasta familiar. Convenios importantes como por ejemplo Industrias del Maíz y Fenalce, ayudarían a manejar programas sociales y contribuirían al ingreso de Sem Latam a la era de la Responsabilidad Social Empresarial.

CONCLUSIÓN DE PROPUESTA

Por último se recomienda para el cumplimiento de los objetivos propuestos, que SEM LATAM trabaje en el mejoramiento de la estructura organizacional actual, por medio de políticas en procedimiento que involucren capacitaciones constantes, tanto de las perspectivas y avances de la compañía, como de actualizaciones educativas, acompañado de revisiones periódica de presupuestos que permitan evidenciar anticipadamente posibles problemas en la ejecución de los procesos y avanzar positivamente en la solución. Esta nueva estructura orgánica deberá entregar empoderamientos definidos con líderes (gerentes) en cada unidad, formando sinergias colectivas mejorando procesos, minimizando costos improductivos y avanzando positivamente en la generación de valor.

GLOSARIO

Soberanía Alimentaria: Derecho de los pueblos a alimentos nutritivos y culturalmente adecuados, accesibles, producidos de forma sostenible y ecológica, y su derecho a decidir su propio sistema alimentario y productivo.

Maíz Híbrido: Cruce de dos variedades puras entre sí con el propósito de mejorar la producción al acentuar algunas características.

Variedades: Surgido por un proceso de selección por el hombre pero sin la realización de cruzamientos, si no exclusivamente de ir observando y luego seleccionando las plantas con mejores características de generación en generación.

Bio-Fábricas: Es un espacio físico, generalmente vinculado a universidades, organismos de investigación y empresas, cuyo objetivo básico es favorecer la transferencia de tecnología y la generación de conocimiento en distintas áreas, a partir de la integración de intereses científicos, tecnológicos e industriales.

CIAT: Centro Internacional de Agricultura Tropical, es un organismo internacional, sin fines de lucro con sede en la Ciudad de Panamá, que agrupa a las administraciones tributarias de 38 países de América, el Caribe, Europa, África y Asia.

Cimmyt: Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo, es una organización de investigaciones agrícolas, internacional, en México, y centro de entrenamiento dedicado al desarrollo de variedades mejoradas de trigo y de maíz.

Fenalce: Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, es una entidad gremial del sector agropecuario, de derecho privado, sin ánimo de lucro,

máxima representante de los cultivadores de cereales y leguminosas de grano en el país.

Corpoica: Institución estatal de investigación, certificación y acompañamiento al sector agropecuario nacional (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria).

Silvoagropecuario: Término referido a lo forestal (silvícola), agrario (agro) y ganadero (pecuario) que implica todo tipo de acciones, labores y trabajos relacionados dichos sectores.

Trazabilidad: Según el Comité de Seguridad Alimentaria de AECOC, es el conjunto de aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas.

Parcelas Demostrativas: El concepto de parcela demostrativa es una versión actual de la técnica denominada demostración de resultados, que junto con la demostración de método son algunas técnicas clásicas de la extensión agrícola. Los resultados de la misma están destinados a convencer a una comunidad de agricultores las bondades de las prácticas demostradas.

Organismo Genéticamente Modificado OGM: Se puede definir un OGM como un organismo vivo (vegetal o animal) en el que el material genético (ADN) ha sido alterado de manera artificial, confiriéndole una determinada característica o propiedad que no posee de manera natural. Esta definición engloba los transgénicos, pero hay que tener en cuenta que no todos los OGM son transgénicos.

Genotipo: Información genética que posee un organismo en particular, en forma de ADN.

Fenotipo: Manifestación externa de un conjunto de caracteres hereditarios que dependen tanto de los genes como del ambiente.

Proteoma: Es la fusión de "proteína" y "genoma". El proteoma es la dotación completa de proteínas, incluyendo las modificaciones hechas a un conjunto particular de proteínas, producidas por un organismo o sistema. Esto varía con el tiempo y con requisitos diferentes, o debido al estrés, que sufre una célula o un organismo.

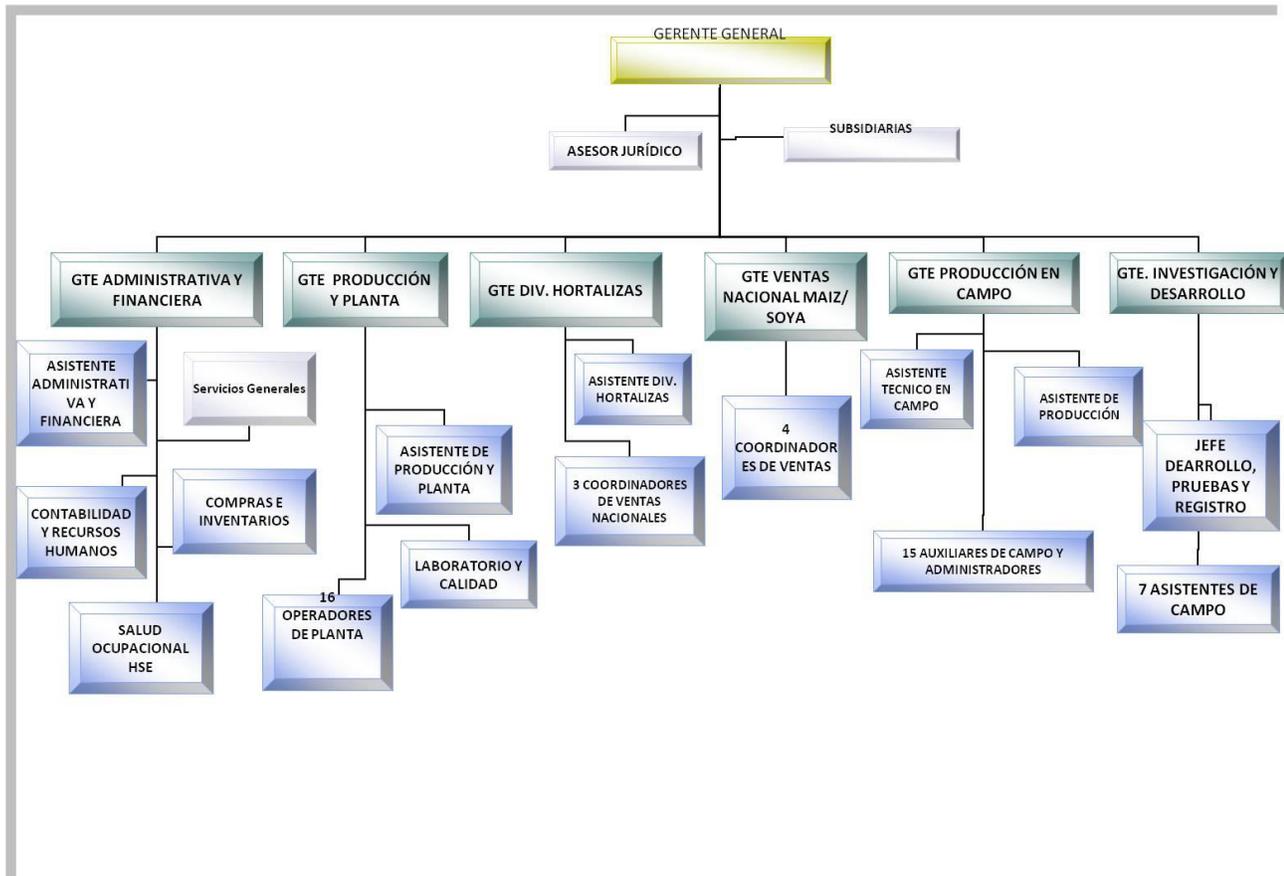
Lista de Referencias

- COPORACION COLOMBIANA DE INVESTIGACION AGROPECUARIA.
Disponible en la página web www.corpoica.org.co
- DEL MAÍZ, U. S. O. S. COMPOSICIÓN QUÍMICA Y USOS INDUSTRIALES DEL MAIZ. *Experiencias en el Cultivo del Maiz en el Area Andina*, 10
<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OZlgAQAAIAAJ&oi=fnd&pg=PA10&dq=CAROTENO+MAIZ&ots=T3H-jfLx20&sig=eDPRF8DteXc-n3h6gv305PF7ZdU#v=onepage&q=CAROTENO%20MAIZ&f=false>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Disponible en www.dane.gov.co
- FENALCE, (2010). *El cultivo del maíz, historia e Importancia*. Pág. 10, disponible en: http://www.fenalce.org/arch_public/maiz93.pdf
- Finagro. Disponible en http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-186&p_options
- Fundación Chile. *Impacto industria semillera chilena*. Disponible en <http://www.slideshare.net/xcelis/impacto-industria-semillera-chilena>
- Grupo SEM. *Página corporativa*. Disponible en www.gruposem.com
- Grupo Semillas. Aprobado el cultivo de maíz transgénico en Colombia, Una amenaza a la biodiversidad y soberanía alimentaria, Pág. 4, Disponible en www.semillas.org.co/apc-aa-files/.../Art._Maiz_G.M._Colombia.doc
- Ley 1133 Abril 2007 modificado por la Circular Reglamentaria P 11 de 2011 de Finagro.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, (2011). Plan país maíz, 2011, Pag.5-7, Disponible en: http://www.minagricultura.gov.co/archivos/plan_pais_maiz.pdf

- News Medical. *What is genomics?*. Disponible en [http://www.news-medical.net/health/What-is-Genomics-\(Spanish\).aspx](http://www.news-medical.net/health/What-is-Genomics-(Spanish).aspx)
- NYELENI, S. (2007). Declaración tomada de Soberanía Alimentaria t.v en la página web <http://www.soberaniaalimentaria.tv/>
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. Disponible en la página web www.un.org
- PALIWAL, R.L. Mejoramiento del maíz híbrido. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/003/X7650S/x7650s16.htm>
- Periódico El Universal. *Aumenta área sembrada con maíz transgénico*. Disponible en www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/aumenta-area-sembrada-con-maiz-transgenico-89527
- PESKE, S.T (2011). *Tecnología de Producción de Maíz*. Pelotas. Ufpel. 553p.
- PIERCE, B. (2010). *Genética, un enfoque conceptual*. España. Editorial Médica Panamericana. Tercera Edición.
- Superintendencia de Industria y Comercio, (2011). *Cadena productiva de maíz, Industrias de alimentos balanceados y harinas de maíz*. Pág. 2-8. Disponible en: <http://www.sic.gov.co/documents/10157/34b1525a-c12b-4edd-a162-8505212f7bff>

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama Sem Latam S.A. Colombia



ANEXO 2. ENTREVISTA

Yumbo, Octubre 30 de 2012

Encuesta realizada por Catalina Duque y Camilo Zambrano en las instalaciones SEM LATAM S.A. ubicada en el KM 1,5 Vía Panorama Yumbo-Vijes, al directivo de Sem Latam Sr. Enrique Copete Perdomo, Representante Legal y Gerente General, para tener como base un conocimiento general de la compañía y los enfoques actuales que percibe la gerencia.

Las siguientes son algunas preguntas planteadas:

1.¿Quién es Sem Latam?

SEM LATAM es una empresa de semillas situada en el Valle del Cauca, Colombia, con subsidiarias en Venezuela, Honduras, Nicaragua, El Salvador y México, que se dedica a la investigación y a la mejora genética del maíz del trópico americano, y que tiene a la vez un departamento de producción de semillas de maíz -tanto propias como de terceros- desarrolladas en campos y planta de procesamiento bajo su manejo y propiedad.

2.¿En qué se basa la estrategia actual de Sem Latam S.A.?

La estrategia es la de producir híbridos de maíz auténticamente tropicales (a diferencia de las otras empresas cuyos maíces son tropicalizados mas no tropicales) que sean de alto rendimiento pero que a la vez tengan resistencia a las principales enfermedades y a las demás contingencias extremas del clima. Estos aspectos marcan una diferenciación importante y una nueva posición de mercado: la del ajuste al Cambio Climático.

3.¿Cómo ve la empresa en 5 años?

La empresa en cinco años debe ser una de las tres principales empresas de semillas en la región de Latinoamérica Norte, con una participación cercana al 16% de *share*, y codiciada para ser adquirida por las grandes empresas. También debe ser una empresa sana y rentable.

4.¿Cuáles son los objetivos de mediano y largo plazo para Sem Latam?

A mediano plazo el objetivo es trabajar sistemáticamente el mejoramiento genético convencional y así crear un set de híbridos que pasen el filtro de las rigurosas condiciones climáticas pero que con su siembra los agricultores puedan doblar los bajos rendimientos promedio existentes.

A largo plazo es trabajar mediante las técnicas de la biología molecular a fin de crear una tecnología con características definidas tales como resistencia a enfermedades, tolerancia a sequía y menor utilización de nitrógeno, aplicable para ser introducida en cualquier planta de maíz en el mundo. Se considera que con el cambio climático las enfermedades tropicales afectaran a los países templados, lo mismo que las sequias y las inundaciones.

5.¿Cuál es la diferencia entre vender maíz comercial a vender semillas?

La diferencia está en el valor de cada uno de ellos. El maíz comercial tiene un uso alimenticio o industrial mientras que en la semilla lo que más vale es el contenido lógico de información que lleva intrínseco y su efecto de poder multiplicar al infinito este contenido con un coste marginal cercano a cero.

6.¿De acuerdo a cómo se está trabajando actualmente, la empresa estaría bien encaminada para alcanzar sus objetivos en el mediano y largo plazo?

Hay mucho por corregir, desde luego, pero creo que sí está bien encaminada. Pero como el camino de alcanzar los objetivos es costoso todo depende de la capacidad de la empresa de obtener los recursos necesarios para su desarrollo y crecimiento. Esto se consigue si se logran estándares de eficiencia importantes en los contratos de producción que se tienen actualmente y se alcanzan en un tiempo relativamente corto a tener los productos disponibles.

7.¿Cuáles cree usted que es la ventaja competitiva de Sem Latam?

La ventaja competitiva de Sem Latam es el trabajar con productos plenamente tropicales, adaptados a las condiciones rigurosas y cambiantes del trópico. Desde el punto de vista de la producción, la ventaja es producir en el Valle del Cauca donde se puede producir dos veces al año en vez de una de la mayoría de las regiones en el mundo.

8.¿El precio al cliente es regulado por alguna entidad?

No, solamente por la oferta y la demanda. El líder del mercado, Monsanto, es quien marca la pauta en los precios utilizando el esquema de captura de valor. Se captura un porcentaje cada vez más creciente del valor añadido al productor.

9.¿Qué productos sustitutos tiene la semilla de maíz?

Realmente no tiene sustitutos en sí. Tiene categorías. Nuestro enfoque es tener híbridos y los híbridos compiten con las variedades de polinización abierta en el extremo inferior del mercado y de la biotecnología (transgénicos) en el superior.

10.¿Quiénes son los principales competidores de Sem Latam?

Las multinacionales Monsanto, Pioneer (Dupont), Dow y Syngenta. A nivel local Semillas Valle.

11. ¿Quiénes son los principales proveedores de Sem Latam?

Los principales proveedores son:

- Syngenta que provee las semillas fundación para la producción de sus propias semillas. Ella es la semilla que se siembra como macho y hembra en la multiplicación y es necesario para la formación de los híbridos. Generalmente ésta semilla parental tiene un costo simbólico pero viene acompañado de un paquete tecnológico en cuanto a las labores e insumos que estamos obligados a seguir.
- Macasa, es una empresa que hace tres labores fundamentales: El desespigue de las hembras (quitar la parte masculina del maíz que sirve como madre); el roguin o eliminación de plantas fuera de tipo y la cosecha del híbrido propiamente dicho. Macasa llega a emplear hasta 300 trabajadores por finca en cada una de estas labores.
- HM Clause es uno de los principales productores de semilla de hortalizas a nivel mundial. Nos ha otorgado una representación para Colombia de sus semillas principalmente de tomate, zanahoria, melón y pimentón. Sem Latam vende esta semilla a los distribuidores y a los plántuladores (que tienen plántulas en invernadero)

12. ¿Qué oportunidades o amenazas ve para Sem Latam con los nuevos tratados de libre comercio?

Realmente más oportunidades que amenazas. Las semillas son un mercado de demanda derivada. Actualmente se importan casi 4 millones de toneladas de maíz y con el TLC ya esta situación no cambiará. Sin embargo, como ha aumentado la demanda de China e India, por un lado, y que casi el 30% de la producción está destinada ahora a la producción de biocombustibles, se prevé que no van a haber muchos excedentes para exportación por lo que es obligatorio aumentar la producción nacional. Al aumentar la producción nacional de grano crece la demanda por semilla.

Este crecimiento nacional va a llegar de varias maneras: 1. Por un aumento en los rendimiento por unidad de superficie en la medida en que desarrollamos semilla de alto rendimiento pero que se adaptan a las condiciones del cambio climático. 2. Por aumento de la frontera agrícola especialmente en la altillanura de la Orinoquía, que tiene 5 millones de has planas, con buen régimen de lluvias pero donde tienen que ajustarse los paquetes tecnológicos para corregir la acidez de los suelos, y 3. En la Costa Atlántica, en la medida en que el TLC exija un engorde de ganado para llegar a 500 kl en 24 meses, habrá que intensificar la ganadería. Al intensificar

quedarán 12 millones de has disponibles para sembrar productos agrícolas entre los cuales el maíz es ahora el más importante.

Colombia tiene que ponerse a tono con los demás países de la región y considera que hacia el futuro la importación no es una opción y afecta la seguridad alimentaria nuestra. Habrá entonces la necesidad de aumentar nuestras áreas e intensificar lo que se tiene.

SEM LATAM S.A.

TALLER DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ENERO 2013

MISIÓN

Objetivo: reconstruir el pasado y presente de la organización

1. Identificar los principales elementos de las condiciones actuales de la empresa
2. Reconocer la problemática de la organización que impide llegar a objetivos comunes en el corto, mediano y largo plazo (breve resumen indicando lo que usted cree, es la problemática de la empresa).

3.¿Quiénes son los principales involucrados (proveedores, compradores, canales) del sector al que debe orientarse la organización? (a quienes hay que prestar mayor atención y enfocarnos en ellos para mejorar en nuestra organización)

VISIÓN

1. ¿Cómo se piensa la organización en el futuro? Que quiere ser como organización
ELABORADO POR IRIS MARÍA VÉLEZ OSORIO ADAPTACIÓN DEL TALLER DE VISIÓN Y MISIÓN ESTRATÉGICA DEL DOCTOR. BENJAMÍN BETANCOURT. UNIVERSIDAD DEL VALLE. 2008.

2. De acuerdo al análisis del sector, piense en un escenario del año 2013 al 2015 como estará la organización?

4. La Región: ¿Qué espera la región y/o localidad de la organización?

5. Forma De Trabajo: ¿Cuál debe ser la metodología de trabajo de la Organización?

ELABORADO POR IRIS MARÍA VÉLEZ OSORIO ADAPTACIÓN DEL TALLER DE VISIÓN Y MISIÓN ESTRATÉGICA DEL DOCTOR. BENJAMÍN BETANCOURT. UNIVERSIDAD DEL VALLE. 2008.

6. Tecnología: ¿Qué tecnología es necesaria para el funcionamiento de la organización?

10. Preocupación por supervivencia: ¿Cómo puede la organización asegurar mantenerse en el sector con el nuevo TLC?

11. Visión Externa: ¿Usted como organización como quiere ser vista por la comunidad del Valle del Cauca o Internacional?

ELABORADO POR IRIS MARÍA VÉLEZ OSORIO ADAPTACIÓN DEL TALLER DE VISIÓN Y MISIÓN ESTRATÉGICA DEL DOCTOR. BENJAMÍN BETANCOURT. UNIVERSIDAD DEL VALLE. 2008.
