

Corporación Ganadera

Plan Estratégico
2008-2012



PLAN ESTRATEGICO 2008 – 2012



Presentación

La ganadería de carne y las industrias relacionadas en Costa Rica ha venido evolucionando en forma favorable como se deduce de los indicadores que muestran aumentos en productividad y producción total, aun cuando hay una ligera disminución en el tamaño del hato. Estos indicadores son alentadores y ponen de manifiesto el esfuerzo de los productores y de la industria para lograr un sector mas competitivo.

Debe reconocerse también que ese esfuerzo de los actores privados ha sido coadyuvado por acciones de las organizaciones del sector ganadero. Al respecto, la labor de CORFOGA, guiada por su Plan Estratégico 2002-2007, estuvo orientada a que las entidades públicas pongan en práctica medidas de política para crear un ambiente favorable en el entorno; participar activamente en las negociaciones comerciales internacionales; desarrollar acciones de fomento, como el apoyo para el financiamiento a la producción; avanzar en el desarrollo de un sistema de clasificación de canales que permita un sistema de pagos que reconozca la calidad de los animales; promover el consumo de carne nacional; generar y difundir información para el sector, capacitar a personal de las organizaciones ganaderas y a los ganaderos, entre varias otras actividades.

La evaluación que se ha hecho de la gestión de CORFOGA en este período, y que se presenta como parte de este documento, revela el cumplimiento de las metas. También hace manifiestas algunas preocupaciones por aspectos que debieron haber requerido más atención y ofrece recomendaciones al respecto.

Al haberse cumplido una etapa importante en la vida de CORFOGA, el Plan Estratégico que aquí se presenta responde al contexto actual y previsto para los próximos años, cuando se confrontan crecientes desafíos. Entre ellos la mayor competencia por la tierra, las exigencias de sanidad e inocuidad, la impostergable mayor productividad, la mejor calidad de la carne nacional, el cumplimiento de las exigencias ambientales, entre otras.

En nombre de la Presidencia de la Corporación Ganadera y de la Junta Directiva, agradecemos al personal técnico de CORFOGA, a todas las personas que participaron en los dos talleres de debate y consulta y a la empresa Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial (SIDE) ,por su apoyo para haber completado esta tarea. Nos queda ahora una gran responsabilidad en la implementación de este Plan Estratégico.

Dr. Jorge Arturo Ruiz
Presidente de CORFOGA

Costa Rica, octubre del 2008.

Corporación Ganadera

**Plan Estratégico
2008-2012**



Documento desarrollado con el apoyo y la guía profesional de:



Servicios Internacionales
para el Desarrollo Empresarial s.a.



Introducción

En el contexto actual de acelerados cambios significativos en los mercados globales para el ganado y la carne bovina, así como importantes transformaciones en la estructura del conglomerado de la ganadería a nivel de Costa Rica y de la región; la Corporación Ganadera (CORFOGA) ha considerado adecuado definir un nuevo Plan Estratégico para los próximos años, a fin de consolidarse como una entidad de servicio para los integrantes de la cadena cárnica bovina.

El Plan Estratégico toma muy en cuenta los siguientes aspectos:

1. La evolución reciente y visión prospectiva del sector de la ganadería de carne.
2. La ley de creación de CORFOGA y el mandato que tiene la institución.
3. Los compromisos adoptados en el Plan Estratégico (2002-2007) y la evaluación de los resultados alcanzados.
4. La diferenciación de funciones que debe cumplir CORFOGA así como las de otras organizaciones vinculadas al sector ganadero.

La empresa Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial S.A. ha sido contratada para facilitar la elaboración del Plan Estratégico (PE) de la Corporación Ganadera para el periodo 2008-2012. Queda entendido que el PE es un producto que guía el trabajo de la Junta Directiva y de la administración de la institución en los próximos años.

Este plan estratégico contó con el apoyo y activa participación de diversos representantes de los ganaderos, industriales, subastas, instituciones del Estado y del sector académico, así como empresas proveedoras de insumos y servicios; los cuales participaron en varios talleres por grupos afines: organizaciones del sector ganadero; representantes de la industria; y las entidades de servicios al sector.

Posteriormente se desarrollaron dos talleres donde se tuvo una amplia discusión sobre la situación y perspectivas de la ganadería, industria y comercio de la carne en Costa Rica y la evaluación de las actividades y resultados de la gestión de CORFOGA en la implementación del Plan Estratégico 2002-2007.

A través del aporte de los grupos de trabajo se procedió a la elaboración de una primera versión del Plan Estratégico 2008-2012, la cual se discutió nuevamente con el fin de obtener nuevas sugerencias y recomendaciones que fueron tomadas en cuenta en la elaboración de la propuesta de Plan Estratégico 2008-2012.



Plan Estratégico 2008-2012

El Plan Estratégico de CORFOGA es una herramienta gerencial que busca desarrollar las ventajas competitivas de la organización, en función de sólo aquellos objetivos factibles de lograr, pero considerando las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno y de los recursos disponibles.

Lineamientos generales

Revisando documentos anteriores la estructura del plan estratégico de CORFOGA debe tener los siguientes elementos:

- Objetivos
- Funciones
- Misión
- Visión
- Políticas
- Objetivos estratégicos
- Acciones estratégicas

Objetivos de la Corporación Ganadera: (artículo 5 de la Ley 7837):

1. Fomentar el desarrollo, la modernización y el incremento de la productividad de la ganadería bovina, empleando los recursos intensiva y racionalmente dentro del concepto de sostenibilidad.
2. Promover y apoyar la transformación tecnológica y empresarial de la ganadería y los segmentos de la cadena agroindustrial de la carne.
3. Elaborar y ejecutar los planes, programas y proyectos tanto para el fomento de la ganadería sostenible, como para la generación y aplicación de tecnología apropiada para los estratos productores.
4. Velar por el cumplimiento y seguimiento de los acuerdos, tratados, convenios y negociaciones, nacionales e internacionales, sobre el ganado bovino que afecten, directa o indirectamente, la actividad ganadera.
5. Procurar que el país mantenga un adecuado autoabastecimiento de carne de ganado bovino y fomente las exportaciones de carne y sus subproductos.

Funciones de la Corporación Ganadera para el cumplimiento de sus objetivos (artículo 6 de la Ley 7837):

1. Participar, en colaboración con el MAG, en la elaboración y ejecución de planes, programas y proyectos para fomentar la ganadería bovina.

Corporación Ganadera

Plan Estratégico
2008-2012



2. Encargarse de generar, acopiar, procesar, analizar y difundir la información estadística sobre la ganadería bovina de CR.
3. Elaborar los estudios técnicos y económicos necesarios para mejorar el análisis y seguimiento de la actividad ganadera.
4. Participar en la elaboración, definición e implementación de políticas para la actividad ganadera, fomentando la producción sostenible.
5. Mejorar y proteger el patrimonio genético de la ganadería bovina.
6. Procurar alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales, públicas o privadas, para el desarrollo de actividades tendientes a cumplir los objetivos planteados.
7. Realizar planes, programas y proyectos de fomento y apoyo a la ganadería, mediante convenios, empréstitos o donaciones de otros países o de organismos nacionales e internacionales.

Visión:

Ser la institución líder en la generación de políticas, planes y proyectos para el fomento, modernización e incremento de la productividad del sector cárnico bovino en Costa Rica.

Misión

Desarrollar una plataforma de servicios estratégicos que fortalezcan la capacidad competitiva de la cadena cárnica bovina de Costa Rica en forma sostenible.

Políticas sectoriales

Objetivo general de la política sectorial: Incrementar y fortalecer la competitividad de la cadena de la carne bovina, con el fin de contribuir a la generación de riqueza, la creación de valor agregado y el desarrollo de los mercados actuales y potenciales, bajo el principio de sostenibilidad.

1. Política de Producción: Propiciar una mayor eficiencia y productividad en las fincas ganaderas por medio de la investigación y la transferencia de tecnologías en nutrición, mejoramiento genético, salud de hato y el desarrollo de la capacidad empresarial del ganadero.
2. Política de Agroindustria: Generar una mayor innovación y valor agregado de los productos, subproductos y derivados, en función a las demandas del mercado, con altos estándares de calidad e



inocuidad y fomentar en el sector primario la producción de la materia prima requerida.

3. Política de Comercialización: Propiciar acuerdos y alianzas estratégicas entre los segmentos de la cadena, que promuevan la diversificación y desarrollo de los mercados y productos a nivel nacional (ganado en pie, carne y productos de valor agregado) e internacional.
4. Política de Financiamiento y Seguros: Facilitar el acceso al crédito en condiciones adecuadas a las características y al ciclo biológico del ganado bovino, así como el desarrollo de iniciativas que faciliten modalidades de aseguramiento en el sector.
5. Política de Ambiente: Impulsar una producción ganadera sostenible y amigable con el ambiente, por medio de sistemas silvo-pastoriles, la conservación de áreas boscosas, la protección de cuencas hidrográficas y corredores biológicos, para la conservación de los recursos naturales, así como prácticas de producción más limpia a nivel industrial; como un mecanismo de diferenciación en el mercado y lograr su certificación.
6. Política de Información: Consolidar un único sistema de información nacional de fácil acceso para facilitar la toma de decisiones.
7. Política de Organización: Fortalecer la organización regional y nacional con procesos de integración de cadenas por región
8. Política Institucional: Promover mecanismos interinstitucionales de coordinación para la ejecución de proyectos de competitividad, que permitan la consolidación de la estructura productiva en toda la cadena bovina de carne.

Políticas institucionales de CORFOGA

1. Identificar en diversas áreas de la cadena cárnica bovina la necesidad de desarrollar programas, planes y proyectos, orientados al incremento de la competitividad.
2. Proponer, diseñar y dar seguimiento a políticas públicas que fortalezcan el sector.
3. Fomentar el crecimiento y productividad del hato nacional y el uso de prácticas óptimas de ganadería
4. Fortalecer los mecanismos de comercialización interna.
5. Proponer acciones orientadas al aseguramiento de la calidad de la carne.



6. Fomentar el desarrollo mayor valor agregado
7. Propiciar el crecimiento de la demanda a nivel del consumo local y de nuevos mercados
8. Brindar información relevante para el sector.
9. Implementar las regulaciones que establece la Ley de Control Interno, así como las disposiciones de la Contraloría General de la República sobre Entes Públicos No Estatales.

Objetivos estratégicos

El Plan Estratégico para el período 2008-2012 se ha organizado en tres grandes objetivos estratégicos:

1. Gestionar un marco adecuado de políticas sectoriales y coordinar acciones de apoyo estatales y privadas para el desarrollo de la cadena. Este conjunto de acciones incluye lo que antes se refirió como defensa del sector
2. Fomento de la ganadería sostenible: El desarrollo de este componente requiere una relación directa con las Cámaras, para realizar acciones de colaboración que mejoren la competitividad de la actividad ganadera, incluyendo aspectos de genética, nutrición, manejo reproductivo, salud animal y gestión empresarial y asuntos relacionados.
3. Fomento del desarrollo integral del sector (cadena): En realidad esta es la principal misión de CORFOGA y debe ser entendida así por parte de todos los actores. Las acciones incluidas en este componente se refieren al fomento del consumo de carne, sistema de clasificación de canales, calidad, inocuidad y trazabilidad y temas relacionados que son de beneficio para todos los actores en la cadena.

Lo relacionado a la realización de alianzas con otras organizaciones, captación de recursos financieros complementarios, sostenibilidad financiera y gestión de imagen de CORFOGA, se han considerado fundamentales para el desarrollo de la institución y para la adecuada implementación del Plan Estratégico, mas no se incluyen como objetivos explícitos del Plan Estratégico.

A lo largo del Plan Estratégico, se recogen las propuestas de los Grupos de Trabajo en el sentido de que CORFOGA deba colaborar, apoyar, coordinar, impulsar, respaldar, exigir y otras expresiones similares en cuanto a otras entidades que tengan intereses comunes dentro del sector bovino. Al



respecto, es importante que esto se interprete correctamente qué debe obedecer al interés específico de CORFOGA en asuntos que conciernen a los objetivos del Plan Estratégico y que implican “aportar sus capacidades y recursos económicos”.

Es fundamental que no se acepte bajo ninguna circunstancia, la idea de que CORFOGA es una fuente de dinero para iniciativas de terceras entidades las cuales no están enmarcadas en las prioridades de CORFOGA o deben hacerse como parte de la responsabilidad de terceros. CORFOGA debe aceptar hacer aportes de recursos de contrapartida solo para aquellas actividades que están consideradas en el Plan Estratégico y en el respectivo Plan Operativo Anual, o que por razones de emergencia CORFOGA considere que debe realizar.

Acciones estratégicas

Se han definido tres grandes objetivos estratégicos, enmarcados dentro de la Ley de CORFOGA. El cuadro que sigue integra las áreas de acción estratégica para alcanzar los objetivos estratégicos; a partir de las propuestas de los tres Grupos de Trabajo. Dentro de cada una de estas áreas de acción estratégica (objetivos intermedios) se presentan las principales actividades que se deben realizar.

En los respectivos Planes Anuales Operativos (PAO`s) durante el período 2008-2012, CORFOGA debe precisar los productos y resultados esperados de cada una de estas actividades. Deben incluirse las actividades que ya está desarrollando CORFOGA y algunas de las cuales no han sido mencionadas, pero que se podría considerar que deben continuar.

Acciones estratégica por objetivo:

Objetivo estratégico 1. Gestionar un marco adecuado de políticas sectoriales y coordinar acciones de apoyo estatales y privadas para el desarrollo de la cadena

Acciones estratégicas sugeridas

1. Proponer y dar seguimiento a las políticas que requiere el sector para incrementar su competitividad.
 - 1.1. Coordinar con las entidades del gobierno las medidas necesarias para el aprovechamiento de fondos de investigación y apoyo a la innovación tecnológica.
 - 1.2. Realizar reuniones con instituciones estatales y privadas del sector ganadero para revisar las políticas y confeccionar planes de trabajo en conjunto.
 - 1.3. Acopiar las leyes relacionadas con el sector ganadero para analizarlas.
 - 1.4. Identificar, monitorear y evaluar posibles políticas sectoriales a implementar a nivel nacional, acorde a los cambios del entorno.



2. Coordinar con SENASA la generación y cumplimiento de normas y reglamentos sectoriales de interés específico para el sector ganadero.(prioritario)
 - 2.1. Participación de CORFOGA en CONASA
 - 2.2. Coordinar con SENASA la divulgación al sector ganadero de la ley a través de las Asociaciones de Ganaderos o grupos organizados.
 - 2.3. Colaborar con otras organizaciones para ayudar al ganadero a mejorar las condiciones de inocuidad, bienestar animal y ambiental (rastreadibilidad, salud del hato, vigilancia epidemiológica, entre otras áreas)
3. Participar en futuras negociaciones comerciales y definir la posición sectorial ante los TLC's y otros foros de negociación internacional.
 - 3.1. Continuar participando en las negociaciones comerciales internacionales para asegurarse que se reconocen y prevalecen los intereses del sector.
 - 3.2. Participar en otros foros nacionales e internacionales de importancia para el sector ganadero de carne
4. Desarrollar una nueva reglamentación técnica y cumplimiento de la normativa vigente
 - 4.1. Acciones para el desarrollo de un sistema nacional de calidad:
 - 4.1.1. Promover la diferenciación del pago de la carne por calidad.
 - 4.1.2. Poner en práctica el proyecto de clasificación de canales.
 - 4.2. Acciones para el desarrollo de una sistema nacional de Rastreadibilidad:
 - 4.2.1. Apoyar y capacitar a grupos o asociaciones de ganaderos que deseen integrarse a un programa de rastreadibilidad y origen
 - 4.2.2. Apoyar a SENASA para crear el sistema nacional de rastreadibilidad.(prioridad)
 - 4.2.3. Reactivar ante SENASA la implementación de las guías de transporte de ganado propuesto por CORFOGA como documento prioritario para la rastreadibilidad.
 - 4.3. Acciones para monitorear el cumplimiento de la legislación vigente:
 - 4.3.1. Reglamento de etiquetado de carnes para identificar su origen

Objetivo estratégico 2. Fomentar la Ganadera Sostenible

Acciones estratégicas propuestas

1. Fortalecer la capacidad de las organizaciones ganaderas para dar servicios a los asociados en aspectos tecnológicos, de gestión y de productividad
 - 1.1. Capacitación, transferencia de tecnología, días de campo, talleres.
 - 1.2. Crear la figura de Promotores regionales, que son profesionales de CORFOGA responsables de acompañar directamente a las asociaciones de productores en la formulación y evaluación de proyectos; así como de coordinar actividades con instituciones y empresas en sus respectivas regiones.
 - 1.3. Promover ante las Cámaras de Ganaderos el replantearse los objetivos de su funcionamiento. Es fundamental ejecutar



- planeamientos estratégicos. (y que se comprometan a unir esfuerzos para llegar al productor)
2. Desarrollar con las Cámaras un Programa Integral de desarrollo de capacidad de los ganaderos y las organizaciones ganaderas
 - 2.1. Programa de Capacitación
 - 2.2. Programa Información (radial y otros medios) a los asociados
 - 2.3. Establecimiento de mejores canales de comunicación con las Cámaras.
 3. Definir y concertar el desarrollo de un programa de investigación e innovación tecnológica en la ganadería de carne, con la participación de otras entidades.
 - 3.1. Definir la agenda de temas prioritarios de investigación
 - 3.2. Apoyar proyectos de investigación con recursos compartidos con otras entidades del Estado y universidades
 - 3.3. Capturar y difundir resultados de investigaciones en temas ganaderos de interés para el sector
 - 3.4. Apoyar un programa nacional de desarrollo genético en la ganadería de carne
 - 3.5. Realizar programas de mejoramiento genético a través de programas de inseminación artificial, con toros registrados en coordinación con las cámaras.
 - 3.6. Coordinar con empresas privadas y Cámaras de Ganaderos, charlas para conocer el planteamiento técnico.
 - 3.7. Establecer alianzas estratégicas con entidades o grupos internacionales de mejoramiento genético. (EMBRAPA-USP-)
 - 3.8. Promover pruebas de comportamiento con Cámaras de ganaderos.
 - 3.9. Promover una mayor participación de las Asociaciones de Ganado de Registro (Puro), que se benefician directamente de los resultados de este esfuerzo
 4. Coordinar acciones que protejan al ganadero de delitos contra la propiedad de sus animales:
 - 4.1. Aportar sugerencias para mejorar el marco legal para el mejor desempeño de otras instancias (SENASA, Fuerza Pública, OIJ)
 5. Impulsar una mejor imagen y gestión ambiental de la Ganadería
 - 5.1. Apoyar programas de arborización y sistemas silvopastoriles en fincas ganaderas
 - 5.2. Fomentar una imagen positiva del aporte sostenible de la ganadería a toda la opinión pública
 - 5.3. Difundir y capacitar en sistemas agrosilvopastoriles para una ganadería en armonía con la naturaleza.
 - 5.4. Analizar y proponer el pago de servicios ambientales en las fincas ganaderas para la captura de carbono, mejora de la biodiversidad y protección de cuencas.
 6. Gestionar recursos financieros adicionales para la ampliación del Programa de Reactivación Ganadera.
 - 6.1. Preparar una propuesta al respecto para concertación con la banca nacional y darle seguimiento hasta lograr su implementación



Objetivo estratégico 3. Promover y apoyar el desarrollo integral del sector con énfasis en la calidad y el valor agregado en la cadena de la carne bovina

Acciones estratégicas propuestas

1. Generar la información estadística sectorial, desarrollar un sistema de información de la cadena y diseñar estrategias para entregar información actualizada a los productores y otros actores en la cadena.
 - 1.1. Continuar y fortalecer las acciones de difusión de información, tomando en cuenta la evaluación
2. Lograr la implementación de un sistema de clasificación de canales, que permita pagos del ganado diferenciados por rendimiento y calidad
 - 2.1. Concertar a la brevedad posible un sistema de clasificación de canales y pagos por calidad de acuerdo a las necesidades del país
 - 2.2. Poner en práctica los resultados de los análisis y estudios realizados
 - 2.3. Redefinir las funciones de la Comisión de Liquidación
3. Promover los estándares sanitarios, de inocuidad y bienestar animal y apoyar un programa nacional de capacitación y difusión para lograr “Cero Residuos” en la carne.
 - 3.1. Capacitar sobre la implementación de buenas prácticas pecuarias.
 - 3.2. Difundir el manual de uso adecuado de medicamentos veterinarios.
 - 3.3. Promover el mejoramiento de estándares sanitarios en las plantas rurales.
 - 3.4. Velar por el cumplimiento de la legislación de inocuidad y calidad. (Planta-Carniceros). (Etiquetado de carne)
 - 3.5. Exigir el cumplimiento de las legislaciones.
4. Proveer información que facilite el establecimiento de negocios integrados y desarrollo de marcas.
 - 4.1. Fortalecer la imagen de cadena de la carne bovina
 - 4.2. Difundir información sobre experiencias exitosas de negocios en la ganadería y alianzas de integración vertical
5. Participar en el desarrollo de estrategias de fomento y “marketing” internacional para la promoción de la carne Costarricense.
 - 5.1. Apoyar a las empresas para establecer estrategias de desarrollo
 - 5.2. Desarrollar marca país.
6. Ampliar y fortalecer la campaña de consumo de la carne nacional
 - 6.1. Diseñar una campaña de capacitación para niños y adolescentes. (escuelas, colegios, hospitales)
 - 6.2. Mantener en el tiempo la campaña de la carne (más intensiva)
7. Desarrollar un servicio de inteligencia de mercados que les permita a todos los actores del sector identificar y aprovechar oportunidades
 - 7.1. Proveer información de oportunidades de mercados