

Investigación de mercados para la planta de beneficio de la central ganadera de  
Medellín

Trabajo para optar por el título de Administrador de Empresas Agropecuarias

David Ramírez González

Asesora

Lina María Gómez Mejía

Magister en Administración de Empresas con Especialidad en Gestión Integrada  
de la Calidad, Seguridad y Medio Ambiente

Corporación Universitaria Lasallista

Facultad de Ciencias Administrativas y Agropecuarias

Administración de Empresas Agropecuarias

Caldas - Antioquia

2018

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto a mi madre, que me enseñó a respetar a todas las personas por igual, a soñar y a perseguir esos sueños por más lejanos que parezcan.

A mi padre, por enseñarme a valorar el campo, a pensar en grande y por demostrarme con el ejemplo que la perseverancia es el medio para alcanzar todas mis metas.

A mis amigos, colegas y profesores, porque no hubiera llegado lejos sin su ayuda, a todos ellos les dedico este proyecto con mucho cariño.

## **Agradecimientos**

A Jorge Mario Escobar Calle, gerente general de la Central Ganadera de Medellín, por creer en mí y darme la oportunidad de crecer como persona y como profesional.

A Paula Andrea Carrasquilla, por darme la libertad de liderar proyectos y confiar en mí desde el principio.

A Yuliana Bohórquez y Omar Trujillo, por hacer de mi pasantía una experiencia inolvidable, y a todos aquellos que participaron de mi crecimiento personal y académico durante mi estadía en la central ganadera, no tengo palabras para agradecerles.

## Tabla de contenido

Dedicatoria .....	2
Agradecimientos .....	3
Lista de tablas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Lista de gráficos.....	7
Lista de fotografías .....	9
Lista de ilustraciones .....	9
Lista de apéndices.....	10
Glosario .....	12
Resumen .....	13
Abstract .....	14
Introducción .....	15
Justificación .....	16
Objetivos.....	18
Objetivo general .....	18
Objetivos específicos .....	18
Marco teórico .....	19
Metodología.....	26
Generalidades de la metodología .....	27

Etapas del proyecto .....	27
Cronograma del proyecto.....	28
Descripción de actividades .....	29
Recursos empleados .....	31
Resultados.....	32
A. Revisión del negocio cárnico en Colombia y el desarrollo de la ganadería bovina.....	32
B. Unificación de diversas bases de datos.....	38
C. Depuración de información.....	42
D. Unificación de términos .....	43
E. Caracterización de clientes.....	46
Tipo de corte solicitado en planta .....	46
Tipo de ganado beneficiado .....	47
Lugar de desposte:.....	48
Tipo de actividad económica: .....	49
Sub segmentación según tipo de actividad económica .....	50
F. Revisión de históricos de clientes según importancia en caracterización ...	52
Cliente A:.....	53
Cliente B:.....	53
Cliente C:.....	54

G. Captura de información acerca de los grupos seleccionados en la caracterización.....	55
Verificación telefónica:.....	56
Puesto de actualización de datos:.....	57
Evento con el INVIMA: .....	58
H. Identificación de problemas a la hora de recopilar información y sugerir correcciones. ....	59
I. Análisis de resultados .....	60
Propuesta de método de investigación .....	61
Propuesta de variables de la investigación .....	61
Propuesta de recolección de datos .....	61
Conclusiones .....	63
Conclusiones generales.....	63
Recomendaciones .....	64
Planteamiento de hipótesis General .....	64
Planteamiento de hipótesis Específicas .....	64
Referencias .....	65
Apéndices.....	67

## Lista de tablas

Tabla 1. Cronograma de trabajo inicial.....	28
Tabla 2. Cronograma de trabajo final. ....	29
Tabla 3. Comparación de censo bovino 2016-2017 .....	32
Tabla 4. Comportamiento de beneficio especies tradicionales 2013-2016.....	33
Tabla 5. Comportamiento de beneficio especies NO tradicionales 2013-2016 ..	34
Tabla 6. Comparación de beneficio por cabezas Antioquia-CG .....	35
Tabla 7. Participación de CG en volumen de beneficio de Antioquia .....	36
Tabla 8. Exportaciones de bovinos 2013-2016.....	37
Tabla 9. Segmentación según tipo de corte .....	46
Tabla 10. Segmentación según tipo de ganado .....	47
Tabla 11. Segmentación según lugar de desposte.....	48
Tabla 12. Segmentación según tipo de actividad económica .....	50
Tabla 13. Sub segmentación de expendedores .....	51
Tabla 14. Expendedores según volumen de beneficio .....	52
Tabla 15. Comparación Vol. Beneficio de “Cliente A” 2016-2017.....	53
Tabla 16. Comparación Vol. Beneficio de “Cliente B” 2016-2017.....	53
Tabla 17. Comparación Vol. Beneficio de “Cliente C” 2016-2017 .....	54
Tabla 18. Verificación de datos por teléfono en %.....	56
Tabla 19. Actualización de datos en feria en % .....	57
Tabla 20. Actualización de datos en evento INVIMA en % .....	58
Tabla 21. Comparación de softwares empresariales.....	60

## Lista de gráficos

Gráfico 1. Comportamiento de beneficio especies tradicionales 2013-2016 .....	33
Gráfico 2. Comportamiento de beneficio especies NO tradicionales 2013-2016	34
Gráfico 3. Comparación de beneficio por cabezas Antioquia-CG.....	35
Gráfico 4. Participación de CG en volumen de beneficio de Antioquia.....	36
Gráfico 5. Exportaciones de bovinos 2013-2016 .....	37
Gráfico 6. Diferenciación clientes por temperatura de entrega de canales.....	42
Gráfico 7. Segmentación según tipo de corte .....	47
Gráfico 8. Segmentación según tipo de ganado .....	48
Gráfico 9. Segmentación según lugar de desposte .....	49
Gráfico 10. Segmentación según tipo de actividad económica .....	50
Gráfico 11. Sub segmentación de expendedores.....	51
Gráfico 12. Expendedores según volumen de beneficio.....	52
Gráfico 13. Comparación Vol. Beneficio de “Cliente A” 2016-2017 .....	53
Gráfico 14. Comparación Vol. Beneficio de “Cliente B” 2016-2017 .....	53
Gráfico 15. Comparación Vol. Beneficio de “Cliente C” 2016-2017.....	54
Gráfico 16. Verificación de datos por teléfono en % .....	56
Gráfico 17. Actualización de datos en feria en % .....	57
Gráfico 18. Actualización de datos en evento INVIMA en % .....	58

## Lista de fotografías

Fotografía 1. Marca con hierro.....	39
Fotografía 2. Marca de pintura.....	40
Fotografía 3. Marca de pintura.....	40

## Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Portada de Cartilla de conceptos .....	44
Ilustración 2. Cartilla de conceptos .....	45
Ilustración 3. Cartilla de conceptos .....	45

## Lista de apéndices

Apéndice A. Mapa de distribución de bovinos en Colombia 2016 .....	67
Apéndice B. Mapa de distribución de bovinos en Colombia 2017 .....	68
Apéndice C. Introducción del gerente de CG en evento con el INVIMA .....	69
Apéndice D. Conversatorio en evento con el INVIMA .....	70
Apéndice E. Equipo de CG en evento con el INVIMA .....	71

## Glosario

**Beneficio o faenado:** Matar reses y descuartizarlas o prepararlas para el consumo (RAE, 2014).

**Canal:** Estructuras anatómicas que quedan luego de que un bovino vivo se ha sacrificado bajo procedimientos estándares establecidos en los mataderos, desollado (eliminado la piel completa), eviscerado y desprendido de 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). (García, 2015).

**Cortes:** Sección por donde ha sido cortada una pieza de carne, un embutido (RAE, 2014, Def. 4).

**Desposte:** Descuartizar una res o un ave (RAE, 2014).

**Subproductos:** En cualquier proceso industrial, producto que se obtiene además del principal y que suele ser de menor valor que este (RAE, 2014).

**Expendedor cárnico o carnicero:** Persona que vende carne (RAE, 2014).

**Trazabilidad:** Posibilidad de identificar el origen y las diferentes etapas de un proceso de producción y distribución de bienes de consumo (RAE, 2014, Def 1).

**Bienes de primera necesidad:** Su producción prevalece sobre cualquier otra necesidad que la sociedad pudiera demandar. Se componen de vivienda, alimentación, vestimenta, sanidad y educación (Parramón, 2016, 68).

## Resumen

En una investigación de mercado se debe comenzar consolidando la información que se tiene sobre los clientes, uniendo y depurando bases de datos con el fin de identificar qué clase de información se necesita, puede ser información general sobre los clientes o algún dato específico que actualmente no se tenga, esto con el fin de enfocar la investigación en los datos requeridos y no malgastar tiempo y recursos en información irrelevante o que ya se encuentre almacenada en algún banco de información al que podamos acceder, pero conocer a un grupo de clientes, de los cuales la mayoría prefieren mantenerse en el anonimato por temas legales y tributarios y con los cuales nunca se ha tenido una comunicación directa como los expendedores de carne, no es un proyecto fácil, por eso se deben segmentar en grupos que permitan crear criterios de acercamiento para cada segmento, teniendo en cuenta que existen clientes industriales con una gran participación en el mercado y otros pequeños como cualquier carnicería de barrio, luego se debe seleccionar una técnica de investigación que se ajuste a las necesidades de información y tipo de contacto con el cliente que definimos anteriormente, para finalmente poner en marcha la investigación evaluando los resultados y crear un informe que ayude a los directivos de la empresa a crear propuestas de valor que fidelicen a los clientes e impidan que aparezca una brecha de comunicación en el futuro.

**Palabras clave:** Marketing, investigación de mercado, segmentación, clientes, fidelización.

## **Abstract**

In a market research, you should start by consolidating the information that you have about your customers, joining and debugging databases in order to identify what kind of information is needed, it can be general information about the clients or some specific information that is not currently available. We need this in order to focus the research on the required data and to avoid wasting time and resources on irrelevant information that we can find in information banks, but getting to know a group of customers, when most of them prefer to remain anonymous due to legal and tax issues and with which there has never been a direct communication, such as meat vendors, is not an easy project, that is why they should be segmented into groups that allow us to create an approach criteria for each segment, taking into account that in the client list there are large manufacturing companies and small neighborhood butcher shops, then we must select a research technique that fits the information and type of customer contact needs we defined before, to finally start the investigation evaluating the results to deliver a report to help the managers of the company to create value propositions and build customer loyalty to prevent this gap of communication from appearing in the future.

**Keywords:** Marketing, market research, segmentation, clients, loyalty.

## Introducción

La ganadería en Colombia, al igual que muchas de las actividades del sector agropecuario, se ha manejado por tradición de forma informal, lo que impide que haya un mejoramiento tecnológico significativo. Esta situación no solo afecta a los productores, que no perciben mayores ingresos por comercializar productos primarios con poco valor agregado, sino que también afecta a los otros eslabones de la cadena productiva, como los transformadores y comercializadores, quienes tienen que lidiar con la falta de información, sistemas de trazabilidad ineficientes y brechas de comunicación entre ellos y el productor.

La central Ganadera S.A, siendo una de las plantas de beneficio más grandes del país no es la excepción. Esta organización con 61 años como planta de beneficio nunca ha tenido un contacto directo con sus clientes, trabajando con intermediarios que dificultan esa comunicación y aprovechan la distancia entre las partes a su favor, es por esto que para tener un contacto más directo con sus clientes y mejorar sus servicios, la empresa debe darse a la tarea de investigar su mercado actual y potencial. Este proyecto describe cómo desde el área de mercadeo de la empresa se realizará esta investigación, pasando por 4 etapas principales: A. La identificación de la necesidad de información, B. La consolidación de los datos que se tienen de los clientes, C. La segmentación de los clientes según criterios específicos, D. La revisión de la situación actual de los clientes y E. El análisis de los datos obtenidos con el objetivo de crear sugerencias que le permitan a los directivos construir estrategias internas y propuestas que cautiven a los clientes.

## Justificación

Producir un bien requiere tiempo y dinero, pero si el producto terminado no es interesante para los consumidores, toda esa inversión se perderá o no será remunerada de la forma esperada, por eso es importante conocer a nuestros clientes, identificar que necesitan y producir con el fin de satisfacer alguna de esas necesidades, este es uno de los principios del mercadeo moderno, como dice una famosa frase de Philip Kotler, economista norteamericano especializado en marketing: “El marketing no es el arte de vender lo que uno produce, sino de saber qué producir”(Kotler, 2001). Pero este principio de conocer a nuestros clientes antes de ofrecerles un producto, a pesar de ser ampliamente conocido, no siempre se utiliza por el afán de ahorrar costos o porque la situación específica en la que se crean algunas organizaciones hacen que no parezca necesario, como en el caso de los bienes de primera necesidad, entre los cuales se encuentran los alimentos.

Esto fue lo que ocurrió con la Central Ganadera de Medellín, la organización, que inicialmente se creó como la feria de ganados de Medellín en el año 1.888, se fundó con el fin de prestar un servicio a la comunidad, creando un espacio en el cual se pudiera comercializar el ganado en pie a un precio justo gracias a que garantizaba unas condiciones de mercado ideales, en las que las variables que se utilizarían para fijar el precio serían únicamente la oferta y la demanda. 68 Años después, en la parte norte de la ciudad, se creó un nuevo espacio para la feria y se construyó una planta de beneficio o “Matadero”, con el fin de ofrecerle a las personas que comercializaban ganado en pie en la feria la oportunidad de beneficiar su ganado en el mismo lugar, teniendo en cuenta

que la mayoría de la carne de los animales que se vendían en la feria era comercializada en la ciudad de Medellín. Esa fue la última vez que la organización tuvo en cuenta las necesidades de sus clientes y desde 1.956 hasta el día de hoy la empresa se dedicó simplemente a prestar el servicio de beneficio, desconociendo la necesidad de la mayoría de sus clientes y enfocándose en unos cuantos industriales, por eso hoy existe una brecha de comunicación entre la empresa y estos clientes, que sienten desconfianza e inconformidad, lo que crea una oportunidad para las otras plantas del país. Por esto la central ganadera debe investigar a sus clientes con el fin de conocer su mercado y usar estos conocimientos para crear estrategias que le permitan mantenerse como una de las plantas de beneficio más importantes del país.

## Objetivos

### Objetivo general

Realizar una investigación de mercado en la central ganadera de Medellín.

### Objetivos específicos

- A. Analizar las bases de datos actuales, buscando unificar la información y mejorar las técnicas con las que se captura la información de los clientes hoy en día.
- B. Usar la base de datos creada como herramienta para crear una estrategia de investigación de mercados.
- C. Segmentar a los clientes según las necesidades de la empresa.
- D. Poner en marcha la investigación, supervisando los avances y realizando las correcciones necesarias.
- E. Analizar la información obtenida, buscando conocer mejor a los clientes y mejorar la comunicación con estos para facilitar este tipo de investigaciones a futuro.

## Marco teórico

Antes de comenzar un trabajo investigativo debemos entender los conceptos básicos de aquello que analizaremos, en este caso, el sector agropecuario colombiano y dentro de este, el sector de producción de carne de bovinos o sector ganadero. El ganado es definido como: “Conjunto de bestias que se apacientan y andan juntas” (RAE, 2014, Def. 1) y la ganadería como: “Crianza o comercio de ganado” (RAE, 2014, Def. 3), pero la ganadería es más que eso, según el ICA (Instituto Colombiano de Agricultura) en Colombia hay actualmente 23.475.022 bovinos repartidos en 514.794 y según proyecciones del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) en Colombia hay actualmente 48.956.627 personas, lo que quiere decir que hay aproximadamente 2 personas por cada bovino, esto demuestra lo representativo que es este tipo de ganado en nuestro país, principalmente en los departamentos de Antioquia, Córdoba y Casanare, gracias al consumo tradicional de la carne de estas especies y la vocación de la tierra que permite una productividad superior en las explotaciones. Pero la ganadería no es importante solo por el consumo de su carne, sino por su historia, porque este ganado, introducido por los españoles en la época de la conquista, paso de ser un simple sustento a ser la explotación de los adinerados y terratenientes.

Esta historia comenzó en 1503, cuando en Zaragoza se aprobó la solicitud de enviar ganados a América, representados en “bestias y ganados que hubieren menester”, uno de los primeros importadores fue Marcelo Villalobos, que en 1.527 obtuvo una autorización para poblar de bovinos Isla Margarita, luego de esto, grandes ganaderos como “Don Rodrigo de bastidas”, “Los hermanos Heredia” y “Don Pedro de

Lugo” realizaron grandes importaciones al nuevo continente, desembarcando en La Guajira y Santa Marta. Después de esto comenzó un periodo de conquista en el cual los españoles, siguiendo los cauces del rio cauca y magdalena buscaron durante décadas “El dorado”, la mítica ciudad cubierta de oro de la cual hablaban los indígenas, pero como estas expediciones no daban frutos y los conquistadores debían alimentarse se veían obligados a construir asentamientos, volver al puerto por animales domésticos y suministros y regresar a colonizar realmente los terrenos que habían descubierto, dejando algunos semovientes en el camino para fundar ciudades como Cali y Popayán.

Una vez encontraron las regiones de llanuras naturales, en el siglo XVI, las importaciones de ganado de vacuno aumentaron de forma alarmante y al cabo de un par de décadas llegaron gigantes manadas que suponían un peligro para la agricultura, fue en ese momento de crecimiento del hato ganadero y asentamientos que se crearon los primeros latifundios. Después de esto, en el siglo XVII, el crecimiento del hato ganadero llego a un límite por el agotamiento de los pastos nativos y por el aumento en el consumo de la carne bovina, ya que hacia parte de la dieta habitual de españoles e indios. En ese momento la ganadería tomo cuerpo como una fuente de producción y no como una explotación que produjera riqueza económica, porque la parte de estos animales que era realmente cotizada era el cuero, que era exportado junto con otros subproductos de menor valor. Una de las zonas de mayor concentración fue el área rural que rodeaba la ciudad de Cartagena, gracias a la importancia militar de la ciudad, haciendo prosperar las haciendas hasta la ciudad de Mompox y así como en estas zonas, hubo una gran concentración de ganado bovino en los llanos de Meta y Casanare, donde, como en otras regiones del país, los grandes hacendados de la época fueron los jesuitas.

Décadas después de la aparición de las haciendas, la fortuna de los jesuitas por todo el territorio de la nueva granada era muy superior a la de cualquier fortuna privada, en parte porque recibían grandes donaciones por parte del estado y algunos particulares, pero principalmente por su forma tecnificada de llevar las explotaciones y la manera en la que trataban y motivaban a los obreros. Pero entre el siglo XIX y el siglo XX comienza la desaceleración en el crecimiento del hato ganadero, gracias a que los grandes aumentos iban de la mano de la expansión de la frontera agrícola y de la apropiación de tierras por parte de los terratenientes, pero con esta desaceleración también aparecieron los primeros pastos mejorados y sistemas rotativos que introducían tecnología a las ganaderías. Otra de las características de la ganadería en estos años fue el proceso de desconcentración de la propiedad de la tierra, lo que permitió el desarrollo tecnológico de la actividad, ya que los hacendados se veían obligados a producir más con extensiones menores. (Hurtado, 2011).

Ahora que entendemos como el ganado bovino o vacuno se convirtió en una de las principales fuentes de proteína en el país y teniendo en cuenta que este proyecto se enfocara en una investigación de mercado, utilizando técnicas y teorías de expertos en la materia, es necesario plantear algunos parámetros que sirvan como base conceptual y como apoyo para la lectura interpretativa del proyecto. Lo primero es entender el concepto de “investigación de mercado”, el cual es definido por William G. Siskund y Barry J. Babin como: “la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los fenómenos de marketing” (Siskund y Babin, 2009, 5), complementando su definición diciendo que: “Estas actividades incluyen la definición de oportunidades y problemas de marketing, la generación y evaluación de ideas, el monitoreo del

desempeño y la comprensión del proceso de marketing” (Sikmund y Babin, 2009, 5). La investigación de mercados, entonces, no solo será comprendida como las técnicas de recolección de información, sino que incluye otros aspectos también mencionados por los autores en su libro de la siguiente forma: “Dicha investigación es más que la mera aplicación de encuestas. Este proceso incluye el desarrollo de ideas y teorías, la definición del problema, la búsqueda y acopio de información, el análisis de los datos, y la comunicación de las conclusiones y sus consecuencias” (Sikmund y Babin, 2009, 5).

Pero antes de investigar un mercado, debemos preguntarnos, ¿Qué es un Mercado? Según la RAE (Real Academia Española) existen 8 formas de definir un mercado según sus características específicas, entre las cuales encontramos que un mercado se puede definir como: Def. 5. “Conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes” y Def. 7. “Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio”, entre otras. Pero es esta última definición, que habla del mercado como un grupo de consumidores dispuestos adquirir un servicio, la que vamos a utilizar a lo largo de este proyecto. Entenderemos el mercado como un grupo que comparte ciertas necesidades, las cuales las empresas pueden satisfacer con productos o servicios que les facilitan su vida laboral o personal y que en muchos casos son necesarios para realizar sus actividades diarias, un ejemplo de esto es un carnicero o expendedor cárnico, que tiene todas las capacidades para ofrecer un producto en su punto de venta, pero sin una planta de beneficio que le preste el servicio de sacrificio o faenado, este no tendría un inventario de productos para ofrecer, viéndose obligado a cambiar su actividad comercial o a realizar prácticas ilegales según las leyes de Colombia, como es el beneficio clandestino de ganado bovino y porcino.

Ahora que sabemos que es un mercado, debemos cuestionarnos: ¿Quiénes son mis clientes? Y para esto debemos entender el significado de esa palabra, en el libro “Marketing de clientes ¿Quién se ha llevado mi cliente?”, el autor menciona lo siguiente: “La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer” (Barquero, 2007, 1) y en esta definición el autor nos recuerda que no podemos pretender satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes, sino que debemos enfocarnos en esas necesidades en las cuales tenemos fortalezas para sobresalir, teniendo en cuenta las ventajas de nuestra organización.

Dicho esto sabemos que la forma ideal de vender es analizar las necesidades de nuestros clientes y buscar la forma de satisfacerlas directa o indirectamente, pero si queremos ser capaces de ofrecer una respuesta a una “necesidad”, primero debemos entender ese concepto, según Philip Kotler y Gary Armstrong la necesidad es: “Un estado de carencia percibida” (Koetler y armstrong, 2012, 6) definición que luego complementan explicando que las necesidades humanas: “Incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; Las necesidades sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimientos y expresión personal” (Koetler y armstrong, 2012, 6) y finalmente terminan su definición explicando que: “Los mercadólogos no crearon esas necesidades, sino que forman una parte básica del carácter de los seres humanos” (Koetler y armstrong, 2012, 6). Pero, si existen tantos tipos de necesidades, ¿cómo definimos cuales vamos a satisfacer?, para escoger la necesidad a la que apuntaremos tenemos que entender como esas necesidades se van a convertir en

“deseos”, y como esos deseos se van a convertir en “demanda”, que es en lo que nos debemos enfocar. Un deseo es “La forma que adoptan las necesidades humanas, moldeadas por la cultura y la personalidad individual” (Koetler y armstrong, 2012, 6), un ejemplo utilizado por Gary Armstrong nos explica que “un hombre estadounidense necesita alimentos pero desea una Big Mac, papas fritas y una bebida gaseosa” (Koetler y armstrong, 2012, 6) y luego lo compara con otro individuo diciendo que “Un individuo de Papúa Nueva Guinea necesita alimentos pero desea taro, arroz, camote y cerdo” (Koetler y armstrong, 2012, 6). Finalmente el autor nos habla de cómo los deseos se convierten en demanda, diciendo que “Los deseos están moldeados por la sociedad en la que se vive y se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades. Cuando las necesidades están respaldadas por el poder de compra, se convierten en demandas” (Koetler y armstrong, 2012, 6), así que podemos concluir que una empresa debe enfocarse en las necesidades de aquellos con el deseo de obtener un producto o servicio que sea culturalmente aceptado en el lugar donde se ofrecerá, desde que esos individuos cuenten con el poder adquisitivo necesario para consumir dichos bienes, porque son esos los que generan una demanda.

Una vez tengamos identificada esa demanda insatisfecha, debemos utilizar las herramientas que se encuentren disponibles para crear productos y ofrecerlos en el mercado buscando que esos individuos encuentren en estos la respuesta a sus necesidades, es en ese momento que debemos recurrir al marketing, que es definido por Kotler como “El proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos” (Koetler y armstrong, 2012, 5), y en esta definición aparece un concepto que debe ser la base de

todas las empresas modernas, las Relaciones sólidas entre las empresas y los clientes, porque de estas relaciones depende el futuro de la empresa en su mercado.

Así que una empresa debe crear relaciones que perduren en el tiempo y esto es un verdadero reto, porque en la práctica muchas organizaciones ven el marketing simplemente como una herramienta para lograr ventas inmediatas, y no ven el enorme potencial que tiene para lograr una estabilidad y asegurar un posicionamiento en el mercado por muchos años, esto lo explica mejor Kotler en su libro "Marketing" diciendo que: "En la actualidad, el marketing debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar una venta ("hablar y vender"), sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente" (Kotler y Armstrong, 2012, 5), haciendo referencia a muchas empresas que solo buscan vender sus productos y no afianzan las relaciones con sus clientes, desconociendo que estos también tienen necesidades sociales de pertenencia y afecto o necesidades individuales de conocimientos y expresión personal, las cuales pueden ser la diferencia entre comprarle un producto a nuestra empresa o a la competencia.

Estos conceptos sobre el mercado, los clientes y sus necesidades, nos servirán en el marco de este proyecto, como las guías para entender porque es tan importante investigar constantemente nuestro mercado y como una relación estrecha con nuestros clientes nos brinda una diferenciación al momento de competir con otras empresas.

## Metodología

El marco metodológico es la instancia referida a los métodos, reglas y registros con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real (Balestrini, 2006, 125), esto quiere decir que nos indicara las bases y lineamientos que fueron empleados para desarrollar el proyecto.

Este proyecto se desarrolló basado en un plan de trabajo que fue propuesto por el área de mercadeo y ventas de la central ganadera, quienes fijaron unas metas y se apoyaron en un grupo interdisciplinario en el cual participaron las áreas de calidad, logística, sistemas, planeación y gerencia, creando actividades para cumplir con los objetivos específicos, que iban desde la creación de un glosario interno para unificar la terminología utilizada en la organización, pasando a la captura de información de los clientes actuales para analizarla y compararla con los bancos de datos de la empresa y finalmente llegando a actividades como el análisis de la información capturada para darle forma a proyectos futuros como lo es la realización de encuestas y entrevistas para conocer a profundidad a los clientes. Estas actividades mencionadas anteriormente y otras que se especificaran más adelante ayudaron a la organización a acercarse al objetivo principal, que se puede resumir como: Conocer a sus clientes. Cada actividad investigativa y de segmentación estuvo relacionada con el objetivo principal y estas fueron elaboradas por equipos de trabajo interdisciplinarios que se hicieron responsables de cada uno de los proyectos.

## **Generalidades de la metodología**

Cabe resaltar que dada la naturaleza cualitativa del proyecto, la retroalimentación que se hizo al plan de trabajo fue por medio de reportes de las actividades realizadas, que se presentaron en reuniones de todo el grupo interdisciplinario o de los miembros de cada proyecto, socializando la información obtenida para poder continuar con el siguiente paso, ya que las actividades propuestas estaban relacionadas y no podían ser ejecutadas de forma independiente, adicional a esto, la evaluación de los clientes se complementó de forma cuantitativa, porque fue necesario analizar históricos de beneficios y otros datos estadísticos.

## **Etapas del proyecto**

- A. Revisión del negocio cárnico en Colombia y el desarrollo de la ganadería bovina.
- B. Unificación de diversas bases de datos.
- C. Depuración de información.
- D. Unificación de términos.
- E. Caracterización de clientes.
- F. Revisión de históricos de clientes según importancia en caracterización.
- G. Captura de información acerca de grupos seleccionados en la caracterización.
- H. Identificación de problemas a la hora de recopilar información y sugerir correcciones.

## I. Análisis de resultados

### Cronograma del proyecto

Para el proyecto de investigación de mercado se planteó un cronograma inicial con las siguientes tareas y fechas:

**Tabla 1. Cronograma de trabajo inicial.**

ACTIVIDADES	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
Revisión de bases de datos de la empresa y depuración de información irrelevante o repetida.						
Captura de información complementaria por medio de actividades que involucren a los expendedores y transportadores de canales del Valle de Aburra.						
Creación de una encuesta para utilizarla como herramienta para captar información en la investigación de mercado y prueba piloto de dicha encuesta.						
Segmentación de clientes según las necesidades de información de la empresa.						
Implementación y supervisión de la investigación de mercado.						
Revisión de la información obtenida y presentación de resultados a los encargados.						

Pero por razones internas de la empresa, que incluyen el aprovechamiento máximo del tiempo y la disponibilidad de recursos, las actividades realizadas durante la pasantía y su distribución en el tiempo fueron las siguientes:

**Tabla 2. Cronograma de trabajo final.**

ACTIVIDADES	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
A. Revisión del negocio cárnico en Colombia y el desarrollo de la ganadería bovina. B. Unificación de diversas bases de datos.						
C. Depuración de información. D. Unificación de términos.						
E. Caracterización de clientes.						
F. Revisión de históricos de clientes según importancia en caracterización.						
G. Captura de información acerca de grupos seleccionados en la caracterización. H. Identificación de problemas a la hora de recopilar información y sugerir correcciones.						
I. Análisis de resultados.						

### Descripción de actividades

- A. Revisión del negocio cárnico: Se analizó el negocio cárnico en Colombia, teniendo en cuenta el mercado nacional e internacional.
- B. Unificación de bases de datos: Se recopiló toda la información de clientes que se encontraba en la empresa, utilizando los software independientes de bovinos y porcinos para crear una base de datos, detallando características que nos permitan segmentarlos a futuro, facilitando procesos de fidelización y la creación de propuestas como promociones, recompras y mejoras en canales de comunicación.
- C. Depuración de información: Se analizó la información obtenida al combinar las bases de datos y se revisó que datos se encontraban repetidos, errados u

- obsoletos para eliminarlos y resumir las bases de datos en información relevante no solo para el área de mercadeo, sino también para las demás áreas de la empresa.
- D. Unificación de términos: Se formó un grupo interdisciplinario para evaluar la terminología utilizada en la compañía, con el objetivo de crear una cartilla de definiciones que estandarizo las palabras que se utilizaban al hablar con clientes y diferentes áreas de la empresa, evitando información duplicada bajo diferentes nombres y mejorando la comunicación general.
- E. Caracterización de clientes: Se evaluaron las características de los clientes para encontrar la mejor forma de agruparlos, teniendo en cuenta las generalidades del proceso de faenado y las fichas técnicas específicas de cada uno, segmentándolos para crear estrategias de acercamiento diferenciadas.
- F. Revisión de históricos de clientes según importancia en caracterización: Se analizó el histórico de beneficio de algunos clientes que fueron escogidos luego de la caracterización, revisando su comportamiento y presentando un análisis de porque han cambiado o se han mantenido en el tiempo, el análisis tuvo en cuenta variables cualitativas como comunicaciones con el cliente y percepción de los programadores de beneficio y cuantitativas como número de animales beneficiados.
- G. Captura de información acerca de grupos seleccionados en la caracterización: Se realizaron actividades buscando verificar la información obtenida de las bases de datos, las cuales se resumen en llamadas telefónicas grabadas, puestos de actualización de datos y eventos con rifas y capacitaciones del

- INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamento), para capturar la autorización de los clientes para manipular su información y verificar los datos requeridos.
- H. Identificación de problemas a la hora de recopilar información y sugerir correcciones: Se analizaron los software utilizados en la empresa para programar el beneficio y almacenar información de los clientes, los cuales por motivos de confidencialidad llamaremos: Software “P” (Para porcinos) y Software “B” (Para bovinos). Después de ser capacitados en la utilización de estos softwares se presentaron sugerencias, las cuales fueron revisadas por un grupo interdisciplinario para luego exponérselas al proveedor del servicio.
- I. Análisis de resultados: Se verifico la información obtenida analizando cual puede ser la muestra necesaria para realizar un trabajo de encuestas a clientes, teniendo en cuenta la información obtenida en todas las actividades anteriores.

### **Recursos empleados**

Para la realización de las diferentes actividades propuestas se utilizó:

- 1 computador portátil.
- 1 impresora láser y 1 impresora fotográfica.
- Sistemas de información y bancos de información pagas.
- Asesoría de un experto en marketing.

## Resultados

### A. Revisión del negocio cárnico en Colombia y el desarrollo de la ganadería bovina

Se comenzó analizando el censo ganadero del 2016 y 2017, buscando revisar el comportamiento del hato ganadero bovino el último año. Al revisar la información se encontró que según el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario):

1. En el 2016 habían 22.689.420 bovinos, repartidos en 494.402 predios y los departamentos con mayor participación en esa población fueron Antioquia (Con el 11,67%), Córdoba (Con el 8,61%) y Casanare (Con el 8,18%).
2. En el 2017 habían 23.475.022 bovinos, repartidos en 514.794 predios y los departamentos con mayor participación en esa población fueron Antioquia (Con el 11,75%), Córdoba (Con el 8,74%), Casanare (Con el 7,93%).
3. Del 2016 al 2017 se incrementó en un 3% la cantidad de bovinos totales del país y en un 4% la cantidad de predios ganaderos. (Ver tabla 3).

**Tabla 3. Comparación de censo bovino 2016-2017**

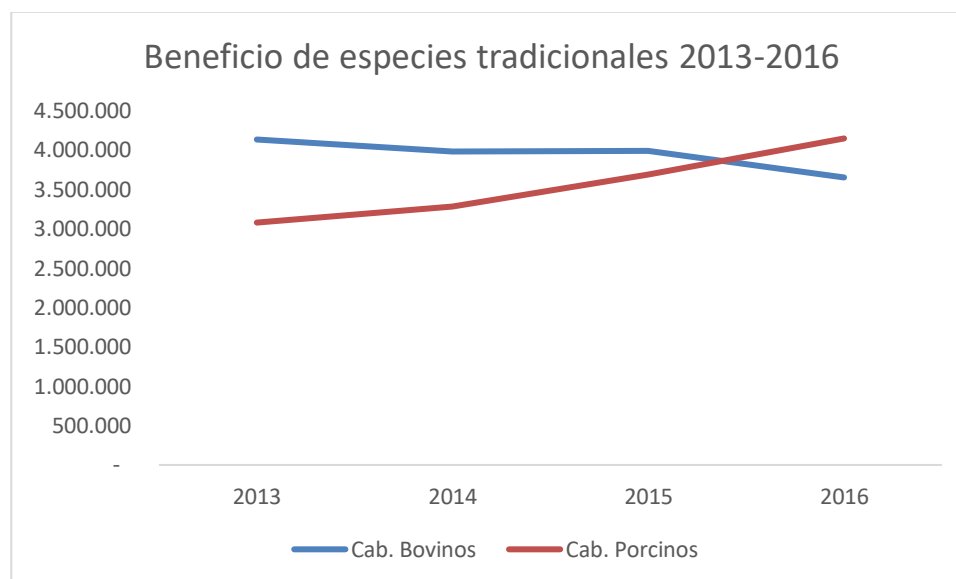
Analisis Censo	Censo 2016	Censo 2017
Total semovientes	22.689.420	23.475.022
Total predios	494.402	514.794
Incremento % Semov.	-	3%
Incremento % pred.	0	4%
Promedio x Predio	45,9	45,6

Luego se analizó el comportamiento del beneficio o faenado de las diferentes especies consumidas en Antioquia en los reportes del DANE para compararlas con el beneficio de ganado vacuno. (Ver tablas de 4 a 5 y gráficos de 1 a 2).

**Tabla 4. Comportamiento de beneficio especies tradicionales 2013-2016**

<b>Año</b>	<b>Cab. Bovinos</b>	<b>Cab. Porcinos</b>	<b>Var. % Bov.</b>	<b>Var. % Por.</b>
2013	4.134.519	3.079.046	0	0
2014	3.982.511	3.282.675	-4%	7%
2015	3.986.680	3.685.836	0%	12%
2016	3.652.242	4.147.969	-8%	13%

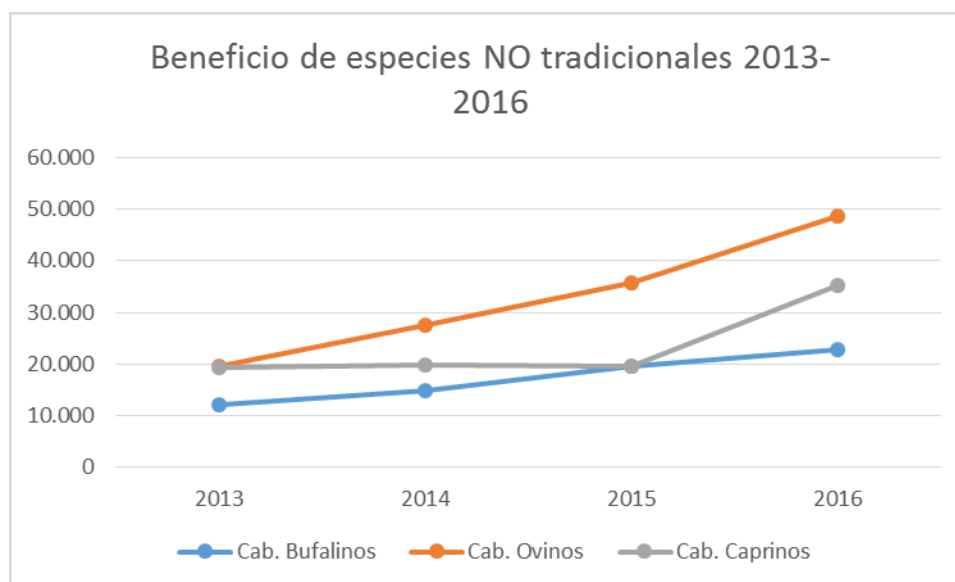
**Gráfico 1. Comportamiento de beneficio especies tradicionales 2013-2016**



**Tabla 5. Comportamiento de beneficio especies NO tradicionales 2013-2016**

Año	Cab. Bufalinos	Cab. Ovinos	Cab. Caprinos	Var. % Buf.	Var. % Ovi.	Var. % Cap.
2013	12.065	19.523	19.211	0	0	0
2014	14.813	27.457	19.872	23%	41%	3%
2015	19.599	35.830	19.476	32%	30%	-2%
2016	22.918	48.716	35.358	17%	36%	82%

**Gráfico 2. Comportamiento de beneficio especies NO tradicionales 2013-2016**



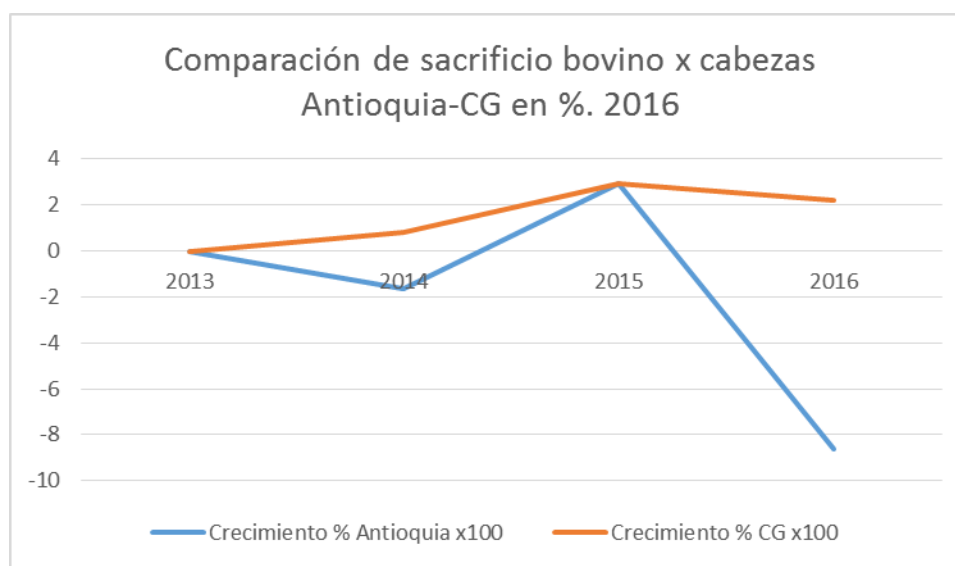
Según esta información y los datos analizados con algunos expertos, el hato ganadero continúa en crecimiento gracias a la retención de vientres que se está dando desde el 2016, pero el beneficio de ganado vacuno ha disminuido en los últimos años gracias a su costo, ya que han aparecido otras proteínas alternativas de costos inferiores como la carne de cerdo, pollo y pescado, además, han aparecido productos cárnicos especiales de oveja y cabra que también compiten por una parte del mercado. Pero pesar de la disminución en la cantidad de animales beneficiados a nivel nacional y

departamental la central ganadera de Medellín sigue teniendo incrementos anuales en su volumen de beneficio (Ver tabla 6 y gráfico 3).

**Tabla 6. Comparación de beneficio por cabezas Antioquia-CG**

Comparación de beneficio por cabezas "Antioquia" Vs "CG". Bovinos					
Año	Cab. Bov. Ant.	Cab. Bov. CG.	Resto del depto	Crecim. % Antioquia	Crecimiento % CG
2013	692.088	212.878	479.210	-	-
2014	680.580	214.654	465.926	-0,017	0,0083
2015	700.653	220.977	479.676	0,029	0,03
2016	640.364	225.898	414.466	-0,086	0,02

**Gráfico 3. Comparación de beneficio por cabezas Antioquia-CG**

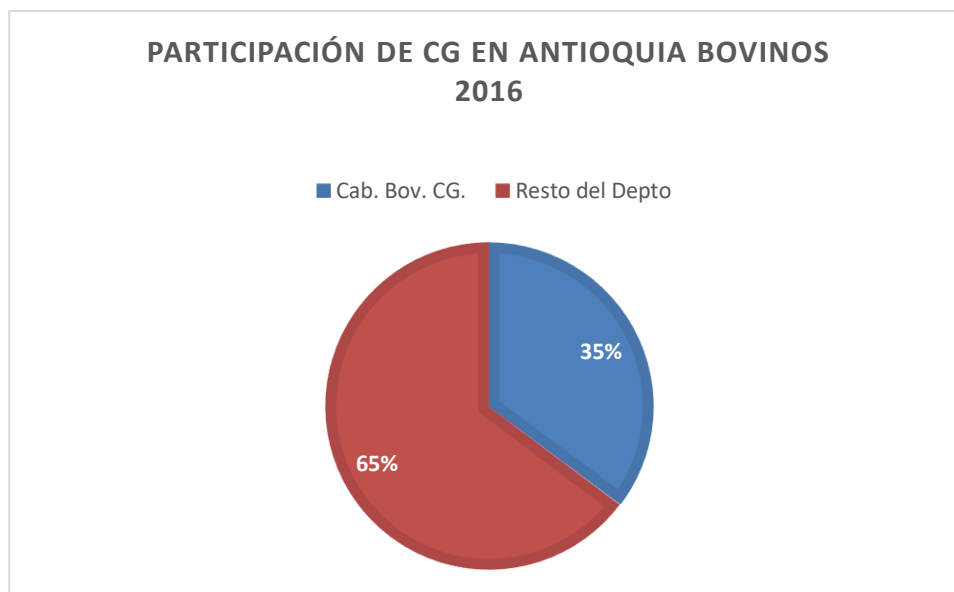


Adicional a esto, la participación de la Central ganadera en el departamento de Antioquia ha incrementado en los últimos años (Ver tabla 7 y gráfico 4).

**Tabla 7. Participación de CG en volumen de beneficio de Antioquia**

Año	Participación % de "CG" en Antioquia
2013	31%
2014	32%
2015	32%
2016	35%

**Gráfico 4. Participación de CG en volumen de beneficio de Antioquia**

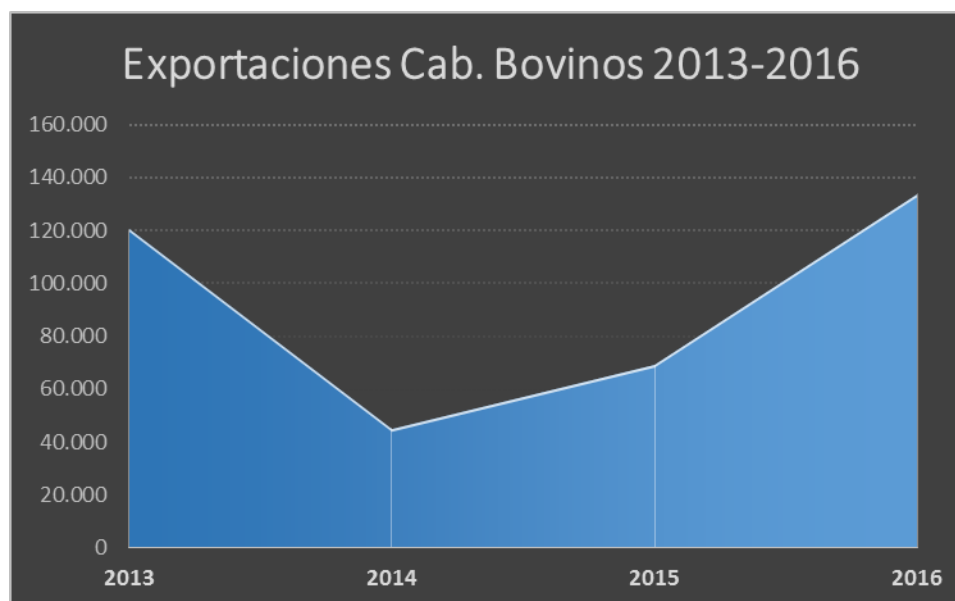


Finalmente se analizó el comportamiento de las exportaciones de bovinos, tratando de entender que tanto había afectado al sector los problemas políticos con Venezuela. Según "Legiscomex", el sistema de inteligencia integral por el cual paga la empresa, a pesar de las disminuciones en la exportación de ganado vacuno en el 2007 y 2014 gracias a los problemas políticos con Venezuela, que era el principal país destino para estas exportaciones, la actividad está en aumento gracias a la apertura de nuevos mercados como El Líbano, Jordania y Egipto. (Ver tabla 8 y gráfico 5).

Tabla 8. Exportaciones de bovinos 2013-2016

Año	Exportaciones Cab. Bovinos	Exportaciones KG canal Bov.
2013	120.325	28.867.182
2014	44.931	10.964.580
2015	68.905	17.535.915
2016	133.738	31.874.213

Gráfico 5. Exportaciones de bovinos 2013-2016



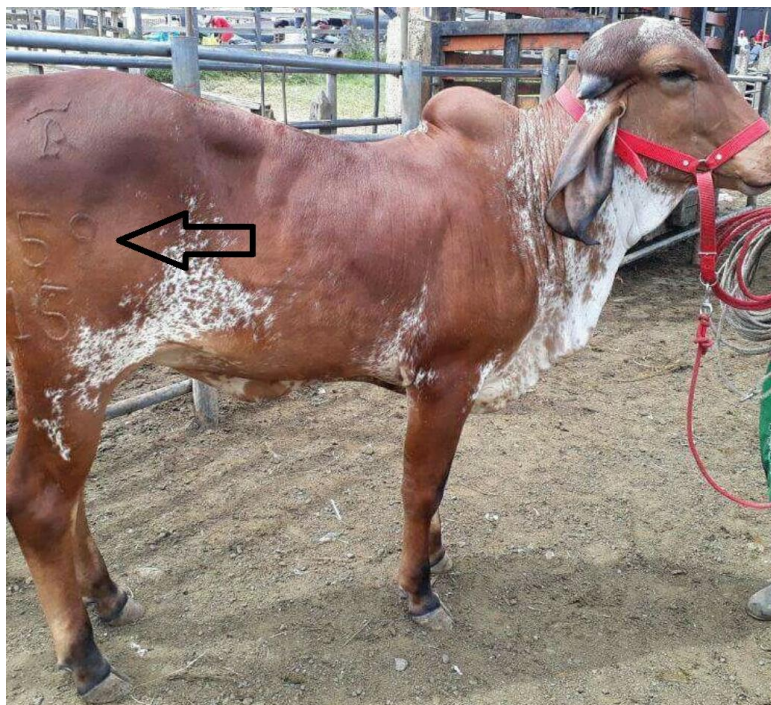
La información encontrada sirvió como base para definir que la situación con el ganado bovino es crítica, mientras que el ganado porcino se encuentra en aumento, así que se tomó la decisión de enfocarse inicialmente en el bovino, para ofrecer soluciones inmediatas a los clientes que benefician esta especie.

## **B. Unificación de diversas bases de datos**

Al evaluar la situación actual y determinar que se debía que conocer el mercado bovino primero, se revisaron las bases de datos almacenadas en los softwares de la empresa para conocer cuántos clientes de esta especie tenía la empresa.

La central ganadera tiene un software para la programación de beneficio bovino al cual llamaremos “Software B”, este software le permite al programador saber a quién pertenece el ganado que está siendo beneficiado y a quien se le entregarán las canales y/o los subproductos del beneficio (Cabeza, patas, pieles, etc.). Este software se creó a partir de unos archivos de Excel en los que se manejaba esta información, así que presenta algunos errores, entre ellos el hecho de que no almacena la información usando al cliente como referencia, sino la marca del beneficio, pero para continuar es importante explicar que es una “Marca de beneficio”. Tradicionalmente en las explotaciones ganaderas se marca a los semovientes con alguna clase de identificación que demuestre a que hacienda pertenece el ganado, algunos son marcados con chapetas amarillas, otros con chips, pero en Colombia la técnica más utilizada para marcar el ganado es por medio de un hierro caliente (O a temperaturas muy bajas alcanzadas con nitrógeno líquido) con el cual se deja una quemadura en el cuero del animal. (Ver fotografía 1).

**Fotografía 1. Marca con hierro**

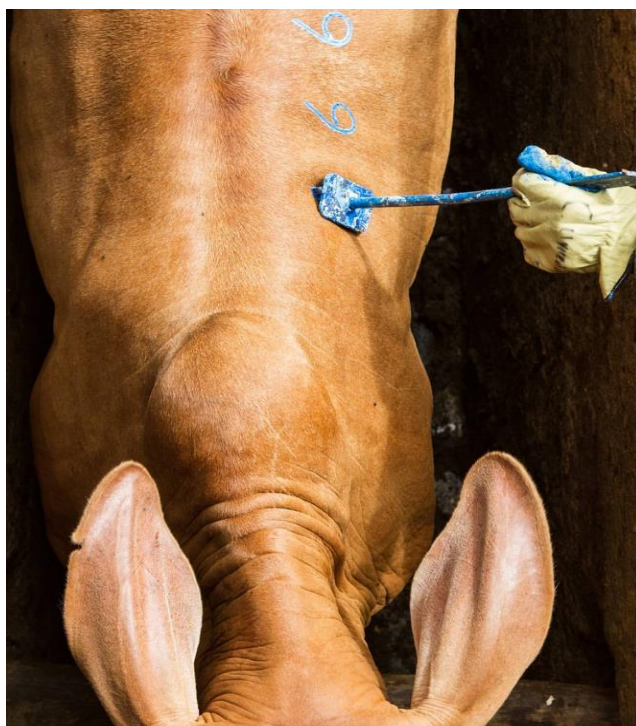


En la central ganadera, además de esta marca con hierro, se le da otra marcación con pintura al animal que va a ingresar a la planta, esto se hace porque en la mayoría de los casos el ganadero no es el que va a recibir la canal, sino un transformador o expendedor, entonces la “marca de beneficio” o marca de pintura sirve para reconocer a quien se le va a entregar la canal después del beneficio. (Ver fotografías 2 y 3).

Fotografía 2. Marca de pintura



Fotografía 3. Marca de pintura



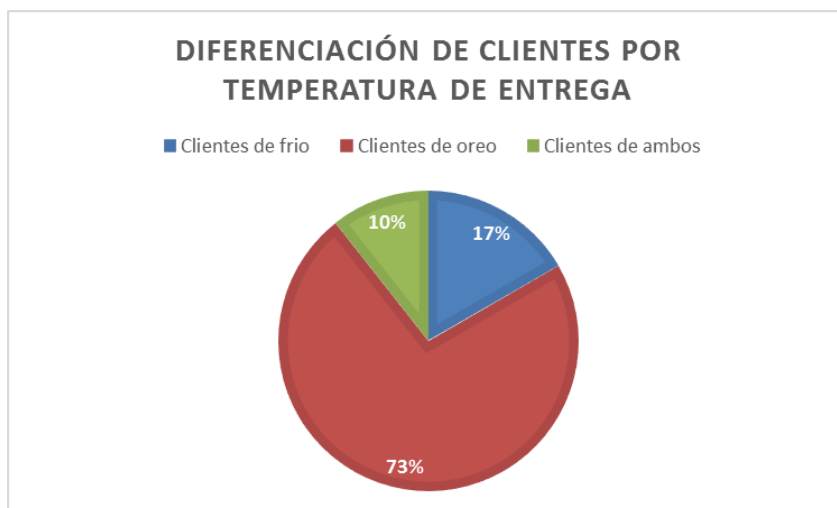
Así que la información que se tenía almacenada en la empresa de los clientes giraba alrededor de esta marca de beneficio o de pintura, el problema es que gracias a los sistemas asociativos y a que algunos expendedores le pagan a intermediarios por gestionar todo el proceso de entrada del ganado a la planta, en muchos casos las marcas no le pertenecen a los clientes de la empresa, sino a terceros con los que no se tiene algún tipo de relación comercial, así que cuando se revisó la base de datos inicial se encontró que la empresa tenía aproximadamente 30 clientes de facturación y 3.000 marcas activas. Un cliente de facturación es diferente de un cliente final porque es a nombre de quien se factura el beneficio, pero no el que recibe la canal, el que la recibe es llamado “cliente final” y para poder analizar el mercado se deben tener en cuenta ambos. Así que se aprovechó el conocimiento de los programadores y encargados de despacho para hacer una depuración inicial, eliminando clientes duplicados que el sistema veía como diferentes por problemas de digitación y se encontró que en el sistema la empresa tenía 7 clientes de facturación. Después de obtener esta información se realizó una consolidación de los bancos de datos internos de los softwares, tomando como base los históricos de 3 meses de beneficio y, apoyados en los 7 clientes de facturación que agrupaban a los demás, se encontró que en realidad la empresa tenía 933 marcas activas, repartidas entre 763 clientes finales o expendedores.

### C. Depuración de información

Se realizó un trabajo de depuración en el cual se buscaron parámetros relevantes para el área de mercadeo, entre los que se analizó cuales clientes recibían las canales a temperatura ambiente y cuales las recibían refrigeradas, tomando esta como una de las variables más importantes del momento, ya que según el INVIMA a partir del 2018 estará prohibido entregarle a los clientes canales sin refrigerar o en oreo (Así se conoce tradicionalmente la modalidad de entregar en caliente o sin refrigerar).

Se encontró que de los 763 clientes finales, 555 solo recibían canales sin refrigerar, 81 clientes recibían canales en ambas temperaturas (refrigeradas y oreo) y 127 clientes solo recibían canales refrigeradas. Esto quiere decir que el 73% de los clientes de la empresa aún no había comenzado a recibir canales refrigeradas, lo que evidencio una oportunidad de acercamiento al momento de ofrecer el servicio. (Ver gráfico 6).

**Gráfico 6. Diferenciación clientes por temperatura de entrega de canales**



#### **D. Unificación de términos**

Después de crear las bases de datos y depurar la información, fue inevitable notar que había términos que no eran claros para el personal, porque ciertas prácticas se llamaban tradicionalmente de una forma pero técnicamente se llamaban de otra y esto generaba confusiones que entorpecían el proceso de investigación, adicional a esto, se decidió contratar un asesor para que apoyara los procesos del área de mercadeo, así que para contextualizarlo se debía crear un glosario de términos que lo ayudara a él y al resto de la empresa a eliminar la ambigüedad. Con ese objetivo se creó la “Cartilla de conceptos básicos y segmentación” en su primera versión, la cual ayudaría a unificar los términos utilizados y a facilitar futuras actividades de la empresa.

Ilustración 1. Portada de Cartilla de conceptos

1

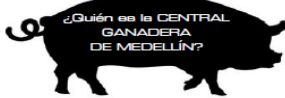
# CARTILLA DE CONCEPTOS BASICOS Y SEGMENTACIÓN



Elaboración: David Ramírez, Área de mercadeo y ventas.  
Versión: 01.  
Emisión: 10 de Enero de 2018.

## Ilustración 2. Cartilla de conceptos

2



Es una planta de beneficio con 60 años de construida y 10 años como empresa mixta entre los sectores público y privado.

La empresa presta el servicio de beneficio, que consiste en cobrar una tarifa por convertir animales vivos o en pie en canales que luego son entregadas a los clientes para su transformación y/o comercialización.

Preguntas frecuentes:

A. ¿La central compra ganado?: No, la central solo presta el servicio de beneficio o faenado.

B. ¿Cuál es la diferencia entre "La feria de ganados de Medellín" y "La Central Ganadera S.A."?: La feria de ganados de Medellín es el lugar donde se subasta y comercializa el ganado vivo en la ciudad de Medellín y la Central Ganadera S.A. es la que administra esa feria y la planta de beneficio, en donde se benefician animales de diferentes ciudades del país.

## Ilustración 3. Cartilla de conceptos

5



**-Cortes.** Con el resultado del despocte, tienen diferentes usos y calidades y se la forma en la que se comercializa la carne en los expendios, algunos ejemplos de cortes son punta de anca, solomito y tabla, entre otros.



**-Visceras o despojos porcinos/porcinas:** Órganos internos que se utilizan para el consumo animal y humano.



## E. Caracterización de clientes

Utilizando la información obtenida en la base de datos y la terminología definida en la cartilla de segmentación se buscó agrupar los clientes, para crear segmentos los cuales tendrían diferentes estrategias de acercamiento. Estos segmentos se construyeron tomando las variables que se presentan a continuación y después de definir los segmentos, se agruparon los clientes de la base de datos para conocer el volumen de cada grupo:

### Tipo de corte solicitado en planta

Para el ganado bovino se ofrecen 4 tipos de corte conocidos como Americano, Regional, Pistola y Semipistola. (Ver Tabla 9 y gráfico 7).

**Tabla 9. Segmentación según tipo de corte**

<b>Cientes según tipo de corte</b>		
Americano	3	0,39%
Pistola	3	0,39%
Regional	742	97,38%
Regional caleño	1	0,13%
Regional Pistola	8	1,05%
Regional Semipistola	2	0,26%
Semipistola	4	0,52%
<b>TOTAL</b>	<b>762</b>	<b>100%</b>

Gráfico 7. Segmentación según tipo de corte



### Tipo de ganado beneficiado

Según los requerimientos del cliente este puede beneficiar Ganado comercial, industrial, comercial e industrial o bufalinos. (Ver tabla 10 y gráfico 8).

Tabla 10. Segmentación según tipo de ganado

Clientes según tipo de ganado		
Búfalo	2	0,26%
Comercial	751	98,56%
Industrial	5	0,66%
Comercial e industrial	5	0,66%
<b>TOTAL</b>	<b>762</b>	<b>100%</b>

Gráfico 8. Segmentación según tipo de ganado



### Lugar de desposte:

Según su capacidad los clientes pueden despostar en una planta propia, contratar el servicio de un tercero, comercializar canales sin despostar o despostar en el expendio. (Ver tabla 11 y gráfico 9).

Tabla 11. Segmentación según lugar de desposte

Clientes según lugar de desposte		
PLANTA PROPIA	13	1,71%
TERCERIZA A MERCANTIL	3	0,39%
TERCERIZA A CORTESANO	16	2,10%
ENTREGA A FRIGOCARNES	1	0,13%
ENTREGA A ALICAR	1	0,13%
DESPOSTA EN EXPENDIO	733	96,19%
<b>TOTAL</b>	<b>762</b>	<b>100%</b>

Gráfico 9. Segmentación según lugar de desposte



#### Tipo de actividad económica:

Este parámetro se creó con buscando entender al cliente más allá de la entrega de las canales (Ver tabla 12 y gráfico 10), está conformado por:

**-INDUSTRIAL:** Clientes que benefician para la transformación de carne en embutidos y pueden contar con expendio para su comercialización.

**-COMERCIALIZADOR:** Clientes que benefician para comercializar las canales a terceros.

**-EXPENDEDOR:** Clientes que benefician para comercializar la carne en el expendio.

**Tabla 12. Segmentación según tipo de actividad económica**

Clientes según tipo de actividad económica		
INDUSTRIAL	7	0,92%
COMERCIALIZADOR	7	0,92%
EXPENDEDOR	748	98,16%
<b>TOTAL</b>	<b>762</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 10. Segmentación según tipo de actividad económica**



### **Sub segmentación según tipo de actividad económica**

Al encontrar que en todos los segmentos había un grupo con una participación de más del 90%, se creó una segmentación interna dentro del grupo de actividad económica, que se conformó por los siguientes grupos:

- **Expendedor A:** Clientes con varios o un expendio grande, que representan un buen volumen (entre 760 y 40 canales mes) y tienen una comunicación directa y de varios años con la empresa.

**-Expendedor B:** Clientes que benefician aproximadamente entre 80 y 30 canales mes.

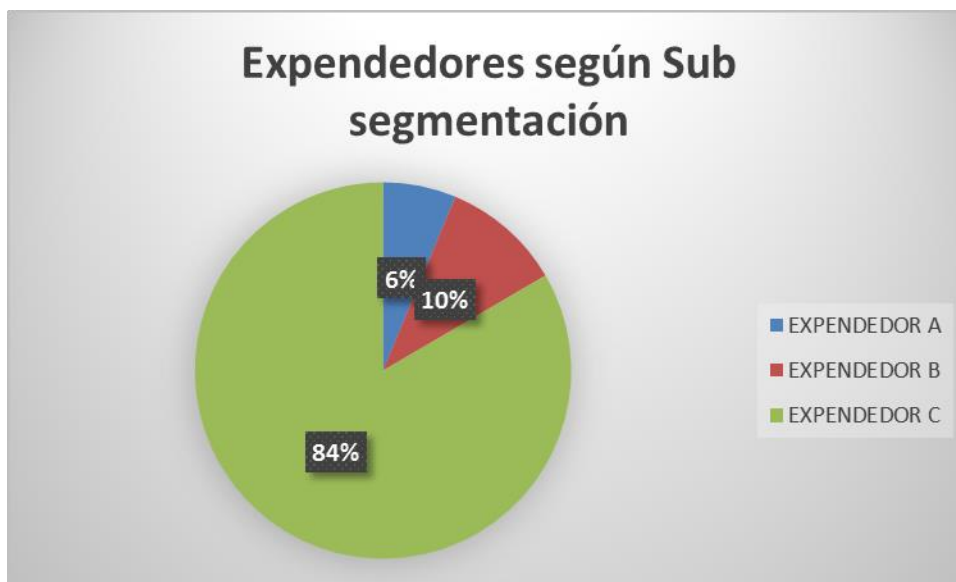
**-Expendedor C:** Clientes que benefician aproximadamente entre 29 y 1 canal mes.

Adicional a esto, se tuvo en cuenta el volumen de beneficio para verificar no solo el porcentaje de clientes, sino también su participación en el volumen total de servicio ofrecido. (Ver tablas de 13 a 14 y gráficos de 11 a 12).

**Tabla 13. Sub segmentación de expendedores**

Expendedores según Sub segmentacion		
EXPENDEDOR A	47	6,28%
EXPENDEDOR B	77	10,29%
EXPENDEDOR C	624	83,42%
<b>TOTAL</b>	<b>748</b>	<b>100%</b>

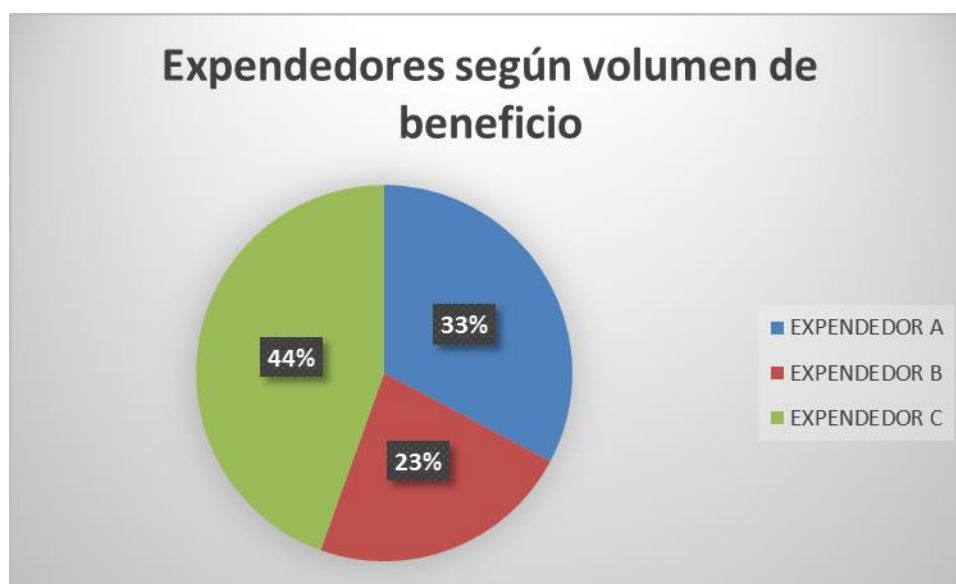
**Gráfico 11. Sub segmentación de expendedores**



**Tabla 14. Expendedores según volumen de beneficio**

Expendedores según volumen de beneficio	
EXPENDEDOR A	33%
EXPENDEDOR B	23%
EXPENDEDOR C	45%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 12. Expendedores según volumen de beneficio**

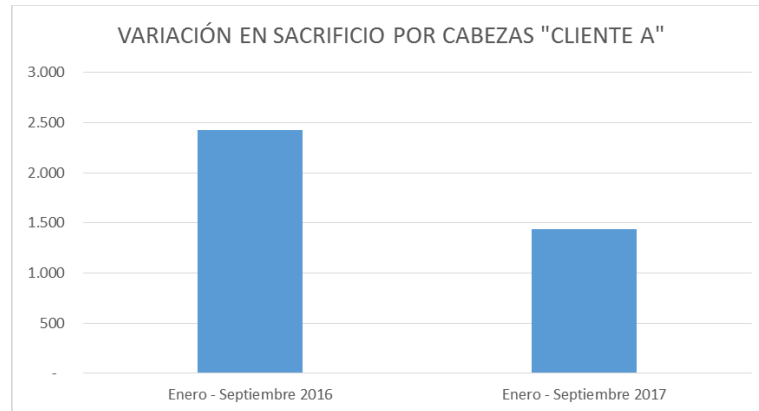


## **F. Revisión de históricos de clientes según importancia en caracterización**

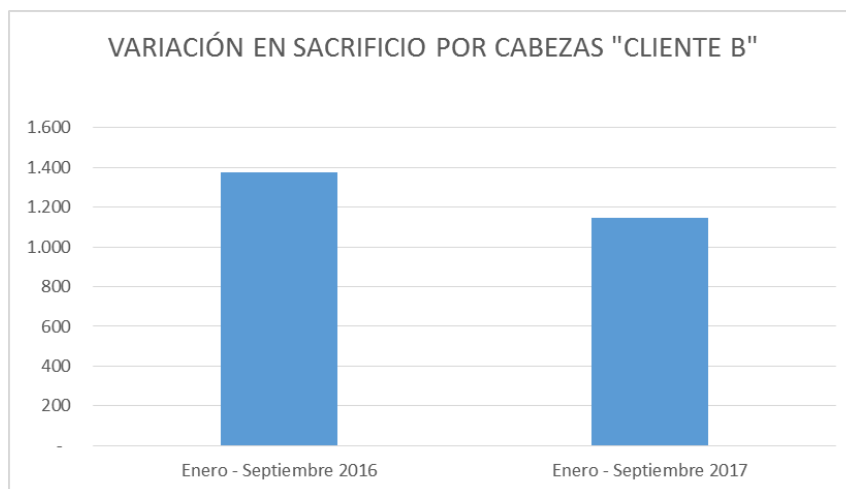
Al terminar la segmentación, se comenzó un trabajo de análisis de los históricos de beneficio de algunos clientes que por su volumen y tradición en la empresa, además de su posición en la segmentación, se consideraron importantes. Se analizó el volumen de beneficio por trimestre, comparando los primeros 3 trimestres del 2016 con los mismos en el 2017, para verificar si el volumen de estos clientes había aumentado o disminuido.

**Cliente A:****Tabla 15. Comparación Vol. Beneficio de "Cliente A" 2016-2017**

Enero - Septiembre 2016	Enero - Septiembre 2017	VR. % 2016-2017
2.423	1.438	-40,65%

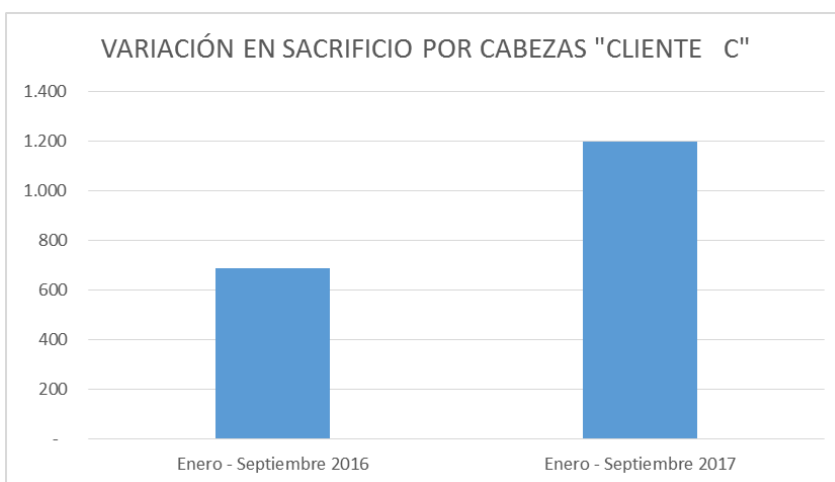
**Gráfico 13. Comparación Vol. Beneficio de "Cliente A" 2016-2017****Cliente B:****Tabla 16. Comparación Vol. Beneficio de "Cliente B" 2016-2017**

Enero - Septiembre	Enero - Septiembre	VR. % 2016-2017
1.375	1.148	-16,51%

**Gráfico 14. Comparación Vol. Beneficio de "Cliente B" 2016-2017**

**Cliente C:****Tabla 17. Comparación Vol. Beneficio de “Cliente C” 2016-2017**

Enero - Septiembre	Enero - Septiembre	VR. % 2016-2017
689	1.200	74,17%

**Gráfico 15. Comparación Vol. Beneficio de “Cliente C” 2016-2017**

Analizando la información que aparece en las Tablas 16, 17 y 18 y en los Gráficos 13, 14 y 15 notamos que 2 de los clientes seleccionados para la investigación tuvieron un decrecimiento significativo, especialmente el “Cliente A”, que tuvo una disminución en su volumen de beneficio de más del 40%, a diferencia de el “Cliente C”, que tuvo un incremento de más del 70%. Para entender mejor estos comportamientos se realizó una reunión interdisciplinaria para esclarecer las razones de estas variaciones y se concluyó que:

-El "Cliente A" había comenzado a beneficiar animales en otra planta de beneficio, lo que evidencio una falencia en el servicio ofrecido por la empresa.

-El "Cliente B" disminuyo su volumen porque su planta de desposte se encontraba actualmente en remodelación, lo que le impedía continuar con los volúmenes habituales.

-El "Cliente C" construyo un nuevo punto de venta, lo que lo llevo aumentar los volúmenes de beneficio.

Este análisis llevo a revisar que estrategias inmediatas se podían realizar desde el área de mercadeo y ventas para recuperar al "Cliente A", ya que representaba un volumen importante en la segmentación, adicional a esto, también se revisaron técnicas de fidelización para brindar un mejor servicio al "Cliente B", quien probablemente necesitaría una asesoría gracias a los incrementos en su volumen habitual.

### **G. Captura de información acerca de los grupos seleccionados en la caracterización.**

Después del análisis individual, se revisó la información almacenada en la base de datos y para verificar que la información almacenada fuera correcta y garantizar que la empresa tuviera permiso para darle tratamiento a esta información personal, se plantearon 3 actividades, de las cuales 2 se realizaron de forma simultánea y la tercera se realizó después de obtener los resultados de las 2 primeras, esas actividades fueron:

### Verificación telefónica:

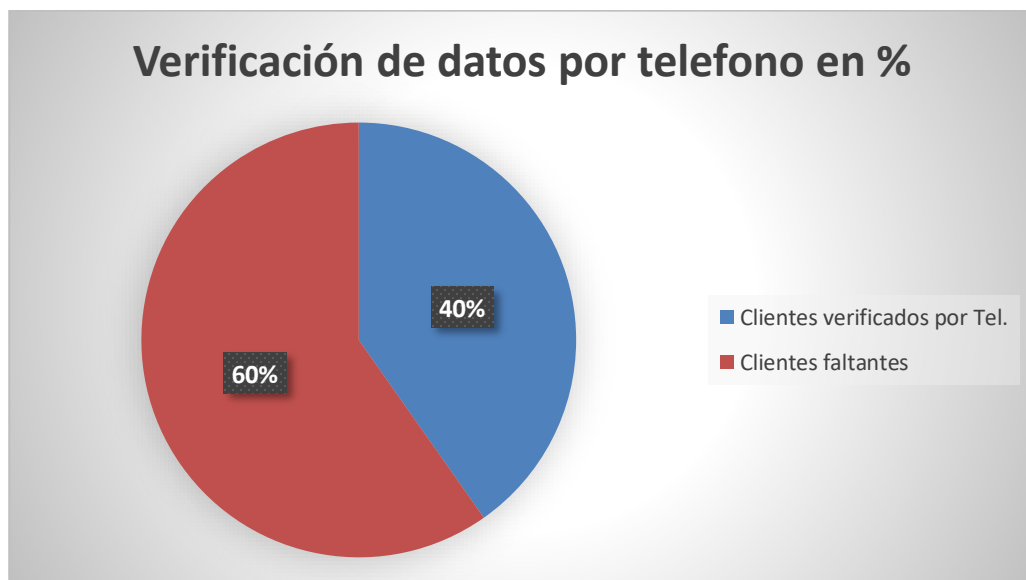
Llamadas a los expendios que aparecían en la base de datos desde una línea con la opción de grabar la conversación, solicitando permiso por anticipado al encargado para comenzar la grabación y así verificar los datos del cliente y obtener su autorización para el tratamiento de datos.

**Resultados:** De la base de datos de 763 clientes, se logró una verificación telefónica con 307 de ellos, dando un porcentaje de efectividad del 40%. (Ver tabla 18 y grafico 16).

**Tabla 18. Verificación de datos por teléfono en %**

<b>Total clientes</b>	<b>763</b>	<b>100%</b>
<b>Cientes verificados por Tel.</b>	307	40%
<b>Cientes faltantes</b>	456	60%

**Gráfico 16. Verificación de datos por teléfono en %**



### **Puesto de actualización de datos:**

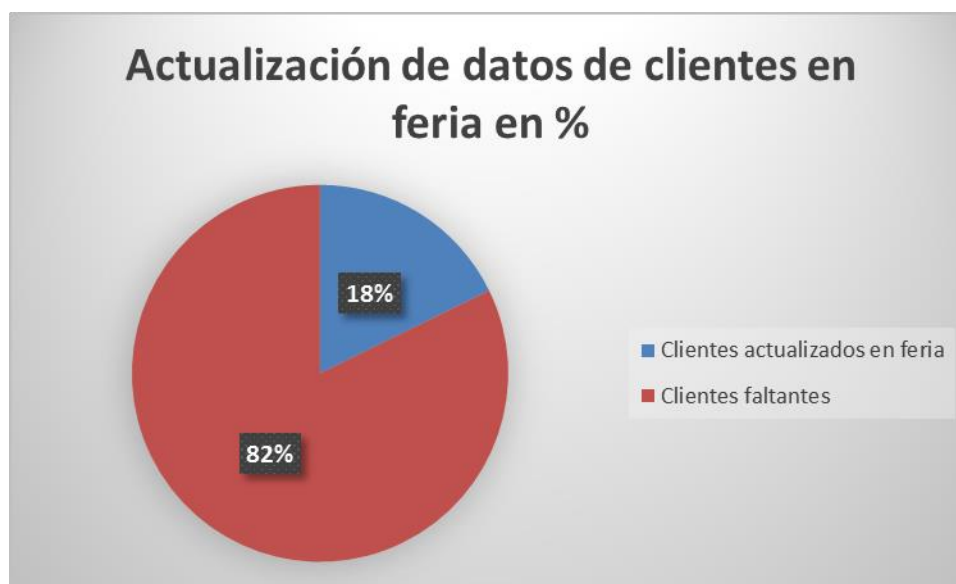
Montaje de un puesto de actualización de datos en la oficina de información de la feria, al cual los clientes se podían acercar para entregar algunos documentos, confirmar la información y firmar un consentimiento para el tratamiento de datos.

**Resultados:** De la base de datos de 763 clientes y descontando los actualizados por teléfono, se actualizaron los datos de 81 clientes, lo que represento el 18% de los clientes que faltaban por actualizar. (Ver tabla 19 y grafico 17).

**Tabla 19. Actualización de datos en feria en %**

<b>Cientes sin actualizar por Tel.</b>	<b>456</b>	<b>100%</b>
<b>Cientes actualizados en feria</b>	<b>81</b>	<b>18%</b>
<b>Cientes faltantes</b>	<b>375</b>	<b>82%</b>

**Gráfico 17. Actualización de datos en feria en %**



### Evento con el INVIMA:

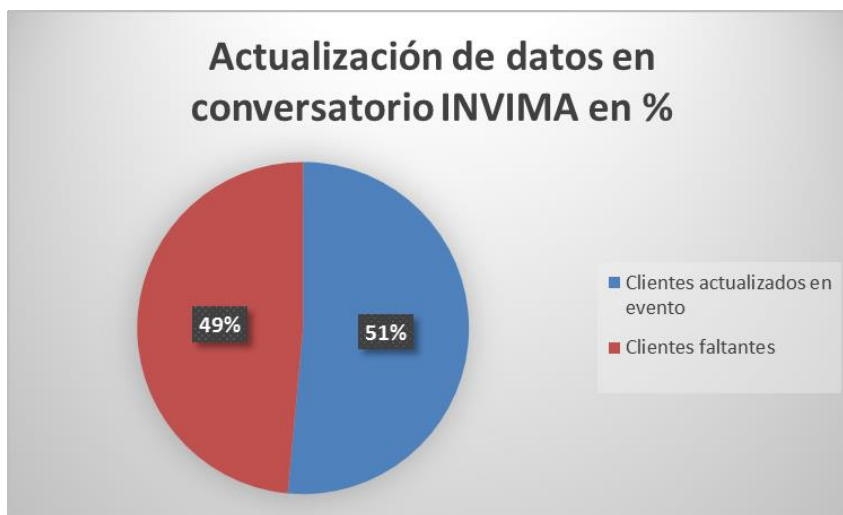
Organización de un evento tipo conversatorio con un invitado del INVIMA al cual se invitó a los expendedores de carnes registrados en la base de datos y se tomaría ventaja de su asistencia para que firmaran un consentimiento para el tratamiento de datos.

**Resultados:** Al evento se invitaron 400 expendedores de carnes, de los cuales se actualizaron los datos de 193 que no habían sido actualizados en las actividades anteriores, obteniendo un 51% de los clientes faltantes por actualización de datos. (Ver tabla 20 y gráfico 18).

**Tabla 20. Actualización de datos en evento INVIMA en %**

Cientes sin actualizar en feria	375	100%
Cientes actualizados en evento	193	51%
Cientes faltantes	182	49%

**Gráfico 18. Actualización de datos en evento INVIMA en %**



Después de finalizar las 3 actividades, se logró actualizar los datos de 581 clientes, el 76% de la base de datos. Dado que se esperaba actualizar el 50% de los clientes teniendo en cuenta las condiciones de anonimato en las que estos se han mantenido, se consideró que los eventos cumplieron la meta esperada.

#### **H. Identificación de problemas a la hora de recopilar información y sugerir correcciones.**

Para evitar que la información de los clientes siguiera siendo almacenada de forma errada y facilitar los procesos de recolección de información a futuro, se realizó un análisis de los softwares de la empresa, comparando la información que capturaban y tomando lo mejor de ambos. Para esto se construyó el paralelo de la Tabla 21, que luego se utilizó para solicitarle modificaciones al prestador de servicios.

**Tabla 21. Comparación de softwares empresariales.**

	<b>SOFTWARE B</b>	<b>SOFTWARE P</b>
<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>A.</b> Se diseño en el 2013 y se implemento en el 2015, pero se creo utilizando la informacion de otros software de la central, que existen desde el 2008.	<b>A.</b> Se implemento en el 2008.
<b>PORQUE SE COMPRO?</b>	<b>B.</b> Se creo como una mejora a las macros de excel que se usaban para registrar la informacion de diferentes puntos de la planta (Corrales, pieles, cavas, despacho, etc.) y se busco que pudiera conectarse con los software de contabilidad y de subasta.	<b>B.</b> Se creo de ceros como herramienta para brindarle informacion a los poricultores y comercializadores de carne cerdo, teniendo en cuenta que en esta industria los porcentajes de rendimientos y mermas han tomado una gran importancia.
<b>EXPERIENCIA DEL DESARROLLADOR</b>	<b>C.</b> El creador es una persona con mas de 30 años de experiencia en el sector carnico, que conoce las necesidades de informacion de los clientes y del mercado.	<b>C.</b> El creador es una empresa con una larga trayectoria con la central ganadera, ya que creo varios software para la empresa y adicional a esto tiene mas de 20 años de experiencia en software de logistica empresarial.
<b>QUE VALOR GENERAN?</b>	<b>D.</b> Facilita la operación interna de la planta.	<b>D.</b> Es un valor agregado que los clientes solicitan, en algunos casos es la razon por la cual benefician en central ganadera.
<b>QUE INFORMES GENERA?</b>	<b>E.</b> Permite revisar los comportamientos especificos por marcas o contramarcas, pero no entrega reportes generales por clientes.	<b>E.</b> Genera informes especificos sobre cada animal, lote o cliente y genera informes generales sobre la participacion de los clientes en el beneficio, historicos de sacrificio y rendimiento de canales, entre otros.
<b>INTERACTUA CON EL CLIENTE?</b>	NO	SI
<b>ES AMIGABLE CON EL USUARIO?</b>	NO	SI

## I. Análisis de resultados

Al finalizar las actividades individuales se definió que adicional a la investigación que se realizó durante los últimos meses era necesario contratar los servicios de una empresa de investigación de mercado para finalizar la actualización de datos y ver que oportunidades de crecimiento existen para la central ganadera en la zona del valle de aburra, para esto se crearon algunas recomendaciones que serán explicadas más adelante.

## **Propuesta de método de investigación**

Dadas las condiciones de la investigación, se debe utilizar un método cualitativo, debemos aclarar que según La Fuente y Marín (2008:6), la investigación cualitativa es aquella que describe extensamente las variables de estudio y, en la mayoría de los casos, realiza un análisis intuitivo de los datos derivados del juicio de un grupo de expertos. En cambio, la investigación cuantitativa se orienta a la medición de variables objeto de estudio de forma objetiva bajo un tratamiento estadístico de la información.

## **Propuesta de variables de la investigación**

Variable independiente "A": Necesidades insatisfechas de los clientes.

Indicadores de la variable "A":

- Peticiónes, quejas y reclamos de clientes.
- Disminución en volumen de clientes.
- Disminución en volumen de beneficio de clientes industriales.

## **Propuesta de recolección de datos**

Se deben realizar encuestas con preguntas abiertas en su mayoría y algunas cerradas, solo como complemento, dada la naturaleza cualitativa de la investigación. Estas encuestas deben ser diseñadas para motivar al encuestado a expresar sus

inconformidades con el servicio más allá de las preguntas específicas que le harán, además, se deben complementar las encuestas con entrevistas no estructuradas a clientes considerados expertos en el negocio cárnico, estas entrevistas deben ser conversaciones sin secuencia alguna y con unas cuentas preguntas base, que servirán para encaminar la conversación a los puntos buscados u otros relacionados con estos. Adicional a esto, se deben revisar fuentes secundarias virtuales, como los bancos de datos del DANE y el ICA.

## **Conclusiones**

### **Conclusiones generales**

Se completaron las tareas propuestas inicialmente y se agregaron otras en el desarrollo del proyecto, logrando obtener información general sobre el mercado actual de la empresa e información específica de algunos clientes seleccionados, entregándole a los directivos un banco de información confiable que podrán utilizar en la creación de estrategias futuras desde cualquier área, pero no se terminó la investigación de clientes porcinos debido a que se decidió enfocar todo el tiempo y esfuerzo los clientes de bovinos gracias a la situación actual del mercado.

## **Recomendaciones**

Para continuar con el proceso de investigación de mercado se recomienda contratar a una empresa especialista en investigación por medio de encuestas, utilizando los siguientes parámetros como base:

### **Planteamiento de hipótesis General**

La brecha de comunicación impide que la central ganadera conozca las necesidades de sus clientes, lo que evita que pueda crear propuestas atractivas que cautiven nuevos clientes y fidelicen los existentes.

### **Planteamiento de hipótesis Específicas**

- A. La participación de intermediarios en el proceso de faenado generó un distanciamiento entre la planta que es la prestadora del servicio y el cliente, quien recibe el producto transformado.
- B. La falta de comunicación pone en riesgo el buen nombre de la empresa, ya que los intermediarios se aprovechan de esta situación responsabilizando a la planta por sus errores.
- C. El desconocimiento de los procesos internos de la empresa generó desconfianza entre los clientes, quienes ven a la organización como un ente monopólico que los maneja a su antojo.
- D. La falta de capacitación de los clientes y la distancia entre estos y la empresa ha impedido que conozcan a fondo los beneficios de comercializar carne refrigerada, lo que ha demorado la transición a esta modalidad.
- E. La empresa carece de propuestas de valor atractivas que cautiven sus clientes.

## Referencias

Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación (Séptima edición)*.

Caracas: BL Consultores asociados.

Barquero, D. (2007) *Marketing de clientes ¿Quién se ha llevado mi cliente?* (Segunda

Edición). Barcelona: Mcgraw-hill Interamericana de España S.L

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012) *Marketing* (Decimocuarta edición. Adaptado para el

español por Editorial Pearson Educación de México) Naucalpan de Juárez:

Pearson Educación de México.

Lafuente, C. (2008). *Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases,*

*fuentes y selección de técnicas*. Colombia: Universidad EAN.

Parramón, J. (2016) *Una alternativa al capitalismo neoliberal. Volumen II. Desarrollo y*

*valoración*. Alicante: Club Universitario

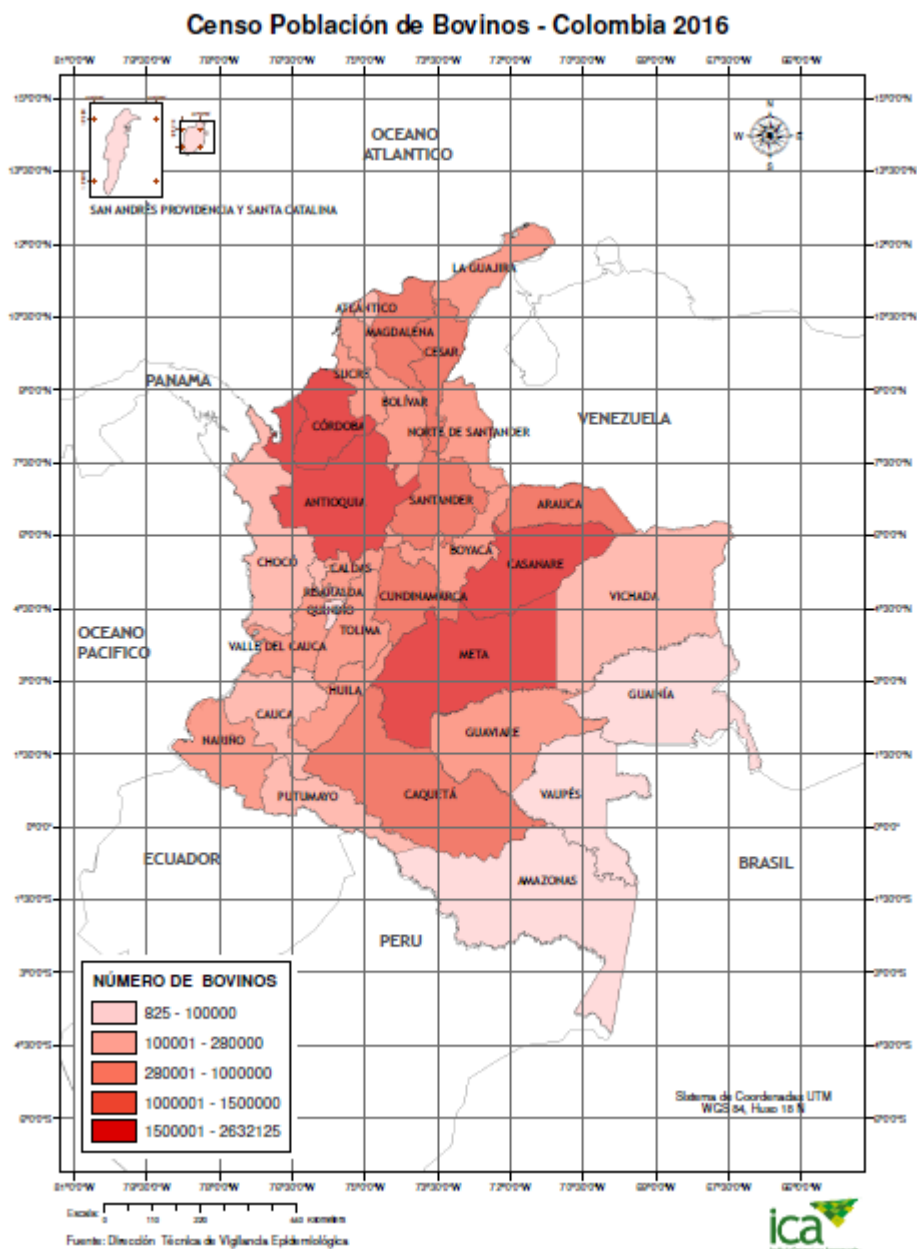
Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española (23.a ed.)*.

Consultado en [http:// http://dle.rae.es](http://dle.rae.es)

Sikmund, W. y Babin, B. (2009) *Investigación de mercados* (Novena Edición. Adaptado para el español por Editorial Cengage Learning). México DF: Cengage Learning.

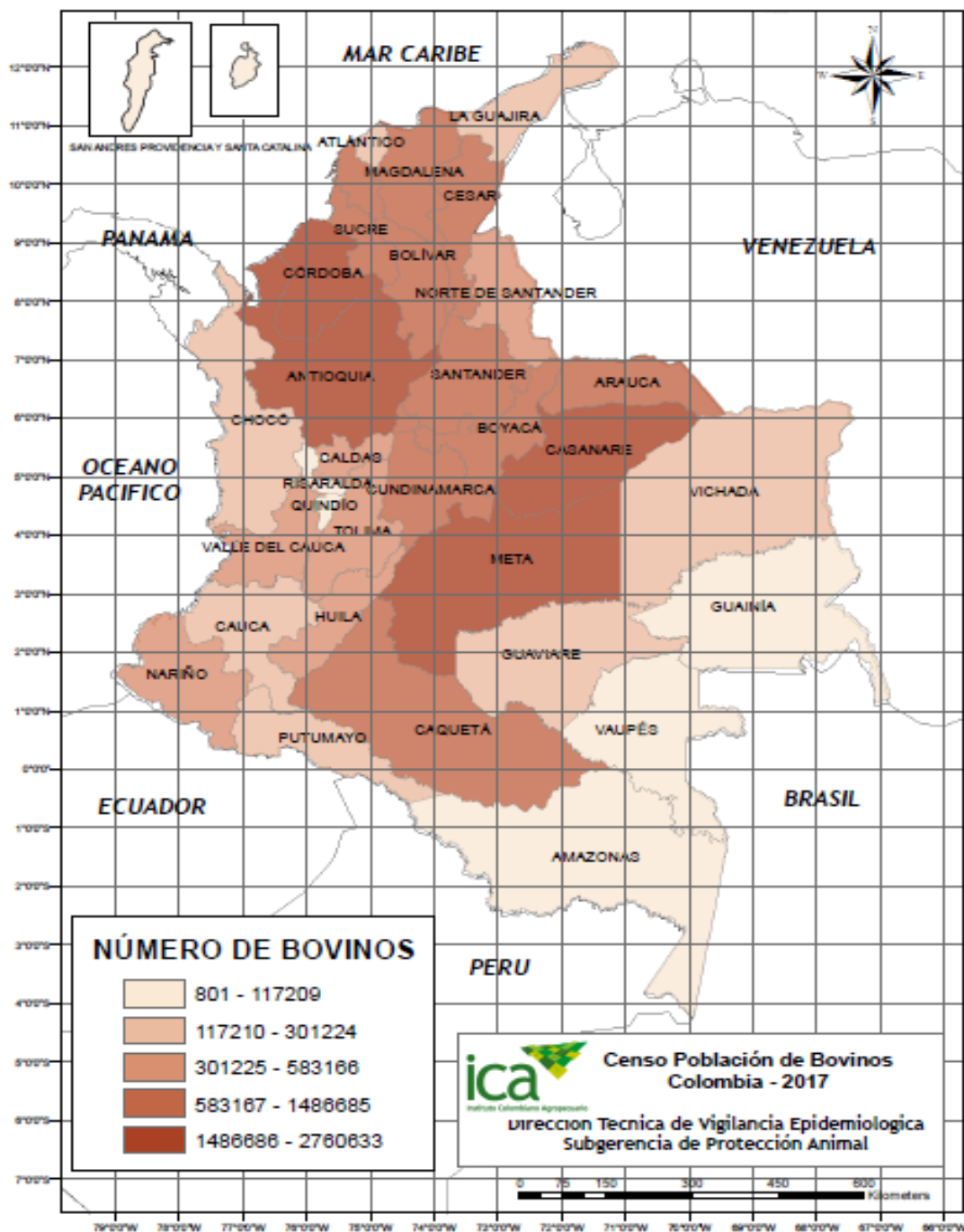
## Apéndices

### Apéndice A. Mapa de distribución de bovinos en Colombia 2016



Fuente: ICA 2017

### Apéndice B. Mapa de distribución de bovinos en Colombia 2017



Fuente: ICA 2017

Apéndice C. Introducción del gerente de CG en evento con el INVIMA



Fuente: Central ganadera de Medellín

**Apéndice D. Conversatorio en evento con el INVIMA**

**Fuente: Central ganadera de Medellín**

**Apéndice E. Equipo de CG en evento con el INVIMA**



**Fuente: Central ganadera de Medellín**