

**Elaboración del Plan de Mercadeo Para el Proyecto Comercialización de  
Productos Cárnicos Comestibles Obtenidos en el Proceso de Beneficio Bovino  
de la Central Ganadera S.A.**

**Trabajo de grado para optar por el título de  
Administrador de Empresas Agropecuarias**

**Alexis Cardona Henao**

**Asesora**

**Paula Andrea Gómez Mejía**

**Administradora de Empresas Agropecuarias**

**Corporación Universitaria Lasallista**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Agropecuarias**

**Administración de Empresas Agropecuarias**

**Caldas – Antioquia**

**2019**

## Contenido

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen</b>	<b>9</b>
<b>Introducción</b>	<b>11</b>
<b>Justificación</b>	<b>15</b>
<b>Objetivos</b>	<b>16</b>
<b>Objetivo general</b>	<b>16</b>
<b>Objetivos específicos</b>	<b>16</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>17</b>
<b>Organización</b>	<b>17</b>
<b><i>Misión</i></b>	<b>17</b>
<b><i>Visión</i></b>	<b>18</b>
<b><i>Valores</i></b>	<b>18</b>
<b>Normatividad plantas de beneficio animal</b>	<b>18</b>
<b>Inspección ante y post mortem para plantas de beneficio</b>	<b>21</b>
<b><i>Inspección ante-mortem</i></b>	<b>21</b>
<b><i>Inspección post-mortem</i></b>	<b>24</b>
<b><i>Procedimientos, pruebas de inspección y dictamen post-mortem</i></b>	<b>25</b>
<b>Proceso de beneficio bovino</b>	<b>26</b>

<b>Productos cárnicos comestibles y no comestibles</b>	<b>29</b>
<b>Productos cárnicos comestibles</b>	<b>29</b>
<i>Vísceras blancas</i>	<b>29</b>
<i>Víscera rojas</i>	<b>30</b>
<i>Patas</i>	<b>30</b>
<i>Cabeza</i>	<b>30</b>
<b>Productos cárnicos no comestibles</b>	<b>31</b>
<i>Contenido ruminal</i>	<b>31</b>
<i>Líquido biliar</i>	<b>31</b>
<i>Cálculos biliares</i>	<b>32</b>
<b>Mercadeo</b>	<b>32</b>
<b>Conceptos básicos</b>	<b>33</b>
<i>Necesidades, deseos y demanda</i>	<b>33</b>
<i>Producto</i>	<b>33</b>
<i>Intercambio, transacción y relación</i>	<b>34</b>
<i>Mercado</i>	<b>34</b>
<i>Gestión de marketing</i>	<b>35</b>
<b>Metodología</b>	<b>36</b>

<b>Resultados</b>	<b>39</b>
<b>Análisis de situación</b>	<b>39</b>
<b>Análisis externo</b>	<b>39</b>
<b>Sector cárnico</b>	<b>39</b>
<i>Entorno productos cárnicos comestibles bovino</i>	<b>41</b>
<i>Mercado y competencia</i>	<b>45</b>
<b>Mondongos</b>	<b>45</b>
<i>Precio</i>	<b>46</b>
<i>Producto</i>	<b>46</b>
<i>Plaza y promoción</i>	<b>46</b>
<b>Patatas de res</b>	<b>47</b>
<i>Precio y producto</i>	<b>48</b>
<i>Plaza y promoción</i>	<b>48</b>
<b>Análisis interno</b>	<b>48</b>
<b>Producción</b>	<b>49</b>
<i>Vísceras blancas Central Ganadera</i>	<b>51</b>
<i>Patatas de bovino Central Ganadera</i>	<b>55</b>
<b>Mercado</b>	<b>56</b>

<i>Producto</i>	56
<i>Ficha técnica de patas escaldadas bovinas</i>	56
<i>Ficha técnica de mondongos lavados para consumo humano</i>	57
<i>Precio</i>	58
<i>Plaza</i>	58
<i>Promoción</i>	59
<b>Matriz DOFA</b>	59
<b>Factores internos</b>	59
<b><i>Fortalezas</i></b>	59
<b><i>Debilidades</i></b>	60
<b>Factores externos</b>	60
<b><i>Oportunidades</i></b>	60
<b><i>Amenazas</i></b>	61
<b>Análisis de factores</b>	61
<b><i>Fortalezas+Oportunidades</i></b>	61
<b><i>Fortalezas+Amenazas</i></b>	62
<b><i>Debilidades+Oportunidades</i></b>	62
<b><i>Debilidades+Amenazas</i></b>	63
<b>Identificación público objetivo</b>	63

<b>Estrategias comerciales</b>	<b>63</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>67</b>
<b>Referencias</b>	<b>68</b>

**Lista de tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Plantas de beneficio autorizadas en el departamento de Antioquia	<b>20</b>
Tabla 2. Sacrificio de ganado bovino en Colombia 2018	<b>39</b>
Tabla 3. Empresas exportadoras partida arancelaria 020629 (patas de res)	<b>41</b>
Tabla 4. Departamentos origen para exportaciones partida arancelaria 020629	<b>42</b>
Tabla 5. Países destino para exportaciones partida arancelaria 020629	<b>42</b>
Tabla 6. Empresas importadoras partida arancelaria 020629	<b>42</b>
Tabla 7. Países origen para importaciones partida arancelaria 020629	<b>43</b>
Tabla 8. Departamentos de destino partida arancelaria 020629	<b>43</b>
Tabla 9. Empresa exportadora partida arancelaria 0504001000	<b>44</b>
Tabla 10. Departamento origen exportaciones partida arancelaria 0504001000	<b>44</b>
Tabla 11. País destino para exportaciones partida arancelaria 0504001000	<b>44</b>
Tabla 12. Empresas importadoras partida arancelaria 0504001000	<b>44</b>
Tabla 13. País de origen para importaciones partida arancelaria 0504001000	<b>44</b>
Tabla 14. Departamentos de destino partida arancelaria 0504001000	<b>45</b>
Tabla 15. Beneficio bovino nacional por planta 2018	<b>49</b>
Tabla 16. Beneficio de bovinos y porcinos nacional por planta 2018	<b>50</b>

## Lista de ilustraciones

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1. Cajón de aturdimiento	<b>27</b>
Ilustración 2. Pistola mecánica de perno cautivo	<b>27</b>
Ilustración 3. Ubicación correcta para impacto del perno cautivo	<b>28</b>
Ilustración 4. Fases para la elaboración del plan de marketing	<b>36</b>
Ilustración 5. Consumo per capita de proteína animal 2018	<b>40</b>
Ilustración 6. Mondongo prelavado	<b>52</b>
Ilustración 7. Librillo prelavado	<b>52</b>
Ilustración 8. Cuajo prelavado	<b>53</b>
Ilustración 9. Mondongo lavado para consumo humano	<b>54</b>
Ilustración 10. Librillo lavado para consumo humano	<b>54</b>
Ilustración 11. Cuajo lavado para consumo humano	<b>54</b>
Ilustración 12. Pata de res escaldada	<b>55</b>
Ilustración 13. Plan de comunicación interna	<b>64</b>
Ilustración 14. Plan de comunicación externa	<b>64</b>
Ilustración 15. Tarifa integral	<b>66</b>

## Resumen

El objetivo general del presente trabajo es elaborar el plan de mercadeo para la comercialización de los productos cárnicos comestibles obtenidos en el proceso de beneficio bovino de la Central Ganadera S.A. con énfasis en el incremento de la participación de procesamiento de mondongos y escaldado de patas, que actualmente se procesan en un 30% y cuyas proyecciones en el mediano plazo son de procesar el 100% de ambos productos cárnicos comestibles, gracias al aumento de la capacidad instalada del área de producción destinada para tal fin.

Se desarrolla el proyecto en base a un plan de mercadeo que incluye una primera fase de análisis de situación tanto externa como interna, desde lo más general que para este caso es el sector cárnico y llegando a lo más específico que son los productos cárnicos comestibles de interés para el proyecto, los mondongos lavados para consumo humano y las patas de bovino escaldadas y aptas para el consumo humano. Posteriormente se sintetiza y analiza la información utilizando como herramienta la matriz DOFA, la cual deja un panorama claro para definir el público objetivo y las estrategias comerciales que se deben implementar.

De esta manera, se identifica como público objetivo a los clientes actuales del beneficio bovino en la planta de la Central Ganadera S.A. ya que, por el aumento de la capacidad instalada para el procesamiento de los productos cárnicos comestibles en la empresa y la necesidad de dichos clientes de recibir productos cárnicos transformados y aptos para el consumo humano bajo el deber de cumplir la normatividad para ser

comercializados directamente en cada uno de sus expendios de carne, es oportuno ofrecerles un servicio integral y completo desde el beneficio bovino, entrega del producto principal que es la canal y todos los subproductos en condiciones para ser consumidos por el cliente final.

**Palabras clave:** Planta de beneficio, Producto Cárnico Comestible, Canal, Normatividad, Plan de mercadeo.

## Introducción

La Central Ganadera S.A. es una empresa líder como planta de beneficio tanto de bovinos como de porcinos, posicionada a nivel nacional y ubicada en el primer lugar al cierre del 2018 con un total de 722.339 semovientes beneficiados integrando las dos especies. Es pertinente mencionar que según lo define el Decreto 1500 de 2007, una planta de beneficio es aquel establecimiento donde se benefician animales que han sido declarados como aptos para el consumo humano, dichas plantas deben estar registradas y autorizadas para tal fin. A la fecha han sido cerradas alrededor de 221 plantas por la entrada en vigencia del Decreto 1500 de 2007; la Central Ganadera hace parte de las 514 plantas que cuentan con autorización sanitaria provisional de acuerdo con el Decreto 1282 de 2016, esto quiere decir que está en la última etapa del proceso para obtener la certificación de cumplimiento de todos los requisitos sanitarios exigidos en el Decreto 1500 de 2007, el Decreto 2270 de 2012 y las respectivas Resoluciones Complementarias, para plantas de beneficio, desposte, desprese y acondicionadores.

En el año 2018 se beneficiaron en Colombia 3.439.252 cabezas de ganado según cifras del DANE, de este total la Central Ganadera participó con un volumen de 225.486 bovinos, produciendo igual cantidad de paquetes de vísceras blancas. Es oportuno recordar que la víscera blanca está conformada principalmente por los cuatro estómagos del bovino, que son: omaso, abomaso, rumen y retículo, que en ese mismo orden y como se conocen popularmente son el librillo, el cuajo, la panza y el bonete; la panza y el bonete permanecen siempre unidos y es lo que se conoce como mondongo.

Actualmente, la empresa tiene capacidad para procesar un 30% de las vísceras blancas, es decir, entregarlas lavadas y aptas para el consumo humano, el restante 70% es entregado con un proceso de prelavado industrial. De igual manera, la Central Ganadera obtuvo 901.944 patas de bovino, donde cuenta con una capacidad para procesar igualmente un 30% del total.

Es ahí donde radica la necesidad de desarrollar el objetivo general del proyecto, que es la elaboración del plan de mercadeo para la comercialización de productos cárnicos comestibles obtenidos en el beneficio de los bovinos de la Central Ganadera, ya que la empresa dentro de sus proyectos de crecimiento en el mediano plazo tiene contemplada la ampliación del área de procesamiento de subproductos tales como los mondongos y las patas de los bovinos, para poder ofrecer a todos los clientes los servicios integrales de lavado de mondongos y escaldado de patas y así llegar a procesar el 100% de cada uno de estos productos cárnicos comestibles. Así mismo se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la situación del mercado de forma externa e interna.
- Identificar el público objetivo para la comercialización de los productos cárnicos comestibles bovinos.
- Formular los objetivos y estrategias comerciales para llevar a cabo el proyecto de productos cárnicos comestibles.

Se implementó la metodología propuesta por (Monferrer, 2013) la cual señala que “el plan de marketing debe definir una serie de políticas de marketing que puedan

implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización”. Se desarrolló el plan tomando como base las fases propuestas para la elaboración del plan de marketing que incluye análisis de la situación externa e interna, selección del público objetivo y formulación de las estrategias comerciales; esta última de formulación de estrategias comerciales es la fase hasta la cual tiene alcance el presente proyecto.

Para cumplir con el objetivo de analizar la situación del mercado de forma externa e interna, se realizó un análisis hacia el exterior de la organización donde se desarrolla desde lo más general a lo más específico. De esta manera, se inicia con un análisis del sector cárnico en Colombia durante el 2018, posteriormente se presentan datos del entorno en cuanto a exportaciones e importaciones de los productos cárnicos comestibles bovinos y por último se detalla el mercado y competencia actual para los dos (2) productos de interés en lo que compete al presente proyecto.

A nivel interno se describe de forma general como se encuentra ubicada la empresa respecto al sector y de igual manera la actualidad en indicadores de producción y dinámica de mercadeo en cuanto a comercialización de patas escaldadas y lavado de mondongos. Derivado de este análisis, la identificación de los procesos y características de cada producto fue posible elaboración de las respectivas fichas técnicas.

El análisis de situación permite presentar un resumen de las tendencias del entorno tanto de manera interna como externa, principalmente en cuanto a productos, mercado, competencia, entre otros. El objetivo es conocer la situación en la cual se

encuentra la empresa actualmente y como está posicionada frente a su entorno y se resume la información hallada a través de la elaboración de una matriz DOFA.

Finalmente, dicha matriz DOFA a través de la combinación de sus factores (fortalezas+oportunidades, debilidades+oportunidades, fortalezas+amenazas, debilidades+amenazas) permite identificar y definir tanto el público objetivo hacia el cual deben ir dirigidos los nuevos productos y/o servicios que ofrecerá la empresa, así como las estrategias comerciales para llegar a tal público.

## Justificación

A través de una adecuada planeación, organización, dirección y control de los procesos, administración estratégica y la integración del área productiva y el área comercial es posible llevar a cabo proyectos que estén enfocados a la generación de valor y crecimiento de la empresa. De esta manera y realizando un adecuado seguimiento y supervisión de las actividades productivas es factible alcanzar la estandarización de los procesos, que llevan a la elaboración de la ficha técnica de cada uno de los productos cárnicos comestibles, carta de presentación para los clientes y a su vez herramienta interna para que las características y la calidad del producto sean siempre las óptimas, de esta manera cuando se llega a la elaboración del plan de mercadeo es posible seleccionar el público objetivo y las estrategias comerciales que se adapten al producto y/o servicio que ofrece la empresa.

La elaboración del plan de mercadeo que incluye actividades de análisis de mercado, competencia, sector, entorno, producción, finanzas, entre muchas otras, es de gran importancia para la empresa en el desarrollo de nuevos productos, así como la prestación de servicios complementarios e integrales para los clientes, ya que termina en definitiva en el despliegue y logro de los objetivos e implementación de las estrategias que sean establecidas. Toda una labor administrativa que, en sinergia con las demás áreas involucradas dentro de la empresa, busca alcanzar objetivos organizacionales de corto y mediano plazo.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar el plan de mercadeo para el proyecto de comercialización de productos cárnicos comestibles obtenidos en el proceso de beneficio bovino de la Central Ganadera S.A.

### **Objetivos específicos**

- Analizar la situación del mercado de forma externa e interna.
- Identificar el público objetivo para la comercialización de los productos cárnicos comestibles bovinos.
- Formular los objetivos y estrategias comerciales para llevar a cabo el proyecto de productos cárnicos comestibles.

## **Marco teórico**

### **Organización**

La Central Ganadera S.A. se fundó el 30 de septiembre de 1.998, gracias a la alianza entre el sector Público y Privado, que dio continuidad a los servicios de la Feria de Ganados de Medellín y a la Planta de Beneficio, que eran administrados por Empresas Varias de Medellín desde 1956.

Hoy la Sociedad Central Ganadera S.A. es una entidad privada con participación accionaria del Municipio de Medellín, tiene como objetivos la comercialización de toda clase de ganados, en forma directa o como intermediaria, además de la promoción y desarrollo de actividades relacionadas con la ganadería, siempre actuando en beneficio de la comunidad.

### **Misión**

Nos especializamos en servicios dirigidos al sector ganadero y cárnico, ofreciendo soluciones integrales, competitivas y confiables.

Asumimos el compromiso de crecer con nuestros colaboradores, crear valor agregado para nuestros accionistas, generar un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades de nuestros clientes y trabajar por el bienestar de la comunidad.

## **Visión**

Seremos la empresa líder en la industrialización ganadera, desarrollando actividades con calidad y excelencia, utilizando la mejor tecnología y talento humano, en beneficio de la comunidad y en armonía con el medio ambiente.

## **Valores**

- **COMPROMISO:** Aceptamos el reto con el desarrollo empresarial y comunitario.
- **ENTUSIASMO:** Trabajamos con amor y alegría para el logro de objetivos comunes.
- **NOBLEZA:** Procedemos con humildad y sencillez.
- **TRANSPARENCIA:** Actuamos siempre con integridad y honestidad.
- **RESPECTO:** Exaltamos el trato digno con nuestro entorno.
- **AMABILIDAD:** Tratamos con reconocimiento y decoro a los demás.
- **LEALTAD:** Somos fieles a los principios que fundamentan nuestra actividad.

## **Normatividad plantas de beneficio animal**

Según lo define el Decreto 1500 de 2007 del Ministerio de la Protección Social una planta de beneficio animal es “todo establecimiento en donde se benefician las especies de animales que han sido declarados como aptas para el consumo humano y

que ha sido registrado y autorizado para este fin”. En dichos establecimientos se llevan a cabo, entre otras, labores de beneficio y desposte parcial o total de la canal; así como el procesamiento de productos cárnicos comestibles (subproductos), entendiendo estos como cualquier parte del animal diferente a la carne (canal) definida como inocua y apta para el consumo humano.

La planta de beneficio Central Ganadera S.A. según información del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima), hace parte de las 514 plantas que al mes de febrero del año 2019 cuentan con autorización sanitaria provisional (Tabla 1), es decir, está en la última etapa del proceso para obtener la certificación de cumplimiento de todos los requisitos sanitarios exigidos en el Decreto 1500 de 2007, el Decreto 2270 de 2012 y las respectivas Resoluciones Complementarias, para plantas de beneficio, desposte, desprese y acondicionadores; en dicha normatividad se incluyen las especies bovinas, porcinas y aviar (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012)

**Tabla 1.** Plantas de beneficio autorizadas en el departamento de Antioquia

TIPO DE ESTABLECIMIENTO (BENEFICIO, DESPOSTE O DESPRESE)	ESPECIE	DESTINO AUTORIZADO	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	RAZÓN SOCIAL
BENEFICIO	BOVINOS	LOCAL	ANTIOQUIA	FREDONIA	ASOCIACION DE USUARIOS DEL MATADERO DE FREDONIA
BENEFICIO	BOVINOS	LOCAL	ANTIOQUIA	YOLOMBO	FRIGONORDESTE S.A.S.
BENEFICIO	BOVINOS	LOCAL	ANTIOQUIA	CARAMANTA	FRIGORIFICOS DE CARAMANTA S.A.
BENEFICIO	BOVINOS	LOCAL	ANTIOQUIA	ANDES	PLANTA DE BENEFICIO ANIMAL DE ANDES
BENEFICIO	BOVINOS	LOCAL	ANTIOQUIA	YARUMAL	PLANTA DE BENEFICIO DE YARUMAL
BENEFICIO Y DESPOSTE	BOVINOS	NACIONAL	ANTIOQUIA	RIONEGRO	INDUSTRIAS CARNICAS DEL ORIENTE S.A.
BENEFICIO	BOVINOS	NACIONAL	ANTIOQUIA	CIUDAD BOLIVAR	MATADERO MUNICIPAL PEDRO JOSE ARBOLEDA
BENEFICIO	BOVINOS	NACIONAL	ANTIOQUIA	SONSON	PLANTA DE BENEFICIO DE SONSON
BENEFICIO Y DESPOSTE	BOVINOS	NACIONAL	ANTIOQUIA	MARINILLA	FRIGOCARNES DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO S.A.
BENEFICIO	BOVINOS	NACIONAL	ANTIOQUIA	AMAGA	PLANTA DE FAENADO AMAGA S.A.
BENEFICIO Y DESPOSTE	BOVINOS	NACIONAL	ANTIOQUIA	CAUCASIA	AV GANADERIA S.A.S
<b>BENEFICIO</b>	<b>BOVINOS</b>	<b>NACIONAL</b>	<b>ANTIOQUIA</b>	<b>MEDELLIN</b>	<b>SOCIEDAD CENTRAL GANADERA S.A.</b>
BENEFICIO Y DESPOSTE	BOVINOS	NACIONAL	ANTIOQUIA	TURBO	OPERADORA FRIGOURABA S.A.S.
BENEFICIO	BOVINOS	LOCAL	ANTIOQUIA	COPACABANA	PLANTA DE BENEFICIO ANIMAL DE COPACABANA
BENEFICIO	BOVINOS	EXPORTACIÓN	ANTIOQUIA	SANTA ROSA DE OSOS	COOPERATIVA COLANTA LTDA - FRIGOCOLANTA
BENEFICIO	BOVINOS	NACIONAL	ANTIOQUIA	SAN ROQUE	FRIGORINUS S.A.S
BENEFICIO	BOVINOS	NACIONAL	ANTIOQUIA	CAÑASGORDAS	FRIGORÍFICO NACIONAL REGIONAL DE CAÑASGORDAS

**Fuente:** Invima

La Central Ganadera está autorizada para el beneficio de porcinos con destino tanto nacional como para la exportación, de bovinos con destino nacional y para el año 2020 se espera recibir la autorización para destino internacional de esta especie.

Es el Invima mediante el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control, quien asigna la inspección oficial en la planta de beneficio, son ellos los encargados de verificar el cumplimiento reglamentario y garantizar las condiciones óptimas de sanidad y operación; así mismo dan la aprobación a la canal y los diversos productos cárnicos comestibles como aptos para el consumo humano.

La integración entre la inspección de la autoridad competente y el correcto cumplimiento de lo establecido por la norma se da a través de la implementación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control HACCP, según reza el Decreto 1500:

Todo establecimiento dedicado al beneficio, desposte, desprese y producción de derivados cárnicos, deberá garantizar las condiciones de inocuidad y para ello, deberá implementar los programas de aseguramiento de la misma HACCP, teniendo en cuenta las siguientes disposiciones.

Plan de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control APPCC-HACCP: Toda planta de beneficio, desposte, desprese y de derivados cárnicos, diseñará un plan HACCP escrito y lo implementará con base en los peligros físicos, químicos y biológicos, teniendo en cuenta el nivel de riesgo de las operaciones del establecimiento y del producto, el cual se mantendrá en ejecución y evaluación permanente con el fin de garantizar

la inocuidad del producto. El Plan HACCP, deberá incluir dentro del análisis de peligros la evaluación y seguimiento de residuos de medicamentos veterinarios, contaminantes químicos y microorganismos.

Documentación y registros: Todo establecimiento de que trata el presente capítulo, deberá mantener por escrito y a disposición de la autoridad sanitaria competente todos los soportes y registros que evidencien el funcionamiento y eficacia del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control - HACCP (Ministerio de la Protección Social, 2007).

### **Inspección ante y post mortem para las plantas de beneficio**

Existen dos etapas claves de alta importancia y responsabilidad por parte de la planta de beneficio y son las respectivas inspecciones ante mortem al ingreso y al final del proceso deben ser sometidos a una inspección post mortem siguiendo los requisitos específicos.

#### ***Inspección ante-mortem:***

La inspección ante-mortem la realizará el inspector oficial y los inspectores auxiliares para verificar las condiciones de todos los animales o lotes de animales según la especie, que ingresan a la planta de beneficio, respaldando la inspección post-mortem mediante la aplicación de una variedad específica de procedimientos y pruebas que tengan en cuenta el comportamiento, el porte y el aspecto, así como los síntomas de enfermedad del animal vivo y para ello se debe tener en cuenta:

Que todos los animales o lotes según la especie cumplan con los siguientes requisitos para su ingreso:

- Identificación animal o lotes de animales, de acuerdo con lo dispuesto en la legislación sanitaria vigente.
- Contar con la guía sanitaria de movilización según la reglamentación expedida por el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, para garantizar que en las plantas de beneficio de animales para consumo humano no se sacrifiquen animales provenientes de predios objeto de medidas sanitarias de control. Las especies silvestres nativas o exóticas deberán provenir de zocriaderos o caza comercial que cuenten con licencia ambiental y el respectivo salvoconducto para su movilización.
- Provenir de predios debidamente registrados y autorizados para la producción primaria y haber sido transportados en vehículos autorizados.
- Estar vivos y sanos.
- Cumplir con el período de ayuno de acuerdo con cada especie.
- No deben ser sospechosos de padecer enfermedades zoonóticas, ni hacer parte de un grupo de animales con restricción de cuarentena o que tengan diagnóstico de portadores de enfermedades.

Las actividades para el desarrollo de la inspección ante-mortem, deben cumplir los siguientes criterios:

- Oportunidad en el desarrollo de la inspección ante-mortem.

- Verificación de la información recibida de la producción primaria.
- Verificación de las condiciones sanitarias del animal mediante procedimientos y pruebas establecidas para cada especie.
- El registro de los resultados de la inspección ante-mortem, deberá estar disponible para el personal que realiza la inspección post-mortem.
- El animal o lote de animales que en desarrollo de la inspección ante-mortem resulte sospechoso de padecer cualquier enfermedad que pueda ser causa para su decomiso parcial o total, se identificará claramente como tal, utilizando una marca de dicha condición que deberá mantenerse hasta la conclusión de la inspección post mortem.
- El animal o lote de animales que en la inspección ante-mortem sean identificados como sospechosos, serán conducidos a observación hasta determinar su destino final. La autoridad sanitaria podrá disponer que un animal o lote de animales para consumo humano sea sometido a sacrificio bajo condiciones especiales.
- El animal o lotes de animales decomisados como consecuencia de la inspección ante-mortem, deberán conservar la marca que los identifique como tales hasta el momento de su inutilización, la cual sólo podrá ser removida por la autoridad sanitaria competente, quien controlará y supervisará las operaciones de destrucción, inutilización o desnaturalización a que haya lugar, así como su disposición final.

- Los animales que incumplan los requisitos sanitarios serán objeto de controles, procedimientos u operaciones especiales reglamentadas de manera que cumplan con los objetivos en materia de salud pública y sanidad animal.
- Los resultados de la inspección ante-mortem y las categorías de dictamen a que hubiere lugar serán reglamentados por el Ministerio de la Protección Social (Ministerio de la Protección Social, 2007)

***Inspección post-mortem:***

El inspector oficial y los inspectores auxiliares serán responsables de realizar la inspección post mortem de la canal y otras partes del animal que sea sacrificado en la planta de beneficio, las cuales podrán ser re inspeccionadas cuando el inspector oficial lo considere necesario. En el proceso de inspección post mortem se deberán tener en cuenta:

- Mantener un sistema para identificar la canal o lote, según la especie y todas las partes del animal, el cual se deberá mantener a lo largo de todo el proceso, para garantizar en cualquier etapa la identificación de todas las partes de un mismo animal de forma inmediata e inequívoca.
- Contar con instalaciones, equipos y los utensilios necesarios en los puntos de inspección, para realizar la inspección post-mortem.
- Disponer de un lugar exclusivo para manejo de canales retenidas y las partes del animal que requieran una inspección más detallada, antes de realizar el dictamen sobre inocuidad y aptitud, de manera que se

evite la contaminación cruzada de otras canales y otras partes del animal.

- Los demás que se reglamenten por el Ministerio de la Protección Social para el desarrollo de la inspección post-mortem.

*Procedimientos, pruebas de inspección y dictamen post-mortem.*

- Los procedimientos y pruebas de inspección por especie serán reglamentados por el Ministerio de la Protección Social teniendo en cuenta los objetivos de salud pública, inocuidad alimentaria y la sanidad animal.
- Si las canales y las partes comestibles del animal son aptas para consumo humano, el inspector oficial las marcará con la leyenda de “APROBADO”. Dicha identificación se mantendrá a lo largo de toda la cadena, incluido el expendio.
- El inspector oficial marcará como “RECHAZADO”, las canales y las partes comestibles del animal que después de la inspección post mortem se consideren como no aptas para el consumo humano y se dejará constancia de la causal del decomiso y su disposición final.
- Cuando se dictaminen enfermedades de declaración obligatoria durante la inspección se debe dar aviso inmediato a la autoridad competente nacional y enviar la información al productor primario, con el fin de lograr una mejora continua de la inocuidad del producto y la sanidad de los animales (Ministerio de la Protección Social, 2007).

## Proceso de beneficio bovino

Según lo define la norma “Los animales deben ser sacrificados por métodos no crueles, que garanticen que estos queden sin sentido o conocimiento antes de ser sacrificados. El sacrificio debe ceñirse a las técnicas correctas de aplicación, evitando riesgos innecesarios para el operador y sufrimiento del animal” (Ministerio de la Protección Social, 2007)

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura en su publicación Manejo Presacrificio y Métodos de Aturdimiento y de Matanza, hace referencia a que “cuando a los animales se les sacrifica con fines alimentarios, es imperativo por razones éticas que los métodos usados no causen dolor. Para cumplir con este requisito, a los animales se les debería insensibilizar antes de la matanza” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, n.d.).

Previo al ingreso del bovino al cajón de aturdimiento o también llamado “box”, se debe haber realizado la respectiva inspección ante-mortem y tener el visto bueno del inspector oficial. El cajón de aturdimiento (Ilustración 1) es el método más utilizado para inmovilizar los bovinos y así evitar que se muevan o giren antes de realizar la insensibilización por medio de la pistola mecánica de perno cautivo (Ilustración 2). El proceso de aturdimiento debe asegurar que el animal quede inconsciente para poder ser izado e iniciar la etapa de desangrado, para esto debe ejecutarse la acción como lo muestra la imagen (Ilustración 3).

**Ilustración 1.** Cajón de aturdimiento



**Fuente:** FAO

**Ilustración 2.** Pistola mecánica de perno cautivo



**Fuente:** Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria

**Ilustración 3.** Ubicación correcta para impacto del perno cautivo

**Fuente:** FAO

Posterior a la insensibilización, el animal es izado de una de sus extremidades posteriores y se procede al degüello; el bovino muere debido a una anoxia severa derivada del proceso de desangrado, en este punto de la operación se debe garantizar que pase como mínimo un minuto de desangrado después del degüello, para así comenzar con las labores de faenado y acondicionamiento del animal, para al final obtener al final del proceso, la canal que es el principal producto del beneficio bovino.

La canal de bovino de uso internacional se define como las estructuras anatómicas que quedan luego de que un bovino vivo ha sido insensibilizado, sacrificado humanitariamente, desollado (eliminado la piel completa), eviscerado, y desprendido la cabeza (en la articulación (occipito-atloidea), lo mismo que las manos (a nivel del carpo), las patas (a nivel del tarso), y la cola (a nivel de la tercera vértebra caudal).

Esta canal primaria, por razones de manejo, mercadeo y comercialización, se divide longitudinalmente a todo lo largo de la columna vertebral en dos mitades llamadas media canal derecha y media canal izquierda. (Hernández, 2018).

Además de la canal, también se obtienen los subproductos o mejor llamados productos cárnicos comestibles y productos cárnicos no comestibles.

### **Productos cárnicos comestibles y no comestibles**

Los subproductos se clasifican de acuerdo con su uso final, de esta forma se pueden separar en dos grupos: productos cárnicos comestibles y productos cárnicos no comestibles.

#### **Productos cárnicos comestibles**

##### ***Vísceras Blancas:***

La víscera blanca está conformada por los estómagos y los intestinos del bovino. A éstas se les realiza un proceso de evacuación de los restos de contenido ruminal que aún puedan contener y en el caso de los mondongos (rumen, retículo, omaso y abomaso), son sometidos a un proceso de lavado y blanqueamiento, de esta manera quedan aptos para el consumo humano. Este es el primer producto cárnico comestible al cual está enfocado el proyecto, para pasar de prestar un servicio de lavado al 30%

de víscera blanca recibida cada día y llegar a prestar un servicio al 100% de las mismas.

### ***Vísceras Rojas:***

Conformada por el corazón, hígado, pulmones, riñón, bazo y lengua. Estas son inspeccionadas por el médico veterinario y son entregadas sin ningún proceso adicional al propietario del bovino beneficiado. La lengua se entrega como un paquete junto con la cabeza.

### ***Patas:***

Los miembros tanto posteriores como anteriores, una vez que son cortadas del animal a la altura del tarso y luego de que son inspeccionadas, son llevados a un área especial de la planta donde se les realiza un proceso de escaldado a alta temperatura que hace que las patas pierdan el pelaje y las pezuñas. El escaldado del 100% de las patas es el segundo producto cárnico comestible al cual va dirigido el presente proyecto.

### ***Cabeza:***

Una vez desprendida del animal se le retira la lengua y es inspeccionada, posteriormente es lavada y entregada en paquete con la lengua. Los expendedores de carne son los encargados de realizar el desposte de los cortes aprovechables de la cabeza, que son: maseteros y tuna para consumo humano; la trompa que es comercializada como insumo para snacks de mascotas. El hueso y cerebro son desperdicios, ya que el cerebro por normatividad no puede ser comercializado para consumo humano.

## **Productos cárnicos no comestibles**

Definido como “Aquellas materias que se obtienen de los animales de beneficio y que no están comprendidos en los conceptos de carne y productos cárnicos comestibles” (Ministerio de la Protección Social, 2007). Dentro de este grupo se encuentran principalmente la sangre, la piel, pezuñas y cuernos, pelos, contenido ruminal, líquido biliar, cálculos biliares y decomisos.

La sangre, pezuñas, cuernos y decomisos son utilizados por algunas empresas como materia prima para la elaboración de harinas con destino a la nutrición animal, teniendo en cuenta que no pueden tener como destino final la alimentación de rumiantes.

### ***Contenido Ruminal:***

Es un producto obtenido del sacrificio de los bovinos, representa el alimento ingerido por los animales poligástricos, de color amarillo verdoso y un olor característico muy intenso cuando está fresco. Posee gran cantidad de microorganismos propios del rumen que favorecen el proceso de descomposición de la materia orgánica. Es utilizado como materia prima para el compostaje y obtención de abono orgánico.

### ***Líquido biliar:***

El líquido biliar, posterior a un proceso de deshidratación, es utilizada como materia prima en la industria de la cosmetología y la farmacéutica.

**Cálculos biliares:**

Son utilizados como materia prima para la elaboración de microchips, la industria de la cosmetología y la farmacéutica. Son exportados en su mayoría hacia el continente asiático.

**Mercadeo**

La Asociación Americana de Marketing, AMA por sus siglas en inglés, citada por (Monferrer, 2013) en sus últimas definiciones sobre marketing, una de ellas presentadas en el 2004 con un énfasis en la relación y el valor, define al marketing como la “función de la organización y el conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a sus grupos de interés”.

Para el año 2007 la AMA revisa el concepto y lanza su última definición de marketing, señalando que es “la actividad, conjunto de instituciones y procesos, llevadas a cabo por organizaciones e individuos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general”.

Con esta definición se supone haber llegado a un acuerdo del concepto de marketing, integrando términos como oferta, creación de valor y los diferentes actores que participan en un proceso de mercadeo.

## **Conceptos básicos**

Es posible, según las definiciones anteriores identificar diversos conceptos que son: necesidades, deseos, demanda, producto, intercambio, transacción, relación, mercado y gestión de marketing. Algunos de estos conceptos se relacionan ya que unos se pueden ir derivando de otros, así que se irán agrupando u definiendo según corresponda.

### ***Necesidades, deseos y demanda:***

Se entiende por necesidad a aquella carencia que experimenta cada persona y que puede ser física (como por ejemplo la alimentación y la vestimenta), social (como lo es la aceptación o pertenencia a un grupo específico) y por último la necesidad individual o de autorrealización personal.

Las personas, en la búsqueda de mitigar o intentar desaparecer las necesidades y/o carencias desarrolla los deseos, que son entendidos como ese “algo” específico que lleva a satisfacer la necesidad. La demanda corresponde a la alternativa a la cual se puede acceder para satisfacer la necesidad, por ejemplo, si se tiene una necesidad de alimentación y deseo de un solomito, pero no se tiene capacidad de adquirirlo, la persona va a demandar consumo de una pechuga de pollo.

### ***Producto:***

Actualmente se concibe el término producto como una propuesta de valor y no solo como un bien físico, es decir, ofertas que combinan ese bien físico con servicios, información, experiencias, entre otros. (Monferrer, 2013)

***Intercambio, transacción y relación:***

En síntesis, por intercambio se entiende aquel proceso de conseguir de otro el producto que se desea ofreciendo algo a cambio, según (Monferrer, 2013) Para que se desarrolle tal proceso se deben dar cinco condiciones:

- Debe haber, al menos, dos partes.
- Cada parte debe tener algo que la otra valore.
- Cada parte debe ser capaz de comunicarse y proporcionar valor.
- Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta de intercambio.
- Cada parte debe considerar adecuado o deseable negociar con la otra.

El intercambio, por tanto, debe ser visto como un proceso, y no como un suceso, lo cual nos permitirá diferenciarlo del término transacción. Es decir, dos partes pueden encontrarse en un proceso de intercambio que, en su desenlace, en caso de llegar a buen puerto, concluirá con un suceso al que llamamos transacción.

Luego de la transacción, los esfuerzos se centran en que ésta se continúe repitiendo en el largo plazo es decir que se cree una relación.

***Mercado:***

Se entiende hoy en día por mercado aquella integración entre compradores y vendedores que intercambian un determinado producto. Los compradores pueden ser tanto reales como potenciales y a los vendedores se les agrupa dentro de la clasificación de industria.

***Gestión de marketing:***

En este sentido, (Monferrer, 2013) define la gestión de marketing como “el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, comunicación y distribución (4 Pes) de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de organizaciones, como de la sociedad en general”.

## Metodología

Se implementó la metodología propuesta por (Monferrer, 2013) la cual señala que “el plan de marketing debe definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización”. Se desarrolló el plan tomando como base las fases propuestas para la elaboración del plan de marketing (Ilustración 4), cabe aclarar que el alcance del proyecto se plantea para llegar hasta la formulación de los objetivos y estrategias comerciales, para la comercialización y prestación de los servicios de 100% lavado de mondongos y 100% escaldado de patas.

**Ilustración 4.** Fases para la elaboración del plan de marketing



**Fuente:** Fundamentos de Marketing

Para cumplir con el objetivo de analizar la situación del mercado de forma externa e interna, se realizó un análisis hacia el exterior de la organización donde se desarrolla desde lo más general a lo más específico. De esta manera, se inicia con un análisis del sector cárnico en Colombia durante el 2018, posteriormente se presentan datos del entorno en cuanto a exportaciones e importaciones de los productos cárnicos comestibles bovinos y por último se detalla el mercado y competencia actual para los dos (2) productos de interés en lo que compete al presente proyecto.

A nivel interno se describe de forma general como se encuentra ubicada la empresa respecto al sector y de igual manera la actualidad en indicadores de producción y dinámica de mercadeo en cuanto a comercialización de patas escaldadas y lavado de mondongos. Derivado de este análisis, la identificación de los procesos y características de cada producto fue posible elaboración de las respectivas fichas técnicas.

El análisis de situación permite presentar un resumen de las tendencias del entorno tanto de manera interna como externa, principalmente en cuanto a productos, mercado, competencia, entre otros. El objetivo es conocer la situación en la cual se encuentra la empresa actualmente y como está posicionada frente a su entorno y se resume la información hallada a través de la elaboración de una matriz DOFA.

Finalmente, dicha matriz DOFA a través de la combinación de sus factores (fortalezas+oportunidades, debilidades+oportunidades, fortalezas+amenazas, debilidades+amenazas) permite desarrollar el objetivo específico de identificar y definir tanto el público objetivo hacia el cual deben ir dirigidos los nuevos productos y/o

servicios que ofrecerá la empresa, así como las estrategias comerciales para llegar a tal público.

## Resultados

### Análisis de situación

#### Análisis externo

##### **Sector cárnico:**

De acuerdo con el informe presentado por la Federación Colombiana de Ganaderos, en un análisis de la importancia económica de la actividad ganadera para el país y basado en cifras presentadas por el DANE, la ganadería en el año 2018 aportó con el 1,4% del Producto Interno Bruto nacional; 21,8% del PIB agropecuario y un 48,7% del PIB pecuario. “La ganadería colombiana genera 810.000 empleos directos que representan el 6% del empleo nacional y el 19% del empleo agropecuario” (Federación Colombiana de Ganaderos, 2018).

Enfocados en la cadena de la carne del sector ganadero, según el censo de sacrificio total nacional (Tabla 1) presentado por el DANE, entre enero y diciembre del año 2018 se beneficiaron 3.439.252 cabezas de ganado, de los cuales 1.903.033 fueron machos, 1.337.145 fueron hembras, 53.999 fueron terneros y 145.075 fueron beneficiados con destino a exportación.

**Tabla 2.** Sacrificio de ganado bovino en Colombia 2018

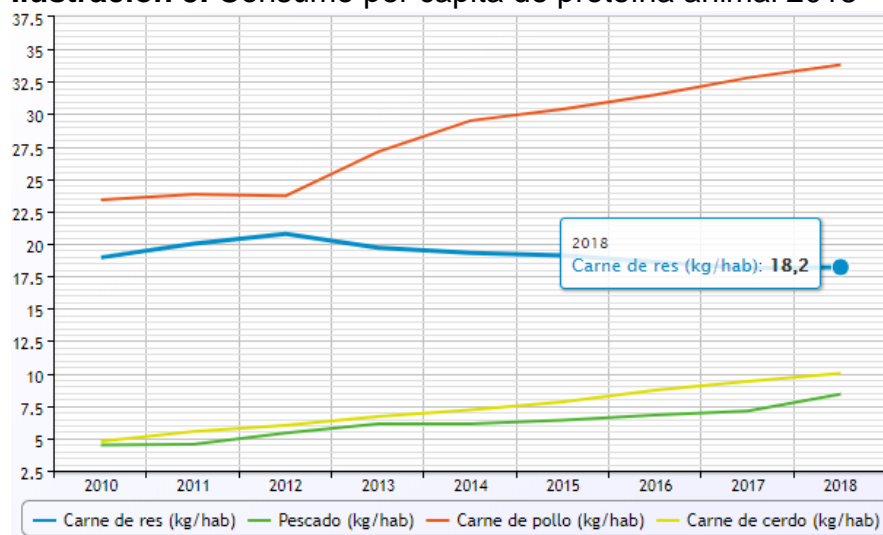
Periodo	Total general		
	Cabezas	Peso en pie (kilos)	Peso en canal (kilos)
<b>Total general</b>	<b>3.439.252</b>	<b>1.472.050.311</b>	<b>772.501.358</b>
<b>Enero</b>	291.199	124.870.137	65.494.930

<b>Febrero</b>	270.187	114.814.753	60.076.459
<b>Marzo</b>	275.789	117.951.200	61.922.428
<b>Abril</b>	277.103	117.485.808	61.589.865
<b>Mayo</b>	297.602	125.799.003	66.005.974
<b>Junio</b>	290.932	124.150.833	65.010.439
<b>Julio</b>	291.532	125.077.637	65.656.819
<b>Agosto</b>	293.382	125.234.139	65.550.330
<b>Septiembre</b>	280.044	120.680.884	63.328.045
<b>Octubre</b>	284.771	122.126.880	64.015.674
<b>Noviembre</b>	277.963	119.750.919	63.018.367
<b>Diciembre</b>	308.748	134.108.118	70.832.028

Fuente: DANE

Del total de peso en canal (Ver tabla 1) representado en kilos, 735.902.061 fueron destinados a consumo interno, de esta forma y según la gráfica de consumo de proteína animal per capita correspondiente al 2018 presentada por FEDEGAN (Ilustración 5), cada colombiano consumió 18,2 kilogramos de carne de res, manteniéndose como la segunda proteína animal más consumida, que si bien respecto a las cifras del 2012 representa un decrecimiento del 12,81%, el sector ha compensado este comportamiento con el incremento en las exportaciones.

**Ilustración 5.** Consumo per capita de proteína animal 2018



Fuente: FEDEGAN

### **Entorno productos cárnicos comestibles bovinos:**

Analizando el entorno internacional en cuanto al comportamiento de las exportaciones e importaciones específicamente para los dos productos cárnicos comestibles de interés, encontramos que las patas de res pertenecen a la partida arancelaria 020629 que corresponde a los demás despojos comestibles de bovinos, congelados en dicha partida se pueden agrupar: corazón, cabeza y sus trozos, patas, cola, ubres, riñones, timo, páncreas, sesos, pulmón, garganta, diafragma, bazo, redaño, médula espinal, piel comestible, órganos reproductores, hipófisis y tiroides.

En el caso de los mondongos, se encuentra clasificada en la partida arancelaria 0504001000, definida como “estómagos (mondongos) de animales excepto los de pescados; enteros o en trozos; frescos; refrigerados; congelados; salados o en salmuera; secos o ahumados”.

Las cifras en cuanto a exportaciones para la partida arancelaria 020629 (patas de res) se presentan a continuación, iniciando con las empresas exportadoras, los departamentos de origen y los países de destino respectivamente, tales cifras corresponden a un período comprendido entre enero del año 2018 y enero del año 2019.

**Tabla 3.** Empresas exportadoras partida arancelaria 020629 (patas de res)

<b>PERÍODO ENERO 2018 A ENERO 2019</b>	
<b>EMPRESAS EXPORTADORAS</b>	<b>TOTAL KG</b>
COMERCIALIZADORA DERIVADOS CÁRNICOS S.A.S	956.812,00
RED CÁRNICA S.A.S	452.912,75
CURTIDOS DE COLOMBIA GROUP S.A.S	53.290,00
CAMAGUEY S.A.	53.048,50
GLOBAL HIDES S.A.S	29.200,00
SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS OLIMPICA S.A	27.829,75
SEAFOOD MARKET INTL TRADING S.A.S	25.649,00

LE CURTIERE COLOMBIA S.A.S	21.990,00
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1.620.732,00</b>

**Fuente:** SICEX, Ajustado área comercial Central Ganadera S.A.

**Tabla 4.** Departamentos de origen para exportaciones de la partida arancelaria 020629

DEPARTAMENTOS ORIGEN	TOTAL KG
ANTIOQUIA	1.116.380,23
CÓRDOBA	293.344,52
BOGOTÁ	76.839,00
CUNDINAMARCA	53.290,00
ATLÁNTICO	53.048,50
BOLIVAR	27.829,75
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1.620.732,00</b>

**Fuente:** SICEX, Ajustado área comercial Central Ganadera S.A.

**Tabla 5.** Países destino para exportaciones de la partida arancelaria 020629

PAÍSES DESTINO	TOTAL KG
VIETNAM	1.230.296,24
HONG KONG	233.611,30
RUSIA	92.921,41
PARAGUAY	27.829,75
CONGO	27.000,00
CURAZAO	9.073,30
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1.620.732,00</b>

**Fuente:** SICEX, Ajustado área comercial Central Ganadera S.A.

En cuanto a importaciones, el orden de presentación de los datos es: empresa importadora, país de origen y departamento de destino respectivamente.

**Tabla 6.** Empresas importadoras partida arancelaria 020629

PERÍODO ENERO 2018 A ENERO 2019	
EMPRESA IMPORTADORA	TOTAL KG
INVERSIONES DE PRODUCTOS CÁRNICOS S.A.S	290.821,76
SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS OLIMPICA S.A	244.010,26
DISTRIBUIDORA DE CARNES LOS MONOS S.A	239.127,69
ANCLA Y VIENTO S.A.S	81.043,70
COMERCIALIZADORA PESQUEROS S.A.S	75.984,18
ALMACENES ÉXITO S.A	68.030,00

COMERCIALIZADORA MALTA S.A.S	53.066,61
MARISCOS ATLANTIC S.A.S	46.811,21
DISTRIBUIDORA DE PESCADOS Y MARISCOS DE LA SABANA S.A	27.984,38
PEZ BAHIA SEA FOOD S.A.S	26.000,00
COMERCIALIZADORA MI HOGAR S.A.S	24.986,98
ANGLETON GROUP S.A.S	24.670,98
FRIGOCARGO INTL S.A.S	23.463,00
COMERCIALIZADORA SOJA S.A.S	23.188,00
INVERCOMER DEL CARIBE S.A.S	3.238,68
LATINAMÉRICA DISTRIBUIDORA COLOMBIA S.A	84,44
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1.252.511,87</b>

**Fuente:** SICEX, Ajustado área comercial Central Ganadera S.A.

**Tabla 7.** Países de origen para importaciones partida arancelaria 020629

PAÍS ORIGEN	TOTAL KG
DINAMARCA	450.438,15
URUGUAY	387.766,11
ESTADOS UNIDOS	250.849,04
PARAGUAY	83.944,50
ARGENTINA	40.714,44
CANADA	23.463,00
CHILE	15.336,63
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1.252.511,87</b>

**Fuente:** SICEX, Ajustado área comercial Central Ganadera S.A.

**Tabla 8.** Departamentos de destino partida arancelaria 020629

DEPARTAMENTO DESTINO	TOTAL KG
BOLIVAR	419.722,38
ATLÁNTICO	297.076,87
ANTIOQUIA	185.068,25
VALLE	184.528,95
BOGOTÁ	166.115,42
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1.252.511,87</b>

**Fuente:** SICEX, Ajustado área comercial Central Ganadera S.A.

A continuación, se presentan las cifras correspondientes a las exportaciones de la partida arancelaria 0504001000, de la cual hacen parte los mondongos o estómagos del bovino, iniciando con las empresas exportadoras, los departamentos de origen y los países de destino respectivamente, en el período enero de 2018 a enero 2019.

**Tabla 9.** Empresa exportadora partida arancelaria 0504001000

PERÍODO ENERO 2018 A ENERO 2019	
EMPRESA EXPORTADORA	TOTAL KG
CAMAGUEY S.A.	81.642,20
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>81.642,20</b>

Fuente: SICEX

**Tabla 10.** Departamento de origen partida arancelaria 0504001000

DEPARTAMENTO ORIGEN	TOTAL KG
ATLÁNTICO	81.642,20
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>81.642,20</b>

Fuente: SICEX

**Tabla 11.** País destino partida arancelaria 0504001000

PAÍS DESTINO	TOTAL KG
VIETNAM	81.642,20
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>81.642,20</b>

Fuente: SICEX

En cuanto a importaciones, el orden de presentación de los datos es: empresa importadora, país de origen y departamento de destino respectivamente.

**Tabla 12.** Empresas importadoras partida arancelaria 0504001000

PERÍODO ENERO 2018 A ENERO 2019	
EMPRESAS IMPORTADORA	TOTAL KG
SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS OLIMPICA S.A	222.870,36
ALMACENES ÉXITO S.A	55.701,71
RED CÉRNICA S.A	27.215,82
DISTRIBUIDORA DE PESCADOS Y MARISCOS DE LA SABANA S.A	18.506,76
VITAMAR S.A	11.512,30
INVERCOMER DEL CARIBE S.A.S	10.205,93
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>346.012,88</b>

Fuente: SICEX, Ajustado área comercial Central Ganadera S.A.

**Tabla 13.** País de origen partida arancelaria 0504001000

PAÍS ORIGEN	TOTAL KG
ESTADOS UNIDOS	346.012,88
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>346.012,88</b>

**Fuente:** SICEX

**Tabla 14.** Departamentos destino partida arancelaria 0504001000

DEPARTAMENTOS DESTINO	TOTAL KG
ATLÁNTICO	222.870,36
ANTIOQUIA	63.131,63
CÓRDOBA	27.215,82
BOGOTA	18.506,76
BOLIVAR	14.288,31
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>346.012,88</b>

**Fuente:** SICEX, Ajustado área comercial Central Ganadera S.A.

### ***Mercado y competencia:***

#### ***Mondongos***

En promedio y según ensayos realizados en la Central Ganadera, un mondongo completo (rumen, retículo, omaso, abomaso) después de haber sido lavado tiene un peso promedio de 8,9 kg. Esto quiere decir que el mercado de mondongos en Colombia durante el 2018 fue de 30,6 toneladas aproximadamente, teniendo únicamente en cuenta la producción nacional, es decir, basados en el beneficio total de bovinos correspondiente al periodo entre enero y diciembre del 2018 (Ver Tabla 2).

La Central Ganadera representó un 30% del acondicionamiento o lavado de mondongos para consumo humano del total producido en la propia planta durante el 2018. El 70% restante fue entregado con un proceso de prelavado a 3 empresas acondicionadoras encargadas de finalizar el proceso de lavado, una de las empresas con una participación del 38%, la segunda con el 20% de participación en la recolección del producto y una última con el restante 12%.

Es preciso aclarar que todos y cada uno de los productos cárnicos comestibles obtenidos en el beneficio bovino son propiedad del cliente que ingresa aquel semoviente en pie (vivo) a la planta. Pero ya que por normatividad, algunos de estos productos cárnicos no pueden ser llevados directamente al expendio sin haber sido sometidos a procesos adicionales para que cumplan su condición de aptos para el consumo humano, es el cliente y/o propietario del bovino y sus subproductos quien decide y debe informar a la Central Ganadera si tomará el servicio de lavado de mondongos y escaldado de patas en la empresa, o en su defecto a cual empresa acondicionadora entregará estos para ser procesados.

*Precio.*

Las empresas acondicionadoras recogen los mondongos prelavados y ofrecen el servicio de lavado para consumo humano con un precio que oscila entre \$5.000 y \$8.000.

*Producto.*

Las empresas acondicionadoras entregan a sus clientes ya sea a granel, es decir, sin ningún tipo de empaque y de esta manera es exhibido directamente en las vitrinas para el caso de los expendedores de carne, o también en presentaciones como porcionado, picado y empacado al vacío.

*Plaza y promoción.*

Las empresas acondicionadoras recogen la materia prima en la Central Ganadera y una vez hayan realizado el proceso de lavado pueden presentarse dos escenarios, el primero es que al cliente que beneficio su bovino en Central Ganadera y

es propietario del mondongo le entreguen un producto apto para el consumo humano y lo pueda comercializar en el expendio de carnes, estos expendios están ubicados a lo largo y ancho de la ciudad de Medellín, plazas de mercado minoristas y mayoristas.

Lo segundo que puede ocurrir es que el mismo cliente que beneficio su bovino en Central Ganadera, haga una negociación con la empresa acondicionadora y les venda esa materia prima, para que la empresa acondicionadora la comercialice como producto y marca propia, de esta manera lo distribuyen a otros expendedores de carne que necesitan suplir más demanda del producto o ya sea en supermercados y almacenes de cadena.

### ***Patatas de res***

La Central Ganadera procesó y escaldó el 30% del total de patatas de res obtenidas en el proceso de beneficio, de este porcentaje de participación un 25% corresponde a comercialización propia y un 5% a la prestación del servicio de escaldado. El restante 70% fue entregado como pata peluda (sin procesar y no apta para el consumo humano), bajo las mismas condiciones de decisión y previo aviso por parte del propietario de cada bovino, ya sea a empresas acondicionadoras que les presten el servicio de escaldado o porque les vendieron dicha materia prima, mayoritariamente son vendidas como materia prima para que estas empresas las procesen y las comercialicen como producto propio; o también a empresas que realizan procesos industriales que pueden terminar o no en productos para el consumo humano.

### *Producto y precio.*

Las dos principales empresas acondicionadoras que obtienen patas peludas como su materia prima en la Central Ganadera, para procesarlas y comercializarlas como patas escaldadas, las venden a un precio entre \$2.700 y \$3.000 la unidad. Aquellos clientes de la Central Ganadera que compran las patas procesadas y escaldadas en la empresa, las distribuyen a precios que oscilan entre \$3.000 y \$3.500 la unidad.

### *Plaza y promoción.*

Las patas escaldadas son comercializadas para gran cantidad de expendios de carne ubicados en la ciudad de Medellín, ya sea en barrios o plazas minoristas y mayoristas. Así como también son comercializadas a pequeñas y medianas empresas dedicadas principalmente a la elaboración de gelatina o jalea de pata, cuyo nutriente principal es el colágeno, la proteína más importante de la piel, huesos y tejidos conectivos.

### **Análisis interno**

Actualmente la Central Ganadera en los servicios ofrecidos a los clientes de beneficio bovino, cuenta con el procesamiento de víscera blanca y patas. En cuanto a las vísceras blancas se lleva a cabo un proceso de evacuación al 70% y un servicio de lavado al 30% restante del total de vísceras que se obtienen cada día de beneficio.

Respecto a las patas hoy en día se entrega un 70% de patas peludas, se comercializa un 25% de patas escaldadas y se presta servicio de escaldado a un 5%. El objetivo principal del plan de mercadeo es presentar una propuesta proyectada a la prestación del 100% de lavado de víscera blanca y 100% servicio de escaldado de

patas, para de esta manera entregarles a los clientes productos finales aptos para el consumo humano.

### **Producción**

La Central Ganadera, con información disponible a diciembre del 2018, se ubica como la tercera planta más importante del país de acuerdo con el volumen de beneficio de la especie bovina (Tabla 2), siendo la más importante de Antioquia con un promedio de beneficio mensual de 18.790 bovinos.

**Tabla 15. Beneficio bovino nacional por planta 2018**

<b>BENEFICIO BOVINO POR PLANTA 2018</b>				
	<b>PLANTA</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Part. %</b>
1	FRIOGAN-FRIGORIFICOS GANADEROS DE COLOMBIA S.A	BOGOTA	286,484	8.40%
2	FRIGORIFICOS BLE LTDA	BOGOTA	285,401	8.36%
3	CENTRAL GANADERA S.A	ANTIOQUIA	225,486	6.61%
4	FRIGORIFICO GUADALUPE S.A.S	BOGOTA	216,678	6.35%
5	RED CARNICA S.A.S	CORDOBA	139,497	4.09%
6	CAMAGUEY S.A	ATLANTICO	136,115	3.99%
7	CARNES Y DERIVADOS DE OCCIDENTE	VALLE DEL CAUCA	122,159	3.58%
8	FRIGORIFICO RIO FRIO S.A.S	SANTANDER	103,263	3.03%
9	FRIGOSINU S.A	CORDOBA	94,741	2.78%
10	FRIGORIFICO VIJAGUAL	SANTANDER	88,743	2.60%
11	COLANTA	ANTIOQUIA	82,400	2.41%
12	ALIMENTOS CARNICOS S.A.S	VALLE DEL CAUCA	49,787	1.46%
13	FONDO GANADERO DEL TOLIMA S.A	TOLIMA	46,052	1.35%
14	CEAGRODEX	HUILA	45,752	1.34%
15	AGROPECUARIA SANTACRUZ LTDA	ATLANTICO	43,711	1.28%
16	EFZ-EMP.IND.COMERCIAL-FRIGORIFICO Y PLAZA FERIAS	CUNDINAMARCA	40,035	1.17%
17	FRIGOCAFE S.A. - FRIGORIFICO DE CAFE LA MARIA S.A.	QUINDIO	39,092	1.15%
18	FRIGOECOL S.A.S	ATLANTICO	36,184	1.06%
19	FRIGOANTIOQUIA S.A.	ANTIOQUIA	34,967	1.02%
20	CENTRAL DE SACRIFICIO M/ZALES-FRIGOCENTRO	CALDAS	34,947	1.02%
<b>TOTAL PRIMERAS 20 PLANTAS</b>			<b>2,151,494</b>	<b>63.06%</b>
<b>TOTAL 261 PLANTAS RESTANTES</b>			<b>1,260,545</b>	<b>36.94%</b>
<b>TOTAL 281 PLANTAS</b>			<b>3,412,039</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** FEDEGAN Ajustado: Área Comercial de la Central Ganadera.

Vista de manera integral, teniendo en cuenta las dos especies que se benefician en la Central Ganadera (Tabla 16), se posiciona como la planta más importante del país en volumen de animales beneficiados, lo que le da una posición de empresa líder

en el sector industrial cárnico y la capacidad de establecer tendencias en el mercado y en la comercialización de los productos y/o servicios que allí se ofrecen.

**Tabla 16.** Beneficio de bovinos y porcinos nacional por planta 2018

<b>BENEFICIO DE AMBAS ESPECIES POR PLANTA 2018</b>				
	<b>PLANTA</b>	<b>PORCINOS</b>	<b>BOVINOS</b>	<b>TOTAL</b>
1	Central Ganadera S.A.	496,853	225,486	722,339
2	Frigoríficos Ble Ltda.	418,317	285,401	703,718
3	Frigorífico Guadalupe S.A.S.	358,387	216,678	575,065
4	Carnes Y Derivados de Occidente	378,878	122,159	501,037
5	Frigoporcinos Bello S.A.S.	429,817	-	429,817
6	Friogan S.A.	6,053	286,484	292,537
7	Antioqueña de Porcinos S.A.S.	242,824	-	242,824
8	Agropecuaria Aliar Sa	242,555	-	242,555
9	Cooperativa Colanta	146,213	82,400	228,613
10	Agropecuaria Camaguey Ltda.	88,251	136,115	224,366
11	Supercerdo Paisa S.A.S.	185,293	-	185,293
12	Cooperativa Progresar Sa	172,649	-	172,649
13	Plafa S.A.	141,830	2,626	144,456
14	Red Carnica S.A.S	-	139,497	139,497
15	Camaguey S.A	-	136,115	136,115
16	Frigotun S.A.T. Ltda.	105,747	21,291	127,038
17	Frigoantioquia S.A.	91,404	34,967	126,371
18	Frigocafe S.A.	87,010	39,092	126,102
19	Frigotimana Sas	106,506	16,797	123,303
20	Frigorífico Vijagual S.A.	25,168	88,743	113,911
21	Frigorífico Rio Frio S.A.S	-	103,263	103,263
22	Oinc S.A.S.	102,698	-	102,698
23	Frigosinu S.A	-	94,741	94,741
24	Copacabana	64,623	27,638	92,261
25	Ind. Cárnicas Oriente S.A. - Incarosa S.A.	57,436	21,961	79,397
	<b>TOTAL</b>	<b>3,948,512</b>	<b>2,081,454</b>	<b>6,029,966</b>

**Fuente:** FEDEGAN, Ajustado: Área Comercial de la Central Ganadera.

La información anterior es la base para contextualizar acerca de la capacidad de producción de la Central Ganadera, ya que la materia prima para la obtención de los productos cárnicos comestibles es desde luego cada uno de los semovientes beneficiados en la planta.

El área de procesamiento de vísceras blancas y patas en la Central Ganadera lleva como nombre “Callera”, es allí donde se llevan a cabo los procesos actuales a los cuales son sometidos los dos productos cárnicos comestibles antes mencionados.

#### *Vísceras blancas Central Ganadera.*

Es oportuno recordar que la víscera blanca está conformada principalmente por los cuatro estómagos del bovino, que son: omaso, abomaso, rumen y retículo, que en ese mismo orden y como se conocen popularmente son el librillo, el cuajo, la panza y el bonete; la panza y el bonete permanecen siempre unidos y es lo que se conoce como mondongo.

Actualmente en la Central Ganadera se llevan a cabo dos procesos dependiendo del uso final que se le vaya a dar a estos productos cárnicos, uno de los procesos es un pre lavado con el fin de ser entregados a otra empresa acondicionadora o darles un uso industrial en el caso de los librillos y cuajos; en ambos casos se realiza únicamente una evacuación del contenido ruminal y un lavado superficial con agua y son entregados así a la empresa acondicionadora que el cliente especifique, en las siguientes ilustraciones se observa cómo se entregan los productos luego de este pre lavado.

**Ilustración 6.** Mondongo prelavado



**Fuente:** Central Ganadera S.A.

**Ilustración 7.** Librillo prelavado



**Fuente:** Central Ganadera S.A.

**Ilustración 8.** Cuajo prelavado

**Fuente:** Central Ganadera S.A.

Este proceso de prelavado es un servicio que se le presta al 70% de las vísceras blancas recibidas en área de subproductos bovinos, es decir, si tenemos que el beneficio en Central Ganadera durante el año 2018 fue de 225.486 bovinos, fueron procesadas como prelavado 157.840 paquetes de víscera blanca.

Al restante 30% de vísceras, 67.646 durante el 2018, se les realiza un lavado completo y se entrega un producto óptimo para el consumo humano. Entre enero y mayo del 2019 en la Central Ganadera se han beneficiado 92.633, lo que quiere decir que se han procesado igual cantidad de vísceras blancas entre prelavados y lavado completo para consumo humano. Las siguientes ilustraciones corresponden a las vísceras blancas luego del lavado para consumo humano.

**Ilustración 9.** Mondongo lavado para consumo humano



**Fuente:** Central Ganadera S.A.

**Ilustración 10.** Librillo lavado para consumo humano



**Fuente:** Central Ganadera S.A.

**Ilustración 11.** Cuajo lavado para consumo humano

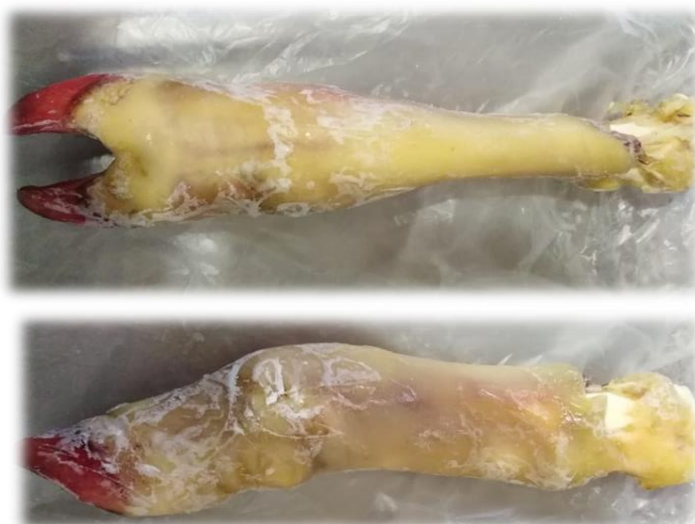


**Fuente:** Central Ganadera S.A.

*Patas de bovino Central Ganadera.*

Según el dato consolidado del 2018 en cuanto a bovinos beneficiados en la Central Ganadera (ver Tabla 15), se obtuvieron 901.944 patas, de las cuales 631.360 fueron entregadas peludas a las empresas encargadas de recolectarlas debido a una previa negociación con los propietarios de estas, es decir, los expendedores definen ante la Central Ganadera cual será la empresa externa que se llevará sus patas peludas para ser acondicionadas. Así mismo 225.486 patas fueron adquiridas por parte de la Central Ganadera a la Asociación Colombiana de Comercializadores de Carne (Asocolcarnes), para ser escaldadas y comercializadas como un producto propio de la empresa (Ilustración 12). Por otra parte, el servicio de escaldado participó con 45.097 patas que fueron acondicionadas para los clientes que así lo requirieron.

**Ilustración 12.** Pata de res escaldada




**Fuente:** Central Ganadera S.A.

**Mercado:****Producto.**

A continuación, se presentan las correspondientes fichas técnicas de los productos a los cuales está dirigido el proyecto, 100% patas escaldadas y 100% de mondongos lavados para consumo humano.

*Ficha técnica de patas escaldadas bovinas*

<b>FICHA TÉCNICA PATAS ESCALDADAS BOVINAS</b>	<b>Código:</b> FT PEB <b>Versión:</b> 00 <b>Emisión:</b> Junio 2019 <b>Actualización:</b> 00 <b>Elaboración:</b> Alexis Cardona
<b>a). IDENTIFICACIÓN Y PROCEDENCIA:</b>	
Patas bovinas sometidas a escaldado y depilado térmico y químico. Procedentes de bovinos beneficiados e inspeccionados en la planta de Central Ganadera S.A.	
<b>b). PRESENTACIÓN COMERCIAL:</b>	
Patas escaldadas y empacadas en bolsa plástica	
<b>c). CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO:</b>	
Se almacena en bolsa plástica 10 patas a granel.	
<b>d). FORMA DE CONSUMO Y CONSUMIDORES POTENCIALES:</b>	
La pata es un producto crudo, destinado a procesadoras de derivados cárnicos para posteriores preparaciones y del consumo del público en general.	
<b>e). INSTRUCCIONES ESPECIALES DE MANEJO Y FORMA DE CONSUMO:</b>	
La pata debe ser consumida en el menor tiempo posible o refrigerarla entre 0 y 7°C.	
<b>f). MATERIAL DE EMPAQUE CON SUS ESPECIFICACIONES:</b>	


Bolsa plástica de primer uso de polietileno de alta densidad, calibre 1.5 de dimensiones de 70x80 cm.

#### g). TRANSPORTE:

Los paquetes de patas se disponen en canastas, luego se cargan en un vehículo isotérmico, que cuenta con Autorización Sanitaria de Transporte emitida por el ente territorial de salud, con condiciones higiénicas sanitarias aptas.

**Nota:** La ficha técnica presentada corresponde a una elaboración propia, no ha sido aprobada y no es de uso comercial por parte de la Central Ganadera S.A.

### *Ficha técnica de mondongos lavados para consumo humano*

<p><b>FICHA TÉCNICA MONDONGOS LAVADOS PARA CONSUMO HUMANO</b></p>	<p><b>Código:</b> FT PEB  <b>Versión:</b> 00  <b>Emisión:</b> Junio 2019  <b>Actualización:</b> 00  <b>Elaboración:</b> Alexis Cardona</p>	
<p><b>a). IDENTIFICACIÓN Y PROCEDENCIA:</b></p>		
<p>Vísceras blancas (estómagos) de bovinos beneficiados, inspeccionadas y marcadas según el cliente, en la planta de beneficio de Central Ganadera S.A.</p>		
<p><b>b). PRESENTACIÓN COMERCIAL:</b></p>		
<p>Mondongos lavados para consumo humano, empacados por unidad (paquete de rumen, retículo, omaso y abomaso) en bolsa plástica.</p>		
<p><b>c). CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO:</b></p>		
<p>Se almacena cada parte de la víscera blanca en una ganchera, es decir, una ganchera con rumen y retículo (siempre están unidos), otra con omaso y otra con abomaso.</p>		
<p><b>d). FORMA DE CONSUMO Y CONSUMIDORES POTENCIALES:</b></p>		
<p>El mondongo somete a un proceso de cocción y se prepara como una sopa, esta varía según la región donde se prepare de acuerdo con los ingrediente y gusto culturales. En Colombia es un plato tradicional en Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Santander y</p>		

la Costa Caribe, principalmente.

**e). INSTRUCCIONES ESPECIALES DE MANEJO Y FORMA DE CONSUMO:**

El mondongo crudo debe ser almacenado y refrigerado entre 0°C y 7°C. Una vez se rompa la cadena de frío debe ser preparado consumido en el menor tiempo posible.

**f). MATERIAL DE EMPAQUE CON SUS ESPECIFICACIONES:**

Bolsa plástica de primer uso de polietileno de alta densidad, calibre 1.5 de dimensiones de 70x80 cm.

**g). TRANSPORTE:**

Los paquetes de patas se disponen en canastas, luego se cargan en un vehículo isotérmico, que cuenta con Autorización Sanitaria de Transporte emitida por el ente territorial de salud, con condiciones higiénicas sanitarias aptas.

**Nota:** La ficha técnica presentada corresponde a una elaboración propia, no ha sido aprobada y no es de uso comercial por parte de la Central Ganadera S.A.

*Precio.*

Actualmente el precio por el servicio de lavado de mondongos a los clientes que lo solicitan es de \$ 4.428 + IVA, incluye el lavado de librillo y cuajo independientemente si van a ser utilizados para fin industrial o consumo humano. Las patas escaldadas tienen un precio de venta de \$ 1.460 + IVA por unidad y un precio por la prestación del servicio de escaldado de \$1.117 + IVA.

*Plaza.*

La entrega de cualquier subproducto obtenido en el beneficio de los bovinos, sean ya procesados para consumo humano o recogidos por empresas con certificación para acondicionar, se hace en las instalaciones de la planta de Central Ganadera el mismo día que son obtenidos, es decir, cada día de beneficio.

Las cantidades disponibles de estos productos dependen del volumen de semovientes programados para cada día beneficio, es por esto que se hace una programación de venta con dos o mínimo un día de antelación.

Los productos se entregan libres de cargue y el transporte corre por cuenta del cliente que está obteniendo el producto.

### *Promoción.*

Uno de los medios a través del cual se publicitan los productos son la página web de Central Ganadera.

Son productos acerca de los cuales tienen conocimiento principalmente los expendedores de carne que benefician su ganado en la planta de Central Ganadera y son ellos por medio del voz a voz quienes indirectamente promocionan e incentivan las ventas y la prestación de los servicios que ofrece la empresa.

## **Matriz DOFA**

### **Factores internos**

#### ***Fortalezas***

1. Experiencia y liderazgo como empresa del sector cárnico.
2. Volumen y capacidad instalada de beneficio, lo que directamente aumenta la disponibilidad de productos cárnicos comestibles para ser transformados y entregados a los clientes
3. Sistema de información fidedigna y trazable por los clientes internos y externos.

4. Planta de beneficio a la vanguardia y modelo es aspectos tanto normativos como productivos.
5. Ampliación locativa del área de procesamiento de subproductos, por ende, aumento de la capacidad instalada de procesamiento de mondongos y patas escaldadas.
6. Precios de venta competitivos.
7. Ubicación estratégica en la ciudad de Medellín.

### ***Debilidades***

1. Nivel sociocultural y académico de los colaboradores.
2. Dificultad para estandarización de los procesos ya que personal no polivalente ejecuta labores críticas, debido a la rotación de personal.
3. Falta de automatización de los procesos.
4. Costos de la operación.
5. Mermas en la producción por producto final no conforme.
6. Poca promoción actual para la prestación del servicio de lavado de mondongos y escaldado de patas.
7. Tercerización del proceso logístico de transporte.

### **Factores externos**

### ***Oportunidades***

1. Necesidades de los expendedores de carnes, clientes del beneficio de bovino, de recibir los productos cárnicos comestibles bovinos ya procesados y aptos para el consumo humano, por exigencia normativa.

2. Cierre de plantas y empresas acondicionadoras que no cumplen con la normatividad.
3. Aumento de la demanda en mercados internacionales.
4. Altos precios de venta y por prestación del mismo servicio por parte de los competidores.
5. Apertura de mercados internacionales para la exportación de productos cárnicos comestibles.

### ***Amenazas***

1. Nuevas tendencias de consumo que suprimen los alimentos de origen animal de la dieta.
2. Costos de producción de la competencia.
3. Entrada de nuevos competidores.
4. Certificación para exportación de otras plantas y empresas acondicionadoras.
5. Empresas acondicionadoras con flota y logística de transporte propia.
6. Incremento de las importaciones de las partidas arancelarias a las cuales pertenecen los mondongos y las patas de res.

### **Análisis de factores**

#### ***Fortalezas+Oportunidades***

Fortalezas 1 y 4 con oportunidades 3 y 4: La posición de la Central Ganadera como empresa líder en el sector cárnico le brinda la ventaja competitiva de establecer tendencia en el mercado en cuanto a los productos y servicios que allí se ofrecen.

Fortalezas 2, 4 y 5 con oportunidades 1 y 2: El aumento de la capacidad instalada de producción y el cumplimiento normativo, acompañado de la necesidad de los clientes de recibir productos procesados aptos para el consumo humano, aumentarán la participación de la Central Ganadera en la transformación y entrega de mondongos lavados y patas escaldadas.

### ***Fortalezas+Amenazas***

Fortaleza 1 con amenazas 1 y 6: Asumir y fortalecer la posición de liderazgo para incentivar y fomentar el consumo de carne de res y sus productos cárnicos comestible derivados producidos a nivel nacional.

Fortaleza 4 con amenazas 3 y 4: La Central Ganadera está próxima a culminar los procesos de certificación necesarios para la exportación de carne y sus productos cárnicos comestibles derivados.

Fortalezas 2 y 5 con amenazas 2 y 3: La ampliación de la capacidad instalada, acompañada de un mayor volumen de producción, llevan consecuentemente a una distribución óptima de los costos y permite seguir ofreciendo los productos y servicios a precios competitivos e inferiores a los del mercado.

### ***Debilidades+Oportunidades***

Debilidades 1, 2 y 5 con oportunidades 1 y 3: Aprovechamiento de los estables volúmenes de beneficio bovino, teniendo siempre la materia prima para la transformación disponible y poder satisfacer incrementalmente las necesidades del mercado. Acompañado de capacitación a los colaboradores, estandarización de los procesos y disminución de las mermas por producto no conforme.

### **Debilidades+Amenazas**

Debilidades 1, 2, 4 y 5 con amenazas 2 y 3: Capacitar el personal en búsqueda de tener personal polivalente en la ejecución de las labores y puntos críticos del proceso, de esta manera se lograrán procesos ejecutados de una forma efectiva, estandarizada y disminuyendo los costos y gastos por productos no conformes.

Debilidades 2, 3 y 6 con amenazas 2 y 3: Generar diferenciación y ventajas tanto competitivas como comparativas, no solo basado en el precio sino principalmente por la calidad y oferta de productos y/o servicios integrales.

### **Identificación del público objetivo**

Se define como público objetivo a los clientes actuales del beneficio de bovinos en Central Ganadera, son ellos quienes tienen la necesidad de recibir en sus expendios de carne productos cárnicos comestibles transformados y aptos para el consumo humano. Son ellos los que necesitan que Central Ganadera les preste servicios integrales de beneficio y procesamiento de los productos cárnicos comestibles, productos que puedan llegar a sus expendios y distribuirlos a sus clientes finales, sin tener que incurrir en mayores costos logísticos y de intermediación al entregarlos a empresas acondicionadoras y posteriormente recibirlos en sus puntos de venta.

### **Estrategias comerciales**

Activar plan de comunicación de tipo interno y externo (Ilustración 13 y 14). Interno para los colaboradores de la Central Ganadera S.A. socializando acerca de los

proyectos de incremento en la prestación del servicio de lavado de mondongo y escaldado de patas bovinas pasando de un 30% de procesamiento actual en ambos productos, con el objetivo de alcanzar el 100%. Externa para usuarios, clientes y comunidad directamente relacionada con la actividad económica de la Central Ganadera S.A. y que serán el público directo para los nuevos servicios que prestara la empresa.

### Ilustración 13. Plan de comunicación interna

TIPO DE COMUNICACIÓN	PÚBLICO	OBJETIVO	MEDIOS	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	ALCANCE
INTERNA	Colaboradores Central Ganadera S.A. (CG, Ahora S.A.S y Seguridad de las Américas)	Informar a nuestros colaboradores sobre el proyecto que se adelanta en el área comercial, de procesamiento de vísceras blancas bovinas.	Cartelera informativa para el personal	Actualización cada 60 días, en caso que se desee informar algo urgente se puede hacer en el momento requerido.	Comunicaciones y comercial	<b>400 PERSONAS</b>
			Correo Electrónico	Cuando se requiera comunicar información urgente	Comunicaciones y comercial	<b>100 personas</b>
			Notigán	Cada 30 días	Comunicaciones y comercial	<b>320 PERSONAS</b>
			Reuniones primarias	Cada 8 días	Área de proyectos	<b>429 personas</b>
			Escrita (memorandos y circulares internas)	Cuando se requiera	Comunicaciones y comercial	<b>400 Personas</b>

Fuente: Área comercial Central Ganadera S.A.

### Ilustración 14. Plan de comunicación externa

TIPO DE COMUNICACIÓN	PÚBLICO	OBJETIVO	MEDIOS	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	ALCANCE
EXTERNA	Usuarios, clientes y Comunidad de la Central Ganadera.	Informar a los usuarios y clientes sobre el nuevo proyecto que se desarrolla.	Cartelera informativa de la Feria de Ganados	En el momento de ejecución del proyecto	Comunicaciones y comercial	<b>2000 personas</b>
			Sitio web	Cuando se requiera	Comunicaciones, comercial y proveedor del sitio web	<b>5000 ciberusuarios</b>
			Redes Sociales	Cuando se requiera	Comunicaciones y comercial	<b># de seguidores</b>
			Reuniones	Agendar encuentros con los clientes, INVIMA y acondicionadores cuando se requieran.	Comunicaciones y comercial	<b>N/A</b>
			Publicidad	Cuando se requiera	Comunicaciones y comercial	<b>2724 personas</b>

**Fuente:** Área comercial Central Ganadera S.A.

Generar acercamiento a los clientes por medio de redes sociales y medios informáticos; Crear relaciones y no solo transacciones a través de un acompañamiento y seguimiento personalizado para cada uno de ellos por parte del equipo de colaboradores del área comercial, para de esta manera poder fortalecer aún más la imagen de la Central Ganadera S.A. frente al mercado.

Activar plan publicitario de la prestación de servicios de lavado de mondongos y escaldado de patas, ofreciéndolos como un servicio integral y que da continuidad al proceso de beneficio bovino, aprovechando al máximo la capacidad instalada para satisfacer las necesidades incrementales de los clientes que requieran el servicio.

Recibir la aprobación por parte del área de logística y producción para cada una de las fichas técnicas de los servicios a implementar.

Generar propuestas de valor que se adapten a las necesidades de los clientes, en cuanto a logística y tiempos de entrega de los productos. Prestando el servicio de transporte por parte de la Central Ganadera, entregando directamente en los puntos de venta a los expendedores que no cuentan con transporte propio.

Analizar la viabilidad económica del ejercicio y ofrecer tarifas de beneficio integrales que incluyan el procesamiento de los mondongos y las patas, así como el transporte de las canales y los respectivos productos cárnicos comestibles para ser entregados directamente en los expendios de carne (Ilustración 15).

**Ilustración 15.** Tarifa integral

<b>TARIFA INTEGRAL</b>	
Beneficio bovino	\$ 130.000
Lavado de Mondongos	\$ 4.000
Escaldado de Patas	\$ 4.000
Transporte	\$ 15.000
<b>Total Tarifa</b>	<b>\$ 153.000</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Nota:** Esta tarifa no corresponde a las tarifas oficiales de Central Ganadera S.A., no ha sido aprobada y se elabora en base a aproximaciones de los valores por parte del autor.

Recibir la validación financiera por parte del área contable, normativa por el área de calidad y operativa del área de producción para realizar el lanzamiento al mercado y ejecución de la propuesta integral de beneficio que incluya el lavado de mondongos y el escaldado de patas.

## Conclusiones

Se realizó un análisis externo e interno de la situación en la cual se encuentra la Central Ganadera como empresa del sector cárnico, haciendo énfasis en los dos productos cárnicos comestibles en los cuales se enfocó el proyecto que fueron los mondongos lavados para consumo humano y las patas escaldadas, para llegar a la prestación de 100% de servicio gracias a la materia prima disponible debido a los volúmenes de beneficio bovino estables con los que cuenta la empresa.

Se identificó y seleccionó como público objetivo, a los clientes actuales a los cuales la Central Ganadera les presta su servicio de beneficio bovino. Son ellos expendedores de carne que tienen la necesidad de recibir en sus puntos de venta todos los productos cárnicos comestibles ya procesados para el consumo humano en el caso de los que necesiten algún tipo de transformación adicional como es el caso de los mondongos y las patas, de esta manera la empresa le ofrecerá un servicio integral y complementario al beneficio de los bovinos y la entrega de las canales.

Se definen una serie de estrategias comerciales que de forma gradual y escalonada van sensibilizando tanto a los clientes internos como externos en cuanto al desarrollo y lanzamiento de los servicios complementarios que prestará la empresa.

## Referencias

Central Ganadera S.A. (2018). Direccionamiento estratégico. Recuperado de <http://www.centralganadera.co/cg/direccionamiento-estrategico/#>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2019). Encuesta de Sacrificio de Ganado. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/encuesta-de-sacrificio-de-ganado>

Federación Colombiana de Ganaderos. (2018). Cifras de referencia del sector ganadero colombiano. *Fedegan*, 49. Retrieved from <https://www.google.com.co/search?q=Cifras+de+referencia+del+sector+ganadero+colombiano&oq=Cifras+de+referencia+del+sector+ganadero+colombiano&aqs=chrome..69i57.926j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Federación Colombiana de Ganaderos FEDEGAN. (2019). Consumo aparente percapita anual. Recuperado de <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>

Hernández, E. (2018). *Comparación de parámetros productivos y rendimiento de la canal entre fenotipos bos taurus y bos indicus bajo un sistema intensivo*. Universidad autónoma del estado de México.

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2019). Plantas de beneficio, desposte y desprese que han sido cerradas por la entrada en vigencia del Decreto 1500 de 2007. Recuperado de <https://www.invima.gov.co/documents/20143/426809/CERRADAS-PBA+a-MARZO-2019.pdf/3861c986-91c6-4202-2ca4-abf1f179a687?t=1559842809731>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2019). Plantas de beneficio, desposte, desprese y acondicionadores que cumplen con los requisitos sanitarios exigidos en el decreto 1500 de 2007, Decreto 2270 de 2012 y resoluciones reglamentarias. Recuperado de <https://www.invima.gov.co/documents/20143/426809/Estableciminetos-autorizados-con-ASP-AS-JUNIO-DE-2019.pdf/dbb73d04-74c4-24c8-230b-6379d43109da?t=1562190077695>

Ministerio de la Protección Social. Decreto 1500 de 2007. (2007) Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

Ministerio de Salud y Protección Social. Decreto 2270 de 2012. (2012) Por el cual se modifica el Decreto 1500 de 2007, modificado por los Decretos 2965 de 2008, 2380, 4131, 4974 de 2009, 3961 de 2011, 917 de 2012 y se dictan otras disposiciones.

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos del Marketing*. España: Universitat Jaume. doi:  
<http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (n.d.). Manejo presacrificio y métodos de aturdimiento y de matanza.