

**ESTUDIO DE MERCADO Y ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE LAS CARNES DE RES POLLO Y PAVO EN
CARTAGENA**

JORGE ARENAS DULCEY

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA D.T. y C.**

1999

**ESTUDIO DE MERCADO Y ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE LAS CARNES DE RES POLLO Y PAVO EN
CARTAGENA**

JORGE ARENAS DULCEY

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero Industrial**

**Asesor
PEDRO MORA
Ingeniero Industrial**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA D.T. y C.**

1999

ARTÍCULO 105. La Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados y no pueden ser explotados comercialmente sin autorización.

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias D. T. y C. 6 de Octubre de 1998

A Dios y la Virgen.

A la memoria de mi padre Jorge Anibal Arenas.

A mi madre Silvia Dulcey de Arenas.

A mis hermanas Pilar y Silvia.

A mi esposa Ana Rosa Rodríguez Cortés.

A mi hija Camila Arenas Rodríguez

A la familia de mi esposa Héctor Rodríguez, Diana Cortés de Rodríguez e hijos.

Gracias por su apoyo y amor.

JORGE

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

Pavos la Paz Compañía Agropecuaria Limitada, por su valioso apoyo y colaboración.

Dr. Alberto Persi Merlano. Presidente en Cartagena, Federación Nacional de Ganaderos.

Dra. Adriana Chavarro. Jefe de Documentación en Bogotá, Federación Nacional de Ganaderos.

Dr. Alejandro Zambrano Prada. Director Ejecutivo. Asociación de Ganaderos del Atlántico y zona norte (Asoganorte).

Dr. Alvaro E. Aristizabal M. Gerente de Codoble en Cartagena de Indias.

Federación Nacional de Agricultores, por su colaboración en la realización de este proyecto.

Pedro Mora, Ingeniero Industrial. Director de Fabricación de Industrial y profesor de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Adalberto Miele. Lic. en Filosofía y Letras. Profesor de la Universidad Tecnológica de Bolívar y Director de Postgrado Universidad San Buenaventura.

Y a todas aquellas personas que en una u otra forma colaboraron en la realización del presente proyecto.

GLOSARIO

Demanda. Son requerimientos de productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos. La gente escoge los productos que le ofrecen la mayor cantidad de satisfacción posible a cambio de lo que pagan. Cuando el poder adquisitivo respalda los deseos, éstos pasan a ser demandas.

Estrategias. Se define como el desarrollo y puesta en práctica de políticas adecuadas para cada una de las facetas que componen la actividad empresarial en consonancia con los objetivos. Consiste en crear un posicionamiento de valor único y exclusivo. Es crear los acoples idóneos entre todos los procesos internos existentes en la empresa.

Mercado. Consta de las personas que compran o que podrían comprar un producto. En su sentido original un mercado es un lugar donde los compradores y los vendedores se reúnen para intercambiar bienes y servicios. Esta íntimamente ligado al concepto de transacción el cual es un canje de valores entre las partes. Conforme la cantidad de personas y de transacciones de una sociedad aumenta, la cantidad de comerciantes y de mercados. El mercado puede crearse alrededor de un producto, un servicio o cualquier cosa que entrañe valor. Es el espacio, donde se colocan los comerciantes con el objeto de realizar un intercambio.

Producto. Es cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

Concepto de producto. Sostiene que los consumidores preferirán aquellos productos que ofrezcan gran calidad, rendimiento e innovación y, por consiguiente, que la organización debe realizar un esfuerzo constante para mejorar los productos.

Posicionamiento. Es el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores. Es colocarse en la posición en la cual se pueden satisfacer las necesidades de un grupo determinado de usuarios. Involucra procesos exclusivos en productos y servicios. Esta estrechamente relacionado con la estrategia, ya que esta es la creación de un posicionamiento de valor único. Si solo existiera una

posición ideal, no habría necesidad de estrategias. La esencia del posicionamiento es escoger actividades eficientes, efectivas y diferentes a las de la competencia.

Sostenibilidad. Es el resultado de asumir una posición que permita actividades que ofrezcan satisfacción de las de las necesidades y deseos en el largo plazo.

Acople. Es uno de los componentes más importantes en la integración de factores de éxito, recursos críticos y elementos de competencia con el fin de crear una ventaja competitiva. Es la simple consistencia entre las actividades y toda la estrategia. Es cuando las actividades se refuerzan unas con otras. Nace de un adecuado sistema de actividades que aproveche y comprometa los valores individuales de cada actividad al servicio de una estrategia.

Mercadeo. Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros.

Efectividad Operacional. Se debe diferenciar efectividad operacional de estrategia organizacional. La efectividad operacional conduce a la empresa a la frontera de la productividad. La estrategia consiste en crear un posicionamiento de valor único y exclusivo. Efectividad operacional es conceder gran importancia a los consumidores y a la vez dar mejor valor agregado a cada unidad de producto con menores costos operativos. No es solo ser eficiente, sino es ser eficiente y estar pendiente del cliente. Significa realizar actividades similares a la competencia pero de mejor forma.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	27
1. IMPORTANCIA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LA CARNE EN COLOMBIA	30
1.1 CARNE DE RES	30
1.2 CARNE DE POLLO Y CARNE DE PAVO	35
2. RESEÑA HISTORICA Y GENERALIDADES	38
2.1 LA HISTORIA ADSURDA DE LA GANADERIA EN COLOMBIA	40
2.2 ¿CÓMO SE ORIGINÓ LA GANADERIA COLOMBIANA?	46
2.3 RUTAS DE EXPANSIÓN GANADERA	52
2.4 HISTORIA DEL POLLO EN COLOMBIA	55
2.5 HISTORIA DEL PAVO EN COLOMBIA	56
3. RECONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LA CARNE	61
3.1 PRODUCTO CARNE DE RES	62
3.1.1 Marcas	63
3.1.2 Presentaciones	64
3.1.3 Precio	65
3.1.4 Publicidad	66
3.1.5 Canales de Distribución y Comercialización	66

3.1.5.1	El Productor o Ganadero	67
3.1.5.2	El comisionista	67
3.1.5.3	Colocador Acopiador	68
3.1.5.4	Colocador	68
3.1.5.5	Expendedores	69
3.1.6	Competencia	72
3.2	PRODUCTO: CARNE DE POLLO	75
3.2.1	Marcas	76
3.2.2	Presentaciones	76
3.2.3	Precio	78
3.2.4	Publicidad	79
3.2.5	Canales de Distribución	80
3.2.6	Competencia	84
3.3	PRODUCTO: CARNE DE PAVO	85
3.3.1	Marcas	87
3.3.2	Presentaciones	87
3.3.3	Precio	89
3.3.4	Publicidad	91
3.3.5	Canales de Distribución	92
3.3.6	Competencia	93
4.	ANALISIS DEL CONSUMIDOR	96
4.1	ANALISIS DEL CONSUMIDOR FINAL	98
4.1.1	Factores Personales	99
4.1.2	Percepciones	114

4.1.3	Hábitos de Consumo	123
4.1.4	Hábitos de Compra	127
4.2	ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS COMPRADORAS	139
4.2.1	Percepciones	139
4.2.2	Expectativas	143
4.2.3	Hábitos de Consumo	149
4.2.4	Hábitos de Compra	153
5.	ANÁLISIS DE PRECIOS	162
5.1	ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA DEMANDA, EL PRECIO Y EL INGRESO	163
5.1.1	Carne de Res	163
5.1.2	Carne de Pollo	166
5.1.3	Carne de Pavo	167
5.2	POLÍTICAS EXISTENTES DE PROTECCIÓN PARA LOS PRECIOS DE LAS CARNES DE RES, POLLO Y PAVO.	169
5.3	PRECIOS MÁXIMOS Y MÍNIMOS EN LAS CARNES DE RES, POLLO Y PAVO	174
5.4	COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LOS PRECIOS	179
5.5	FACTORES A TENER EN CUENTA EN LA FIJACIÓN DE LOS PRECIOS POR PARTE DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CARNE OBJETO DEL ESTUDIO	183
5.6	ALGUNAS ESTRATEGIAS DE PRECIOS PARA TENER EN CUENTA	185
6.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	188
6.1	PRODUCCIÓN LOCAL Y NACIONAL DE CADA UNA DE LAS CARNES	188
6.1.1	Carne de Res	188
6.1.2	Carne de Pollo	190

6.1.3	Carne de Pavo	191
6.2	COMERCIALIZADORES CARNE DE RES, POLLO Y PAVO EN CARTAGENA. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y CAPACIDADES	193
6.2.1	Carne de Res	194
6.2.2	Carne de Pollo	198
6.2.3	Carne de Pavo	201
6.3	PRODUCTO SUSTITUTOS QUE SE ENCUENTRAN EN EL MERCADO	202
6.3.1	Producto: Pescado	203
6.3.1.1	Marcas	203
6.3.1.2	Presentaciones	203
6.3.1.3	Precio	204
6.3.1.4	Publicidad	204
6.3.1.5	Canales de Distribución	205
6.3.2	Producto: Cerdo	205
6.3.2.1	Marcas	206
6.3.2.2	Presentaciones	206
6.3.2.3	Precio	207
6.3.2.4	Publicidad	207
6.3.2.5	Canales de Distribución	207
6.3.3	Producto: Embutidos. Procesados	209
6.3.3.1	Marcas	210
6.3.3.2	Presentaciones	212
6.3.3.3	Precio	213

6.3.3.4	Publicidad	214
6.3.3.5	Canales de Distribución	215
7.	EL MEDIO AMBIENTE SOCIOECONOMICO Y POLÍTICO DE CARTAGENA	217
7.1	PROYECCIONES POBLACIONALES HASTA EL AÑO 2005	218
7.2	ESTRUCTURA POBLACIONAL DE CARTAGENA POR EDADES	219
7.2.1	Participación de los Diferentes Grupos de edad en la Población Cartagenera	220
7.2.2	Predicción de las Participaciones de los Diferentes Grupos de Edad en la Población Cartagenera desde 1999 hasta el año 2005	223
7.2.3	Población de Cartagena por edades en el Estrato 1 y 2	226
7.3	ACTIVIDAD ECONÓMICA DE CARTAGENA DE INDIAS	226
7.3.1	Turismo	231
7.3.2	Comercio Exterior	233
7.3.3	Construcción	235
7.3.4	Tasa de Desempleo	239
7.4	POLÍTICA GUBERNAMENTAL	243
7.4.1	Formulación Estratégica del Plan de Desarrollo de Cartagena de Indias 1998-2000	245
7.4.1.1	Idiosincrasia, Tendencias Culturales y Sociales que influyen en la Competitividad de la Ciudad dentro de un ambiente de globalización.	245
7.4.1.2	La Problemática predominante de la Ciudad de Cartagena de Indias. Sus Debilidades y sus potencialidades.	250
7.4.1.2.1	Lineamiento Referente a el Creciente Desarrollo Social y Humano.	258
7.4.1.2.1.1	Educación	258
7.4.1.2.1.2	Política Social para la Población Vulnerable	262

7.4.1.2.2	Lineamiento Referente a el Mayor Desarrollo Territorial	268
7.4.1.2.2.1	Vías, Valorización, Sistema de Tránsito y Transporte Público Colectivo. 268	
7.4.1.2.3	Lineamiento Referente a el Mejor Desarrollo Institucional y Efectiva Concertación Público- Privada 271	
7.4.1.2.3.1	Planeación Estratégica de Cartagena de Indias.	271
7.4.1.2.4	Lineamiento Referente al Mayor Desarrollo Económico Sostenible	274
7.4.1.2.4.1	Cadenas Productivas	274
7.4.1.2.4.2	Servicios Básicos	276
7.4.1.2.4.3	Industria	278
7.4.1.2.4.4	Comercio y Servicio	279
7.4.1.2.4.5	Comercialización de Productos Básicos	280
8.	ANALISIS DE LA DEMANDA	285
8.1	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DEL MERCADO	286
8.1.1	Carne de Res	286
8.1.2	Carne de Pollo	291
8.1.3	Carne de Pavo	294
8.2	DETERMINACIÓN DEL TIPO DE DEMANDA PARA LA CARNE DE RES, POLLO Y PAVO 298	
8.3	PROYECCIONES DE LA DEMANDA	304
8.3.1	Carne de Res 301	
8.3.2	Carne de Pollo 308	
8.3.3	Carne de Pavo 311	
8.4	ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL DE MERCADO ESPERADO	312
9.	ANALISIS ESTRATÉGICO	315

9.1 ANALISIS INTERNO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LA CARNE en Cartagena	316
9.1.1 Fortalezas	316
9.1.2 Debilidades	316
9.1.3 Matriz de Evaluación de Factor Interno	318
9.1.4 Tendencias	320
9.2 ANALISIS EXTERNO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LAS CARNES EN CARTAGENA	321
9.2.1 Oportunidades	321
9.2.2 Amenazas	322
9.2.3 Matriz de Evaluación de Factor Externo	322
9.3 MERCADO Y COMPETENCIA	324
9.3.1 Factores Claves de Éxito	325
9.3.2 Matriz de perfil competitivo	326
9.4 DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO	328
9.4.1 Matriz Dofa	329
10. DIAGNOSTICO DEL ESTUDIO DE MERCADO	333
10.1 SELECCIÓN DEL MERCADO META	344
CONCLUSIONES	346
BIBLIOGRAFIA	350
ANEXOS	351

LISTA DE CUADROS

Pág.

- Cuadro 1. Lista de precios de los productos de carne de res en el mercado.
65
- Cuadro 2. Cuadro comparativo de las características generales de las carnes de res, pollo, pavo cerdo y carnero. 74
- Cuadro 3. Lista de precios de los productos de carne de pollo en el mercado. 78
- Cuadro 4. Frases publicitarias que se encuentran en el mercado para la comercialización de la carne de pollo 79
- Cuadro 5. Distribución porcentual de la capacidad instalada en Colombia para la producción de pollo 81
- Cuadro 6. Aranceles consolidados ante la Organización Mundial de Comercio para la carne de pollo en algunos países del mundo. 85
- Cuadro 7. Lista de precios de los productos de carne de pavo en el mercado.
89
- Cuadro 8. Lista de precios de los productos de carne de pavo procesados en el mercado. 90
- Cuadro 9. Población de Cartagena de Indias por condición de ocupación según grupo de edades. 99
- Cuadro 10. Población de Cartagena de Indias por vivienda y vehículo propio según ingresos familiares. 103
- Cuadro 11. Población de Cartagena de Indias según sus ingresos familiares mensuales 107
- Cuadro 12. Población de Cartagena de Indias por número de personas que conforman los hogares, según el nivel de ingresos. 109

- Cuadro 13. Población de Cartagena de Indias por estado civil. 112
- Cuadro 14. Población de Cartagena de Indias por producto cárnico según comentarios realizados por el consumidor acerca de las carnes de res, pollo y pavo. 115
- Cuadro 15. Población de Cartagena de Indias por número de personas que realizan y que no realizan frecuentemente compra de carne de res, pollo y/o pavo. 118
- Cuadro 16. Población de Cartagena de Indias por producto cárnico, según razones de porque no consumen frecuentemente productos cárnicos estudiadas las personas que manifestaron no consumirlos. 120
- Cuadro 17. Población de Cartagena de Indias por frecuencia de compra según producto cárnico (res, pollo, pavo). 124
- Cuadro 18. Población de Cartagena de Indias según producto cárnico más consumido. 126
- Cuadro 19. Población de Cartagena de Indias según fuente de información sobre los productos del mercado. 128
- Cuadro 20. Población de Cartagena de Indias según factor de importancia a la hora de comprar. 129
- Cuadro 21. Población de Cartagena de Indias por producto cárnico (res, pollo, pavo) según preferencia por las diferentes marcas del mercado. 131
- Cuadro 22. Población de Cartagena de Indias por cantidad comprada según producto cárnico (res, pollo, pavo). 134
- Cuadro 23. Población de Cartagena de Indias por producto cárnico (res, pollo, pavo) según sitio de compra. 136
- Cuadro 24. Población de Cartagena de Indias según razones para escoger una marca. 138
- Cuadro 25. Población de Cartagena de Indias según la importancia dada a los factores. Calidad, precio, servicio. 140
- Cuadro 26. Población de Cartagena de Indias por calificaciones dadas, según los siguientes factores: empaque, corte, frescura, sanidad, conservación. 141
- Cuadro 27. Población de Cartagena de Indias por número de Empresas

- compradoras que creen y que no creen que ha existido un crecimiento de demanda, según productos cárnicos (res, pollo, pavo) 143
- Cuadro 28. Población por productos cárnico (res, pollo, pavo) según razones de porque no se cree que ha crecido la demanda de las empresas compradoras en Cartagena de indias. 145
- Cuadro 29. Población por empresas compradoras de Cartagena de Indias que creen y que no creen que el crecimiento de la demanda se mantendrá, según productos cárnicos (res, pollo, pavo). 147
- Cuadro 30. Población por compras frecuentes de las empresas compradoras en Cartagena de Indias según productos cárnicos (res, pollo, pavo). 149
- Cuadro 31. Población por razones de la no compra frecuente de los productos cárnicos (res, pollo, pavo) por parte de las empresas compradora en Cartagena de Indias. 151
- Cuadro 32. Población según la cantidad comprada de carne de pavo por las empresas compradoras en Cartagena de Indias. 153
- Cuadro 33. Población según la cantidad comprada de carne de res y de pollo por las empresas compradoras en Cartagena de Indias. 154
- Cuadro 34. Participación de los proveedores de carne de res en el mercado cartagenero. 156
- Cuadro 35. Participación de los proveedores de carne de pollo en el mercado cartagenero. 158
- Cuadro 36. Participación de los proveedores de carne de pavo en el mercado cartagenero. 160
- Cuadro 37. Consumo final de hogares en Colombia 165
- Cuadro 38. Precios de la carne de res al consumidor desde 1995 hasta 1998.179
- Cuadro 39. Precios de la carne de pollo al consumidor desde 1995 hasta 1998.179
- Cuadro 40. Precios de la carne de pavo al consumidor desde 1995 hasta 1998.180
- Cuadro 41. Producción nacional de pavo de 1990 –1998. 192
- Cuadro 42. Participación en el mercado de Cartagena de los proveedores de carne de res.194
- Cuadro 43. Participación en el mercado de Cartagena de los proveedores de

carne de pollo.	198
Cuadro 44. Participación en el mercado de Cartagena de los proveedores de carne de pavo.	201
Cuadro 45. Lista de precios de los diferentes productos de pescado que se encuentran en el mercado de Cartagena de Indias.	204
Cuadro 46. Lista de precios de productos procesados	214
Cuadro 47. Datos de proyecciones poblacionales de Cartagena de Indias de 1993 a 1997.	218
Cuadro 48. Proyecciones poblacionales de Cartagena de Indias de 1998 a 2005.	219
Cuadro 49. Población de Cartagena de Indias por grupos de edades.	219
Cuadro 50. Promedio porcentual por cada grupo de edades que conforma la población de Cartagena de Indias.	224
Cuadro 51. Predicción de las participaciones de los grupos de edad para los años 1999 al 2005.	225
Cuadro 52. Población de Cartagena de Indias por edades en el estrato 1 y 2.	226
Cuadro 53. Variación mensual y acumulada del índice de precios al consumidor en las carnes, por niveles de ingreso, según ciudades. 1997-1998.	229
Cuadro 54. Variación mensual y acumulada para el índice de precios al consumidor por grupos de bienes y servicios según ciudades 1997 –1998	230
Cuadro 55. Huéspedes alojados en establecimientos hoteleros en Cartagena de Indias 1990-1997.	232
Cuadro 56. Actividad edificadora en Cartagena de Indias 1986-1997.	236
Cuadro 57. Actividad edificadora en Cartagena de Indias según destino. 1993 –1996.	238
Cuadro 58. Tasa de desempleo en Cartagena de Indias. 1992-1996.	239
Cuadro 59. Indicadores laborales de Cartagena de Indias 1993-1997.	240
Cuadro 60. Evolución de la tasa de desempleo en Colombia y en Cartagena de	

Indias 1986-1998.	241
Cuadro 61. Potencialidades y debilidades del Distrito de Cartagena.	250
Cuadro 62. Población de Cartagena de Indias por cantidad de carne de res comprada, según frecuencia de compra.	286
Cuadro 63. Población de Cartagena de Indias por cantidad de carne de pollo comprada según frecuencia de compra	291
Cuadro 64. Población de Cartagena de Indias por cantidad de pavo comprada según frecuencia de compra.	296
Cuadro 65. Costos de correo directo en Cartagena de Indias	301
Cuadro 66. Costo de Televisión en Cartagena de Indias	302
Cuadro 67. Costos de radio en Cartagena de Indias	302
Cuadro 68. Demanda de carne de res en Cartagena desde 1994 hasta 1997	305
Cuadro 69. Proyecciones de demanda de carne de res para Cartagena de Indias hasta el año 2005	306
Cuadro 70. Demanda de carne de pollo en Cartagena de Indias desde 1994 hasta 1997	308
Cuadro 71. Proyecciones de demanda de carne de pollo para Cartagena de Indias hasta el año 2005	309
Cuadro 72. Demanda de carne de pavo en Cartagena de Indias desde 1994 hasta 1997	311

LISTA DE FIGURAS

Pág.

- Figura 1. Flujo de comercialización de la carne de res. 73
- Figura 2. Distribución porcentual de la capacidad instalada en Colombia para la producción de pollo. 81
- Figura 3. Cadena de distribución y comercialización de la carne de pollo. 83
- Figura 4. Población de Cartagena de Indias por condición de ocupación según grupo de edades. 100
- Figura 5. Población de Cartagena por vivienda según ingresos familiares. 103
- Figura 6. Población por vehículo propio según ingresos familiares. 104
- Figura 7. Población de Cartagena de Indias según sus ingresos familiares Mensuales 108
- Figura 8. Población de Cartagena de Indias por número de personas que conforman los hogares, según el nivel de ingresos. 110
- Figura 9. Población de Cartagena de Indias por estado civil. 112
- Figura 10. Población de Cartagena de indias por producto cárnico según comentarios realizados por el consumidor acerca de las carnes de res, pollo y pavo. 115
- Figura 11. Población de Cartagena de Indias por número de personas que realizan y que no realizan frecuentemente compra de carne de res, pollo y/o pavo. 119

Figura 12. Población de Cartagena de Indias por producto cárnico, según razones de porque no consumen frecuentemente productos cárnicos estudiadas las personas que manifestaron no consumirlos. 121

Figura 13. Población de Cartagena de Indias por frecuencia de compra según producto cárnico (res, pollo, pavo). 124

Figura 14. Población de Cartagena de Indias según producto cárnico más consumido. 126

Figura 15. Población de Cartagena de Indias según fuente de información sobre los productos del mercado. 128

Figura 16. Población de Cartagena de Indias según factor de importancia a la hora de comprar. 130

Figura 17. Población de Cartagena de Indias por producto cárnico (res, pollo, pavo) según preferencia por las diferentes marcas del mercado. 131

Figura 18. Indiferencia en la escogencia de una marca según producto Cárnico 133

Figura 19. Población de Cartagena de Indias por cantidad comprada según producto cárnico (res, pollo, pavo). 135

Figura 20. Población de Cartagena de Indias por producto cárnico (res, pollo, pavo) según sitio de compra. 137

Figura 21. Población de Cartagena de Indias según razones para escoger una marca. 138

Figura 22. Población de Cartagena de Indias según la importancia dada a los factores. Calidad, precio, servicio. 140

Figura 23. Población de Cartagena de Indias por calificaciones dadas, según los siguientes factores: empaque, corte, frescura, sanidad, conservación. 142

Figura 24. Población de Cartagena de Indias por número de Empresas compradoras que creen y que no creen que ha existido un crecimiento de demanda, según productos cárnicos (res, pollo, pavo) 144

Figura 25. Población por productos cárnico (res, pollo, pavo) según razones de porque no cree que ha crecido la demanda de las empresas compradoras en Cartagena de indias. 146

- Figura 26 Población por empresas compradora de Cartagena de Indias que creen y que no creen que el crecimiento de la demanda se mantendrá, según productos cárnicos (res, pollo, pavo). 148
- Figura 27. Población por compras frecuentes de las empresas compradoras en Cartagena de Indias según productos cárnicos (res, pollo, pavo). 150
- Figura 28. Población por razones de la no compra frecuente de los productos cárnicos (res, pollo, pavo) por parte de las empresas compradora en Cartagena de Indias. 152
- Figura 29. Población según la cantidad comprada de carne de pavo por las empresas compradoras en Cartagena de Indias. 153
- Figura 30. Población según la cantidad comprada de carne de res y de pollo por las empresas compradoras en Cartagena de Indias. 155
- Figura 31. Participación de los proveedores de carne de res en el mercado cartagenero. 157
- Figura 32. Participación de los proveedores de carne de pollo en el mercado cartagenero. 159
- Figura 33. Participación de los proveedores de carne de pavo en el mercado cartagenero. 161
- Figura 34. Relación precios - costo en la producción y comercialización de las carnes. 176
- Figura 35. Formación del precio de la carne de res en Cartagena. 178
- Figura 36. Programa de reacción de precios para enfrentar la competencia. 186
- Figura 37. Participación en el mercado de Cartagena de los proveedores de carne de res. 195
- Figura 38. Participación en el mercado de Cartagena de los proveedores de carne de pollo. 199
- Figura 39. Participación en el mercado de Cartagena de los proveedores de carne de pavo. 201
- Figura 40. Participación de las carnes frías en el mercado nacional. 211
- Figura 41. Datos de proyecciones poblacionales de Cartagena de Indias de

1993 a 1997. 218

Figura 42. Participación de los diferentes grupos de edad en 1985. 220

Figura 43. Participación de los diferentes grupos de edad en 1993 221

Figura 44. Participación de los diferentes grupos de edad en Cartagena de Indias en 1995. 221

Figura 45. Participación de los diferentes grupos de edad en Cartagena de Indias en 1996. 222

Figura 46. Comportamiento de la inflación en Colombia y Cartagena de Indias de 1990 a 1998. 228

Figura 47. Evolución del comercio exterior en el puerto de Cartagena de Indias 1994-1997. 234

Figura 48. Actividad edificadora en Cartagena de Indias 1986-1997. 236

Figura 49. Número de licencias y soluciones de vivienda en Cartagena de Indias 1986-1997. 237

Figura 50. Evolución de la tasa de desempleo en Colombia y en Cartagena de Indias 1986-1998. 242

Figura 51. Población de Cartagena de Indias por cantidad comprada de Carne de res, según frecuencia de compra 287

Figura 52. Población de Cartagena de Indias por cantidad de carne de Pollo comprada según frecuencia de compra 292

Figura 53. Población de Cartagena de Indias por cantidad de carne de Pavo comprada según frecuencia de compra. 296

Figura 54. Proyecciones de la demanda de carne de res para Cartagena de Indias hasta el año 2005 305

Figura 55. Proyecciones de demanda de carne de pollo para Cartagena de Indias hasta el año 2005 308

Cartagena 21 de Agosto de 1998

Señores

TECNOLOGICA DE BOLIVAR
Atte: Ing. Raúl Padrón Carvajal
Ciudad

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA

Apreciados Señores:

Con la presente anexo una Cuadro de contenido sobre los puntos que he venido desarrollando en mi trabajo de grado. Igualmente anexo una lista de Cuadros y Figuras, los cuales hacen parte de este trabajo y que se han ido elaborando a lo largo del mismo. Todo esto con el fin de soportar mi solicitud entregada el pasado martes 18 del presente, con la cual solicito su autorización para presentar como trabajo de grado el Estudio de Mercado realizado sobre la Comercialización de la Carne en Cartagena.

Presento también una lista de las comunas y de los barrios de Cartagena en donde se aplicaron las encuestas, y una lista de las empresas, que también fueron encuestadas.

Agradezco su atención a la presente.

Cordialmente

Cod. 9601454-7

JORGE ARENAS DULCEY

INTRODUCCIÓN

La industria de los alimentos ha sido uno de los muy pocos sectores de la economía colombiana que ha logrado mantener sus principales indicadores con crecimiento positivo. El sector de alimentos en Colombia ha sido uno de los más dinámicos y, por ello, ha podido deleitarse con buenos resultados.

Hasta ahora, la industria de alimentos, ha hecho lo que tenía que hacer: Responder ante el reto de seguir en el mercado. Sin embargo, el sector de las carnes y en especial el de la carne de res, todavía no ha podido estar acorde con la verdadera cultura de la excelencia que ya se está exigiendo por todos los colombianos.

Por otro lado, Colombia ha experimentado en los últimos años un cambio drástico en su sistema. La reforma de la Constitución de 1986, nos ha colocado en un mercado regido por la ley de la oferta y la demanda, en donde se hace necesario estar a tono con las exigencias del mismo. Se vive hoy en un mundo dinámico y exigente, donde la competencia no perdona los errores, por esto, si la industria de la carne de res no se moderniza, será necesario que quienes se dedican a esta actividad busquen divisas en otras industrias. Es necesario, si se quiere ser competitivos tanto local como internacionalmente modernizar la industria de la carne de res en el país.

La industria del pollo ha tenido un desarrollo muy positivo en Colombia. En pocos años, la carne de pollo, gracias a la organización de sus industriales, a la diversidad con que se encuentra en el mercado y a sus excelentes beneficios para la salud, ha logrado incrementar su demanda, hasta tal punto de convertirse hoy, en una industria muy significativa dentro de la comercialización de las carnes, con aportes muy importantes al producto interno bruto, dentro del renglón de la industria agrícola y pecuaria en Colombia.

En cambio la pavicultura colombiana, aunque es una industria, muy organizada y con una tecnología de punta, está afrontando serios problemas de comercialización y distribución de sus productos, motivos por los cuales no ha podido difundir estos mismos en todas las regiones del país. Pavos La Paz, única empresa productora de carne de pavo en Colombia, esta buscando alianzas, para lograr posicionar sus productos en la mente de todos los colombianos y lograr así masificar la carne de pavo, colocándola como un alimento necesario en la dieta de todos.

En el desarrollo de este trabajo, se quiso primero conocer perfectamente la situación política, social, económica y cultural de Cartagena. Luego, se paso a medir las percepciones, los hábitos de compra y de consumo, los comportamientos de compra y la demanda de los habitantes de la ciudad, como también de las empresas compradoras ubicadas en Cartagena; todo con respecto a las carnes de res, pollo y pavo. Se hizo un estudio de la competencia y, también se analizaron las debilidades, las fortalezas, las amenazas y las oportunidades

que existen en el entorno cartagenero, para lograr una comercialización exitosa de estas carnes. Estos puntos, junto con otros que aparecen en el desarrollo del estudio, como el análisis de precios y la descripción de la situación actual de la comercialización de las carnes no tiene otro objeto distinto que el de reunir la información necesaria, que permita sentar el primer paso para crear una organización líder en el desarrollo y mercadeo de las carnes de res, pollo y pavo, para satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores con calidad, servicio, innovación, eficiencia, rentabilidad y con responsabilidad frente a los proveedores, el personal, los acreedores y los colaboradores.

1. IMPORTANCIA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LA CARNE EN COLOMBIA

1.1 CARNE DE RES

Dentro del sector agropecuario, los bovinos y su producción de carne y leche representan más del 24% del producto interno bruto de dicho renglón de la economía nacional y, a la vez, generan más del 30% del empleo rural permanente.

Cabe señalar que, según datos suministrados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), los colombianos invierten en promedio un 47% de sus ingresos en la compra de carne y lácteos.

No obstante, el crecimiento obtenido por el sector de las carnes, como lo demuestran las cifras del DANE; del 45% de la población colombiana, que constituye la franja de más bajos ingresos y de pobreza, sólo consumen carne el 16%. Cabe resaltar aquí, que estos productos son establecidos por organizaciones internacionales y por el Instituto de Bienestar Familiar en Colombia, como patrones óptimos para lograr el desarrollo del potencial productivo de la población. De acuerdo con esta consideración, el país no satisface esta primera condición básica de la competitividad, basada en el mejoramiento de la calidad de la nutrición del recurso humano.

En los sistemas de mercadeo que se aplican en el sector de las carnes, existen niveles de ineficiencia que producen pérdidas cualitativas y cuantitativas de los productos, a lo largo de la red alimentaria, desde la producción y la comercialización hasta el consumo.

Salvo contadas excepciones, el sector de las carnes y, en especial, el de la carne de bovino, en lo que se refiere a su comercialización, no ha podido desarrollar una capacidad industrial, con alta gerencia, con la posibilidad de introducir los grandes cambios estructurales que requiere la actividad, a lo largo de la red agroalimentaria.

Desde el punto de vista cualitativo, que tipifica su rezago tecnológico, el sector de la carne (aquí se hace énfasis en especial en la carne de bovino) muestra que no

posee la cultura necesaria de la excelencia en la calidad y en los servicios (mercadeo), que le permita primero abastecer el mercado interno y, luego de tener creadas esas condiciones, ir en busca de las posibilidades del mercado externo.

En materia de consumo interno, si bien los bajos niveles de ingresos que registra un alto segmento de la población colombiana son una restricción para el incremento de éste, no es menos cierto que el deficiente desarrollo de las redes de distribución y de frío y, la carencia de programas educativos permanentes, públicos y privados, no han permitido cambiar los malos hábitos de consumo que subsisten dentro de este importante sector de la sociedad colombiana.

Este conjunto de limitaciones de tipo estructural, tecnológico y de distribución, constituyen las mayores restricciones, y son el mayor reto que tiene que enfrentar el sector de las carnes para ocupar, en primera instancia, el mercado doméstico, como prerrequisito para poder competir exitosamente en los mercados internacionales. Para superar estas limitantes, se requieren respuestas rápidas, organizadas y permanentes.

En el sector, hace falta mucha coordinación institucional en lo que se refiere a la comercialización de la carne de bovino. Es cierto que existen canales de comercialización manejados por intermediarios necesarios y no necesarios, mataderos inadecuados que funcionan atendiendo los requerimientos de los comerciantes mayoristas tradicionales lo cual no favorece en nada a una

comunidad consumidora que generalmente demanda en el mercado productos de calidad a precios mínimos, debido a lo limitado de su poder adquisitivo.

En Colombia, el consumo per cápita de carne de bovino ha permanecido alrededor de 20 kilos por persona por año, cuando lo recomendado por el Instituto de Bienestar Familiar es de un mínimo de 40 kilos por persona por año. Esto manifiesta la incapacidad que ha demostrado el sector de lograr un incremento sustancial en la demanda interna de este bien. Caso contrario es lo que ha ocurrido con la carne de pollo y de pavo.

La alta elasticidad de la demanda en la carne de bovino, hace que los sustitutos se ofrezcan a menor costo y ganen terreno en el mercado del consumo. El estancamiento del consumo per cápita, alrededor de 20 kilos, se convierte en una preocupación que requiere de estrategias de fomento y publicidad para su incremento.

En la comercialización de la carne de bovino, no solo se deben evitar los errores cometidos en el pasado sino que se debe planificar con criterios de eficiencia, productividad y de sostenibilidad la visión del futuro de acuerdo con la tecnología disponible y con los resultados de un análisis serio del mercado.

En Colombia la carne de bovino comienza a sufrir un gran deterioro desde el momento mismo de salir de las praderas, durante el sacrificio y después de éste, terminando en una carne con características de calidad que realmente dejan

mucho que desear en cuanto a controles microbiológicos y a una cadena de frío inexistente o inadecuada. En otras palabras, en el país no existe seguridad para el consumidor en el proceso de la carne de bovino. Así mismo, los costos se convierten en un factor de gran relevancia, pues no son reflejo de la calidad de la carne que se ofrece: los costos son muy elevados y la calidad es muy pobre, debido a la estructura comercial que se aplica en el mercado para llevar la carne de bovino al consumidor final.

Es imperativo que el sector de las carnes se modernice para que esté a tono con el mercado cambiante de hoy. Las fórmulas para competir en el mundo de hoy, no se han hecho esperar y, las alianzas han dado fortaleza a todos los subsectores nacionales, que en últimas, son los que siguen empujando.

El sector de las carnes, sobre todo el de la bovina, debe consolidarse en dos frentes específicos, para poder competir a un alto nivel:

- ◆ La eficiencia en controles de calidad para garantizar un producto duradero con costos bajos que, a su vez, constituya una inversión para el comprador.
- ◆ Ganarle la batalla al reloj: lograr que los pedidos se entreguen en el menor tiempo posible cumpliendo siempre con la palabra dada al comprador.

De esta manera, ningún cliente se vería afectado con una demora, un pedido incompleto o de mala calidad.

El negocio de los ganaderos (y en esto tiene razón el Dr. Jaime Giraldo Saavedra, vicepresidente técnico del fondo nacional del ganado) debe enfocarse en los

próximos años a entregar kilos de carne en lugar de novillos, variando con ello el concepto de fijación de valor externo del ganado, tan tradicional en el país.

Los estudios realizados por el Fondo Nacional del Ganado indican, a largo plazo, el aumento de la demanda de carnes refrigeradas y la reducción por las carnes calientes, es decir, las que se venden en las carnicerías. Ese proceso irá acompañado de un cambio de cultura por parte de las amas de casa, jalonado en parte por el mismo ritmo de vida.

El sector está creciendo y tiene que seguir creciendo. Sobre todo si se tiene en cuenta que el consumidor colombiano prefiere los productos elaborados en el país, pero el intermediario comercial prefiere ganarse unos pesos más, poniendo en aprietos a la industria nacional. En este caso cabe fácilmente una concertación, patrocinada y vigilada por distintos productores del sector para que se creen fuerzas y se logre atender con sensibilidad social todo el mercado, aumentando así el consumo. Se necesita juntar las fuerzas para buscar la fórmula efectiva y eficaz de producir y comercializar sin perder la sensibilidad del mercado y el contacto directo con el cliente, quien nos agradecerá con creces el esfuerzo que se haga por él.

Es necesario ver la actividad ganadera como un negocio integral que va desde las fincas hasta la mesa del consumidor y, por esto, se necesita desintermediar el sistema de suministro.

Se debe comenzar ahora a realizar las gestiones para organizar una moderna industria de la carne de bovino colombiana, ya que de no hacerlo así, se tendrá que buscar divisas en otras actividades y satisfacciones en otros alimentos.

1.2 CARNE DE POLLO Y CARNE DE PAVO

La evolución del sector avícola colombiano a sido muy positiva. Los crecimientos sobrepasan ampliamente a los pronósticos. La asociación Nacional de instituciones financieras Anif, reseña este crecimiento así: "Desde hace años, la avicultura viene sacando el pico por el sector agropecuario nacional. Mientras muchas ramas de la producción primaria se quejaban amargamente de la falta de apoyo y se declaraban en crisis, la producción real de pollos aumento 59% entre 1991 y 1997".

Sin embargo, las compañías productoras de carne de pavo y de pollo en Colombia, que gozan de un negocio más organizado y técnicado que el de la carne de bovino, afrontan problemas para afianzar su demanda en el país y de esta manera colocarse en las fronteras de la productividad. Razones como: las importaciones, en algunos casos desleales, los altos costos de distribución, el incumplimiento en las políticas de Gobierno con relación al agro colombiano, la poca comunicación con clientes fuera de las ciudades base, la recesión que actualmente golpea al sector industrial, la falta de un aseguramiento en el control y conformidad de los clientes; y otros problemas que se irán mencionando en el desarrollo del trabajo, preocupan a los productores nacionales, y por este motivo,

las empresas están trabajando insistentemente en un mejoramiento de la efectividad operacional con el fin de lograr, a su vez, una sostenibilidad desarrollada mediante la implantación de un sistema de actividades manejado con los acoples adecuados.

No olvidemos que las carnes de pavo y de pollo han ganado en los últimos años una significativa acogida en los consumidores, gracias a que son consideradas como alimentos dietéticos y muy saludables. Por esto, la generación “light” ha influenciado en el sector de las carnes. Pues el ritmo de vida y el afán por conservar la figura y la salud han cambiado los hábitos alimentarios de un gran segmento de la población en Colombia. En este sentido, los productos light, mueven aproximadamente el 40% del mercado norteamericano, y en Colombia los consumen más o menos cuatro millones de personas anualmente.

Con todo lo anterior no se quiere otra cosa distinta que presentar un panorama general sobre como se está manejando en Colombia a un sector tan importante como el de las carnes.

Para concluir con lo anterior y pasar a presentar este trabajo no está de más decir que una de las mayores dificultades del sector de las carnes es la actual baja demanda presentada y el poco conocimiento que sobre éstas existe.

La demanda potencial es alta, pero el consumo aún se ve influenciado por factores tales como: la mala calidad, los altos costos, el mal manejo del producto, la

higiene, el maltrato al cliente, el incumplimiento y la demora en los pedidos; factores todos que están relacionados con la actual estructura de comercialización que se maneja en el país.

2. RESEÑA HISTÓRICA Y GENERALIDADES

Es curioso que en el sector agropecuario, con el paso del tiempo, se hayan confundido los factores que perturban su dinámica normal, pues la interrelación de efecto y causas se retroalimentan, de tal forma que el origen de la causa termina siendo su efecto. Un ejemplo claro de ello es, como a los problemas que el sector afronta hoy de rentabilidad, se les agrega la violencia, y a ésta se le suma la del fenómeno de los desplazados.

Si se regresa la mirada al campo colombiano, durante los últimos años, se observa que la producción pecuaria colombiana ha logrado un dinámico

crecimiento debido, entre otros, a que el sector se ha convertido en un receptor de los recursos desplazados por la crisis de la agricultura; ha venido incorporando, de manera paulatina, importantes innovaciones tecnológicas; y algunos renglones específicos como la avicultura se han visto favorecidos por el abaratamiento de los costos que produjo el proceso de apertura. En efecto, en los últimos 15 años la producción pecuaria se incrementó en un 65% y su participación dentro del valor de la producción agropecuaria alcanza hoy el 38%, frente a un 34% en 1982. La ganadería de carne muestra un crecimiento del 1.8% (datos suministrados por la revista carne, en una entrevista hecha en Septiembre de 1997 a Juan Manuel Ospina, presidente de la sociedad de agricultores de Colombia SAC ejemplar # 8 p. 4).

La avicultura y, particularmente, la producción de pollo, se constituye en el renglón que registra mayores crecimientos, con tasas promedio cercanas al 12% anual. Es tan importante el dinamismo que viene adquiriendo este sector, que hoy todas las actividades vinculadas a la agroindustria avícola representan un volumen de negocios cercano a los us\$2.200 millones de pesos.¹

Además del abaratamiento de los costos de producción, debe reconocerse que la expansión de la producción avícola también ha estado estrechamente relacionada con la evolución de los precios relativos de las carnes, cuyo comportamiento ha favorecido la carne de pollo. De esta forma, aparejado a la reducción de costos, se

¹ Dato Revista Carne ejemplar # 8 p. 4.

ha venido dando una sustitución de carne de res por pollo, generando un importante aumento en el consumo, mientras que los consumos de la carne bovina registran una tendencia al estancamiento.

Cabe señalar, que si bien el sector pecuario ha mostrado crecimiento importante en los últimos años, comienza a evidenciarse síntomas de desaceleración. Estos síntomas indican que la situación actual puede no ser tan favorable como en años pasados.

Ya habiendo mencionado algunas cifras significativas que ubican al lector dentro del contexto de la importancia del campo en Colombia, se hace necesario entonces comenzar con una breve narración sobre el proceso de desarrollo de los sectores, agrícola y pecuario.

2.1 LA HISTORIA ABSURDA DE LA GANADERÍA COLOMBIANA.

De acuerdo con lo anterior, tiene razón quien dijo que Colombia era un archipiélago biológico; realmente, pocos territorios en el mundo son tan variables y versátiles como este hermoso país. En su amplia geografía se encuentran ambientes para una gran variedad de cultivos y para una ganadería abundante, estable y diversificada. Sus suelos ofrecen una extensa gama de calidades: los hay fértiles de gruesa capa vegetal o alimentados por rocas calizas inagotables; también los hay pobres, delgados, ácidos o alcalinos, húmedos o secos. El clima colombiano es tan variable como su topografía. La zona tropical cálida representa

83% de su extensión territorial, el resto es clima medio, frío o francamente helado, según la altura sobre el nivel del mar. Su topografía, ondulada o plana, es un factor determinante de la gran diversidad de su producción campesina. Las zonas bajas, como las costas marítimas y las hoyas de los grandes ríos, (Sinú, Magdalena, Cauca, Cesar, Patía, Ariari, etc..), al igual que la inmensa región de los llanos orientales, ofrecen un potencial incalculable para la producción agropecuaria. En menor grado, pero también pródigas e intensamente explotadas desde la época precolombina, se muestran las planicies altas de Bogotá, Cundinamarca, Boyaca y Nariño.

No es Colombia un territorio fértil o desértico, sino un país volátil, lleno de posibilidades agropecuarias dentro de las limitaciones que impone el trópico, con abundantes aguas, campos verdes y valles soleados que invitan permanentemente a sembrar y a criar ganado. Sin embargo, no todo es color de rosa para el que vive pegado al suelo y a su oficio, pues muchas veces tiene que enfrentarse a climas desfavorables, patología abundante, baja calidad de alimentos y medios financieros moderados.

Dentro de esta variable ecología colombiana se encuentran las providenciales sabanas naturales, donde comenzaron a desarrollarse los ganados autóctonos con base en los bovinos traídos por los colonizadores españoles durante la época de la conquista. Desde un principio las praderas espontáneas naturales ofrecieron alimento a las sucesivas generaciones de vacunos, las cuales formaron los bovinos criollos colombianos. Estos núcleos de ganados autóctonos

paulatinamente se fueron diferenciando unos de otros en sus propiedades fisiológicas y en sus rasgos externos que los caracterizan. Estos ganados, constituyen un recurso biológico valioso para solucionar problemas de producción pecuaria en ambientes desfavorables. La adaptación fisiológica de las razas criollas al ambiente desfavorable garantiza la productividad en zonas en donde otras especies bovinas pueden fracasar o hacer el ridículo. Sin embargo, en nuestro país estos ganados rústicos y mansos que han producido leche, carne y trabajo en las zonas difíciles y marginales, no se han querido conservar ni mejorar en la medida en que el país los necesita; sólo se ha pensado en reemplazarlos por cebú puro o por otras razas importadas, las cuales, aunque ofrezcan una buena dotación genética para la alta producción, a la larga constituye una ilusión para los pequeños campesinos de los climas desfavorables, cuyo nivel económico y técnico es muy precario.

Como claramente se ve, en Colombia se ha despreciado la base genética que por siglos y generaciones ha sido eficiente productora en un ambiente primitivo, atrasado, incivilizado y, en muchos casos, pobre. El ganado criollo ha sido pues uno de los recursos naturales que se ha despreciado alegremente como se ha venido haciendo también con los bosques, la pesca, las fuentes de agua, la fauna, la flora y los demás dones con los cuales está dotada la naturaleza colombiana. Esto tiene su razón de ser, y es la falta de conciencia de la utilidad de los recursos autóctonos en la formación de una ganadería nacional sólida que se vuelve irracional y antitécnica y no obedece a planes genéticos serios, sino a un manifiesto desconocimiento de los valores que nos rodean. Este hecho es sin

duda el fruto de la errada orientación rural y de un criterio acomplejado por falta de la autenticidad del pueblo colombiano. Este error ya lo está pagando caro la ganadería colombiana: ante la ineficiencia creciente de la producción pecuaria se evidencia el error de destruir las razas autóctonas y dejar de utilizarlas como ingrediente básico en la edificación de una industria ganadera sólida, adaptada a las condiciones ambientales y socioeconómicas del país, especialmente en los medios más difíciles, donde el campesino lucha contra el abandono, la pobreza circunstancial y la falta de leche y carne para la nutrición de sus hijos.

Durante mucho tiempo la actividad ganadera ha estado contaminada de especulación, tiempo durante el cual poco se ha tenido en cuenta el factor ambiente ó el manejo y la alimentación, pues la actividad en la práctica se ha limitado al cambio de las razas criollas por las importadas. En todas partes de Colombia se pregonaban sin límite las excelencias de las razas traídas de los E.E.U.U. y del Canadá. La especulación llegó a ser un gran negocio, despojando así a la ganadería colombiana de un germoplasma muy valioso para su fortalecimiento y desarrollo. Hasta el cruzamiento se eliminó de las haciendas, no obstante la reconocida ventaja de la combinación de razas en la producción comercial de carne y leche.

La importación de razas, más por moda o esnob que por mejoramiento real de la ganadería, se convirtió en costumbre de los colombianos. El movimiento proteccionista hacia los animales importados, alentado por quienes tenían el

negocio de su comercio, alcanzó extremos tan exagerados que la expresión “puro importado” llegó a ser una distinción mágica con suficiente signo de calidad.

Afortunadamente, el gobierno en las granjas oficiales y algunos criadores en sus fincas privadas lograron preservar de su completo exterminio varios núcleos de las distintas razas criollas que habían en el país. Si no hubiera sido por este esfuerzo, los ganados autóctonos serían hoy un simple recuerdo.

Después de una larga etapa de cruzamientos absorbentes, se alcanzó con una ganadería pura por cruce formada sobre una base criolla que se extingue irremediablemente.

Aún hoy cuando se habla de un debilitamiento general de la industria ganadera, no se emprende un estudio a fondo del problema. Solamente y con un muy alto porcentaje de las veces, se ha pensado que la prioridad está en la organización interna de la producción, en la mejora del forraje o de las praderas y en la utilización racional de nuestros propios recursos disponibles, olvidándose también que no es menos importante una adecuada estructura integral del sector, donde se le dé el valor necesario a la comercialización y entrega del producto final al consumidor, que es realmente donde está el retorno de la inversión para el ganadero, es donde están las utilidades, el rendimiento y las oportunidades de crecimiento, representadas todas estas en una demanda positiva y creciente de las carnes. En muchos casos, sólo se piensa en recurrir a las importaciones de ganados como si fuera la única forma de mejorar la productividad del sector

ganadero y se olvida por completo que, como ya se ha expuesto, se están perdiendo excelentes oportunidades con nuestra materia prima (ganado criollo) y si hay problemas, éstos están creados por ineficiencias en campos tan importantes como la comercialización, distribución, presentación, precio y calidad de los productos cárnicos que se le ofrece hoy al consumidor colombiano.

Durante los últimos años se ha llamado reiteradamente la atención sobre el retroceso en el consumo de carne; se dice, como ya anteriormente se anotó, que en Colombia hoy se come proporcionalmente menos proteínas de origen animal que antes; que el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar recomienda cuarenta kilos de carne por personas por año y sólo se comen veinte, ocho menos que hace treinta años. Sin embargo, a estas afirmaciones se responde con un programa de importaciones de razas cebuinas del Brasil. ¿No causa ésto asombro si sabemos que el consumo está influenciado por muchos factores que estas importaciones ni siquiera tienen en cuenta para poder mejorar las condiciones que hacen crecer el consumo?

Al parecer hoy, la ganadería se limitará a una feria de transacciones y de aprovechamiento eficiente de los recursos de las fincas, sin pensar, en buscar una organización programática de mejoramiento de la productividad en el medio ecológico pero también socioeconómico que nos rodea.

Se debe ver la ganadería como un negocio integral, y asumir una nueva actitud para evitar que llegue el día en que los colombianos se cambien de exportadores

de novillos y de hembras a importadores de carne para el consumo doméstico. No se debe olvidar que la cuota de exportación de carne que tiene actualmente el país está sostenida por la baja capacidad de compra del consumidor colombiano y no, por excedentes de producción.

2.2 ¿COMO SE ORIGINÓ LA GANADERÍA COLOMBIANA?

Para esclarecer el origen de la ganadería colombiana y en general de la suramericana, es necesario recurrir a muy antiguas, imprecisas y dispersas fuentes de información, tratando de leer entre líneas lo que se omite en las narraciones. Las cédulas reales de hace más de cuatrocientos años, el archivo indio de Sevilla y las historias narradas por los conquistadores, especialmente por los frailes ó sacerdotes que los acompañaron y fueron testigos de muchos hechos sucedidos durante el descubrimiento, la conquista y la colonización de la nueva granada, son las principales fuentes que han servido de base para este tipo de investigaciones bibliográficas. Al consultar las narraciones de estos historiadores de indias encontramos algunas luces, aunque bastante opacas y muy escasas, para el esclarecimiento de varios detalles sobre el origen de la ganadería suramericana en general y de la colombiana en particular. La investigación es bastante difícil por la escasez de literatura sobre el tema. Por otra parte, en los historiales de Indias estos aspectos agrícolas y ganaderos figuran siempre como

muy secundarios y tangenciales al lado de los acontecimientos y novedades que la conquista llevaba consigo.

Cuando llegó Colón de España no existía en el nuevo continente ninguno de los animales domesticados tradicionales auxiliares de la economía y de la industria, tales como bovino, búfalo, ovejas, cerdos, gallinas, etc.; el perro, importado por los primeros pobladores asiáticos llegados a finales del paleolítico, sí era de uso corriente entre las tribus que encontraron los conquistadores en América. El llamado por los españoles conejillo de indias y por los naturales cuy, era junto con el género lama (canélidos que habitaban en los Andes suramericanos), los únicos mamíferos domésticos del nuevo mundo antes de la conquista.

Aparte de estas dos anteriores, otras especies eran usadas como animales amansados o cautivos, pero no como domésticos, los cuales no progresaron ni permanecieron después de la conquista, pues han ido disminuyendo poco a poco y se prevé su completo exterminio víctima de la caza o seguimiento de los depredadores humanos.

Nada tan lamentable como la carencia de calor animal en los hogares de las tribus precolombinas. Esta falla demoró, sin duda, su marcha hacia la civilización. Imperios como el Incaico y el Azteca hubieran avanzado más a favor del bienestar y de la organización social si hubieran contado con un número diversificado y abundante de animales domésticos. Por otra parte, no afloraba todavía la necesidad de domesticar animales, donde había tanta abundancia de ejemplares

de caza o pesca y donde durante todo el año se disponía de productos del suelo fácilmente cosechables por los medios naturales.

La visión del jinete (hombre a caballo) creó en la mente de los indios una concepción mitológica que los aterrizzaba, lo cual sirvió a los conquistadores como arma psicológica en la lucha contra ellos. Lógicamente, cuando los nativos descubrían que sólo se trataba de una utilización del animal por parte del blanco, tomaron odio y venganza contra estos animales esclavizados. Los bovinos también fueron mirados como seres extraños por algunas tribus, pues parecían como animales armados con astas y amaestrados por el blanco para sus luchas y conquistas.

Los principales y más útiles animales importados por España fueron, sin lugar a duda, el caballo y el bovino. El primero, fue elemento decisivo de conquista y colonización; el segundo, en cambio, fue el animal que en mayor grado contribuyó a moldear la civilización y a dar estabilidad al nuevo hombre americano.

Los primeros embarques de vacunos hacia el nuevo mundo se remontan al segundo viaje de Colón (1493). La introducción del vacuno fue muy lenta y difícil debido a factores como la salud, y la nutrición de los animales de corta edad y la imposibilidad de manejar y alimentar animales adultos poco mansos en pequeñas naves durante una larga y dispendiosa travesía por el océano Atlántico.

Naturalmente, como la importación de bovino era lenta y difícil se puso especial cuidado en su conservación y multiplicación en la española (Isla de Santo, llamada así por Colón y en donde él llegó con los primeros vacunos en 1493). En esta forma no sólo se conservó la población ganadera de la isla, sino que aumentó sorprendentemente. Sin embargo, hubo muchos problemas por parásitos, alimentación y aclimatación.

Como consecuencia del empeño en aumentar el potencial ganadero en la española, las autoridades tuvieron gran cuidado en evitar su disminución o debilitamiento por el excesivo traslado de ejemplares hacia otras islas o hacia tierra firme. Por eso Diego Colón, hijo de Cristóbal y Gobernador de la Nueva España, con el fin de impedir ese debilitamiento o despoblación ganadera de la isla, prohibió la salida de bovinos para otras comarcas antillanas o continentales.

Todo llegó a tal punto, que para poder sacar vacunos de la española, se requería proveerse de la respectiva autorización real, como lo hicieron Bastidas y Heredia. Así, treinta años después del segundo viaje de Colón apenas comenzaba a iniciarse la expansión vacuna fuera de la Española.

La importación de vacunos a tierra firme la inició Rodrigo de Bastida. Fue él quien trajo los primeros animales vacunos a Santa Marta el 29 de julio de 1525, y en esta forma se inició el núcleo ganadero colombiano de la Costa Atlántica, considerado como el primero desde el punto de vista cronológico y como el más importante del país desde aquella época.

Otras importaciones procedentes de la Española hacia la Costa Atlántica vinieron después de la operación Bastidas, una de ellas fue realizada por Alfonso Luis Lugo, quien en 1542 entró por el Cabo de la Vela, llevando animales por Valledupar hasta Tamalameque y luego, Río Magdalena arriba, al Nuevo Reino (Vélez, Tunja y Tocaima). Otras importaciones son atribuidas a los hermanos Heredia, quienes obtuvieron autorización en 1532 para traer vacas de la Española. Los hermanos Heredia propagaron ganado en las sabanas de Bolívar y Tolú, Calamarí, Cartagena, Turbaco y Bajo Sinú.

Tanto desde Cartagena como de Santa Marta fueron enviados, Magdalena arriba, ganados vacunos para surtir colonias del interior de la Nueva Granada.

Las importaciones de ganado tuvieron mucho éxito y los vacunos traídos prosperaron en el Nuevo Reino, gracias a consejos como el de Belalcázar (hijo de ganaderos) a Don Gonzalo Jiménez, en el sentido de que fundara más granjas que guarniciones con fin de perpetuar en la tierra conquistada los asentamientos españoles.

Una segunda vía de importación ganadera hacia la Nueva Granada diferente de la Costa Atlántica, durante la conquista tuvo como origen los ganados llevados a Venezuela por Marcelo Villalobos, quien recibió de la Real Audiencia Española el privilegio de poblar de vacunos la isla de Margarita. Con esta ganadería de Isla Margarita se formó un núcleo importante de ganado en Venezuela y estos ganados venezolanos fueron la fuente que pobló a Colombia por el Oriente, es

decir, por Cúcuta para el Norte de Santander y por Arauca para Casanare y San Martín.

Una tercera vía de importación y de propagación de ganados hacia la Nueva Granada fue el sur, hoy República del Ecuador y los departamentos colombianos de Nariño y Cauca. Los semovientes entraron al Perú por el océano Pacífico procedentes de la Española, tomando la vía de Panamá, es decir, siguiendo el derrotero de Pizarro, Almagro, De Luque y Bartolomé Ruiz. Desde muy temprana época Guayaquil fue una cabeza de puente continental para proveer desde Panamá los elementos que necesitaba la conquista y la colonización del Imperio de los Incas.

Sebastián de Belalcázar fue un hombre clave en la conquista, colonización y fundación de ganaderías en el sur y suroeste de Colombia. Encontrándose este conquistador en Quito, ciudad de la cual era fundador, y no sintiéndose satisfecho con su posición secundaria a órdenes de Pizarro, se propuso descubrir las tierras que se extendían hacia el Norte del Imperio Incaico y de las cuales llegaban noticias del Dorado o de un país con inmensas riquezas representadas en oro físico y esmeraldas. Acicateado Belarcázar por el ansia que despertaban tales mensajes, comenzó a preparar su viaje al norte.

En estas expediciones Belarcázar descubrió las tierras correspondientes hoy al sur de Colombia (Nariño, Cauca y Huila) y asentó colonias donde los naturales tenían sus rancherías. Fue así como Belalcazar, cargado con hombres casados

con sus mujeres, asnos, perros, gallinas y ganado vacuno comenzó a establecer colonias y ganaderías en cada uno de sus viajes.

Resumiendo, se puede decir que por estos tres puntos cardinales (norte, oriente y sur) se realizó la conquista colombiana, se trazaron las rutas de la colonización y entraron los primeros ganados con el fin de perpetuar en la tierra conquistada los asentamientos españoles.

Vemos entonces, que tanto en aquel tiempo como hoy día, la ganadería tiene una importante influencia y un objetivo específico en el desarrollo de la nación: la ganadería ha sido y es uno de los instrumentos para aliviar el hambre, perpetuar la tierra y organizar el desarrollo real de cualquier poblado.

2.3 RUTAS DE EXPANSIÓN GANADERA

Al impulso de la colonización se formaron los caminos de penetración por donde aflúan los campesinos con sus productos, con sus animales de carga y con los vacunos hacía los centros urbanos o de consumo, y de éstos hacia el campo con los insumos necesarios para la siembra, la cosecha y la cría.

La formación de centros de producción ganadera forzosamente determinó las rutas de interconexión y mercadeo. El primer centro ganadero del país, el formado en la gran llanura del Caribe o Costa Atlántica, ha sido desde sus comienzos en el

siglo XVII hasta nuestros días el más extenso y el más importante en producción vacuna.

Paralelamente al centro pecuario de la Costa Atlántica se establecieron núcleos ganaderos en el sur (Nariño, Cauca y Huila).

Igualmente, por otro punto cardinal, por el oriente, se fue formando, sobre las sabanas naturales de Arauca, Casanare y San Martín, una ganadería rústica y numerosa.

Para la intercomunicación de las diferentes regiones y subregiones con los centros pecuario se abrieron rutas de penetración en diferentes direcciones para el transporte de animales, las cuales se convirtieron con el tiempo en los célebres caminos de herradura, por los cuales se forjó gran parte de la historia y de la economía colombiana.

Muchas de estas rutas, han sido verdaderas arterias del trabajo nacional, y continúan siéndolo hoy en las veredas con el nombre de caminos vecinales; su importancia se ha medido siempre por el volumen de carga que por ellos pasa, por el tráfico de hombres y animales. Es decir, por el comercio que movilizan; así, por ejemplo, el camino de Villavicencio a Bogotá tuvo siempre singular importancia por ser vía obligada entre una región de producción ganadera y el mayor centro consumidor del país.

En nuestros tiempos, lentamente se han ido cambiando estos caminos de herraduras por carreteras y las mulas por camiones. Ya son escasos los lotes de ganados que se mueven a pie de una región a otra; poco a poco se han ido así eliminando las pérdidas económicas en los ejemplares que se transportaban de los centros de cría a la ceba, al sacrificio y a la exportación.

El mayor centro comercial de ganados es hoy Medellín, alimentado principalmente por la producción del Sinú y del Bajo Cauca. Cada semana se negocian en esta ciudad más de 12.000 cabezas de vacunos que van a diferentes centros de ceba o de consumo del occidente colombiano.

Es importante destacar que cuando la travesía de la Costa al interior del país se hacía a pie, por “la trocha”, se perdían más de 60 kilos por cabeza; pérdida que ahora se ahorra en gran parte por el transporte de camión.

El río Magdalena arriba ha sido durante siglos una ruta importante para la afluencia de ganados, pues la costa ha sido también el mayor centro de producción ganadera en Colombia. Le sigue en importancia el camino hacia los Llanos Orientales por donde durante muchos años han viajado hacia el interior millones de vacunos procedentes del Meta, Arauca, Casanare y San Martín.

Entre las numerosas rutas o caminos, por donde tradicionalmente se ha realizado el transporte de ganado en el territorio colombiano, incluyendo la vía fluvial, podemos mencionar principalmente las siguientes:

- Montería – Medellín - Cartago.

- Villavicencio – Bogotá.
- Sincelejo – Magangué – Puerto Berrío.
- Arauca – Casanare – Sogamoso – Santander.
- Magangué – La Dorada – Bogotá.
- Neiva – Girardot – Bogotá.
- Patía – Popayan – Cali.
- Magangué – Puerto Wilches – Bucaramanga.
- La Gloria- Ocaña – Cúcuta.

Hoy, no se puede asegurar que en el curso de tantos años el país haya avanzado gran cosa en el transporte de reses y de productos de origen animal, pues se adolece de grandes deficiencias, lo cual desmejora la calidad de los productos, siembra desconfianza en el consumidor y eleva significativamente los costos.

Antes de terminar se enfatiza en que así como se presentó la llegada del vacuno en Colombia, de manera similar se creó el comercio de pollo, pues los colonos no sólo traían en sus viajes vacunos sino que, como ya se ha expresado antes, venían también otros animales como: gallinas, pollos, cerdos, asnos, caballos, etc. Desafortunadamente en Colombia, el comercio de pollo sólo se ha ido desarrollando en los últimos años.

2.4 HISTORIA DEL POLLO EN COLOMBIA

Las aves de corral, básicamente gallinas y pollos, fueron traídas a América por los españoles en 1528, es decir, 36 años después de la llegada de Colón.

El cronista Fernández de Oviedo relata que a la isla La Española (hoy República Dominicana y Haití) y a Cuba, lo mismo que a Nueva España (México) se llevaron “muchas gallinas y gallos de los nuestros de España y hánse hecho muy bien y en grande abundancia”.

Entre 1920 y 1940 se inicia en forma organizada la importación de ejemplares de razas ya especializadas como Rhode Island Red, Plymouth Rock Barrada y New Hampshire, entre las más conocidas. Estas primeras aves foráneas empezaron a cruzarse con los millones de criollas, mezcla que dió origen a las gallinas conocidas como cariocas, mariposas, barbadas, patiplumadas, etc.

Promediando la década de los 40 ingresaron por primera vez drogas, vacunas, alimentos y textos técnicos y divulgativos.

El año 1950, cuando la población avícola se calculaba en 18 millones, puede tomarse como el punto de partida de la avicultura moderna en Colombia.

Esa etapa se inicia con un hecho que amenazó su existencia, la aparición del primer brote de New Castle, que produjo la muerte a cerca de 12 millones de aves. La crisis obligó a un replanteamiento en el manejo para que la avicultura dejara de ser algo casero y artesanal y empezara a ser tratada como una industria.

Como expresión de esa nueva mentalidad llegaron al país expertos en el diseño y construcción de galpones, se crearon las primeras empresas productoras de alimentos balanceados para empezar a sustituir importaciones, de incubadoras y de otros equipos y de implementos varios.

2.5 HISTORIA DEL PAVO EN COLOMBIA

El pavo, es un ave doméstica de Centro América desde los tiempos precolombinos, especialmente de México; es de gran tamaño, de cuerpo largo, con un gran pecho que le da importancia. La pechuga, las piernas y los cuadriles grandes y carnosos son cualidades que hacen que esta ave sea apreciada para la mesa. La cabeza está llena de prominencias carnosas o carúnculas de color rojo y blanco, más desarrolladas en los machos que en las hembras. Sobre el pico lleva un apéndice carnoso llamado vulgarmente “moco”; tanto éste como las carúnculas cambian de color según el estado síquico del animal. En el pecho tiene un mechón de cerdas, largo en el macho y corto en la hembra. El color del pavo es variable, puede ser pizarra, bronceado, blanco, negro o combinado.

Aunque ésta especie no existía en América del sur durante la época precolombina, revistió una importancia especial entre los aztecas. Es un ave propia de Norte y Centro América, donde fue hallado en grandes cantidades en estado salvaje, la cual era cazada permanentemente por los naturales para comer su carne. No está de más, decir, que desde tiempos remotos los indígenas ensayaron su cría en

cautiverio y luego su domesticación, a la cual se adaptó con facilidad y se generalizó su explotación. Colón encontró el pavo en la Isla de Guanajo y lo describió como “gallina muy grande con plumas como de lana”. Aunque su descubrimiento fue muy temprano, sólo hasta finales del siglo XVII fue llevado a Europa por los Jesuitas, quienes iniciaron su cría en una granja de los alrededores de Borges (Francia) y comenzó a aparecer en sitios de honor en las mesas de los invitados reales.

Antes de aparecer el pavo americano en las comidas especiales y en las mesas de las cortes Europeas, el ave que adornaba estos banquetes era el pavo real, importado de la India a Occidente por Alejandro Magno.

En 1830 grandes cantidades de pavos se habían propagado en Europa, muchos de los cuales habían regresado al estado salvaje, especialmente en Inglaterra, Hungría, Alemania y Austria. Esta ave despertó verdadera pasión entre los cazadores del Viejo Mundo debido a su gran tamaño y a la abundancia de su carne. Se le dieron diferentes nombres según las regiones a donde se iba extendiendo. Así, en Francia se le denominó “Dindon”, en Inglaterra “Turkey”, en Cataluña “india”, etc. En realidad, su verdadero nombre es el mexicano “Guajalote” o el universalmente aceptado “pavo”.

Varias especies de guajalotes existieron en los EEUU, en el Valle del Río Grande y en otras zonas de México y Centro América; la fusión o mezcla de estas especies contribuyó a formar el pavo doméstico que hoy conocemos.

Entre los indígenas del Centro y del Norte de América, esta ave tuvo obviamente un papel importante en la economía, la civilización y la cultura. En el palacio de Moctezuma se encontraban grandes cantidades de guajalotes cuando llegaron los españoles, los cuales se utilizaban para alimentar las aves de rapiña que poseía el Emperador. Los pavos, así como los demás animales que poseía el jefe de los Aztecas en su numerosa colección zoológica, causaron admiración a Hernán Cortés y a sus capitanes cuando conocieron las intimidades del palacio que el gran monarca poseía en la ciudad de Tenochtitlán, hoy ciudad de México.

Hoy, el pavo doméstico representa una gran conquista para la producción de carne, principalmente en los países desarrollados. Su cría y engorde se ha convertido en una grande y valiosa industria que abarca los cinco continentes y todos los climas del globo terrestre. La calidad, la exquisitez y la abundancia de su carne han hecho del pavo el animal preferido en los banquetes y fiestas memorables como Navidad, acción de gracias, reyes y año nuevo.

Estas costumbres de comer pavo en Navidad se iniciaron, porque hace más o menos cuatro siglos, el zarpar del Mayflower transportando peregrinos europeos llenos de sueños y esperanzas hacia el Nuevo Mundo, se constituyó en una de las migraciones más importantes de la historia. Dichos peregrinos fueron recibidos por los aborígenes, quienes como tributo les ofrecieron un pavo. Es así como esta humilde ave se erigió como símbolo de unión de dos razas y de gratitud; desde

entonces el pavo ha ocupado un lugar preponderante en las celebraciones más solemnes.

Estas generalidades históricas, tanto del ganado como del pollo y del pavo, a las que me referí anteriormente, tienen gran valor en cuanto al tema de la comercialización de la carne, pues el comercio de épocas pasadas y el de hoy, se diferencian, casi exclusivamente por la capacidad de la infraestructura, el transporte y el almacenamiento que antes no se tenía, pero que hoy gracias a la tecnología si se posee, aun cuando, desafortunadamente, no se ha podido utilizar de forma adecuada por un exceso de manipulación (entre otras razones) de los productos cárnicos en la actual estructura de comercialización.

Anteriormente, el ganado era transportado de los centros ganaderos, sacrificado y consumido. Hoy este procedimiento sigue siendo el mismo, con el adicional, de que se cuenta con técnicas importantes de conservación de la carne, con el fin de mejorar su calidad y durabilidad para un mejor beneficio del consumidor.

3. RECONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LA CARNE

Desde hace algún tiempo, se ha venido insistiendo en que uno de los principales obstáculos que ha entorpecido el desarrollo de la producción y productividad de la carne de res en Colombia, es la ineficiente organización y funcionamiento de su estructura de comercialización.

El presente documento constituye una presentación sintética sobre la estructura de la comercialización actual de la carne en Cartagena y en el nivel nacional. Con éste se pretende abrir una perspectiva de análisis de los problemas relacionados con la comercialización de la carne de res, relacionándola con la comercialización de la carne de pollo y de pavo.

No se ha querido perder de vista, las condiciones actuales de producción y de consumo; pues éstas influyen de manera determinante en la explicación del porqué se presenta esta organización y funcionamiento actual de la estructura de comercialización.

3.1 PRODUCTO: CARNE DE RES

La carne constituye un alimento adecuado para satisfacer las necesidades básicas del organismo, por la variedad de nutrientes que contiene. Entre las diferentes especies, la carne de los bovinos posee grandes cualidades y está constituida por:

Contiene, además, carbohidratos en pequeñas proporciones y entre las vitaminas la más común es la Niacina.

La grasa de la carne tiene gran valor como productora de energía; las sales minerales son indispensables para la construcción de las diferentes partes del cuerpo humano, especialmente del esqueleto. Pero en la carne lo que tiene mayor valor nutritivo son las proteínas, porque sirven para mantener y reparar los tejidos. La proteína de la carne contiene los ocho aminoácidos esenciales requeridos por los adultos. La grasa de la carne de bovino contiene cantidades de ácidos grasos esenciales como el lino y el araquidónico.

Asociada a la porción magra (carne sin grasa) se encuentra una buena cantidad de hierro, el cual es necesario para la síntesis de la hemoglobina. Algunas enzimas como el hierro no pueden almacenarse en el cuerpo, y por eso deben ingerirse diariamente.

3.1.1 Marcas. Según investigaciones hechas por el realizador de este trabajo, por el método de observación directa y mediante información solicitada a la Cámara de Comercio de Cartagena, las marcas que se encuentran en el mercado de la ciudad de Cartagena son:

- **A Nivel de Supermercado:** Carnes Carulla Exelenze, Carnes Camagüey, Carnes Olímpica, Carnes Magali París, Carnes Viviero, Carnes Frigocar, Carnes Super Ley, Carnes La Candelaria, Carnes Buenos Aires, Carnes la Creciente. Es importante aclarar, que en los supermercados no se vende la carne con un empaque específico, cuyo logotipo referencie la marca del producto. La excepción a la anterior observación se presenta en Supermercados como Carulla que comercializa también carne empacada al vacío con su etiqueta y su marca respectiva. En este mismo supermercado a la carne exhibida en Bandeja de aproximadamente (1) una libra, también se le coloca el sello con la marca respectiva.

- **A Nivel de Autoabastecedores y de Expendios Especializados:** Carnes Frigocar, Carnes Caspian, Carnes Carnicentro Bocagrande, Carnicería Almacentro, Carnicería Cartagena, Comercializadora York, Delikatessen El

Churrasco Argentino, Pecuaria del Norte Ltda., Districarnes El Recreo, Districarnes Ltda., Districarnes Tin Tin, Carnes Marbella, Districarnes la Magdalena, Carnes Camagüey. Estas carnes, con excepción de dos sitios, no llevan un empaque con su marca definida, pero se diferencian porque algunos de los establecimientos comerciales, antes mencionados, compran la carne en canal y ellos la cortan, agregando de esta manera valor al producto.

- **A Nivel Fama:** No existen marcas particulares: compran la carne en canal o el ganado en pie, sacrifican y/o cortan, según sea el caso, y venden al consumidor final.

3.1.2 Presentaciones. A Nivel Supermercado: En solo dos casos, como ya se comentó anteriormente, el producto viene empacado al vacío en bolsa crayovac termoencogible, con su respectiva etiqueta, con una frase característica como el caso de la carne Carulla Exelenze, cuya frase es: “sabrosa, tierna y jugosa”. También en este mismo tipo de empaque en algunas marcas vienen impresos en la etiqueta consejos para una buena preparación y un buen asado. También se encuentran las carnes empacadas en bandejas de icopor cubiertas con plásticos termoretráctiles, llevando una etiqueta donde se coloca el precio por kilo, el precio total, el nombre del corte y el código de barras. Igualmente se encuentran las carnes en vitrinas refrigeradas, colocadas sobre bandejas de teflón, plástico o aluminio, clasificadas por sus cortes.

- **A Nivel Autoabastecedores, Famas y Expendios:** La carne se encuentra exhibida en vitrinas refrigeradas, colocadas sobre bandejas de plástico o aluminio y clasificadas por sus cortes. En estos sitios también se puede encontrar colgada en ganchos al aire libre. Hay algunas famas o expendios donde se exhibe en platonos plásticos al aire libre y salada.

3.1.3 Precio. Se encuentra en kilos o libras. El precio va entonces de acuerdo con el peso y el tipo de corte que se desee. Los precios del mercado son:

Cuadro 1. Lista de Precios de los Productos de Carne de Res en el Mercado.

Producto	Precio /kilo
Lomo fino	\$8.500
Lomo ancho	\$6.850
Masa de frente	\$5.800
Punta negra	\$5.800
Sobrebarriga	\$3.400
Bollito	\$5.800
Cohete	\$3.500
Higado	\$4.200
Masa chocozuela	\$5.500
Hueso	\$ 800
Murillo	\$2.900
Molida especial	\$5.800
Molida corriente	\$2.000
Bofé (pulmon)	\$2.600
Costilla especial	\$2.700
T. bone	\$6.000
Lengua	\$3.700
Riñon	\$ 380

Fuente: Supermercados y expendios en la ciudad de Cartagena Junio 18 de 1998

Las variaciones en estos precios entre los diferentes supermercados y expendios de la ciudad de Cartagena no son mayores del 2.5% en la carne de primera y del

12% en los subproductos como el hueso, el hígado, el cohete, el riñón, el murillo, el bofe y las costillas.

3.1.4 Publicidad. A nivel masivo, está la reciente publicidad realizada por FEDEGAN para aumentar el consumo de carne de res: “No coma cuento; coma carne”.

Existen también pautas publicitarias particulares de empresas privadas como Carulla y Caspian en Revistas especializadas del sector agropecuario tales como: Revista Carne, Revista Cega, Revista Industria Alimenticia, Revista Alimentos Procesados, Revista Carnetec. Así mismo estas empresas pautan en televisión como el caso de Camagüey y en revistas de los diarios del país tales como Carrusel.

3.1.5 Canales de Distribución y Comercialización. La comercialización de la carne de res en el país carece de instrumentos adecuados de información, de normas y de mecanismos de clasificación, lo cual contribuye a que el mercado del ganado opere de forma irregular, desordenada e incierta.

La comercialización de la carne de res, generalmente parte de la feria que se realiza en cada matadero: allí se concentra el ganado proveniente de distintas regiones del país y es en donde se negocia el precio del ganado en pie y su forma de pago. En este nivel intervienen los agentes de comercialización sobre los cuales se hará referencia a continuación.

3.1.5.1 El Productor o Ganadero. El productor o ganadero es entendido como aquél que realiza el proceso de ceba o engorde del ganado, bien sea en fincas propias o arrendadas. No sólo los productores realizan el proceso de ceba o engorde, también algunos de ellos, dentro de sus actividades (como es el caso del norte de Bolívar), realizan una integración total o parcial de los procesos de cría y /o levante de ganado con doble propósito (carne y leche).

3.1.5.2 El Comisionista. Es aquel agente, que en la comercialización del ganado en pie destinado al sacrificio, actúa como representante del ganadero. Son personas que negocian directamente con el ganadero, y son, los responsables por la venta del ganado ante el mismo. Por esta función, este agente pacta con el ganadero una comisión por la venta de cada cabeza de ganado. Esta suma normalmente es independiente del precio de venta del ganado y actualmente fluctúa entre \$8.000 y \$15.000 pesos por cabeza.

Puesto que usualmente el ganadero no está presente en la negociación que hace el comisionista con los colocadores y la venta se realiza con créditos parciales en algunos casos, el comisionista es quien, en última instancia, responde al ganadero por el pago total del ganado, ya que no endosa al segundo los cheques girados por el comprador sino que debe girar cheques personales por un equivalente al valor declarado de la venta menos el costo de transporte, pesaje y comisión.

Teóricamente, no se requiere capital de trabajo para operar como comisionista. Sin embargo, en la práctica son personas con un adecuado respaldo económico,

por lo general ganaderos o familiares de estos ampliamente conocidos en las regiones donde operan. El cliente principal de estos comisionistas son los colocadores.

3.1.5.3 Colocador Acopiador. Este agente combina dos funciones en el proceso de comercialización de ganado y de carne: De una parte, cumple una función de acopio, en tanto que se desplaza a las fincas y/o ferias regionales de ganado para adquirir reses destinadas a sacrificio; Por otro lado, realiza la función de distribuidor o colocador mayorista de canales² a los expendios de carne al consumidor.

Por lo general, es este agente quien, en el proceso de comercialización, requiere las mayores cantidades de capital de trabajo, pues frecuentemente está obligado a otorgar crédito al expendedor por un plazo superior al que recibe del comisionista o del ganadero.

3.1.5.4 Colocador. Este agente se diferencia del anterior en que no lleva a cabo actividades de acopio de ganado. Sus compras las realiza diariamente en el matadero o en los frigoríficos de la ciudad. Por lo general, este agente sólo se entiende con los comisionistas sin tener ningún contacto con el ganadero.

² La canal es la unidad principal luego de sacrificar el bovino, cualquiera que sea su sexo o edad: Es aquella porción del animal que queda después de quitar la cabeza, patas, piel y todas las vísceras. Al separar los elementos indicados, la canal queda constituida por la carne magra comestible, por el tejido conjuntivo, incluidos tendones y ligamentos, por la grasa en sus diversas localizaciones y por los cartílagos y los huesos.

Los colocadores son los directamente usuarios de los servicios del matadero y los encargados de distribuir o colocar los canales de carne en el mercado en general (expendios mayoristas, supermercados, famas). Requiere, al igual que el anterior, de capital de trabajo.

3.1.5.5 Expendedores. Son los agentes que efectúan la venta de carne al consumidor. Conviene diferenciar este agente en, por lo menos, los siguientes tres tipos:

◆ **Cadenas de Supermercados.** Las cadenas de supermercados son los expendios más grandes de carne al consumidor final en Cartagena. Su participación en el mercado en el nivel nacional es aparentemente baja de acuerdo con un estudio sobre la comercialización del ganado y de la carne, hecho por la Corporación de Estudios Ganaderos y Agrícolas (ega) aunque registra una tendencia a captar cada vez más una porción mayor del mismo. En esta ciudad, sin embargo, ocupa una considerable participación en el mercado (ver figura 21. Del análisis al consumidor).

Su característica principal es que la venta de carne de vacuno es apenas un elemento dentro de la amplísima gama de productos que configuran el carácter de “Supermercado”. En segundo lugar, la carne se corta y se empaca para su venta al público, dándole una buena presentación y apariencia higiénica, pero sin que se llegue a una verdadera selección y clasificación por calidades, según las normas ya establecidas.

Estas cadenas de supermercados tienen al menos tres modalidades básicas de abastecimiento de carne: la primera es la compra de ganado en pie directamente a los ganaderos como son los casos específicos de Carulla y Olimpica. En segundo lugar, otros supermercados compran la carne en canal a los colocadores en los frigoríficos y determinadas posta a través de intermediarios que los compran en las famas. La tercera modalidad es comprar carne a algunos expendios especializados, carne ya cortada y empacada al vacío para la venta directa en sus vitrinas refrigeradas.

Es importante destacar también que existen supermercados que son autoabastecedores, los cuales manejan directamente la carne desde la compra hasta la venta y que poseen la infraestructura necesaria para esto; y supermercados que dan concesión a mayoristas que no tienen nada que ver con el supermercado.

◆ **Expendios Especializados.** Son establecimientos comerciales especializados en la venta de carnes. Por lo general, disponen de infraestructura para corte, manipulación y enfriamiento de las carnes y expenden volúmenes relativamente grandes, aunque algunos también tienen ventas al detal, adquieren las canales en los mataderos mediante intermediarios; han crecido en los últimos años.

◆ **Famas o Carnicerías Tradicionales.** Son pequeños y medianos establecimientos comerciales, frecuentemente de tipo familiar, que expenden carne al consumidor y se localizan en los barrios y plazas de mercado.

Aparentemente no operan con base en la clasificación y corte normalizados de la carne. En general, son establecimientos con precaria disponibilidad de infraestructura y equipo para el manejo y manipulación de la carne. Se abastecen de canales compradas a los colocadores en los mataderos, de quienes generalmente reciben créditos a plazos que oscilan entre los 8 y los 15 días.

◆ **Consumidores.** Debido a que su comportamiento en el mercado es diferenciable, los consumidores en general se pueden dividir en familiares, institucionales y empresas. Los primeros son simplemente las unidades de consumo representadas por las familias. Los segundos hacen referencia a unidades mayores tales como: hospitales, centros educativos, restaurantes, hoteles, etc. Y el último grupo, el de las empresas, hace referencia a todos aquellos de más establecimientos industriales, comerciales y financieros que de una u otra forma tienen una participación decisiva en el mercado del consumo cárnico. Pero es importante aclarar que aún al interior de estos grupos conviene establecer algunas diferencias básicas: Así, el nivel de ingresos y el estrato socio-económico de las unidades familiares establecen diferencias importantes en cuanto a su comportamiento en el mercado y hábitos de compra en los mismos.

Los estratos socio- económicos clasificados como medio alto y alto, constituyen el grueso de consumidores al que se orienta la gestión de los supermercados y expendios especializados. Son estos estratos los principales compradores de carnes empacadas y clasificadas en función de su forma de consumo.

En otro extremo, los estratos socioeconómicos medio y bajo constituyen el principal mercado de las famas o carnicerías. Para este grupo de consumidores el precio es determinante. Habitualmente adquieren la cantidad de carne que se ha de consumir durante el día.

En cuanto a los consumidores institucionales y empresas, en general, se abastecen de carne por intermediarios, expendios especializados o famas. Las empresas tales como hoteles o restaurantes demandan principalmente determinadas “postas”. Para tener una visión de cómo es la comercialización de la carne en Cartagena, se presenta el siguiente Figura. (Ver Figura 1.)

3.1.6 Competencia. Anteriormente el consumo de carne de res se encontraba en el 55% del mercado de las carnes³, siendo este el producto líder. Actualmente el consumidor común y corriente se guía por el precio, el cual está sujeto a la elasticidad de la oferta y la demanda en el mercado, por esta razón y gracias a que el pollo ha mantenido sus precios estables debido a las importaciones, entre otras, le ha restado mercado a la carne de res en nuestro país, alcanzando hoy en

³ Dato suministrado por FEDEGAN. Oficina de Documentación. De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad Jorge Tadeo Lozano para aumentar el consumo de la carne de res

día la carne solamente el 35% del mercado de carnes y quedándose el pollo con aproximadamente el 40% del mercado.⁴

La carne de res se comercializa y consume en todas las regiones del país. Es un producto de consumo masivo, el cual consumen mujeres y hombres de todas las razas, niveles de escolaridad y estilos de vida. Las famas o expendios no especializados dentro de la comercialización de la carne de res poseen el 72 % del total del mercado en Colombia, siendo este el mayor abastecedor del producto.

Dentro de los productos más comunes que compiten con la carne de res podemos mencionar: la carne de pollo, la carne de pavo, el pescado, el cerdo, la carne de carnero, teniendo cada una de ellas las siguientes características:

Cuadro 2. Cuadro Comparativo de las Características Generales de las Carnes de res, pollo, pavo, cerdo y carnero.

Producto	Proteínas /kilo	Calorías /Lb.
Pollo	25% al 35%	621
Pavo	30% al 38%	513
Carne de res	21% al 23%	1539
Cerdo	23% al 24%	2848
Carnero	21% al 24%	1871

⁴ Datos Revista Carne Diciembre 1997 p. 15.

3.2 PRODUCTO: CARNE DE POLLO

La carne de pollo es baja en grasa, caracterizada por su ternura, su alta calidad higiénica y sanitaria pero carente de gustosidad y sabor definido.

Hoy mucha gente recomienda su consumo en reemplazo de las carnes rojas, por las siguientes razones:

- La no presencia de precursores de ácido úrico en su proteína, lo que le confiere especial significado para personas con problemas de artritis y de gota.
- La no presencia de grasa marmórea o entreverada en el músculo, lo que le confiere su característica de carne magra o baja en grasas, si es consumida sin piel.
- Su baja producción de grasas saturadas y de colesterol.
- Presenta un elevado coeficiente de digestibilidad, debido a la corta edad de las aves sacrificadas.
- La confianza que genera al consumidor la calidad higiénico-sanitaria de las carnes de aves.
- Su precio de venta actualmente está más bajo que el de muchas de las carnes rojas.

“El consumo per cápita de la carne de pollo entre 1981 y 1997 ha crecido de 6.4 a 16.6 kilos anuales por habitantes”.⁵

⁵ Informe de FENAN, Revista Colombiana Agrícola p. 10.

El pollo es un alimento que en Colombia se ha venido manejando cada vez más con nuevas y mejores técnicas de industrialización, esto gracias a: la existencia en el país de un amplio mercado para este producto, como para productos procesados con base en la carne de pollo, la disponibilidad de materias primas de buena calidad y la existencia en el mundo y en Colombia de equipos y tecnología para cualquier necesidad.

Las estrategias comerciales que actualmente se formulan en Colombia para el manejo de la carne de pollo, plantean una diferenciación bastante significativa con respecto a la comercialización de la carne de vacuno con base en una mejor calidad, en un mejor servicio, en una innovación tecnológica y en una imagen de la empresa, para que el consumidor identifique claramente esa calidad. Dichas estrategias, persiguen un liderazgo en costos, para producir más competitivamente, a través de economías de escala aplicando nuevos procesos de producción y comercialización. Las empresas comercializadoras de pollo cuentan con un enfoque dirigido hacia la especialización, a la diversificación de mercados y a la integración del sector.

3.2.1 Marcas. Las marcas encontradas en la ciudad de Cartagena son: Delichiks, Don Pollo, Mercapollo, Puro Pollo, Indupollo, Colorín.

3.2.2 Presentaciones. Generalmente encontramos el pollo en cuatro presentaciones:

- **En Bandejas.** Bandejas de icopor cubiertas con plásticos termoretráctiles, donde viene empacado de acuerdo con sus diferentes cortes de medio pollo, pechuga con piel, pechuga sin piel, perniles, muslos, contramuslos, alas, entre otros.

- **En Bolsas.** En esta presentación encontramos el pollo entero. En la bolsa se encuentra el nombre de la empresa que lo produce, el número de licencia de funcionamiento, la fecha de vencimiento que es aproximadamente de un año. Si es tipo exportación trae una etiqueta que lo certifica como grado A y clase 1. En estas bolsas viene generalmente una frase publicitaria característica de cada compañía productora. Por ejemplo: Indupollo trae la frase “El pollo de hoy”, Colorín dice: “Rico de principio a fin”, Mercapollo tiene la frase: “Autentico pollo” etc.

La bolsa viene en colores para diferenciar cual pollo viene con vísceras y cual sin vísceras (pollo coco). Por ejemplo: para la empresa Puro Pollo (Industria Pimpollo del Caribe Ltda.) las bolsas de color amarillo indican pollos con vísceras y las bolsas de color naranja son para pollos cocos. En la Empresa Colorín (Empresa Avites S.A.) las bolsas de color rojo son para los pollos con vísceras y las de color amarillo son para los pollos cocos.

- **En Cajas de Cartón Parafinado.** En algunos supermercados como el Sao se encuentra pollo entero despresado, empacado en bolsas y luego estas empacadas en cajas de cartón. Estas cajas llevan en algunos casos recetas y

fotos de platos preparados con pollo. Al igual que en las bolsas, va impreso el número de la licencia de sanidad, una frase publicitaria y el nombre de la empresa productora. Los pollos que se encuentran en estas presentaciones son pollos importados.

- **Al Granel.** En los supermercados como en los diferentes expendios de la ciudad, el pollo se encuentra también en vitrinas refrigeradas, despresado y colocado sobre bandejas de teflón, acero inoxidable o aluminio. En la gran mayoría de los casos está ordenado por cortes, correspondiendo a una bandeja un sólo corte específico.

3.2.3 Precio. El pollo en la ciudad de Cartagena, de acuerdo con sus cortes, tiene los siguientes precios:

Cuadro 3. Lista de precios de los Producto de Carne de Pollo en el Mercado

Producto	\$ / kilo
Pollo entero con vísceras	\$3.150
Pollo entero sin vísceras	\$3.550
Pechuga con piel	\$5.060
Pechuga sin piel	\$6.600
Muslos	\$3.720
Perniles	\$5.100
Alas	\$2.360
Mollejas	\$4.080
Filete de pechuga	\$8.990

Fuente: Diferentes supermercados y expendios en la ciudad de Cartagena.

Junio19 de 1998.

Las variaciones presentadas en los precios en los diferentes supermercados y expendios de la ciudad de Cartagena no exceden del 2% en cualquiera de los cortes.

3.2.4 Publicidad. Existen diferentes tipos de publicidad en el mercado, pues cada empresa productora y comercializadora a generado su propio eslogan para pautar en los diferentes medios publicitarios. La publicidad que más se maneja es de tipo directa en los supermercados o expendios específicos. Las empresas tienen un equipo de mercaderistas e impulsadoras con los cuales promocionan su producto directamente al consumidor final. Estas impulsadoras se ayudan de pendones, folletos, recetarios, esferos, portarecetarios, para promover la marca de sus productos. Todos estos objetos de promoción, siempre llevan impresos la frase característica de la empresa. Algunas frases que se encuentran en el mercado aparecen en la siguiente Cuadro.

Cuadro 4. Frases Publicitarias que se encuentran en el mercado para la comercialización de la carne de pollo.

Frase	Empresa
--------------	----------------

“Para disfrutar”	Delichiks
“Autentico Pollo”	Mercapollo (Acondesa)
“El pollo de hoy”	Indupollo
“Rico de principio a fin”	Colorín (Avites S.A.)

Fuente: Diferentes supermercados y expendios en la ciudad de Cartagena.

Junio19 de 1998.

FENAVI (Federación Nacional de Avicultores) se apoya en frases como:

- “Coma bien coma pollo”
- “El pollo da para todo”
- “El siglo XXI no será el siglo del dragón ni del caballo: será el siglo del pollo”
- “El pollo está lleno de vida”
- “El pollo es su apoyo en la cocina”

Estas frases las utiliza para sus campañas publicitarias y de mercadeo hechas en revistas especializadas como: Colombia Avícola, Alimentos Procesados, Industria Alimenticia, entre otras. También pauta en televisión, radio y revistas matutinas de los principales diarios del país como Carrusel y Elenco.

3.2.5 Canales de Distribución. A diferencia de la carne de res, la industria del pollo está más organizada y por esto no existen tantos intermediarios.

Geográficamente, la población avícola en Colombia tiene sus mayores concentraciones en tres zonas: Centro, Norte y Occidente. El centro está conformado por Cundinamarca, Tolima, Santanderes, Huila, Boyacá y Caquetá. El Norte está conformado por Antioquía Atlántico, Magdalena, Bolívar y Córdoba. El Occidente está conformado por el Valle del Cauca, Risaralda, Quindio y Caldas. Como zonas promisorias, pueden citarse el oriente de Cundinamarca y el Meta.

En la Cuadro 5 vemos la distribución porcentual de la capacidad instalada para producción avícola.

Cuadro 5. Distribución porcentual de la capacidad instalada en Colombia para producción de pollo.

Zonas	Pollo
Centro	55.17%
Norte	21.55%
Occidente	23.27%

Fuente: Revista Colombia Avícola. Publicada por Fenari. Diciembre de 1997

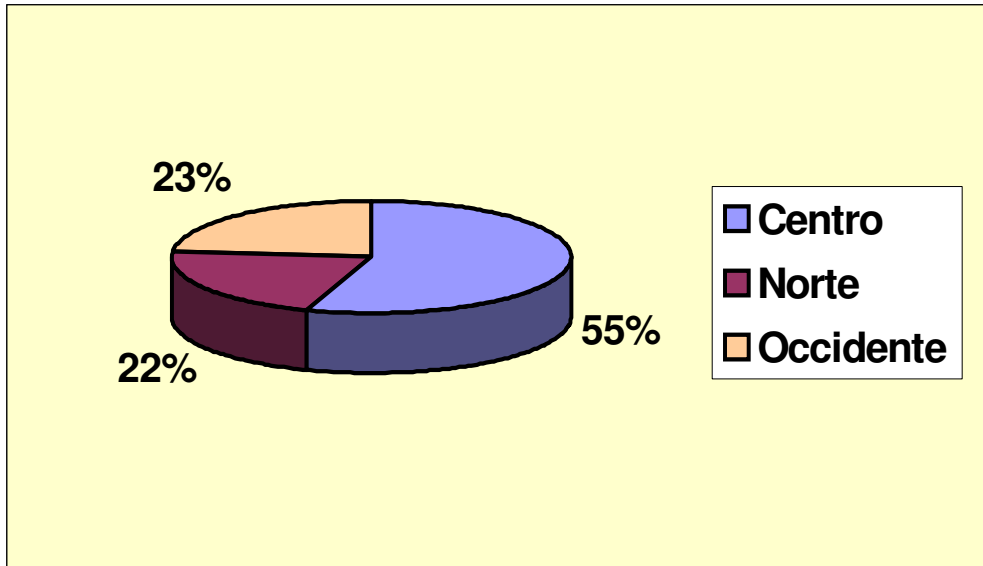


Figura 2. Distribución Porcentual de la capacidad instalada en Colombia para producción de pollo.

A diferencia de la carne de res, la comercialización de la carne de pollo en Colombia esta zonificada en cada una de las regiones ya mencionadas. Cada zona maneja marcas de la región que la conforma y no es común encontrar marcas de otras regiones. Por ejemplo, en la zona centro, se encuentran marcas como: Vital, Aretama, Pollo Andino, El Campeón, Procivit, Pollo Máximo, entre otras. Ninguna de estas marcas se encuentra en la zona norte. De las marcas que se distribuyen en la zona norte sólo es común en todo el país la marca Mercapollo; pues esta marca es producida por la empresa Acondesa (Alimentos Concentrados del Caribe S.A.) cuyos propietarios son la familia Char, dueños también de la

cadena Olímpica. Otra marca común en el territorio nacional es Don Pollo de la Cadena Carulla S.A. la razón no es otra diferente a la de Mercapollo.

En la siguiente Figura 3. vemos el flujograma de comercialización y distribución del pollo. Flujograma que se puede generalizar para cada zona de producción.

En la comercialización y producción del pollo existe una integración desde la granja agrícola hasta la distribución mayorista. En Cartagena, las marcas que se distinguen en el mercado tienen sus propias granjas, mataderos y plantas de producción; al igual que una buena estructura de distribución para un mercado mayorista. Existen varias granjas independientes que se dedican sólo al levante de pollos y luego los venden en pie a las empresas dominantes del mercado en la ciudad.

3.2.6 Competencia. Fenavi considera que la mayor debilidad de la avicultura colombiana radica en la insuficiente oferta interna de cereales, su deficiente calidad y sus altos costos. Esta circunstancia hace peligrar la subsistencia de la industria si se considera la existencia de los tratados de libre comercio y el cumplimiento de los planes establecidos en las diferentes nóminas de desgravación especial.

De todos los elementos que influyen en la capacidad competitiva del sector, el de los costos de las materias primas constituyen el foco de atención. Dada la alta

dependencia de las materias primas, el futuro de la avicultura está directamente ligado al de ellas.

Debido a los altos costos de la materia prima, el pollo afronta hoy una gran problemática para competir con el pollo importado, pues en otros países el agro tiene subsidios del gobierno y el alimento es mucho más barato, uno de los motivos por los cuales se encuentra pollo importado a más bajo precio que el nacional.

Es importante destacar que a la industria del pollo en el país le cuesta mucho trabajo exportar, pues sus costos no le ayudan, cuando se trata de proteger sus sectores productivos. A los extranjeros, en cambio no les avergüenza echar mano de restricciones sanitarias o, simplemente, mantener aranceles altos. Veamos unos ejemplos de aranceles consolidados ante la Organización Mundial de Comercio, O.M.C., en el caso del pollo.

Cuadro 6. Aranceles consolidados ante la Organización Mundial de Comercio para la carne de pollo en algunos países del mundo.

País	Arancel
Argentina	37.92%
Brasil	44.92%
Canadá	239.88%
Colombia	125.95%
Costa Rica	55.00%
Chile	35.00%
El Salvador	147.54%
E.E.U.U.	124.03%

Israel	179.80%
Honduras	38.00%
Guatemala	271.45%
Nicaragua	69.24%
Venezuela	50.14%

Fuente: O.M.C.

Los principales competidores de la carne de pollo son: carne de pavo, pescado, carne de res y carne de pollo importado.

3.3 PRODUCTO CARNE DE PAVO

La historia de la pavicultura en Colombia se remonta al año 1969 cuando en abril se hace una importación de mil pavitos de un día para la producción de carne y a finales de este mismo año aparecen los primeros pavos en las neveras de los supermercados y en las mesas de los restaurantes. La novedad consistía en que era un ave con bastante más carne, pero especialmente con mucha más pechuga que el pavo criollo. Así se inició Pavos de Paz, única compañía productora de pavos en Colombia. Desde hace 28 años, esta empresa ha luchado con tenacidad para que el país tenga una industria de la que se debe sentir orgulloso: pavos producidos en Colombia, con mano de obra y materias primas colombianas.

Hoy en día, la producción nacional es suficiente para abastecer la demanda, con un producto de la mejor calidad, fruto de la tecnología más avanzada y especialmente fresco.

Pavos la Paz importa, de California, el pie de cría, mejorado todos los años, lo levanta en las granjas de Tenjo (Cundinamarca) e insemina artificialmente las pavas una vez por semana durante el período de postura que dura entre cinco y seis meses.

Los huevos se incuban en Villeta. Los pavitos de un día de nacidos se destinan en un 30% para la exportación, pues tienen una buena demanda por ser totalmente libres de enfermedades como el micoplasma meliagridis, por lo que sus rendimientos en los períodos de cría, levante y engorde son excelentes. Panamá prefiere los pavitos de un día de Colombia sobre los que periódicamente ha importado del estado de la Florida en Estados Unidos.

La carne de pavo es 95% libre de grasa y, por lo tanto, es la carne más baja en calorías, disponible en el mercado. Es integrante esencial para una dieta, para bajar de peso o mantenerlo, pues tiene todos los nutrientes necesarios.

3.3.1 Marcas. La única empresa que produce pavo en Colombia es Pavos La Paz Cía. Agropecuaria Ltda.; su sede está en Bogotá y desde allí surte los principales supermercados de cada ciudad. Igualmente fuera de Bogotá se atienden todos los clientes institucionales que necesitan el producto.

Aunque Pavos la Paz es la única marca registrada en Colombia para producir y comercializar pavos, existen intermediarios comerciales que en la época de Diciembre han traído al país pavos extranjeros, especialmente, marcas

venezolanas como el Mayupan, chilenas como el Aristía y americanas (E.E.U.U.) como el Carolina Turkey, el Swisst y el Happy turkey.

Se encuentra, también, pavo marca rica rondo durante la misma época de Diciembre, pero este pavo es producido por Pavos la Paz y, de acuerdo con un contrato con Rica Rondo, se les entrega a ellos empacado en bolsas con su marca.

Pavos la Paz sacó este año una nueva marca al mercado llamado Golden Butter Breast.

3.3.2 Presentaciones. El pavo que se encuentra en el mercado hoy día tiene diferentes presentaciones, de acuerdo con las necesidades del cliente. En el mercado se encuentra el tradicional pavo entero, empacado en bolsa cryovac termoencogible y protegido con una maya de nylon. Este pavo viene con pesos desde 4.5 kg. hasta 14 kilos los más grandes. También se encuentran presas, las cuales vienen en bolsas y empacadas en cajas parafinadas con colores según el corte, por ejemplo, los muslos vienen en cajas verdes, las alas en cajas amarillas y los perniles en cajas azules. La pechuga de pavo se encuentra empacada, al igual que el pavo entero, en bolsas cryovac termoencogibles y viene en pesos que van desde 1.5 kilos hasta 4.0 kilos.

Pavos la Paz con Delipavo⁶ producen y comercializan también productos embutidos y de delikatessen tales como: jamón de pavo, pastrami, pechuga ahumada, perniles ahumados, salchichas, chorizos, hamburguesas, bologna, entre otros. Todos estos productos se encuentran en bloques de 2 a 4 kilos y empacados al vacío en presentaciones de 250 grms, y 500 grms. Estas últimas vienen también en cajas parafinadas, con colores de acuerdo al tipo de producto empacado.

3.3.3 Precio. El precio está dado en kilos de acuerdo con el producto, así:

Cuadro 7. Lista de Precio de los Productos de Carne de Pavo en el Mercado.

Producto	Precio	Presentación	Pesos aprox.

⁶ Empresa creada por Pavos la Paz, para procesar la carne de pavo. Su sede es en Bogotá y opera bajo las mismas políticas de Pavos La paz.

Pavo entero	3.990	Unidad congelada	4-14 Kg/und.
Pavita	3.500	Unidad congelada	3-3.5 Kg/ und
Pechuga	7.900	Unidad congelada	1.5 – 4 kg/und
Filete de pechuga	11.300	Caja 7-13 und.	1.1 – 1.5 kg/caja
Filete de pechuga	10.900	Bolsa 20-25 unds.	3 – 3.5 kg/ bolsa
Muslos de pavo	4.000	Caja 3-4 unds.	2-2.2 kg/caja
Muslos de pavo	3.900	Bolsa 6-7 unds.	3-4Kg/ bolsa
Piernas de pavo	4.000	Caja 3-4 unds.	2-2.2 Kg / caja
Piernas de pavo	3.900	Bolsa 6-7 unds.	3- 4 Kg/bolsa
Alas de pavo	2.700	Caja 4-6 unds.	1.8 – 2 kg/ caja
Alas de pavo	2.600	Bolsa 8-10 unds.	2.5- 3.5 Kg/bolsa
Colombina de ala	3.200	Bolsa 8-12 unds.	1 –1.5 Kg/bolsa

Fuente: Pavos la Paz junio 16 de 1998

Cuadro 8. Lista de Precio de los Productos de Carne de Pavo procesados en el Mercado.

Producto	Presentaciones			Descripción
	\$/x250	\$/x500	\$/Kg.	
Rollo ahumado	4.640	9.280	18.560	Carne de pavo deshuesado, enrollado y ahumado
Salami puro	3.075	6.150	12.300	Muslos de pavo, especias y

				pimienta verde
Pastrami de pavo	4.025	8.050	16.100	Muslos de pavo, especias cubierto con pimienta negra.
Jamón de pavo	3.738	7.475.	14.950	Muslos de pavo sin piel
Lechuga de pavo	4.640	9.280	18.560	Pechuga de pavo sin piel
Lechuga ahumada	4.875	9.750	19.500	Pechuga de pavo ahumada sin piel
Chorizo de pavo	2.738	5.475	10.950	Muslos y perniles de pavo sin piel
Salchichas de pavo	2.738	5.475	10.950	Muslos y perniles de pavo sin piel
Bologna de pavo	3.313	6.625	13.250	Carne oscura de pavo
Jamonada de pavo	3.395	6.790	13.580	Carne oscura de pavo
Salchichas suizas		7.690	15.380	Carne oscura de pavo y finas hiervas
Tocineta	4.048		16.214	Carne oscura y blanca de pavo, grasa de cerdo.
Perniles ahumados			11.600	Perniles de pavo y horneados y ahumados
Pathe de hígado			14.850	Carne de pavo, hígado, grasa y especias.

Fuente: Delipavo junio 16 de 1998

Los precios anteriormente referenciados, en algunos supermercados del país como Carulla y Macro tienen un incremento aproximado del 22 al 25%. En la ciudad de Cartagena solo se consiguen algunos de estos productos en Carulla, y el resto es despachado desde Bogotá, sobre pedido.

3.3.4 Publicidad. La publicidad de pavo encontrada en el mercado es de tipo directa y está fundamentada en folletos, recetarios, esferos, memos de apuntes, porta recetarios, pendones, y habladores en las neveras de los supermercados.

Se trabaja únicamente en Cartagena publicidad directa con los clientes, mediante mercaderistas y vendedoras que visitan los clientes, reparten los folletos y organizan degustaciones.

Pavos La Paz tiene frases como:

- El pavo es fresco y nutritivo y complace cualquier paladar.
- El pavo es más barato que la carne.
- Delipavo, una saludable alternativa.
- Pavos la Paz siempre frescos.
- El sabor natural del campo en su mesa.

Pavos La Paz pauta desde octubre hasta diciembre en revistas que circulan en los principales diarios del país como en Carrusel y Elenco. También para esta época pauta en periódicos nacionales como el Tiempo.

3.3.5 Canales de Distribución. Como ya se dijo, en Colombia la única empresa que produce y comercializa la carne de pavo es Pavos La Paz. Es una empresa familiar y, por tal motivo, uno de los grandes problemas es su distribución y comercialización a nivel nacional.

Hasta hace cinco años Pavos La Paz tenía un contrato con Rica Rondo para la distribución del pavo a nivel nacional. En la ciudad de Cartagena, esta distribución

la realizaba la distribuidora José Shuster, quienes le distribuyen a Rica Rondo en esa ciudad.

Este contrato duró aproximadamente diez años, pero se terminó, porque la fuerza de ventas ejercida por Rica Rondo durante el año dejaba mucho que desear. Solamente Rica Rondo trabajaba el producto con una aceptable labor de mercadeo en la temporada navideña, pero el resto del año, el pavo no tenía ningún impulso en todas las ciudades de Colombia, a diferencia de Bogotá. Entonces Pavos La Paz haciendo frente a la apertura económica y con la necesidad de ganar participación en el mercado, estableció Agencias en: Cartagena para atender la Costa Atlántica y agencia en Cali para atender la zona occidental. De esta manera no sólo se logró tener presencia directa en otras regiones sino que se hicieron gestiones para conseguir distribuidores con una infraestructura adecuada, con el fin de manejar los productos.

Hoy día se tienen contactos y se están buscando alianzas para comercializar el pavo en ciudades donde la demanda es alta, pero aún está insatisfecha debido a los altos costos de distribución que desafortunadamente son un Talón de Aquiles en Colombia.

La estructura de producción y comercialización del pavo en el país es la misma que la del pollo, (ver Figura 3) existiendo una integración por parte de Pavos la Paz desde la granja avícola hasta la distribución al por mayor.

En las ciudades de Cartagena y Barranquilla se está trabajando actualmente con Makro y todos los clientes institucionales⁷, a los cuales, se les despacha mensualmente una cantidad ya determinada. Este despacho se hace desde Bogotá por vía aérea; es muy costoso el flete y muy lenta la velocidad de respuesta al cliente.

Pavos la Paz necesita organizar su distribución y comercialización mediante alianzas serias que le permitan competir en un mercado tan dinámico como el de hoy y así colocarse en la frontera de la productividad.

3.3.6 Competencia. La industria nacional de pavos afronta hoy serios problemas debido a algunos intermediarios comerciales que han decidido traer al país pavo extranjero.

La pavicultura colombiana, no se opone, a que, a consecuencia de la internacionalización de la economía, se habrán las puertas a la entrada legal de pavos: Y se dice entrada legal, porque lo peor es el contrabando y el lavado de dólares. En este sentido se le exige al gobierno un trato justo y equitativo en la apertura y así, como a los principales productos agrícolas, que son componentes esenciales en la fabricación de alimentos se les da un tratamiento especial, exigiéndole a las fábricas de alimentos concentrados que consuman el producto nacional a un precio convenido, antes de tener acceso al producto importado, se le

⁷ Entiéndase por clientes institucionales: hoteles, restaurantes, casas de banquetes, centros de convenciones, etc.

de también el mismo trato a la pavicultura, que es consumidora de aquellos productos agrícolas protegidos.

En su afán de prestar un mejor servicio y tornarse competitiva, la pavicultura colombiana, en cabeza de Pavos la Paz, está comercializando presas de pavo que han tenido una gran aceptación dentro de los consumidores nacionales.

Igualmente, Pavos la Paz ha creado una empresa llamada Delipavo Ltda y, en conjunto con ésta, están produciendo carnes frías de pavo como el pastrami, el jamón, la pechuga ahumada y las salchichas, entre otras.

La industria del pavo en Colombia afronta inconvenientes para competir con el pollo y la carne de res, pues fuera de las dificultades iniciales y de los dolores normales de crecimiento, se tienen dificultades mayores como la baja demanda y el poco conocimiento de la carne de pavo; la demanda potencial es alta, pero el consumo tuvo que arrancar prácticamente de cero.

La pavicultura tiene mucho espacio para crecer y de hecho está creciendo. Anualmente se importan más de 3000 pavitas reproductoras y alrededor de 450 machos de “Nicholás”⁸ California, Estados Unidos, de los cuales, mediante inseminación artificial, se obtienen los lotes de pavos para la producción anual.

⁸ Nicholás. Es una empresa americana que a desarrollado el pavo blanco doble pechuga Marca Nicholás, a través de cruces que conllevan al mejoramiento de la raza para obtener un ideal porcentaje de carne con relación al del hueso, entre otras cualidades.

El principal competidor de la carne de pavo es la carne de pollo, la cual no sólo ocupa un espacio importante en los diferentes exhibidores de los supermercados tanto locales como nacionales, sino que su conocimiento y demanda es tan alto que ha logrado posicionarse como uno de los productos más necesarios en los hogares colombianos.

La carne de pavo hoy juega un papel muy importante en las festividades de diciembre y en las fiestas celebradas en ocasiones especiales por las familias colombianas; es el plato número uno y en estos casos ha desplazado a la carne de pollo y de res.

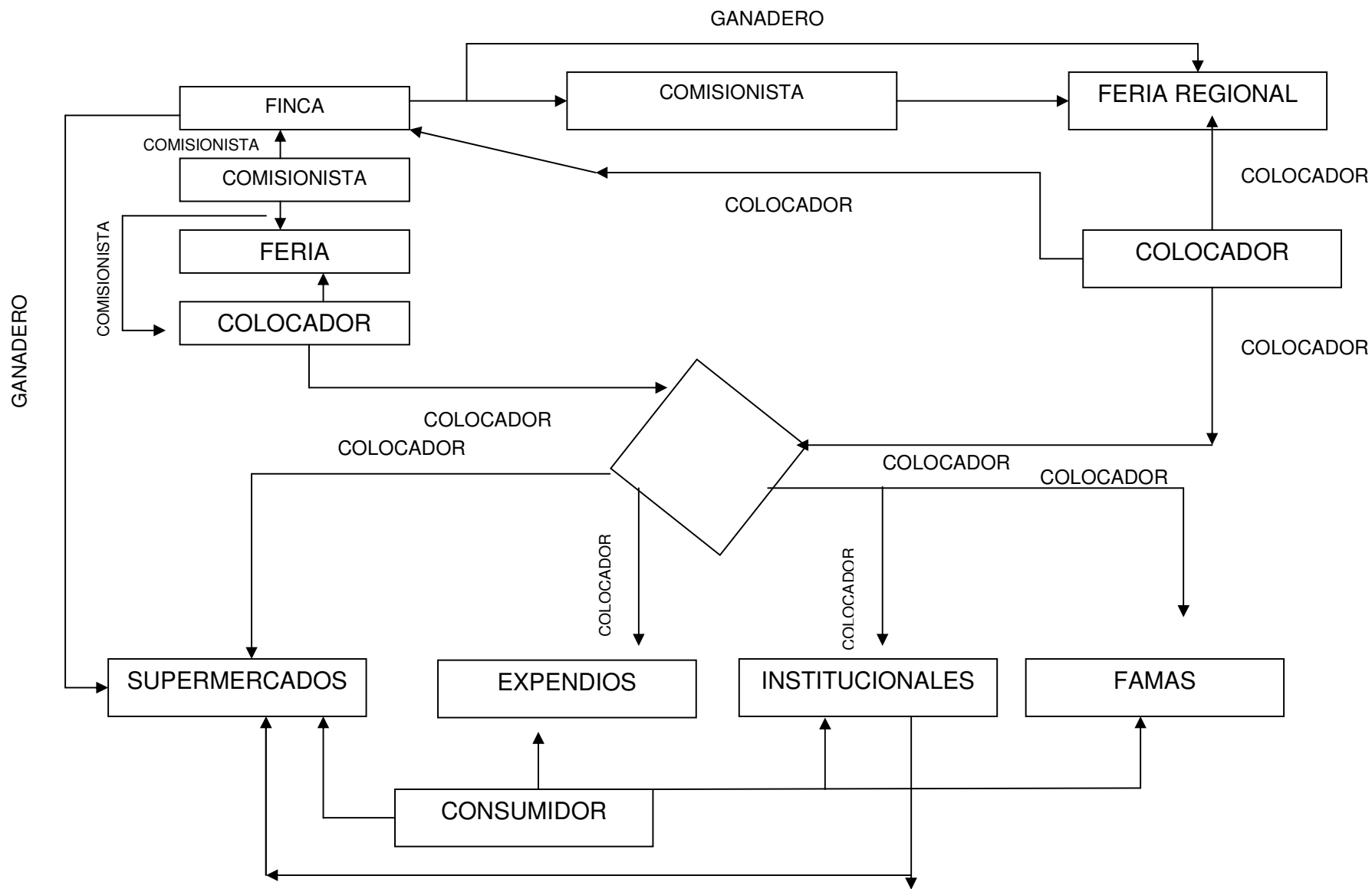
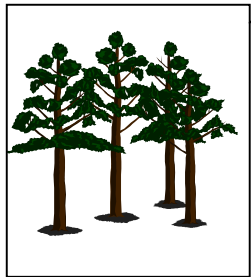
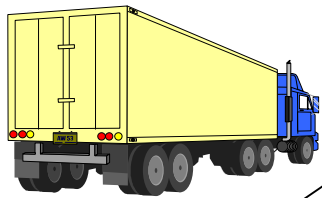


Figura 1. Flujo de Comercialización de la Carne de Res

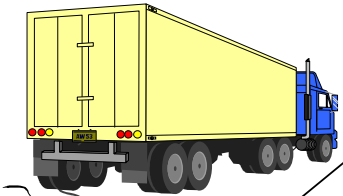
INTERMEDIARIOS



CULTIVOS



PLANTA



GRANJA



MATADERO



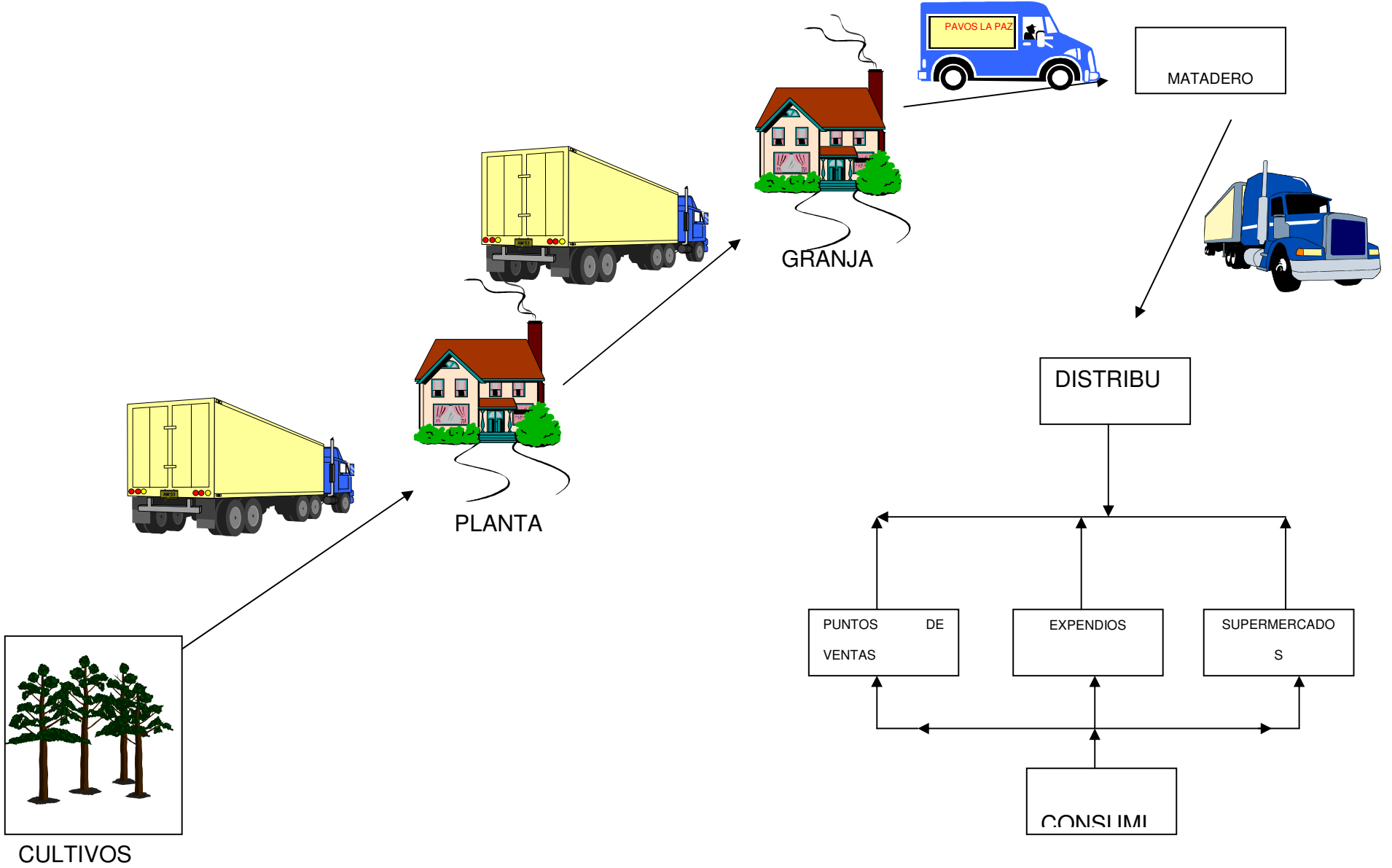
DISTRIBU

PUNTOS DE VENTAS

EXPENDIOS

SUPERMERCADOS

CONSUMI



4. ANALISIS DEL CONSUMIDOR

Para la realización de este análisis se aplicaron dos tipos de encuestas así: una encuesta dirigida al consumidor final en la ciudad de Cartagena y la segunda encuesta a los clientes institucionales y a las empresas comercializadoras de la ciudad tales como: supermercados, hoteles, restaurantes, casas de banquetes, etc. Esta segmentación en dos grupos, se hizo con base en variables conductuales tales como:

- Tasa de uso del producto.
- Ocasión de compra.
- Actitud ante el producto.
- Beneficios pretendidos.
- Grado de conocimiento.
- Grado de lealtad.

Con base en estas variables se dividió el mercado en los clientes institucionales y en el consumidor final⁹, presentando, para el caso de la comercialización de la carne de res, pollo y pavo, los primeros, mayor participación en estas variables conductuales que los segundos.

⁹ Consumidor final. Son todas las personas y los hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal. La suma de todos estos consumidores finales constituyen en mercado de consumo.

El segmento del consumidor final se dividió teniendo en cuenta las variables geográficas como: barrios y números de habitantes, las demográficas tales como: tamaño de las familias e ingresos y las psicográficas tales como: clase social y estilo de vida (ver división por comunas Anexo B).

Para la aplicación de las encuestas en estos segmentos de mercado se utilizó el proceso de muestreo que aparece en el anexo B.

Las encuestas utilizadas se pueden ver en el anexo A y a continuación se presentan sus fichas técnicas:

Encuesta al consumidor final (ficha técnica)

Población.....	828.226
Muestra.....	508 encuestas
Método.....	Aleatorio
Confiabilidad.....	95%
Error.....	4.35%

Plan de acción y descripción del trabajo de campo: Se solicitó a planeación Nacional un mapa de la ciudad de Cartagena con todos sus barrios y comunas delimitadas. Igualmente se obtuvo un listado de todos los barrios y se contrataron cuatro encuestadoras, las que recibieron inducción y luego por asignación específica desarrollaron el trabajo de campo. A cada barrio se le aplicaron un número de encuestas proporcional al número de habitantes. Las encuestas se aplicaron al azar, a las personas residentes del barrio, en las calles y en las casas.

En el anexo B, se presenta una copia del mapa y el listado de los barrios con su respectivo número de encuestas aplicadas.

Encuesta a los compradores al por mayor (ficha técnica)

Población.....	101
Muestra.....	86
Método.....	Aleatorio
Confiabilidad.....	95%
Error.....	4%

Plan de acción y descripción del trabajo de campo: Se solicitó un listado a la Cámara de Comercio de todos los establecimientos de Cartagena cuya actividad es la comercialización de carnes. Igualmente se solicitó un listado de los hoteles, restaurantes y casas de banquetes, la encuesta se aplicó personalmente en cada empresa.

En el anexo C se presenta un listado de las empresas que conforman la población objeto del estudio.

4.1 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR FINAL

Los elementos a ser analizados son:

- Factores personales: edad, ocupación, circunstancias económicas.

- Hábitos de compra: dónde, cómo, quién, cuándo, a quién, para quién, por qué, cuanto
- Hábitos de uso- consumo: quién, dónde, cuando, cuanto, cómo, con qué.
- Percepciones.

4.1.1 Factores Personales. Las decisiones del comprador están sujetas a características personales como la edad, la etapa del ciclo de vida, la ocupación y la situación económica.

Los gastos por los alimentos guardan relación con la edad, al igual que la ocupación influye en los bienes y servicios que compra una persona. Por esto de la encuesta, se tomó la pregunta 1 del numeral 1 y se relacionó con la ocupación.

Cuadro 9. Población de Cartagena de Indias por condición de ocupación, según grupos de edad.

Población 828226 Muestra 508

Grupos de edad. Años.	OCUPACIÓN													
	Ama de casa		Estudiante		Profesionales		Técnicos		Otros		NS/NE		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Menor de 18	3	0.6	9	1.8	0	0	0	0	5	1.0	2	0.4	19	3.7
18-25	27	5.3	22	4.3	3	0.6	7	1.4	19	3.7	3	0.6	81	15.9
26-30	46	9.1	6	1.2	17	3.4	8	1.6	47	9.3	0	0	124	24.4
31-40	54	10.6	0	0	11	2.2	13	2.6	55	10.8	2	0.4	135	26.6
41-50	26	5.1	2	0.4	8	1.6	5	1.0	31	6.1	0	0	72	14.2
Mayor 50	30	5.9	0	0	7	1.4	1	0.2	32	6.3	0	0	70	13.8

NS/NR	3	0.6	0	0	4	0.8	0	0	0	0	0	0	7	1.4
TOTAL	189	37.2	39	7.7	50	9.8	34	6.7	189	37.2	7	1.4	508	100

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

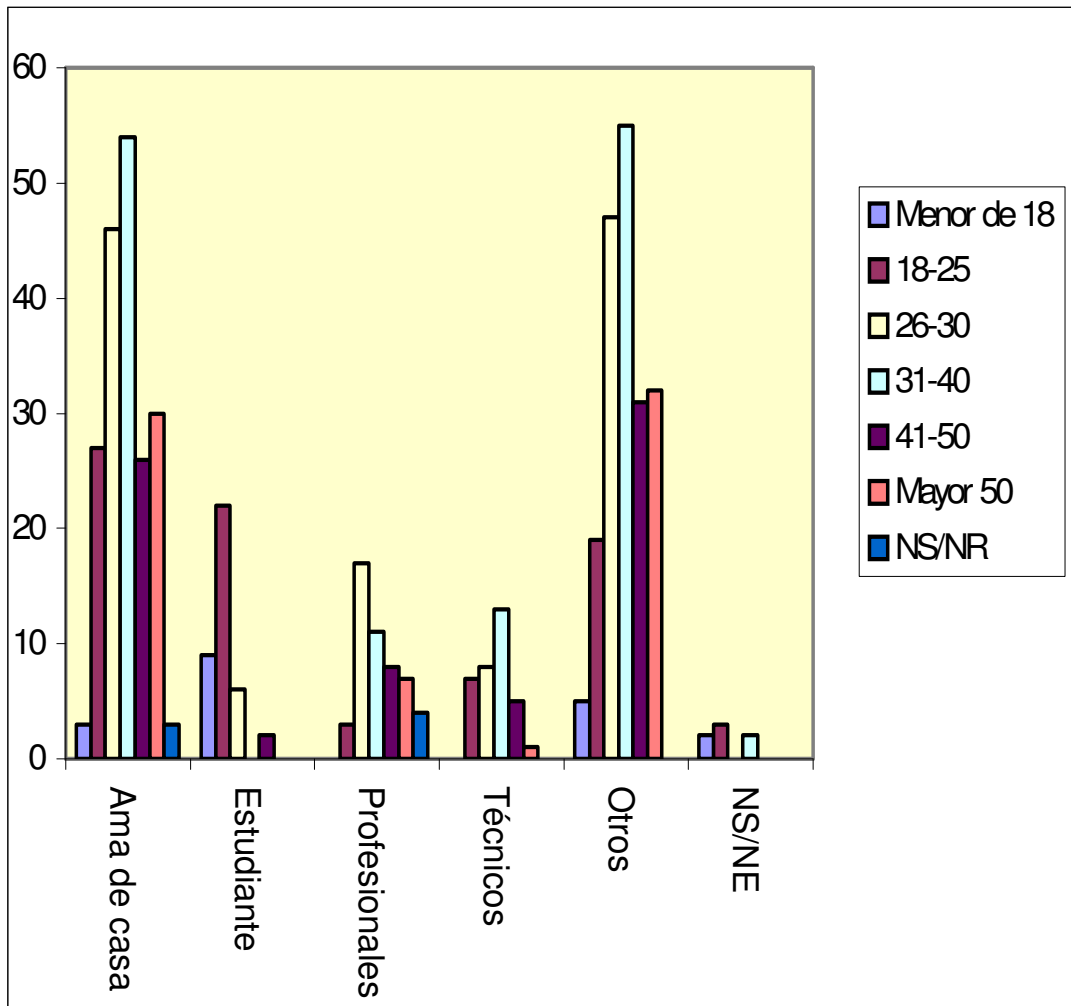


Figura 4. Población por condición de ocupación, según grupos de edad.

Como se puede apreciar en la figura 4 los grupos de amas de casas y otros, ocupan la mayor participación del mercado en Cartagena con 37.20%. El grupo otros, esta conformado por personas cuyas actividades económicas son:

conductor, mensajero, tendero, vigilante, modista, niñera, albañil, taxista, manicurista, tendero, comerciante, madre comunitaria, peluquero, etc.

Los grupos entre los 26 y los 30 años, al igual que el grupo entre 31 y 40 años, tienen la mayor participación del mercado con un 24.4% y un 26.6% respectivamente

En conjunto el grupo entre los 31 y los 40 años cuya actividad económica fue clasificada dentro del grupo otros, ocupa la mayor participación con 10.8% del mercado, seguido por el de las amas de casa en el rango de edad de 31 años a los 40 años.

Como el grupo de mayor participación es el de la actividad económica, “otros” “entre los 31 y los 40 años”, se profundiza en él y se aprecia, que está conformado por personas de moderados ingresos familiares como se demostrará más adelante, que por su edad y estilo de vida perfilan un patrón de actividad diaria y cuyo/ciclo de vida se encuentra en una de las siguientes etapas: solteros, casados sin hijos, casados con hijos, divorciados, viudos, y en unión libre, es decir, estas personas tienden a consumir alimentos con un alto valor nutricional, comunes en el mercado, pero sin pagar altos costos por ellos.

La carne de res y la carne de pollo son consumidas por este grupo, sobresaliendo como ya se verá más adelante la carne de pollo. Por su diversidad en que se

encuentra y por sus beneficios para la salud. La carne de pavo tiene muy poca demanda en sobre este grupo por no existir todavía, la cultura y el conocimiento sobre esta carne.

Los cortes de carne de res que más se consumen en este grupo no son los de primera calidad o cortes exclusivos. Esto es por sus costos, y, el interés por consumir carne en este grupo no está estrechamente relacionado con la calidad, sino con su valor nutricional, sin, hacer una diferenciación íntima entre los diferentes cortes.

Los otros dos grupos importantes que se destacan son: El de las amas de casa entre los 26 y 30 años y el del grupo otros entre los 26 y 30 años.

Es muy importante para la comercialización exitosa de las carnes en Cartagena tener muy presente estos cuatro grupos señalados, con el fin de despertar en ellos, el interés por los productos cárnicos, ya que sus participaciones en el mercado común están por arriba de la media y son bastante significativas.

La situación económica de una persona influye también, en la elección de determinado producto por esto, se tomó de la encuesta la pregunta 2 del numeral I y se relacionó con la pregunta sobre la vivienda y el vehículo.

Cuadro 10. Población de Cartagena de Indias por vivienda y vehículo propio según ingresos familiares.

Población 828.226 Muestra 508

Ingresos familiares (peso)	Vivienda						Vehículo					
	Propia		Arriendo		Ns/Nr.		Propio		No tiene		Ns/Nr	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Hasta un salario mínimo	134	26.4	104	20.5	6	1.2	4	0.8	236	46.5	7	1.4
Mayor de un salario M. Menor de 400	113	22.2	45	8.8	2	0.4	18	3.5	138	27.1	1	0.2
400-600	34	6.7	20	3.4	1	0.2	5	1.0	51	10.0	0	0
601-900	17	3.4	9	1.7	0	0	10	2.0	16	3.1	3	0.6
901-1.500.000	3	0.6	4	0.8	0	0	3	0.6	4	0.8	0	0
1.500.001-2.000.000	5	1.0	1.0	0.2	0	0	4	0.8	2	0.4	0	0
2.000.001 –3.000.000	2	0.4	0	0	0	0	2	0.4	0	0	0	0
Mayor 3.000.000	2	0.4	0	0	0	0	2	0.4	0	0	0	0

Ns/Nr	3	0.6	2	0.4	1	0.2	2	0.4	0	0	0	0
-------	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---	---	---	---

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

En la Cuadro 10 se aprecia claramente que en Cartagena el 26.4% de la población tiene ingresos familiares hasta por un salario mínimo, pero tienen casa propia. Este porcentaje se compara con la gente que esta en el mismo nivel de ingresos familiares, pero que no tiene casa propia sino que pagan arriendo y se aprecia que la gente que paga arriendo en este nivel de ingresos es menor que la que tiene casa propia. Luego se puede inferir que las tendencias del ingreso en un 26.4% de la población no están destinadas al arriendo.

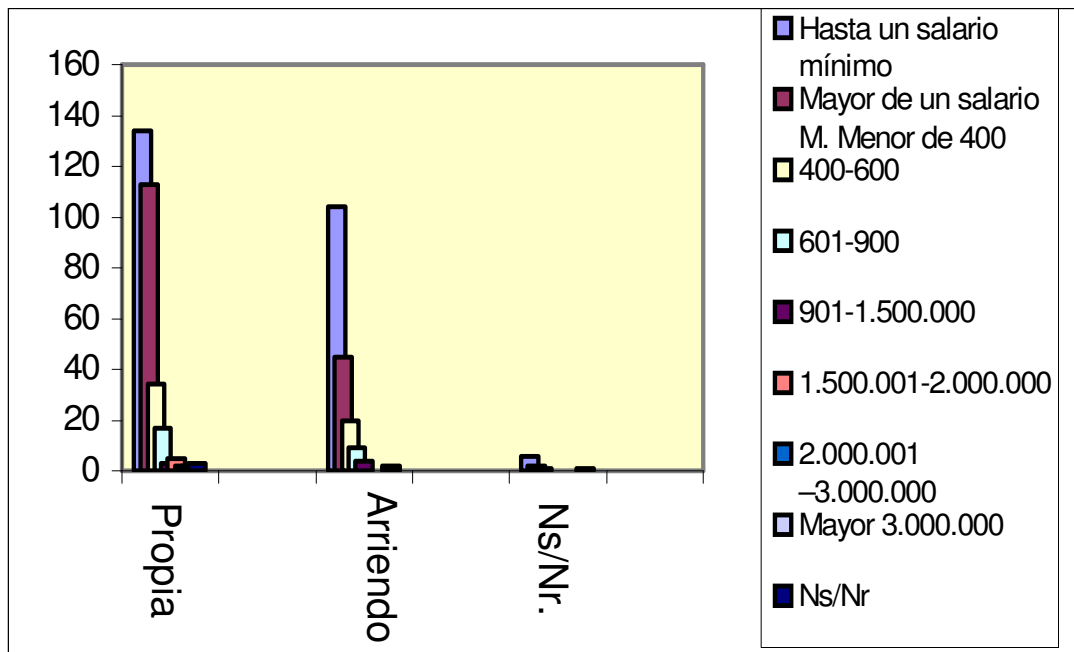


Figura 5. Población de Cartagena de Indias por vivienda según ingresos familiares

El grueso de la población se ubica en los niveles de hasta un salario mínimo y en el nivel de mayor de un salario mínimo pero menor de \$400.000; teniendo casa propia en ambos casos. Esto contribuye con la afirmación de que el ingreso familiar en Cartagena no está destinado al arriendo. Es importante analizar cuáles son las tendencias del ingreso hacia el ahorro y hacia el pago de intereses, para poderse así, formarse una idea clara de la capacidad de compra de los cartageneros y cuál es la influencia del ingreso en la elección de determinado producto. Se debe destacar que una buena parte de la población no paga arriendo, pero también una buena parte según planeación distrital carece de los servicios básicos en las casas.

En el nivel de ingresos familiares comprendido entre \$901.000 y \$1.500.000 hay mayor cantidad de gente que paga arriendo que la que tiene casa propia, luego en este nivel, las tendencias del ingreso si tienen una participación importante en el arriendo, lo cual influye en la elección para comprar y en la capacidad de compra de este nivel; sin embargo, para poder afirmar, que tan importante es la influencia de esta participación del arriendo, se tiene que conocer otras variables como las actividades de las personas que ocupan este nivel, sus intereses y sus opiniones.

Referente al ingreso familiar relacionado con la pregunta: ¿tiene vehículo propio, sí o no? Se aprecia en la misma Cuadro anterior que el 46.5% de la población esta en el nivel de ingresos hasta un salario mínimo y no tiene vehículo propio, seguido por el 27.1% de las personas que no tiene vehículo pero que su ingreso familiar esta por encima del salario mínimo pero menor de \$400.000. Esto, permite inferir, que un porcentaje, del ingreso de los hogares cartageneros, tiene un destino definido, el cual es el transporte público.

En Cartagena comienza a revertirse la anterior información a partir de la gente que se ubica en los rangos comprendidos ente \$1.500.000 en adelante, pues aquí predomina más la tendencia a tener carro propio.

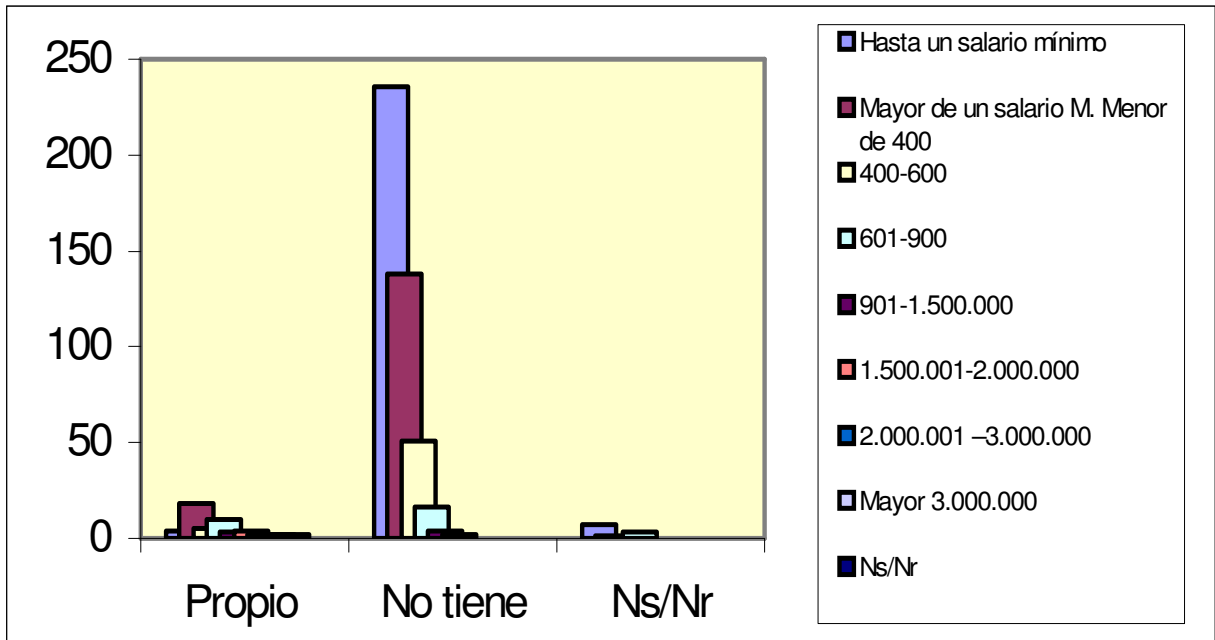


Figura 6. Población de Cartagena de Indias por vehículo propio según ingresos familiares.

A continuación se analiza la pregunta 2 de la encuesta.

En el Cuadro siguiente se ve claramente que el 47.6% es el mayor porcentaje y comprende la población que tiene ingresos familiares mensuales hasta un salario mínimo. Este porcentaje está seguido por el de las personas que ganan más de un

salario mínimo, pero menos de \$400.000 el cual es el 31.7% de la población cartagenera.

De acuerdo con lo anterior, la situación económica en la ciudad tiene una fuerte influencia en las decisiones de compra y en la elección de los productos que se van a comprar.

Cuadro 11. Población de Cartagena de Indias según sus ingresos familiares mensuales.

Población 828.226 Muestra 508

Grupos de ingresos mensuales Familiares. (Miles de pesos)	# Personas	%
Hasta un salario mínimo	242	47.6
Mayor de un salario M. Menor de 400	161	31.7
400-600	55	10.8
601-900	26	5.1
901-1.500.000	6	1.2
1.500.001-2.000.000	6	1.2

2.000.001 –3.000.000	2	0.4
Mayor 3.000.000	2	0.4
Ns/Nr	8	1.6

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

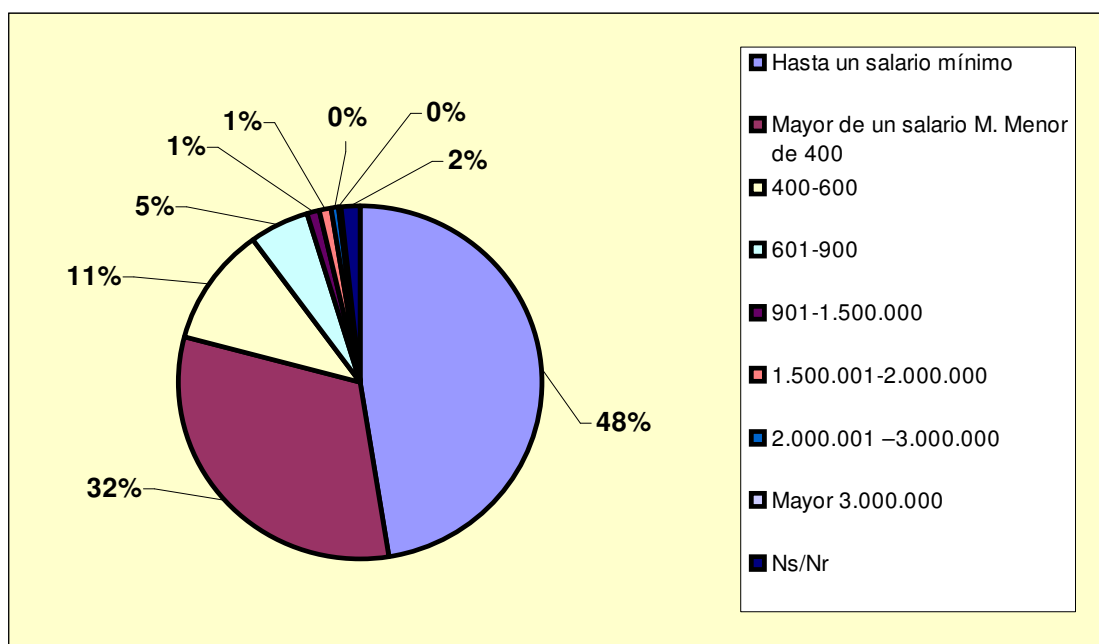


Figura 7. Población de Cartagena de Indias según sus ingresos familiares mensuales.

Se presenta a continuación otra variable importante que va a permitir, junto con las anteriores, conocer con más detalle las características personales de la población cartagenera. Esta variable es: El número de personas que conforman los hogares cartageneros. Unida esta variable con el nivel de ingresos familiares mensuales se tendrá una nueva herramienta para sumar a las anteriores y poder seguir formándonos una idea del perfil de los ciudadanos en Cartagena. Esto se logra mediante el análisis de la pregunta 2 del numeral I y de la pregunta número dos del numeral II, de la encuesta.

Se puede entonces concluir que el 52% de la población cartagenera esta en los niveles de ingresos comprendidos entre: hasta un salario mínimo y mayor de un salario mínimo pero menor de \$400.000 con familias conformadas entre tres y cinco personas por hogar, existiendo un sesgo hacia los hogares conformados por cinco personas.

Lo anterior sigue confirmando que las decisiones del consumidor en Cartagena son basadas en los costos como prioridad sobre otro factor, y, para el caso específico de la carne, como, los niveles de ingresos bajos son los de mayor participación en la población, entonces, la gente consume la carne que le satisfaga sus necesidades nutricionales, sin pensar en cortes exclusivos o carnes de primera.

Anteriormente se afirmó que el grupo llamado otros de el cuadro 9, entre los 31 y los 40 años, es el grupo de mayor participación en la población cartagenera. También se dijo, que por su etapa del ciclo de vida en el que se pueden encontrar estas personas, las compras de las carnes se hacen evaluando factores nutricionales, de bajos costos y no dando un primer lugar al factor salud, pues son personas con una actividad diaria y cuyos intereses para comprar alimentos están ligados a los cambios que van experimentando conforme transcurre la vida. Para complementar esto, se presenta la siguiente Cuadro donde se conoce la participación de cada etapa del ciclo de vida en la que se encuentran los cartageneros. Esto tiene también el propósito de poder desarrollar planes mercadotécnicos para cada grupo, con el fin de estimular en ellos, el consumo de carne de res, pollo y pavo.

Cuadro 13. Población de Cartagena de Indias por estado civil.

Población 828.226

Muestra 508

Estado civil	No. Personas	%
Casado	257	50.6
Soltero	162	31.9
Unión libre	75	14.7
Viudo	8	1.6
Ns/Nr	6	1.2

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

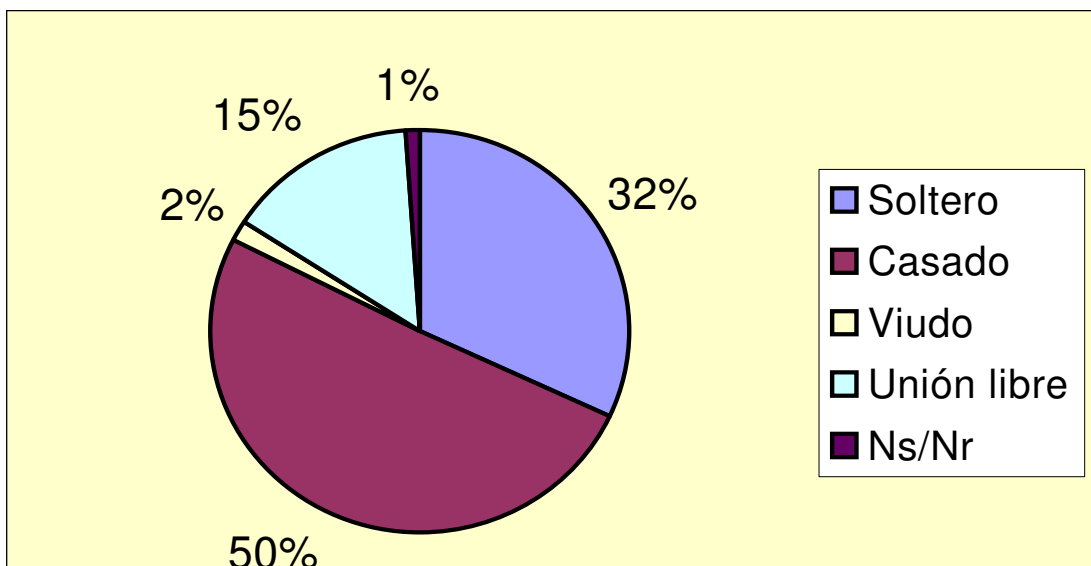


Figura 9. Población de Cartagena de Indias por estado civil.

El 50.6% de la población es casada. De los análisis anteriores se sabe que la gran mayoría trabaja en labores que no exigen una preparación, profesional o técnica, que también la gran mayoría son de ingresos bajos no superiores a los \$400.000 mensuales por familia, predominando el grupo que su familia logra un salario mínimo mensual o menos. Igualmente sabemos que los hogares están conformados por un promedio de cinco personas por hogar en los ingresos más bajos y que también la gran mayoría de personas no destinan sus ingresos para pagar arriendo pero si para transportarse.

Con todo esto y sabiendo que la mayoría de las personas son casadas, podemos concluir que el nivel de vida en términos generales de la población cartagenera, no le permite exclusividades en los alimentos y las decisiones para comprar carnes están influenciadas por los costos que ellas representan con relación a sus ingresos mensuales.

De acuerdo con estudios realizados por FEDEGAN, el porcentaje de ingresos destinados para la compra de las carnes es del 10.9%, lo cual quiere decir que con un salario mínimo familiar apenas se destina para carnes \$22.000 mensuales, y con esto deben comer en el mes de 4 a 5 personas por hogar. Esto siempre y cuando los otros rubros como los colegios para el caso de los casados o personas

con hijos, los gastos de transporte y cualquier otro gasto necesario para la familia, no le consuma este presupuesto.

4.1.2 Percepciones. El proceso de compra se inicia cuando se reconoce una necesidad. El comprador percibe una diferencia entre su situación real y un estado ideal. La necesidad puede ser activada por estímulos internos, como por ejemplo para el caso de consumir carne, el hambre. Si esta necesidad de satisfacer el hambre sube a un nivel lo bastante alto como para convertirse en un impulso, la persona tiende a dirigirse a objetos que sabe que la satisfarán. Es aquí cuando el modo como las personas perciban a la carne, tiene un papel muy importante en su elección para satisfacer la necesidad.

La necesidad también se puede disparar debido a estímulos externos, como por ejemplo la publicidad o un comentario de un amigo, sigue en estos casos jugando un papel muy importante la percepción que se tenga de la carne de res, pollo y pavo, pues esta percepción influye en la decisión de compra del consumidor.

Por esto se analizó la pregunta 3 del numeral II de la encuesta así:

Cuadro 14. Población de Cartagena de Indias por producto cárnico según comentarios realizados por el consumidor acerca de las carnes de res, pollo y pavo.

Población 828.226 Muestra 508

Percepciones sobre las carnes	Carne de Res		Carne de Pollo		Carne de Pavo	
	No.	%	No.	%	No.	%
Es rica deliciosa o exquisita	173	34.1	97	19.1	11	2.2
Es saludable	28	5.5	96	18.9	1	0.2
Es necesaria	54	10.6	5	1.0	0	0
Es tradicional	50	9.8	16	3.2	0	0
Les gusta	116	22.8	88	17.3	31	6.1
Les sirve para variar	8	1.6	117	23.0	1	0.2

Es económica	11	2.2	11	2.2	0	0
Es nutritiva	28	5.5	53	10.4	7	1.4
Ns/Nr	40	7.9	25	4.9	457	89.9

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

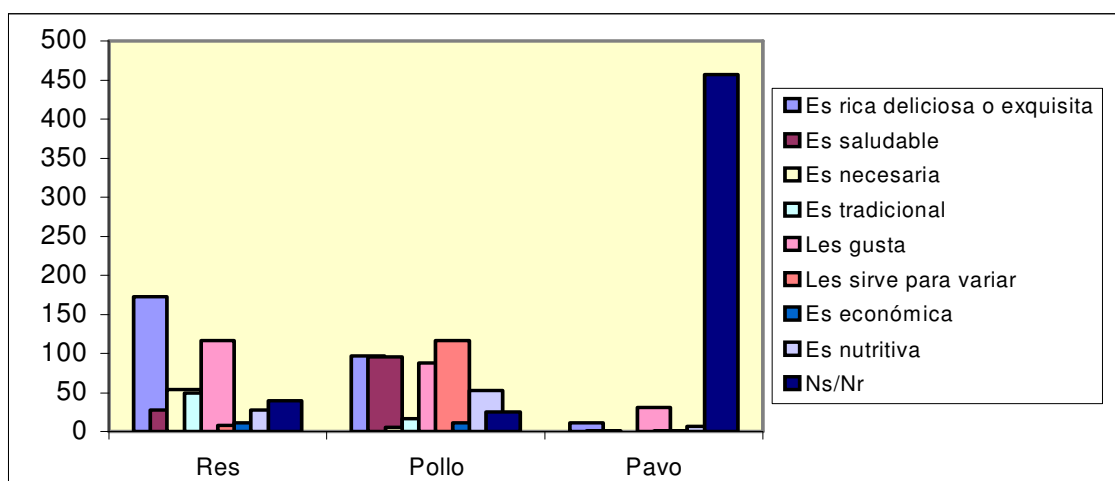


Figura 10. Población de Cartagena de Indias por producto cárnico según comentarios realizados por el consumidor acerca de las carnes de res, pollo y pavo.

Si se hace un análisis comparativo entre las tres carnes presentadas anteriormente se puede afirmar lo siguiente:

- La carne de res es más apetecida que la de pollo y la de pavo, en cuanto a su condición de buen sabor, pues el 34.1% de la población la perciben como rica, deliciosa o exquisita, frente a un 19.1% de la del pollo y un 2.2% de la del pavo.

- Se considera más saludable la carne de pollo con un 18.9% frente a un 5.5% de la carne de res y a un 0.2% de la carne de pavo. Esto está reflejando una total falta de conocimiento sobre la carne de pavo, pues realmente esta es mucho más saludable que la carne de res e inclusive tiene menor cantidad de calorías y un mayor porcentaje en proteínas que la carne de pollo. (Ver Cuadro 2)
- El 10.6% de la población cartagenera, considera que la carne de res es necesaria, frente 1.0% de la carne de pollo. La carne de pavo no fue calificada ni mencionada en este factor, lo cual sigue demostrando una falta de conocimiento sobre esta carne. Es importante destacar aquí, que aunque se considera más saludable la carne de pollo, la carne de res es percibida como más necesaria.
- En lo referente a la costumbre y/o tradición por consumir una carne, el 9.8% de los cartageneros afirman que consumen la carne de res por costumbre o por tradición y de igual forma perciben este producto, mientras que solo el 3.2% de la población perciben a la carne de pollo como un alimento ya tradicional en las mesas de sus hogares. Sigue sin tener ningún tipo de opinión la carne de pavo.
- Retomando la primera percepción evaluada sobre el sabor pero ampliando mucho más; el gusto refleja la aceptación en factores como: la facilidad para combinar con otros alimentos, la facilidad de almacenar, su valor nutricional, la necesidad de consumirla, el placer de comprarla y consumirla, el grado de aprecio que se le tiene, en fin, el agrado expresado en todos sus posibles términos. Por esto con la evaluación de este factor, se puede afirmar que la carne de res es más agradable para los cartageneros que la carne de pollo, pues el 22.8% de la

población, prefieren la carne de res, el 17.3% la carne de pollo y el 6.1% la carne de pavo.

- El 23% de los encuestados afirmaron que la carne de pollo les sirve para variar, frente a un 1.6% de los que dijeron lo mismo de la carne de res y un 0.2% de la carne de pavo. Esto confirma que en Cartagena existe mayor tradición y/o costumbre por consumir la carne de res, sobre la carne de pollo y de pavo.
- En cuanto al factor economía, se presentó un empate del 2.2% entre la carne de res y la de pollo. No hay ninguna opinión sobre la carne de pavo. Se sabe que la carne de res es más costosa que la de pollo; sin embargo, debido a la situación económica de los habitantes de Cartagena y a su poder adquisitivo (ya evaluado en los factores personales), se puede concluir que también la carne de pollo tiene un costo alto con relación a los ingresos y al porcentaje de estos destinado, para las carnes.
- Sobre los valores nutritivos, la carne de pollo logra destacarse sobre la de res y sobre la de pavo con un 10.4% frente a un 5.5% y aun 1.4% respectivamente. Esto confirma la acogida en cuanto a la salud que tiene la carne de pollo, por encima de la de res y de la de pavo.
- Como dato importante para analizar, el 89.9% de los cartageneros no saben, o no responden nada sobre la carne de pavo. Esto se puede atribuir al poco consumo y a la falta de conocimiento que existe sobre esta carne.

A continuación se analiza la pregunta 5, del numeral I con el fin de conocer el porcentaje de la gente que no compra frecuentemente alguna de las carnes en estudio.

Cuadro 15. Población de Cartagena de Indias por número de personas que realizan y que no realizan frecuentemente compras de carne de res pollo y/o pavo.

Población 828.226 Muestra 508

	No. Personas que compra y no compran frecuentemente carnes					
	Si		No		Ns/Nr	
	No.	%	No.	%	No.	%
Carne de res	462	90.9	42	8.3	4	0.8
Carne de pollo	475	93.5	25	4.9	8	1.6
Carne de pavo	64	12.6	440	86.6	4	0.8

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

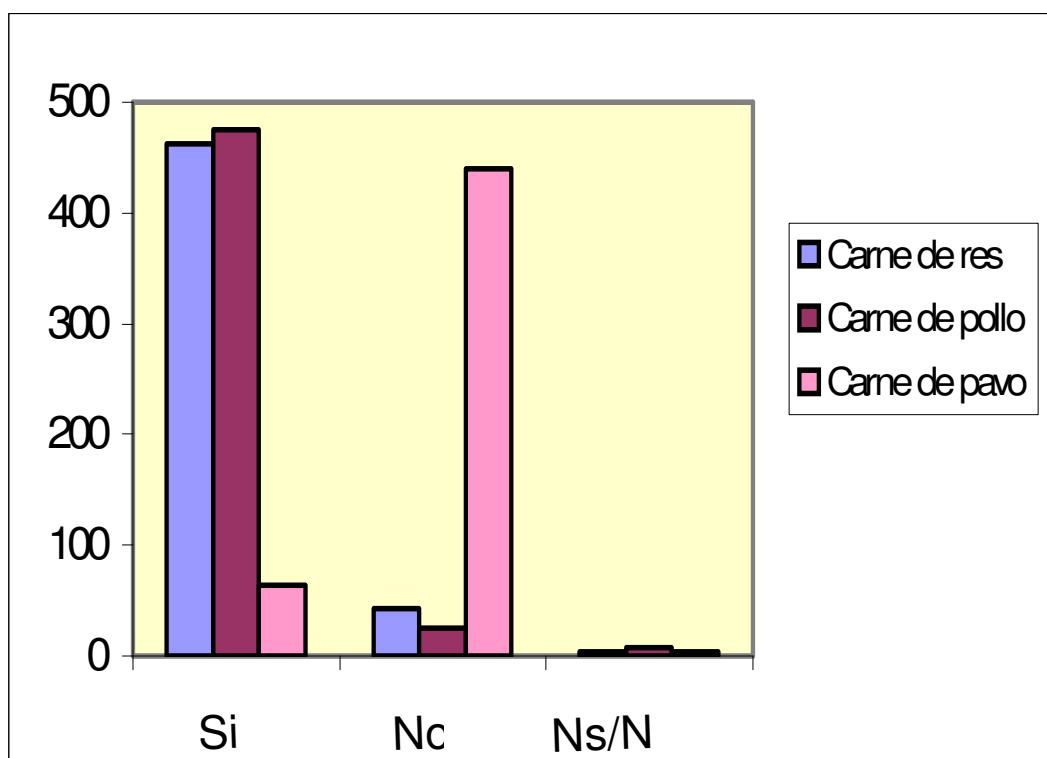


Figura 11. Población de Cartagena de Indias por número de personas que realizan y que no realizan frecuentemente compras de carne de res pollo y/o pavo.

El porcentaje de gente que en Cartagena no consume carne de res, pollo y/o pavo, se indagó por las razones por las cuales no consumen alguna o varias de

estas carnes. Estas razones, son también percepciones que se tienen por parte de los no consumidores sobre estas carnes.

Se analizarán a continuación las razones del porque, el 86.6% de la población no consume carne de pavo, el 8.3% no consume carne de res y el 4.9% no consume carne de pollo.

Para estos análisis se tomó de la encuesta la pregunta 6 del numeral I.

Cuadro 16. Población de Cartagena de Indias por producto cárnico, según razones de porque no consumen frecuentemente productos cárnicos las personas manifestaron no consumirlos.

Población 828.5226

Muestra 42 de 508 para la carne de res

Muestra 25 de 508 para la carne de pollo

Muestra 440 de 508 para la carne de pavo.

Razón	Carne de res		Carne de pollo		Carne de pavo	
	No.	%	No.	%	No.	%

No la conoce	0	0	0	0	2	0.5
No le gusta	11	26.2	12	48.0	103	23.4
No la consigue como desea	9	21.4	1	4.0	20	4.5
No la consigue	0	0	0	0	93	21.1
Solo la consume en ocasiones especiales	5	11.9	1	4.0	100	22.7
Le gustaría consumirla pero es muy costosa	3	7.1	1	4.0	78	17.7
Ns/Nr	14	33.4	10	40.0	44	10.0

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

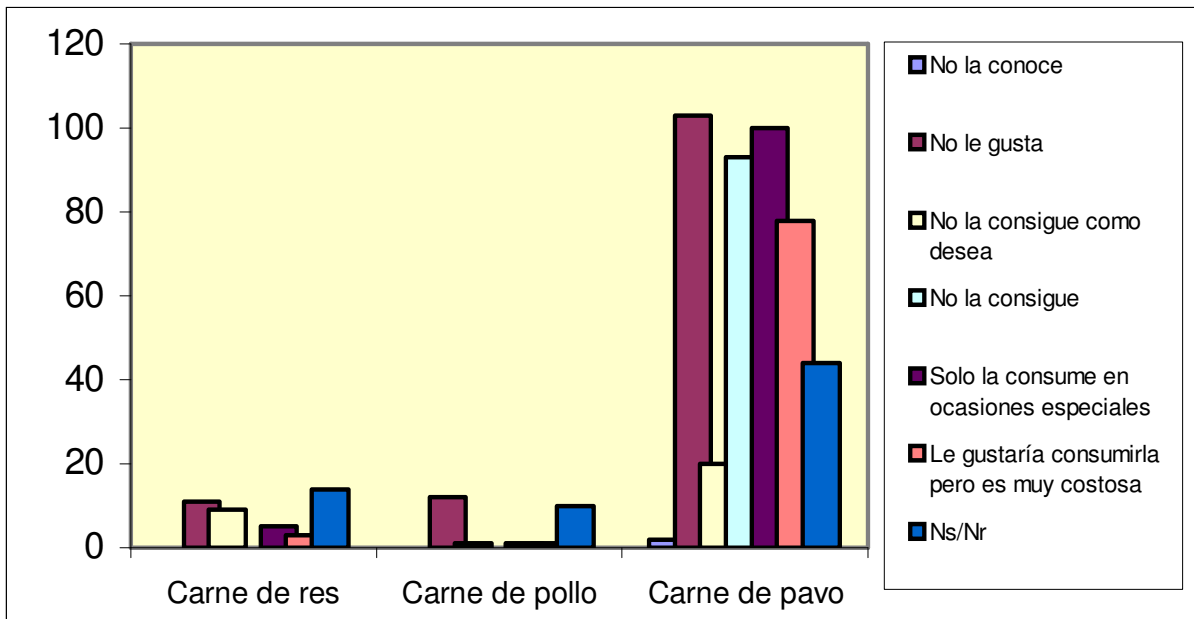


Figura 12. Población de Cartagena de Indias por producto cárnico, según razones de porque no consumen frecuentemente productos cárnicos las personas manifestaron no consumirlos.

Hay que anotar aquí, que la anterior figura esta desarrollada con base en las personas que contestaron que no compraban frecuentemente alguna de las tres carnes que se les dio a escoger (carne de res, carne de pollo y carne de pavo.)

Las anteriores son las razones de porque el 86.6% de las personas no compran frecuentemente carne de pavo y el 4.9% no compran frecuentemente carne de pollo.

Según se aprecia, el 23.4% de la población total no le gusta la carne de pavo, el 21.1% no la consigue, el 22.7% solo la consume en ocasiones especiales y el 17.7% le gustaría consumirla, pero creen que es muy costosa. Como se explicará más adelante, cuando se hable de los hábitos de compra, una buena parte de las personas que conocen el pavo y que lo han consumido, lo han comprado en el Mercado de Bazurto, y por esto han consumido pavo criollo. Esto tiene relación con el 23.4% de las personas que dicen que no les gusta, pues el pavo criollo tiene muy poca carne con relación al porcentaje de hueso, su carne es muy dura y totalmente insípida. Se puede afirmar que estas personas no conocen el pavo que se utiliza para carne, como lo es el pavo blanco doble pechuga, ni todos los productos derivados de este.

También es importante resaltar que la comercialización del pavo en la ciudad no es buena, pues el 21.1% de las personas manifiestan que no consiguen carne de pavo.

Se ve también que el consumo de pavo es ocasional, pues el 22.7% solo lo consumen en ocasiones especiales, lo cual enmarca a la carne de pavo como una comida para celebrar algún acontecimiento como la Navidad, un grado, un matrimonio, etc.

Sigue existiendo (por falta de conocimiento sobre la carne de pavo) el pensamiento de que es muy costosa, tal y como lo manifiesta el 17.7% del

mercado. Hoy la carne de pavo en Colombia está más barata que la carne de res (ver análisis de precios)

Comparativamente, entre la carne de res y la de pollo, se aprecia que el 48% de las personas no les gusta el pollo y solo un 26.2% no les gusta la carne de bovino. Esto confirma que para los cartageneros sigue siendo más agradable la carne de res que la de pollo.

Es muy importante destacar que el 21.4% de la población que no compra frecuentemente carne de res, manifiesta no conseguir la carne de res como lo desea, mientras que en el pollo solamente el 4.0% opina lo mismo. Esto indica que no hay innovación ni variedad de productos en el mercadeo.

4.1.3 Hábitos de consumo. De el cuadro 15 se observa que el 90.9% de la población compra frecuentemente carne de res, el 93.5% compra frecuentemente carne de pollo y el 12.6% compra frecuentemente carne de pavo.

También de el cuadro 16, se sabe que la carne de pavo es un producto cuya demanda esta encasillada para eventos especiales.

Se analizará a continuación la parte de la pregunta del numeral II de la encuesta, que se refiere a la frecuencia con que una persona compra cada una de las carnes (carne de res, carne de pollo y carne de pavo).

Cuadro 17. Población de Cartagena de Indias por frecuencia de compra, según producto cárnico

Población 828.226
 Muestra 462 de 508 para carne de res
 Muestra 475 de 508 para carne de pollo
 Muestra 64 de 508 para carne de pavo

PRODUCTO	Frecuencia de Compra															
	Todos los días		1 vez por semana		2 veces por sem.		3 veces por sem.		Quincenal		Mensual		Anual		Ns/nr	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Carne de res	156	33.7	58	12.5	81	17.5	144	31.2	17	3.7	3	0.6	0	0.2	3	0.6
Carne de pollo	155	32.6	80	16.8	111	23.3	112	23.6	11	2.3	3	0.6	0	0.2	3	0.6
Carne de pavo	0	0	7	10.9	0	0	0	0	0	0	9	14.1	25	39.1	23	35.9

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio 1998

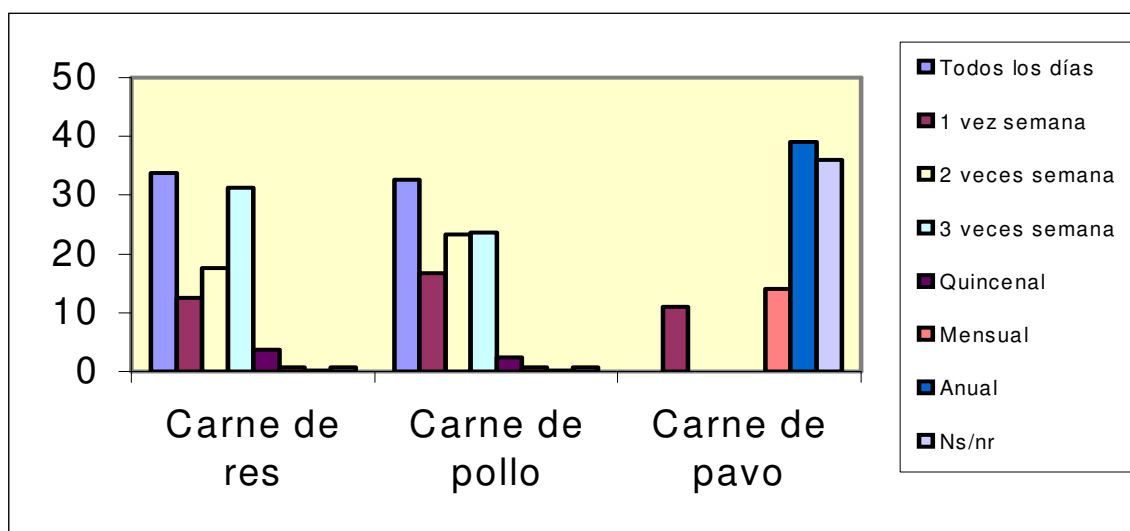


Figura 13. Población de Cartagena de Indias por frecuencia de compra, según producto cárnico

Como se puede observar claramente que el 33.7% de la población compra todos los días carne de res y que el 32.6% compra todos los días carne de pollo.

El 64.9% de la población compra carne de res mínimo 3 veces por semana y el 56.2% compra carne de pollo igualmente mínimo 3 veces por semana. Estos datos al igual que los del pavo están calculados con base en la población que compra frecuentemente alguna de estas carnes.

Lo anterior quiere decir que estas dos carnes (la de res y la de pollo) son compradas con bastante frecuencia por un gran segmento de la población.

La carne de pavo sólo es consumida por un 39.1% de la población una vez por año y es muy posible que el 35.9% que corresponde a las personas que no contestaron nada en esta pregunta, pero que si contestaron que compraban carne de pavo en la pregunta número cinco de la encuesta también la consumen en ocasiones especiales. Por esto, se puede afirmar que el 75% de la población cartagenera consume, pavo una vez por año.

El 10.9% de los encuestados afirmaron consumir el pavo una vez por semana y el 14.1% afirmaron consumirlo una vez por mes. Lo cual presenta una buena oportunidad para comenzar a introducir el producto en forma masiva, pues el 25% ya lo consumen con una relativa periodicidad. Como veremos más adelante una buena parte de este 25% consume el pavo criollo y/o algún embutido de carne de pavo.

A continuación se presentan los resultados del análisis de la pregunta 6 numeral II, en donde se aprecia cual es la carne que más se consume por parte de la población en Cartagena.

Cuadro 18. Población de Cartagena de Indias según producto cárnico más consumido

Población 828.226 Muestra 508

Producto	# de personas	%
Pescado	210	41.3
Carne de pollo	84	16.6
Carne de cerdo	74	14.6
Embutido	57	11.2
Carne de res	55	10.8
Ns/Nr	18	3.5
Otras	10	2.0

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio 1998.

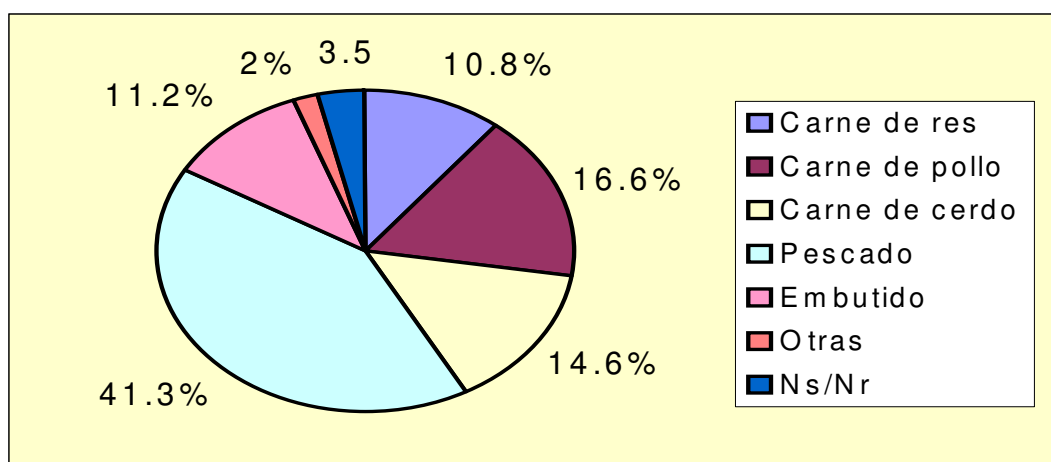


Figura 14. Población de Cartagena de Indias según producto cárnico más consumido

De acuerdo a lo anterior la carne de mayor consumo en Cartagena es el pescado con un 41.3% y le sigue el pollo con un 16.6%. Luego en orden de importancia de acuerdo con su consumo están: La carne de cerdo con 14.6%, los embutidos con 11.2% y la carne de res con 10.8%. Aquí se nota claramente que aunque ya se había afirmado que la carne más agradable para los cartageneros es la de res, el pollo tiene mayor demanda y esto puede ser por sus beneficios para la salud y por sus diversas formas en que se encuentra en el mercado, lo cual le permite a la gente variar en sus comidas diarias. (Ver Cuadro 14).

La carne de pavo no figura dentro de este cuadro lo cual reafirma que no es una carne de consumo masivo en la población cartagenera, sino que según lo ya evaluado, su consumo es ocasional.

4.1.4 Hábitos de compra. Dentro de las etapas del proceso de decisión de compras, está la búsqueda de la información. Por esto, es importante identificar las fuentes de información de los consumidores, así como la importancia de cada una.

Un cliente interesado en consumir carne, puede buscar información sobre precios, cortes, textura, etc., o simplemente no hacerlo. Pero cuando el impulso es fuerte el consumidor busca el producto que lo satisfaga y es probable, que él, rescate de su memoria la información sobre donde lo va a comprar. Por esto, a continuación se analiza la pregunta 4 del numeral I de la encuesta, en donde, se mide la influencia

de las fuentes que para el caso de las carnes, se consideran importantes para la obtención de la información.

Cuadro 19. Población de Cartagena de Indias según fuentes de información.

	Población 828.226	Muestra 508
	Población	# Personas
		%
Publicidad (periódicos, radio, T.V.)	197	38.8
Vendedores y/o exhibidos en almacenes	157	30.9
Amigos	140	27.5
Ns/nr.	14	2.8

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

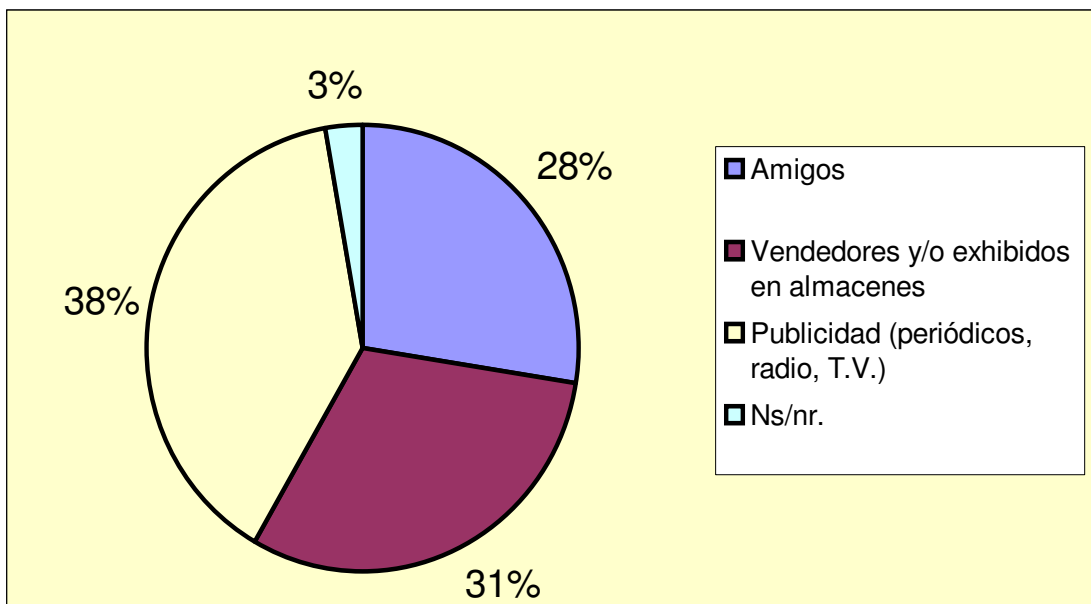


Figura 15. Población de Cartagena de Indias según fuentes de información.

Las fuentes de búsqueda de información son muy importantes en el proceso de decisión del comprador, destacándose la publicidad en periódicos, radio y televisión con un 38.8%, seguida por los puntos de venta y las impulsadoras con un 30.9%

En cuanto a la evaluación de alternativas para elegir un producto y/o una marca, es importante conocer ciertos beneficios que los consumidores esperan adquirir por la compra. Por esto se analiza a continuación la pregunta # 3 del numeral I.

Cuadro 20. Población de Cartagena de Indias según factor de importancia a la hora de comprar.

Población 828.226 Muestra 508

Factor	Poco importante		Importante		Muy importante		Ns /nr	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Calidad	26	5.1	27	5.3	445	87.6	10	2.0
Servicio	17	3.3	49	9.6	430	84.7	12	2.4
Precio	20	3.9	26	5.1	451	88.8	11	2.2

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

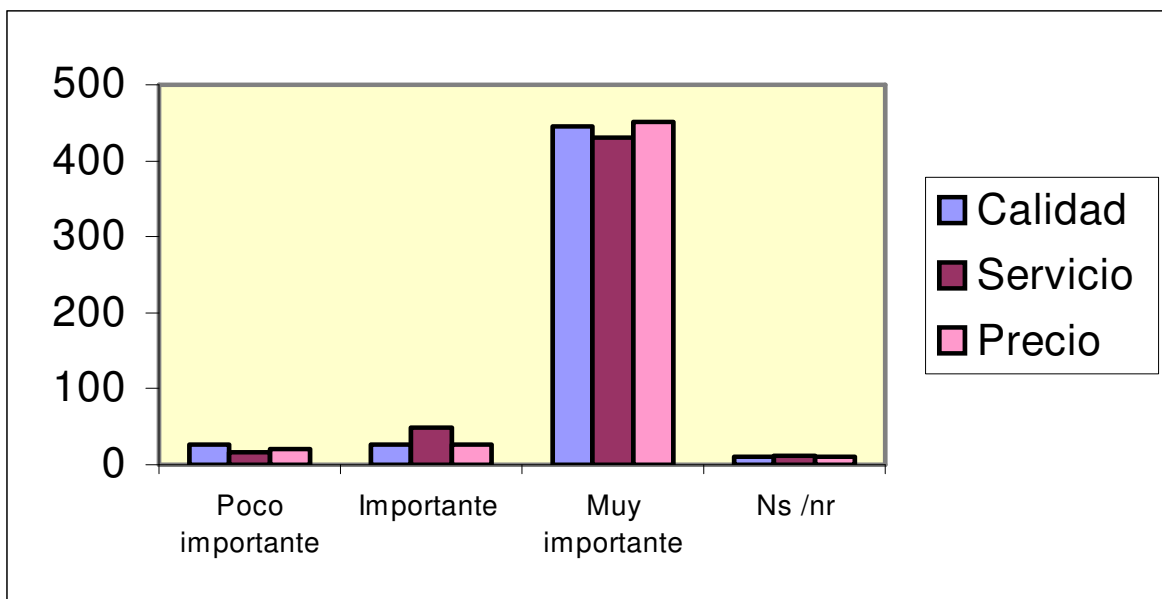


Figura 16. Población de Cartagena de Indias según factor de importancia a la hora de comprar.

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir que los consumidores en Cartagena consideran que los tres factores evaluados son atributos muy importantes en la satisfacción de las necesidades. Se destaca el precio con un 88.8% seguido por la calidad con un 87.6%.

Para conocer a quien le compra el consumidor y saber cual es el posicionamiento de las diferentes marcas en el mercado, se analiza a continuación la pregunta número cuatro del numeral II.

Cuadro 21. Población de Cartagena de Indias por producto cárnico según preferencias por las diferentes marcas del mercado.

Población 828.226 Muestra 508

Marcas	Carne de res		Carne de pollo		Carne de pavo	
	#	%	#	%	#	%
Indiferente	446	87.8	257	50.6	21	4.1
Puro pollo	0	0	48	9.5	0	0
Indupollo	0	0	94	18.5	0	0
Mercapollo	0	0	33	6.5	0	0
Pimpollo	0	0	30	5.9	0	0
Camagüey	20	3.9	0	0	0	0
Colorin	0	0	4	0.8	0	0
Criollo	0	0	1	0.2	16	3.2
Pavos la paz	0	0	0	0	13	2.6
Otras	8	1.6	15	2.9	0	0
Ns/nr	34	6.7	26	5.1	458	90.2

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

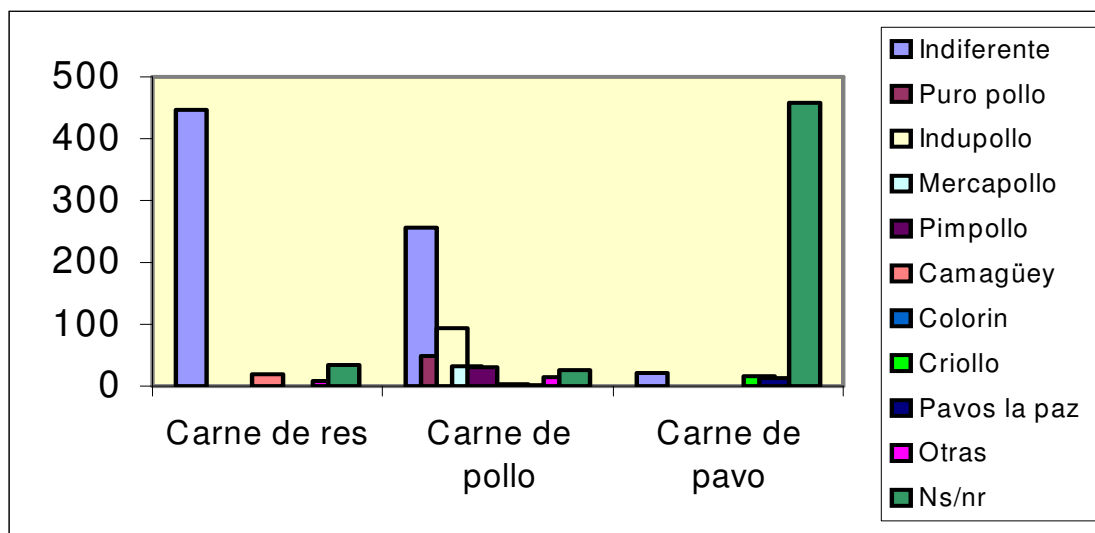


Figura 17. Población de Cartagena de Indias por producto cárnico según preferencias por las diferentes marcas del mercado.

El 87.8% de la población le es indiferente la marca de carne de res que consuma y esto puede ser porque en el mercado no hay todavía una marca bien posicionada de este producto, que se destaque de los demás oferentes del mismo. Aparece una marca que es Camagüey, pero solo el 3.9% de la población la reconocen y/o la consumen.

En cuanto al pollo el 50.6% de la población, también es indiferente a alguna marca y el 18.5% prefieren Indupollo, seguida por Puro Pollo con el 9.5% y por Mercapollo con el 6.5%.

Esta indiferencia presentada en las marcas, quiere decir, que existe más del 50% en el pollo y más del 87% en la carne de res que no tienen ninguna preferencia por una marca especial, lo cual, permite que ingresen al mercado marcas que con un buen trabajo publicitario, un buen precio (que guarde su equilibrio con respecto al valor percibido por el consumidor) y una buena calidad, se puedan destacar en la ciudad. Igualmente, sucede con las marcas ya existentes, pues estas pueden buscar posicionarse en estas personas que hoy no tienen preferencia por ninguna marca.

Con relación a la carne de pavo, existe un 90.2% del mercado que no contesta nada, lo cual tiene concordancia con lo que ya se ha dicho sobre la falta de conocimiento sobre este producto y su bajo nivel de consumo.

El consumidor de pavo (ya sea ocasional o no), utiliza más el pavo criollo que el de Pavos La Paz. Esto indica que no hay un buen trabajo de mercado, realizado

en la ciudad por parte de Pavos La Paz.

El 4.1% de las personas que consumen pavo no tienen ninguna preferencias de marcas. Este consumidor permite la comercialización del pavo importado. El cual llega al país en algunos casos más barato que el pavo nacional. Esta falta de posicionamiento en cuanto a las marcas es consecuencia de la falta de mercadeo realizada en la ciudad por parte de las empresas comercializadoras de pavo.

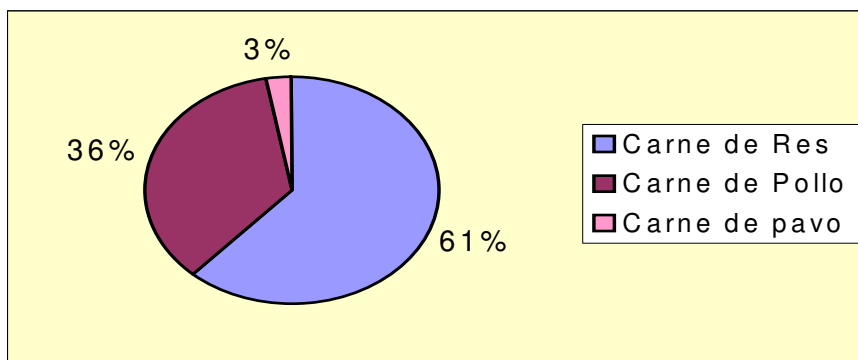


Figura 18. Indiferencia en la escogencia de una marca, según producto cárnico.

Los porcentajes que aparecen en la figura anterior corresponde a la participación de cada una de las carnes en las personas que contestaron en la encuesta que les era indiferente cualquier marca del mercado.

Para conocer cuanto compran los consumidores de carne, se analizó la parte de la pregunta número uno del numeral II de la encuesta así:

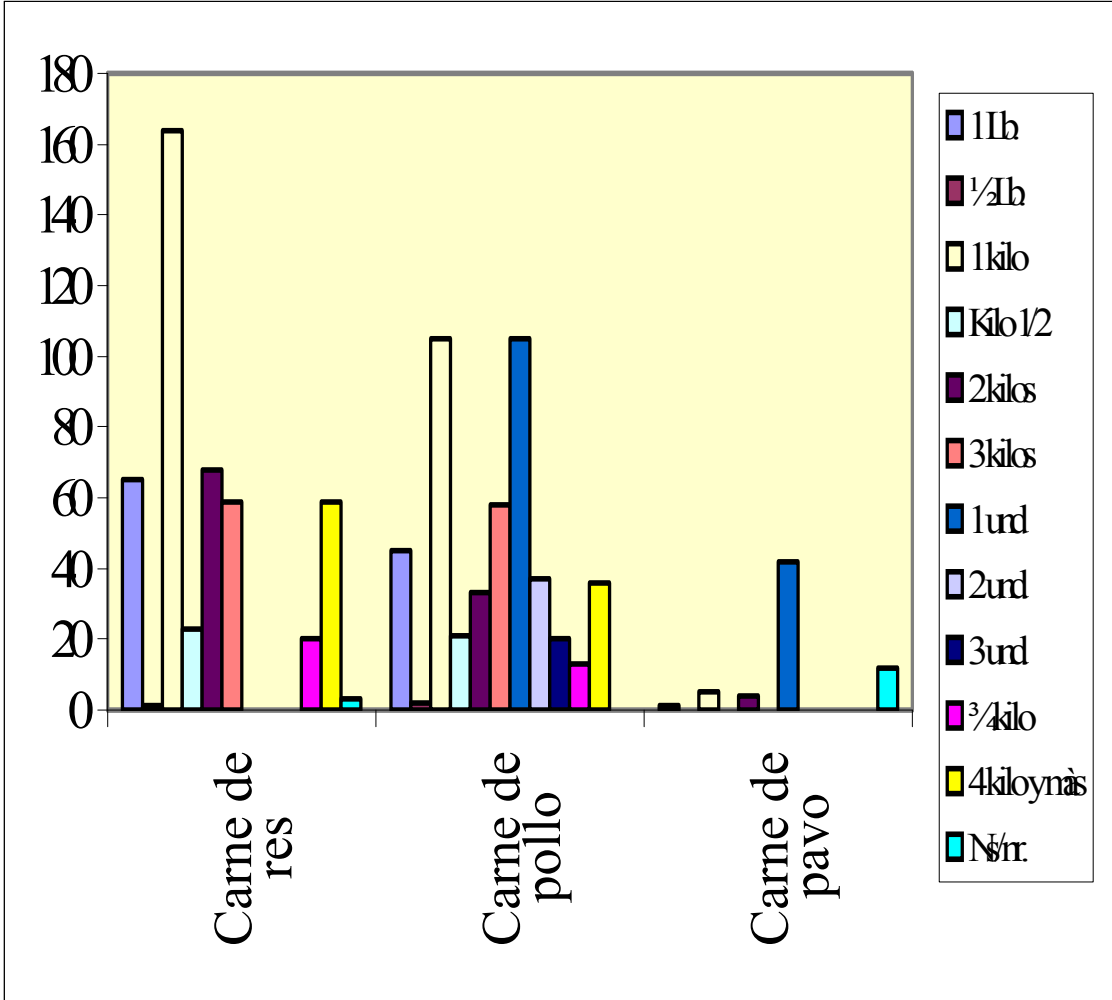


Figura 19. Población de Cartagena de Indias por cantidad comprada según producto cárnico.

Como se aprecia en la figura anterior, el 35.5% de la población que consume carne de res compra un kilo, lo cual tiene bastante relación con la frecuencia de compra, que como ya se explicó es diaria.

En los consumidores de carne de pollo, la participación mayor en cuanto a la cantidad comprada esta sesgada hacia un kilo con el 22.1% de los compradores y, una unidad (un pollo) con igual porcentaje. Igualmente, aquí también hay concordancia con la frecuencia de compra, la cual es bastante alta (ver Cuadro 17.

En la carne de pavo se destacan las compras de un pavo entero con un 65.6%. esto es, porque se utiliza para ocasiones especiales y porque se desconoce también la variedad de productos que hay en el mercado de carne de pavo para consumirlos en cualquier ocasión.

Para evaluar ahora, ¿Donde compran los consumidores sus productos cárnicos? Se va a analizar la pregunta número cuatro del numeral II de la encuesta que hace referencia al sitio de compra.

Cuadro 23. Población de Cartagena de Indias por productos cárnicos según sitio de compra.

Población 828.226 Muestra 508

Sitio de compra	Carne de Res		Carne de Pollo		Carne de Pavo	
	#	%	#	%	#	%
Expendio	177	34.8	145	28.5	1	0.2
Mercado	140	27.6	150	29.5	28	5.8
Supermercado	145	28.5	180	35.4	24	4.6

Ns/nr	46	9.1	33	6.5	454	89.4
-------	----	-----	----	-----	-----	------

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

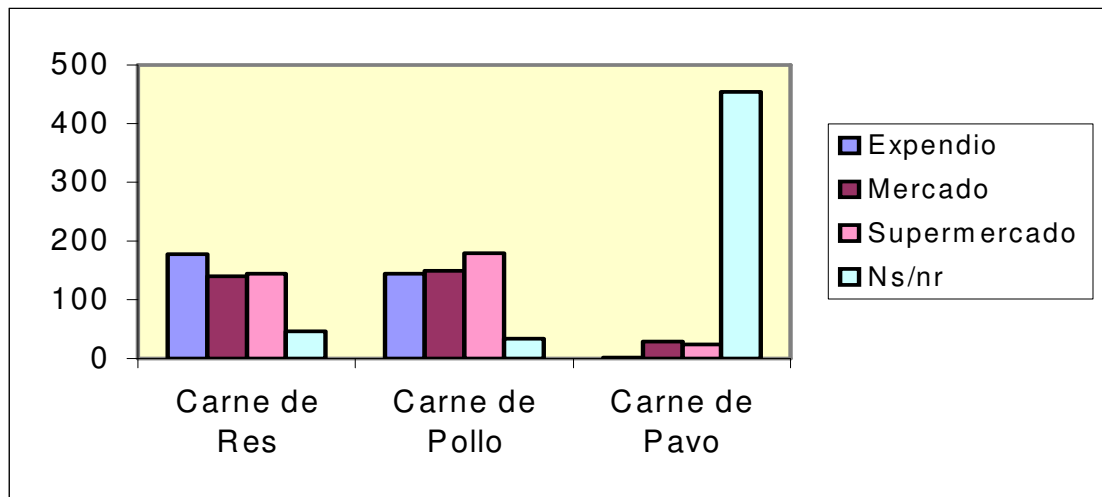


Figura 20. Población de Cartagena de Indias por productos cárnicos según sitio de compra.

Como se aprecia en la figura anterior, el 34.8% de la población cartagenera compra carne de res en expendio o fama, el 35.4% compra la carne de pollo en supermercados y el 5.8% compra la carne de pavo en el mercado.

Para conocer el porque un comprador escoge una marca o cuales son los atributos que el comprador más valora se analizará a continuación la pregunta número cinco del numeral II de la encuesta.

Cuadro 24. Población de Cartagena de Indias según razón para escoger una marca.

Población 828.226 muestra 282 de 508

	# Personas	%
Frescura e higiene	92	32.6
Calidad	85	30.2
Ns/Nr	59	20.9
Economía	46	16.3

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

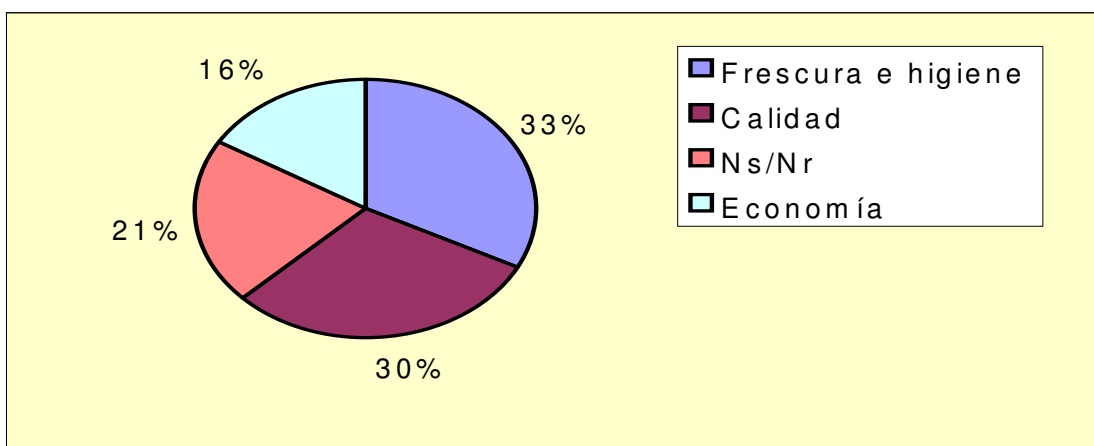


Figura 21. Población de Cartagena de Indias según razón para escoger una marca.

El anterior cuadro se realizó con las personas que tienen preferencia por alguna marca. De esta Cuadro se observa que la frescura y la higiene, son atributos muy importantes para escoger una marca. Le sigue la calidad y la economía. Estos son los atributos por los que a primera instancia los cartageneros tienen presente en la elección de una marca.

4.2 ANALISIS DE LAS EMPRESAS COMPRADORAS

Los elementos a ser analizados son:

- Percepciones
- Expectativas
- Hábitos de consumo
- Hábitos de compra

También se pretende aquí identificar las intenciones de los compradores institucionales, conocer su opinión sobre la comercialización de los productos de carne de res, pollo, pavo y, determinar cuales son los estímulos más importantes que llevan a realizar las compras en estas empresas.

4.2.1 Percepciones. Es muy importante conocer como responderán las empresas compradoras a diversos estímulos de mercadotecnia. Para esto debemos entender como perciben estas empresas los elementos que hoy caracterizan a los productos cárnicos en el mercado de la costa caribe y en especial de Cartagena, algunos de estos elementos son: El precio, el servicio, la calidad, el empaque, el corte, la frescura. La sanidad, y su facilidad para conservarse en diferentes períodos de tiempo.

Por lo anterior, de la encuesta se ha tomado la pregunta cuatro para analizarla así:

Cuadro 25. Población de Cartagena de Indias por calificaciones dadas, según la importancia de cada factor referenciado.

Población 101 Muestra 86

	Calificaciones			
			Muy Importante	
	#	%	#	%
Calidad	0	0	86	100
Servicio	0	0	86	100
Precio	8	9.3	78	90.7

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

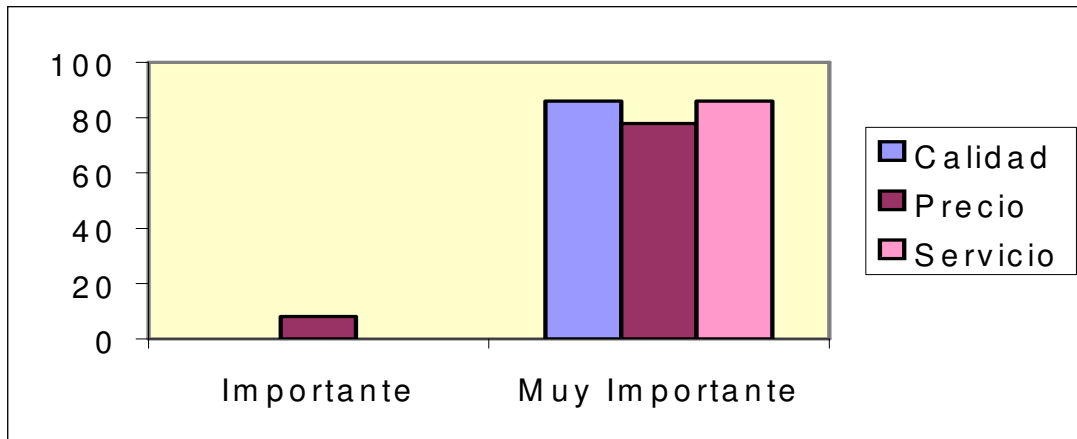


Figura 22. Población de Cartagena de Indias por calificaciones dadas, según la importancia de cada factor referenciado.

Como se aprecia en este cuadro los tres factores tienen un papel muy importante en las decisiones de compra de los clientes institucionales y de las empresas compradoras. Estos factores pueden por su importancia variar la decisión de compra del producto o la decisión de comprarle a un proveedor.

De acuerdo a lo anterior, las influencias de mayor peso son la calidad y el servicio, para el caso de la compra de las carnes; sin embargo, como ya lo hemos visto en el análisis anterior; para el consumidor final, el precio juega un papel importante, pues el 88.8% de la población lo califica así. Entonces se debe anotar aquí, que para las empresas compradoras, el factor económico es también un factor de mucha atención.

De la pregunta siete de la encuesta podemos concluir lo siguiente:

Cuadro 26. Población de Cartagena de Indias por calificaciones dadas, según el facto referenciado.

Población 101 Muestra 86

Factor	Calificaciones									
	Excelente		Buena		Aceptable		Malo		No tiene	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Empaque	10	11.6	25	29.1	8	9.3	6	6.9	37	43.1
Corte	9	10.5	48	55.8	8	9.3	2	2.3	19	22.1
Frescura	32	37.2	54	62.8	0	0	0	0	0	0
Sanidad	29	33.7	48	55.8	8	9.3	1	1.2	0	0
Conservación	22	25.6	62	72.1	2	2.3	0	0	0	0

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

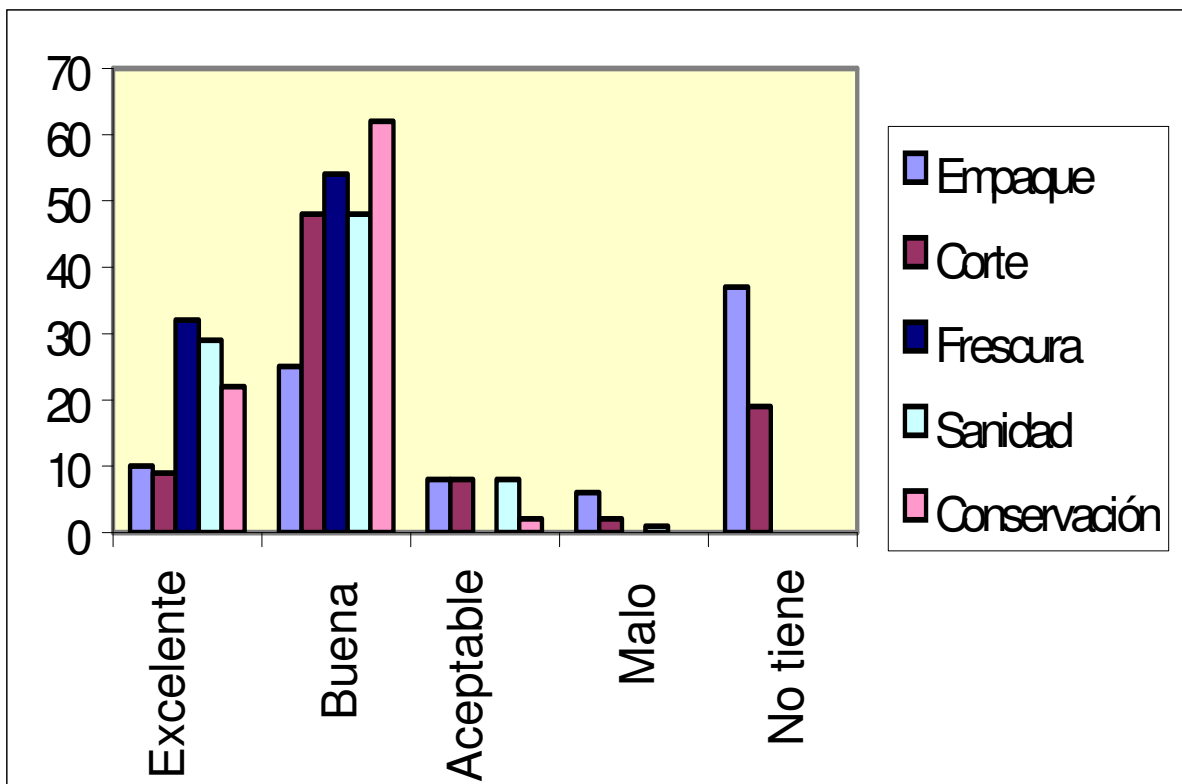


Figura 23. Población de Cartagena de Indias por calificaciones dadas según el factor referenciado

En esta figura se destaca que el 43.1% de la población calificó el empaque como no tiene; sin embargo esto se da porque se refieren a la carne de res que generalmente no tiene ningún empaque de presentación. El 29.1% calificó al empaque como bueno, refiriéndose, en términos generales, a los tres tipos de carnes en estudio. Esto presenta una gran oportunidad para entrar a competir en el mercado, pues ya se ha dicho que la calidad es un factor muy importante en la decisión de compras y un buen empaque mejora la calidad del producto e influye

determinantemente en un mejor servicio. Una mejora en este aspecto, es por ejemplo el empaque al vacío, pues conserva mejor los alimentos, y para el caso de la carne de res contribuye excelentemente a su proceso de maduración.

4.2.2 Expectativas. Cuando la empresa compradora reconoce una necesidad, inicia entonces su proceso de compras. En el comercio de las carnes, esta necesidad surge por estímulos culturales, competitivos y económicos, entre otros. Tras reconocer esta necesidad, el comprador pasa a evaluar las especificaciones del producto que va a necesitar. A continuación, se va a hacer un análisis de la opinión de los expertos en la comercialización de la carne, con el fin de conocer si los productos cárnicos estudiados, han aumentado su demanda y si la van a seguir aumentando. Estas expectativas de demanda son bien importantes para evaluar la aceptación y el conocimiento, que existe, de estos productos en el mercado.

Se evalúan entonces las preguntas cinco y seis de la encuesta.

Cuadro 27. Población de Cartagena de Indias por número de compradores de empresas que creen y que no creen que ha existido un crecimiento de demanda, según productos cárnicos

Población 101 Muestra 86

Producto	SÍ		NO		NS/NR	
	No.	%	No.	%	No.	%
Carne de res	64	74.4	20	23.3	2	2.3
Carne de pollo	65	75.6	19	22.1	2	2.3
Carne de pavo	10	11.6	68	79.1	8	9.3

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

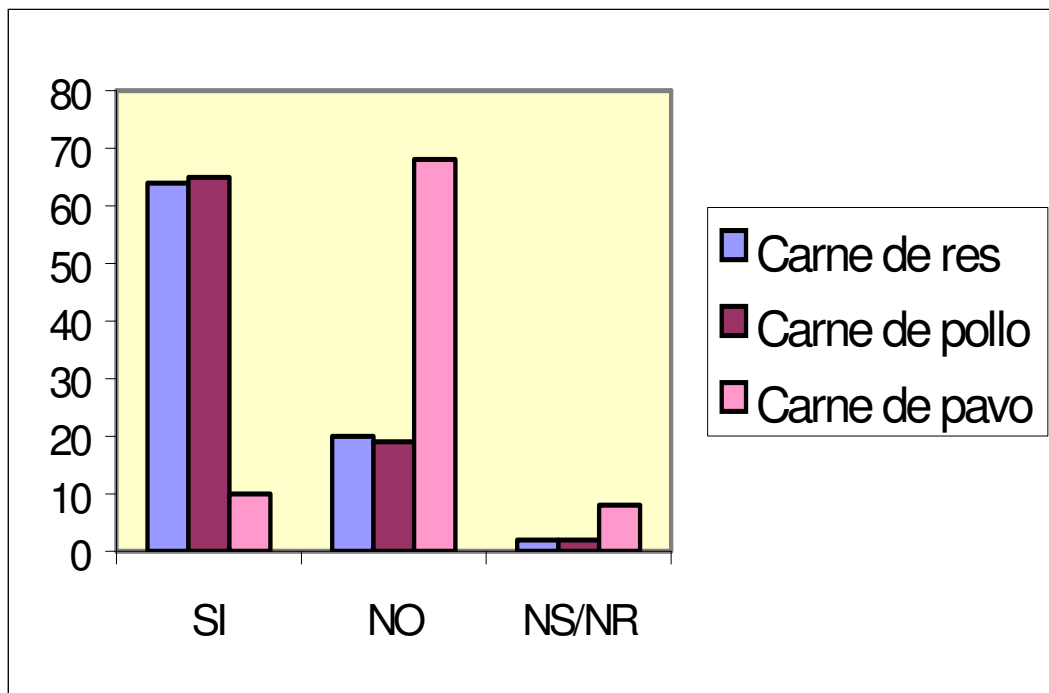


Figura 24. Población de Cartagena de Indias por número de compradores de empresas que creen y que no creen que ha existido un crecimiento de demanda, según producto cárnico.

En esta figura se aprecia que el 79.1% de las empresas compradoras, cree que no ha existido un crecimiento en la demanda de pavo. Esto quiere decir que no ha existido aún una labor de mercadeo que de a conocer el producto y que permita ganar participación en el mercado.

De las carnes de res y de pollo, si se cree que ha existido un crecimiento en el mercado, siendo, un poco más sobresaliente la carne de pollo, con una opinión del 75.6% sobre un 74.4% de la carne de res.

Cuadro 28. Población por producto cárnico, según razones de porque no se cree que ha crecido la demanda de las empresas compradoras en Cartagena de Indias.

Población 101

Muestra 20 de 86 para la carne de res

Muestra 19 de 86 para la carne de pollo

Muestra 68 de 86 para la carne de pavo.

Razone de porque no ha crecido la demanda	Carne de res		Carne de pollo		Carne de pavo	
	No.	%	No.	%	No.	%
La resección y la situación económica del país	3	15.0	6	31.6	18	26.5
Salud	6	30.0	0	0	0	0
Consumo masivo del pollo	1	5.0	0	0	2	2.9
Costosa	3	15.0	1	5.3	9	13.2
No se conoce el producto	0	0	0	0	5	7.3
El producto no gusta	0	0	0	0	1	1.5
Se prefiere el marisco y el pescado	2	10.0	21.0	21.0	4	5.9
Ns/nr	5	25.0	42.1	42.1	29	42.7

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

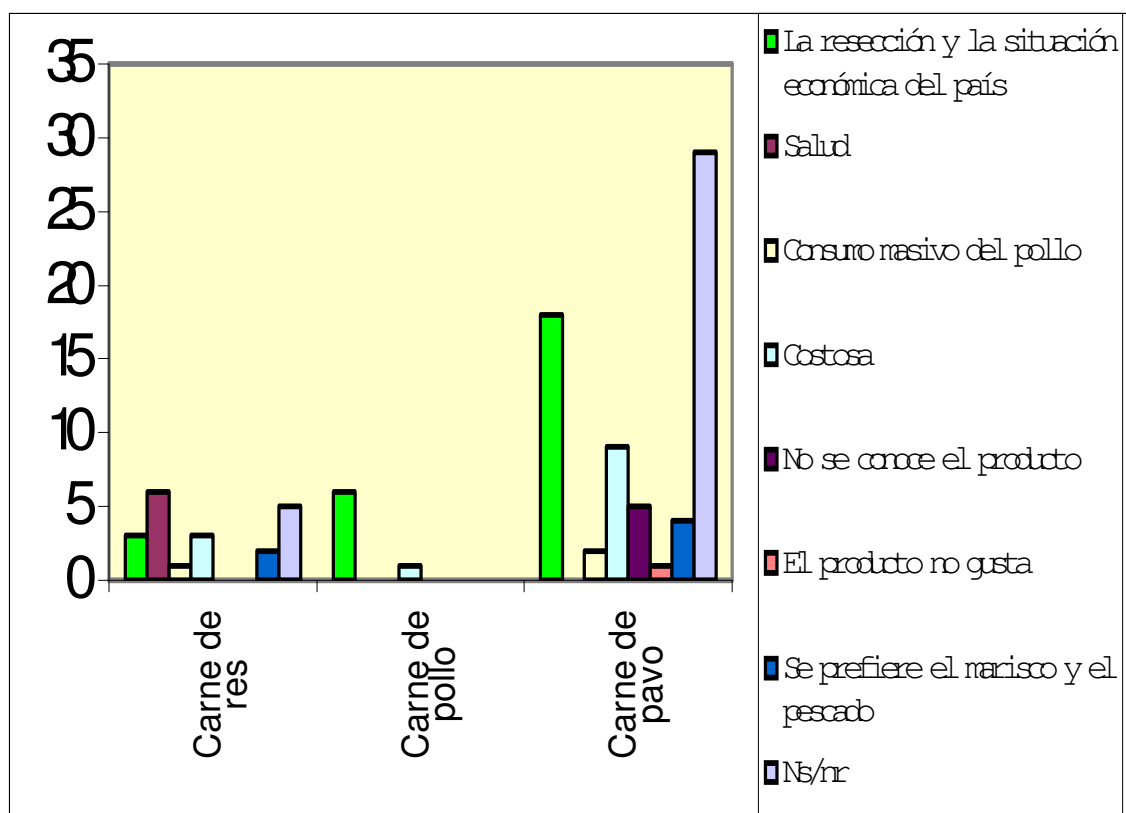


Figura 25. Población por producto cárnico, según razones de porque no se cree que ha crecido la demanda de las empresas compradoras en Cartagena de Indias.

Esta figura fue elaborada con la opinión de los que respondieron que no a la pregunta cinco.

Aquí es importante resaltar que un alto porcentaje de los entrevistados creen que la resección y la situación económica que vive el país es una de las razones principales por las cuales la demanda se ha visto afectada.

El 13.2% de los encuestados perciben a la carne de pavo como un alimento muy costoso, sin embargo esta por debajo del porcentaje expresado por los que dijeron que no, consumen carne de res por esta misma razón y que es del 15%.

Otro valor importante de resaltar es el 30% referente a la salud, como motivo por el cual no sé a incrementado la demanda de carne de res. Esto es una amenaza para este producto, pero una gran oportunidad para la comercialización de la carne de pollo y de pavo. Sin embargo la carne de pollo se ve afectada ya que el 21% de los consumidores dicen que su demanda no ha crecido porque se refiere la carne de pescado y los mariscos. Vale la pena decir que en Cartagena existe una gran participación de los restaurantes dedicados a la comida del mar.

Cuadro 29. Población por empresas compradoras de Cartagena de Indias, que creen y, que no creen que el crecimiento de la demanda se mantendrá según productos cárnicos.

Población 101

Muestra 64 de 86 para la carne de res

Muestra 65 de 86 para la carne de pollo

Muestra 10 de 86 para la carne de pavo

Producto	SÍ		NO		NS/NR	
	No.	%	No.	%	No.	%
Carne de res	41	64.1	18	28.1	5	7.8
Carne de pollo	56	86.2	9	13.8	0	0
Carne de pavo	8	80.0	0	0	2	20.0

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

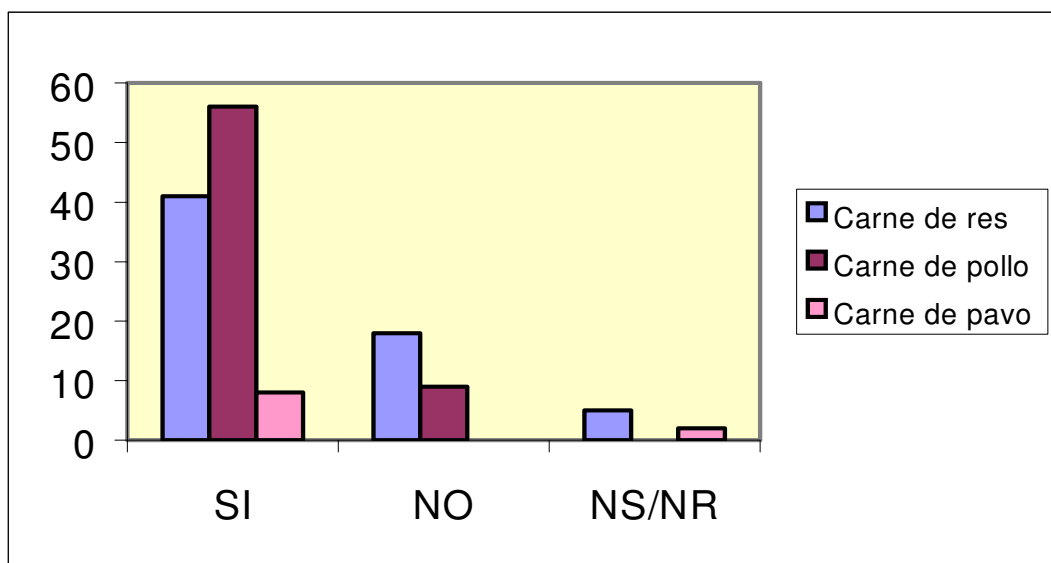


Figura 26. Población por empresas compradoras de Cartagena de Indias, que creen y, que no creen que el crecimiento de la demanda se mantendrá, según productos cárnicos.

Esta figura ha sido desarrollada con la opinión de los que respondieron que sí a la pregunta cinco.

Según la opinión de los compradores de las empresas que piensan que ha existido un crecimiento de la demanda en estos productos cárnicos, existen grandes oportunidades de comercialización para el pavo con el 80% y para el pollo con el 86.2%. Sin embargo de las personas que anteriormente habían expresado que existía un crecimiento positivo en la carne de res, el 28.1% creen que ese crecimiento no seguirá. En la carne de pollo el 13.8% de quienes habían manifestado que había existido un crecimiento en su demanda, creen que este no

se mantendrá. Es importante destacar el positivismo y la confianza hacia la comercialización de la carne de pavo, pues del 11.6% que habían manifestado su crecimiento en la demanda (Ver cuadro 27), el 80% sigue creyendo que este crecimiento continuará.

4.2.3 Hábitos de Consumo.

Analizando la pregunta número uno de la encuesta se obtiene el siguiente cuadro:

Cuadro 30. Población por compras frecuentes de las empresas compradoras en Cartagena de Indias, según productos cárnicos.

Población 101 Muestra 86

Producto	SÍ		NO	
	No.	%	No.	%
Carne de res	83	96.5	3	3.5
Carne de pollo	86	100	0	0
Carne de pavo	8	9.3	78	90.7

Fuente. Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

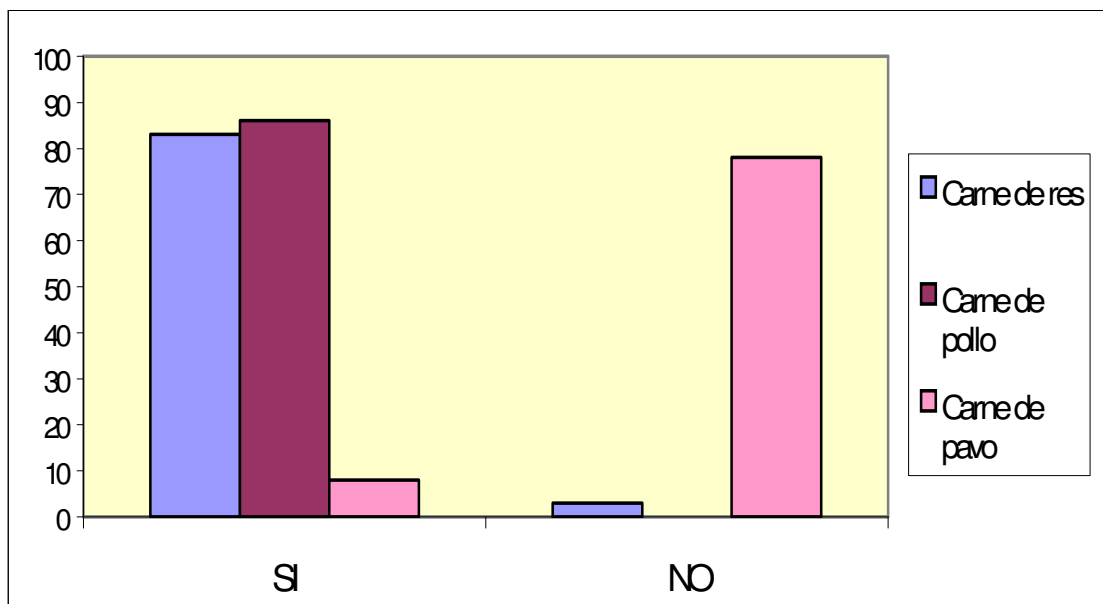


Figura 27. Población por compras frecuentes de las empresas compradoras en Cartagena de Indias, según producto cárnico

En esta figura se aprecia claramente que el 96.5% de las empresas compradoras consumen carne de res con una frecuencia bastante alta. Igualmente la carne de pollo muestra también una alta demanda. La carne de pavo no es consumida frecuentemente, solo el 9.3% de las empresas compradoras la consumen con periodicidad. El 90.7% la consumen solo en ocasiones especiales.

Con el fin de evaluar los motivos por los cuales no se consume frecuentemente la carne de pavo, se hace el siguiente Cuadro, con base en la pregunta número dos de la encuesta.

Cuadro 31. Población por razones de la no compra frecuente de los productos cárnicos, por parte de las empresas compradoras en Cartagena de Indias.

Población 101

Muestra 3 de 86 para carne de res

Muestra 78 de 86 para carne de pavo

Razón de porque no compra frecuentemente	Carne de res		Carne de pavo	
	No.	%	No.	%
Por falta de demanda	1	33.3	22	28.2
Solo la utiliza en ocasiones especiales	0	0	51	65.4
Por no ser el tipo de comida que ofrece el negocio	1	33.3	5	6.4
No le gusta	1	33.3	0	0
Costo	0	0	0	0
Ns/nr	0	0	0	0

Fuentes: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

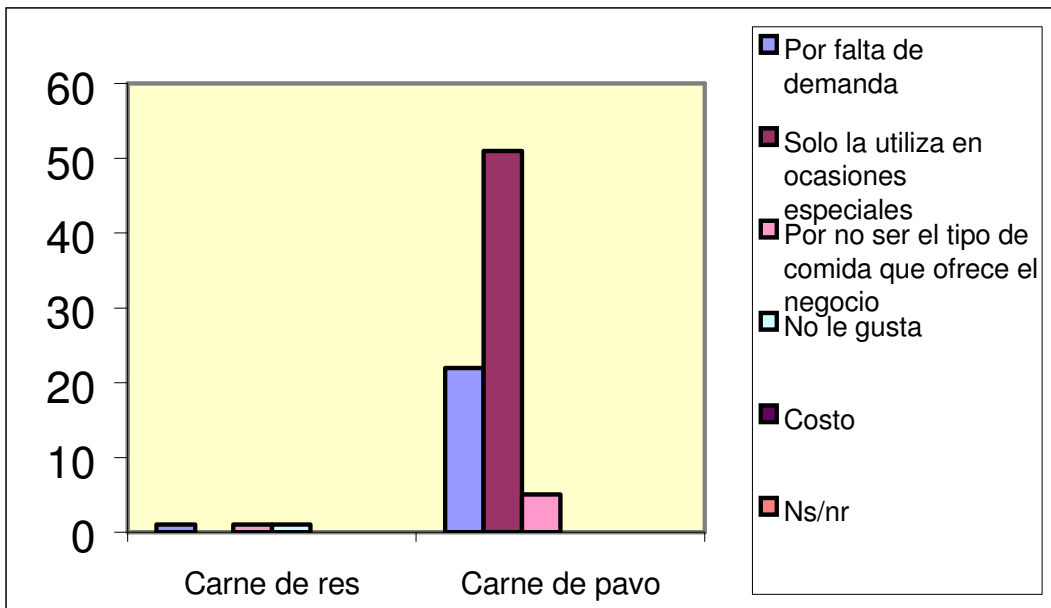


Figura 28. Población por razones de la no compra frecuente de los productos cárnicos, por parte de las empresas compradoras en Cartagena de Indias.

Esta figura se elaboró con base en las personas que contestaron que no compraban frecuentemente un producto cárnico en la pregunta uno.

El 65.4% de las empresas que dijeron que no compran pavo frecuentemente, es, porque sólo lo utilizan en ocasiones especiales. Vale la pena resaltar aquí, que Cartagena es una ciudad que permanentemente tienen eventos, convenciones, etc.

4.2.4 Hábitos de Compra. Con el objeto de determinar cuanto compran las empresas consumidoras de carne de res, pollo y pavo se analizará a continuación la pregunta tres de la encuesta.

Cuadro 32. Población según la cantidad comprada de carne de pavo por las empresas compradoras en Cartagena de Indias.

Población 101 Muestra 86

Cantidad comprada (en kilo)	Carne de pavo	
	No	%
5 –15	16	18.6
15-30	8	9.3
30-60	5	5.8
60-100	10	11.6
100-200	8	9.3
Más de 200	10	11.6
Ns/nr	29	33.8

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

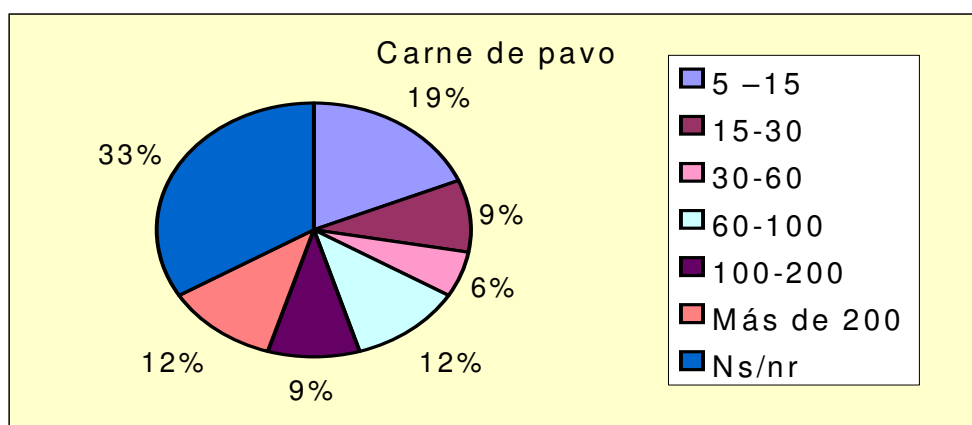


Figura 29. Población según la cantidad comprada de carne de pavo por las empresas compradoras en Cartagena de Indias.

Los promedios de compras entre 60-100 kilos y más de 200 kilos, tienen una demanda significativa, aun cuando la mayor demanda la presenta los pedidos entre 5 y 15 kilos. Esto, es por que los pedidos grandes son hechos cuando hay eventos especiales. Mientras tanto, hay empresa que mantienen consumos bajos de pavo durante todo el año.

Cuadro 33. Población según la cantidad comprada de carne de res y de pollo por las empresas compradoras en Cartagena de Indias.

Población 101 Muestra 86

Cantidad comprada Mensualmente (en kilos)	Carne de res		Carne de pollo	
	No.	%	No.	%
20-50	10	11.6	11	12.8
50-100	19	22.1	17	19.8
100-300	17	19.8	17	19.8
300-500	10	11.6	3	3.5
500-800	11	12.8	8	9.3
800-1000	8	9.3	10	11.6
1000-1500	8	9.3	19	22.1
Ns/nr	3	3.5	1	1.1

Fuente. Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998.

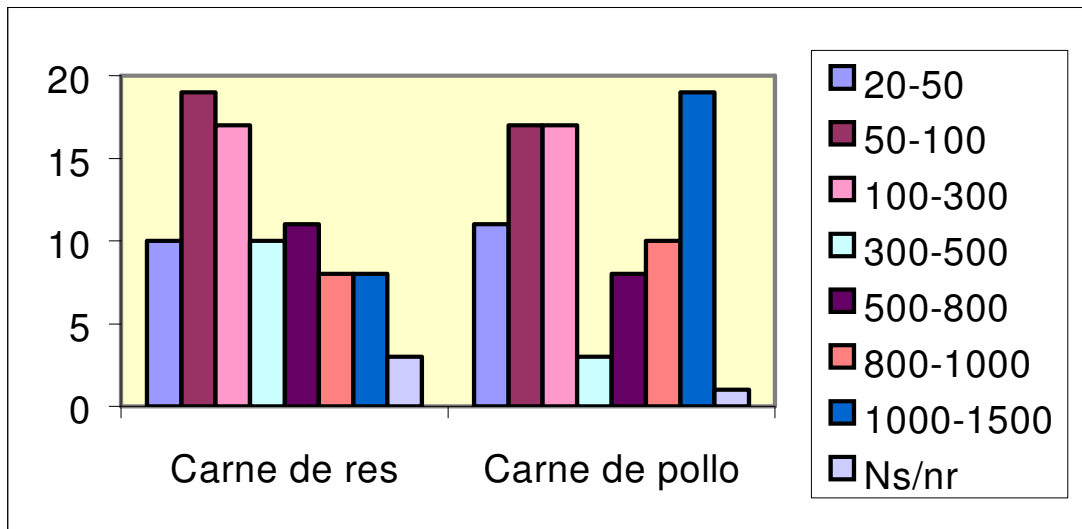


Figura 30. Población según la cantidad comprada de carne de res y de pollo por las empresas compradoras en Cartagena de Indias

En esta figura se aprecia que existe un mayor consumo de carne de pollo, pues el 22.1% de quienes lo consumen compran entre 1000 y 1500 kilo al mes.

Con el fin de determinar quien le compra a las empresas consumidoras, se analiza la pregunta número ocho de la encuesta así:

Cuadro 34. Participación de los proveedores de carne de res en el mercado cartagenero.

Población 101 Muestra 86

Proveedores	Carne de res	
	No.	%
Supermercado	24	27.9
Districarnes La Magdalena	11	12.8
Inversiones Salazar	8	9.3
Distribuidora TinTin	8	9.3
Otros	6	7.0
Caspian	6	7.0
Homar Mendez	3	3.5
Camagüey	3	3.5
Raimundo Orozco	3	3.5
Carnicentro Bocagrande	3	3.5
Ns/Nr	3	3.5
Miguel Polo	2	2.3
Alimentos Nicol	2	2.3
Rafael Velasquez	2	2.3
Antonio Madera	2	2.3

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

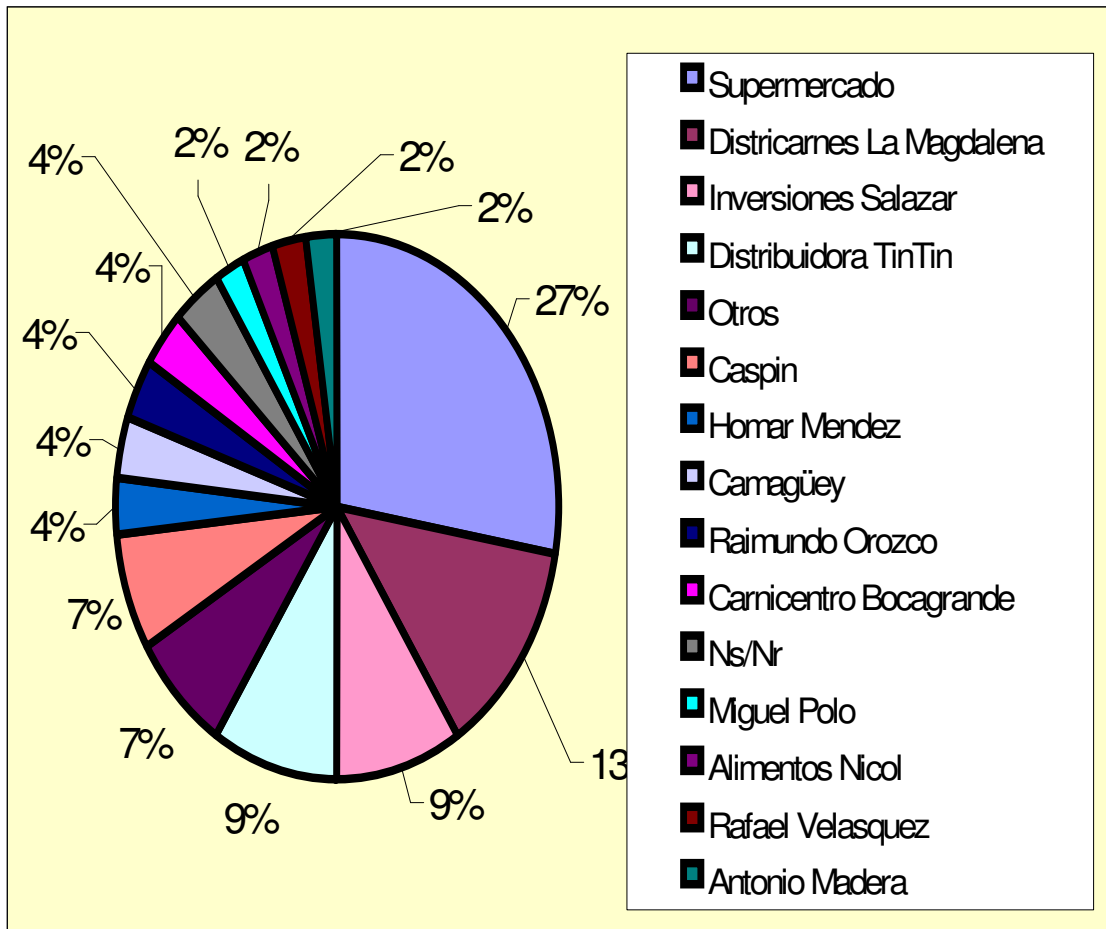


Figura 31. Participación de los proveedores de carne de res en el mercado cartagenero.

Como se aprecia en la figura anterior la gran mayoría de las empresas que utilizan la carne de res la compran en supermercados. Sin embargo hay supermercados que se surten de alguno de los distribuidores que aparecen en la Cuadro. Por esto no se puede con esta información saber cual es el distribuidor de

mayor participación. Solo se sabe que el 27.9% de las empresas consumidoras de carne de res, compran la carne en supermercados.

Cuadro 35. Participación de los proveedores de carne de pollo en el mercado cartagenero.

Población 101 Muestra 86

Proveedor	Carne de pollo	
	No.	%
Indupollo	27	31.4
Alcondesa	16	18.6
Supermercado	11	12.8
Pimpollo	8	9.3
Colorín	6	12.8
Todo Fresco	3	3.5
Otros	3	3.5
Inversiones Salazar	2	2.3
Alfonso Torres	2	2.3
Distribuidora San Martín	2	2.3
Ns/nr	1	1.2

Fuente: Encuestas aplicadas al consumidor final. Julio de 1998

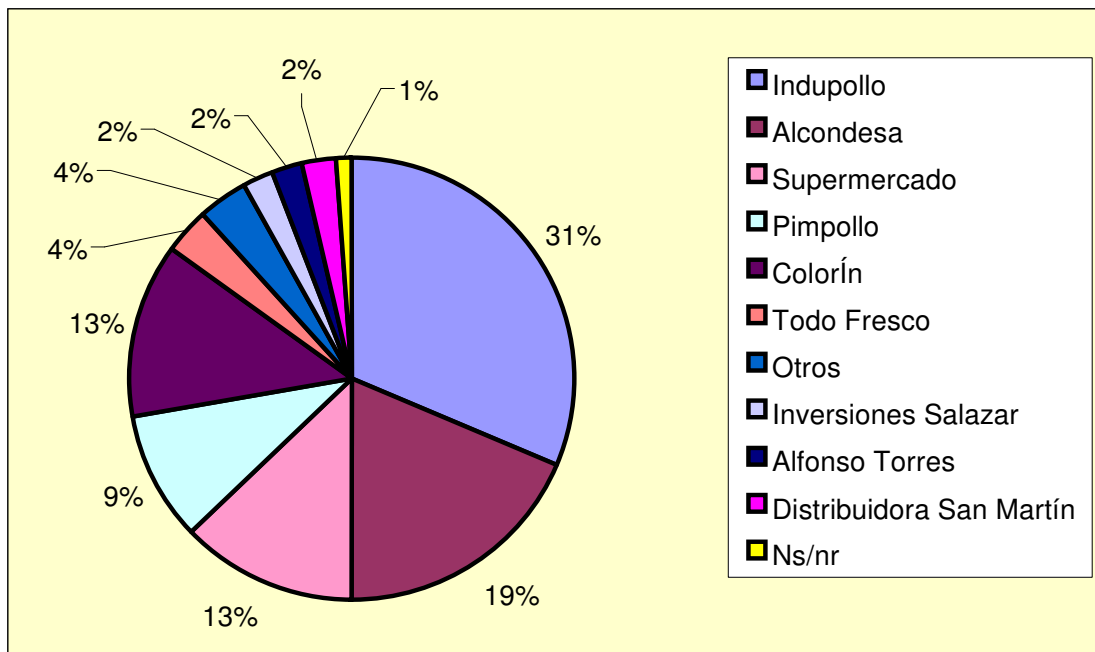


Figura 32. Participación de los proveedores de carne de pollo en el mercado cartagenero

Al igual que en la carne de res, tampoco aquí hay información suficiente para saber cual es el proveedor de mayor participación, pues muchos de los proveedores también le venden a los supermercados, sin embargo si se puede afirmar que el 31.4% de las empresas hacen sus compras de pollo a Indupollo. Le sigue luego Alcondesa con el 18.6% y los supermercados con del 12.8%. En la carne de res, el supermercado ocupó el primer lugar y aquí está de tercero.

Cuadro 36. Participación de los proveedores de carne de pavo en el mercado cartagenero.

Población 101 Muestra 86

Proveedor	Carne de pavo	
	No.	%
Pavos La Paz	34	39.5
Distribuidora José Shuster	27	31.4
Otros	11	12.8
Supermercados	6	7.0
Ns/nr	4	4.7
Caspian	2	2.3
Carnicentro	2	2.3

Fuente: Encuestas aplicadas al consumidor final. Julio de 1998

En este cuadro se aprecia que el 4.7% dejó sin contestar esta pregunta, lo cual indica que nunca compra pavo, o que cuando lo compra le es indiferente a quien y en donde y no recuerda por esto el sitio o la marca. Incluso, se puede pensar que lo compran en el mercado y que consumen pavo criollo. El 39.1% lo compra a Pavos La Paz y el 31.6% lo compra a la Distribuidora José Shuster, destacándose en estos dos distribuidores de pavo en la ciudad de Cartagena.

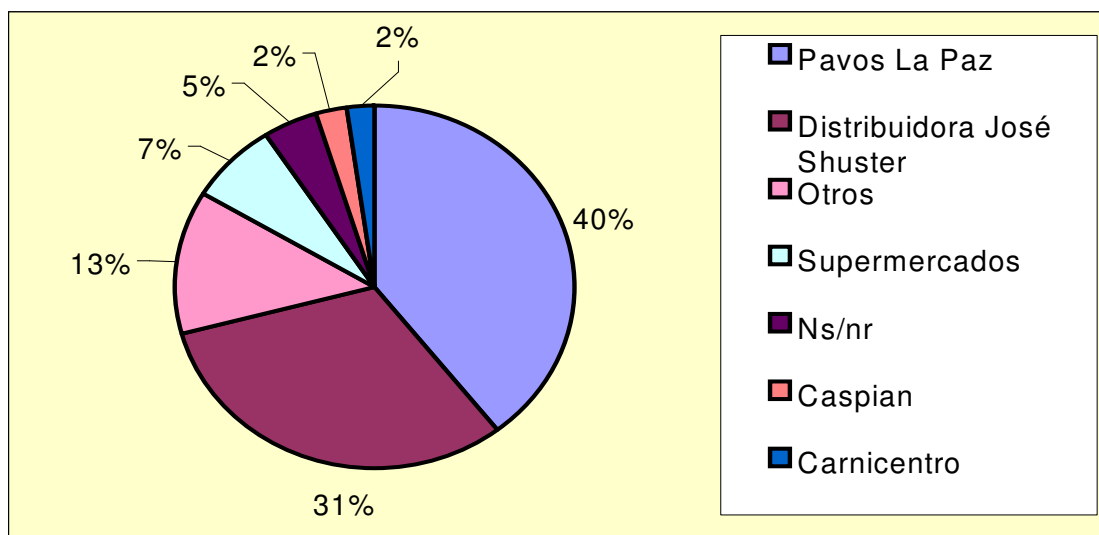


Figura 33. Participación de los proveedores de carne de pavo en el mercado de Cartagena

1.500.001-2.000.000	1	0.2	1	0.2	2	0.4	0	0	2	0.4	0	0	0	0	0	0	0	0
2.000.001 –3.000.000	0	0	1	0.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mayor 3.000.000	0	0	1	0.2	1	0.2	1	0.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ns/Nr	0	0	2	0.4	1	0.2	4	0.4	1	0.2	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Cálculos realizados a partir de la encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

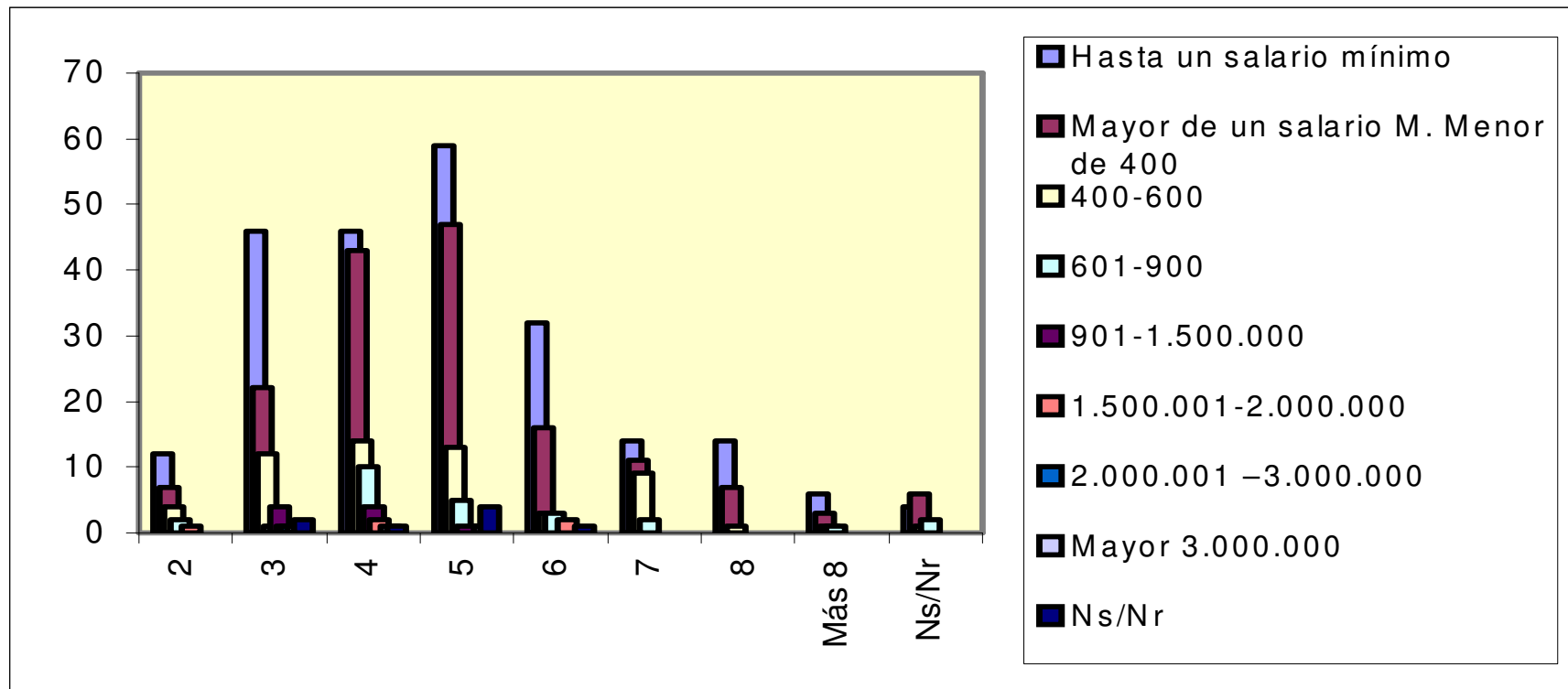


Figura 8. Población Cartagenera por número de personas que conforman los hogares, según el nivel de ingresos.

Cuadro 22. Población de Cartagena de Indias por cantidad comprada según producto cárnico.

Población 828.226

Muestra 462 de 508 para la carne de res

Muestra 475 de 508 para la carne de pollo

Muestra 64 de 508 para la carne de pavo

PRODUCTO	CANTIDAD COMPRADA																									
	1 Lb.		½ Lb.		1 kilo				2 kilos		3 kilos		1 und		2 und.		3 und.		¾ kilo		4 kilo y màs		Ns/nr.			
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
C. de res	65	14.0	1	0.2	164	35.5	23	5.0	68	14.7	59	12.8	0	0	0	0	0	0	0	0	20	4.3	59	12.8	3	0.7
C. de pollo	45	9.5	2	0.4	105	22.1	21	4.4	33	7.0	58	12.2	105	22.1	37	7.8	20	4.2	13	2.7	36	7.6	0	0	0	0
C. de pavo	1	1.6	0	0	5	7.8	0	0	4	6.2	0	0	42	65.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	18.8

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998.

5. ANALISIS DE PRECIOS

El precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia¹⁹ que produce ingresos; además es uno de los elementos más flexibles de dicha mezcla, pues puede ser sometido a cambios rápidos. Los errores más frecuentes en las empresas, en lo que se refiere a mercadotecnia, es precisamente la fijación de precios, pues generalmente se orienta demasiado a los costos y no se toma en cuenta, los cambios de mercado y el resto de la mezcla de mercadotecnia.

En este análisis, se tratarán temas como: La elasticidad de la demanda respecto del precio y del ingreso, las políticas existentes de protección, precios máximos y mínimos, los factores a tener en cuenta en la fijación de los precios por parte de la empresa comercializadora y algunas estrategias de precios con los cuales se puede competir en el mercado.

5.1 ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE DEMANDA, PRECIO E INGRESO

¹⁹ La mezcla de mercadotecnia es la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige. Todo aquello que puede hacer una empresa para influir en la demanda de su

5.1.1 Carnes de Res. Mucho se ha hablado del efecto de los productos sustitutos más cercanos a la carne de res, en el mercado de hoy. Para nadie es desconocido, que al mismo tiempo que hay una tendencia a un menor consumo de carnes rojas por consideraciones de salud, el pollo ha ido entrando cada vez más a los hogares colombianos.

Lo anterior es relevante si se tiene en cuenta que la elasticidad del precio de la demanda de las carnes es bastante alta y aun, según FEDEGAN, mucho más que la elasticidad del ingreso. Estudios econométricos han demostrado que la elasticidad de la carne de pollo, frente al precio de la carne de res, es cercana a cero.

En Colombia, debido a la multiplicidad de factores que afectan el mercado de la carne de res, se presentan variaciones en el precio que afectan considerablemente la demanda. Por ejemplo, cuando el ciclo ganadero hace que las condiciones del mercado sean las de mayor demanda que oferta, los precios reales crecen continuamente. De otra parte, una de las causas para la reducción de los precios, además de los efectos de la fase descendente ocasionada por el ciclo ganadero, es la considerable disminución de las exportaciones.

producto se puede reunir en cuatro grupos de variables que se conocen con el nombre de las cuatro p: producto, precio, posición y promoción.

Si se compara el precio del ganado en pie con el precio de la canal en diferentes períodos de tiempo, se aprecia que existe una alta correlación con el ciclo ganadero y que, justo en las épocas de mayor abundancia, se presentan los menores precios de la carne en canal.

La carne de res también se ve bastante afectada, porque en épocas de escasez, debido al ciclo ganadero, el precio sube y la demanda baja considerablemente. Es importante destacar que en razón a la larga duración de esta época, los sustitutos de la carne pueden incluso cambiar los hábitos de consumo de la población.

Con respecto al cerdo, es importante resaltar la brecha que existía en los precios de carne ha ido desapareciendo gradualmente, hasta tal punto que, en la actualidad, los precios de los dos tipos de carne son similares. El comportamiento de los precios de la carne de cerdo muestra una alta dependencia con los de la carne de bovino. En efecto, casi en todas las ocasiones el crecimiento de la oferta de porcinos coincide con un descenso de los precios de la carne de res, ocasionando el deterioro del sector porcícola, a través de la desaceleración de sus precios.

Aunque el pescado no es propiamente un sustituto de la carne (sólo en épocas especiales), el auge que ha ido teniendo el cultivo de éste, puede llegar a convertirlo en un competidor permanente, a pesar de que las preferencias por este tipo de producto no son tan altas como las observadas por la carne de res o de

pollo, en razón a problemas tales como deficiencia en la oferta, en la presentación y en el estado sanitario del producto.

Los compradores de carne de res son muy sensibles a los precios y como el producto no es único ni exclusivo y además no es difícil encontrar productos sustitutos en el mercado, su demanda es elástica, por lo cual un precio inferior elevaría los ingresos, siempre y cuando los costos por producir y vender más, no sean superiores a los ingresos que se producen.

La elasticidad de la demanda en la carne de res también está influenciada por la relación que existe entre el gasto de los hogares en este producto en comparación con sus ingresos.

Cuadro 37 Consumo final de hogares en Colombia.

PRODUCTO	GASTO DENTRO DE LOS ALIMENTOS	GASTO TOTAL
Leche	14.2%	4.0%
Carnes	38.3%	10.9%
Leche y carne	52.5%	14.9%

Fuente: DANE, Boletín # 538/enero 1998. Cálculos FEDEGAN

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el total del gasto, para las carnes en comparación con los ingresos es del 10.9%. Este costo no es compartido con terceros y, como se explicará más adelante cuando se hable del medio ambiente

socio económico de Cartagena, el 53% de la ciudad pertenece a estratos 1 y 2; luego, este 10.9% es un valor bastante significativo con relación a los ingresos.

5.1.2 Carne de Pollo. El consumidor común y corriente se guía por el precio, el cual está sujeto a la elasticidad de la oferta y de la demanda en el mercado. Por ejemplo, hace 20 años el consumo de pollo era muy bajo: Lo consumía sólo el 10% del mercado, ya que sus costos de producción eran más altos que los de la carne de res, generando un 35% de aumento en los precios.

En la actualidad, el precio del pollo se ha mantenido estable, debido a las políticas implementadas por el gobierno de importarlo de otros países. Hoy en día, el consumo de carne de pollo, ocupa una participación del mercado que fluctúa entre un 35% y un 40%, gracias precisamente a la estabilidad de su precio.

Como ya se dijo anteriormente, estudios econométricos realizados con series largas, han demostrado que la elasticidad del consumo del pollo frente al precio de la carne de res es próxima a cero, por lo cual la diferencia en tasas de crecimiento del consumo debe atribuirse a innovaciones de presentación y de mercadeo de pollo. Los precios del pollo han permanecido estables debido a las importaciones y, el incremento de su demanda, es por sus repetidas innovaciones para mercadearlo.

De acuerdo con FENAVI, el pollo no presenta consecuencias graves de pérdida de demanda por un alza moderada en sus precios, pues en el país hoy la carne de

pollo está muy por debajo en precio que la de sus posibles sustitutos. Lo que sucede es que las empresas nacionales se cuidan de estos incrementos de precio, con el fin de no verse afectadas por las importaciones. Sin embargo, de acuerdo con el Doctor Humberto Falla, especialista en carnes, el pollo sigue siendo partícipe del 10.9% del presupuesto de los hogares destinado para carnes y, en la medida en que su precio aumente, sus consumidores dejarán de adquirirlo debido a los efectos que la inflación tiene hoy en Colombia, sin importar sus beneficios en cuanto a salud y calidad, con respecto a sus posibles sustitutos²⁰.

Este último comentario del Dr. Humberto Falla se aplica con bastante acierto a ciudades como Cartagena, donde su nivel de pobreza es alto, siendo los niveles 1 y 2 los más predominantes en la ciudad.

5.1.3 Carne de Pavo. Hace 20 años las diferencias de precios entre el pavo y la carne de res eran muy grandes, siete (7) kilogramos de carne de res costaban lo mismo que un (1) kilogramo de pavo. Hoy en día la carne de pavo es más barata que la carne de res. Las presas de pavo como las alas, perniles y muslos valen la mitad del precio de la carne de res.

Hoy en día Pavos La Paz, única empresa productora de pavos en Colombia, ha logrado estabilizar el precio del pavo y tiene como propósito disminuirlo, en la medida en que logre aumentar su demanda, pues sus costos fijos bajarán al

²⁰ Artículo publicado en la Revista Carnes, edición # 9 pág. 7.

aumentar las unidades producidas, ya que tienen la tecnología y la infraestructura necesarias.

En Colombia el consumo de pavo, aunque en los últimos años ha aumentado notablemente, sigue siendo muy bajo, pues su consumo per cápita está cerca de 100 gramos por persona al año.

Pavos la Paz no atribuye el consumo de menos de un kilo percapita por año al precio, pues como ya se ha dicho, el pavo es más barato que la carne de res; más bien, se debe a problemas de mercadeo y de comercialización, en los cuales, apenas en estos últimos años se han comenzado a trabajar. No existe un posicionamiento de la carne de pavo, distinto al de que es una carne muy costosa y por esto, de consumo sólo para ocasiones especiales. Incluso en muchas regiones del país sólo se conoce la carne de pavo como un producto insípido y duro, pues se asocia con el tradicional pavo campestre que se acostumbraba a criar en algunos hogares y fincas colombianas.

Aunque el pavo tiene una demanda elástica, frente al precio, ya que su consumo se ve influenciado por los costos que el consumidor final actualmente percibe de este producto, en los actuales momentos su consumo se ve afectado por una falta de conocimiento y de cultura generalizada en muchas regiones colombianas, sin poder excluir, a la costa caribe y en especial a Cartagena, en donde gracias a una labor directa de Pavos la Paz ya se ha logrado introducir el producto, quedando todavía mucho por hacer.

5.2 POLITICAS EXISTENTES DE PROTECCIÓN PARA LOS PRECIOS DE LAS CARNES DE RES, POLLO Y PAVO

Uno de los puntos más álgidos para el sector cárnico, es el tema de las importaciones de carne hacia nuestro país.

A partir de 1992, con la entrada en vigencia del Grupo Andino como zona de libre comercio y unión aduanera, el comercio de carne se liberó entre los países miembros de dicho convenio. En consecuencia, las importaciones de carne originarias de dichas zonas están exentas del pago de gravámenes arancelarios.

En el caso de Colombia, la carne no tiene tratamiento preferencial, lo que significa que debe pagar el arancel externo común, el cual es del 20%.

Siguiendo estos lineamientos, el gobierno colombiano participó activamente en las negociaciones de la Ronda de Uruguay del Gatt. Como resultado de dicha reunión, Colombia formalizó su oferta agrícola ante la Organización Mundial de Comercio – OMC-, asumiendo compromisos para garantizar un acceso al mercado nacional de 17.178 toneladas de carne de bovino en 1995, el cual se incrementará sucesivamente hasta el año 2004 con un contingente de 28.969 toneladas de

acceso mínimo. Esto quiere decir, que lo establecido es que para los bienes sujetos a arancel que hubiesen registrado un promedio de importaciones inferior al 5% del consumo interno, se estipulaba un nivel de acceso del 3% hasta alcanzar el 5%. No obstante, en los últimos cinco años las importaciones de carne de bovino a Colombia le han sido poco significativas, siendo los principales proveedores: Costa Rica, Panamá, EEUU, México y Argentina.

Por su parte, los transformadores de carne de bovino en Colombia registran con preocupación la anterior determinación del gobierno, debido al impacto económico negativo que puede provocar en los productores ganaderos, introduciendo nuevos factores de competencia en un sector colmado por inseguridad y ávido de protección física y económica.

Algunas empresas comercializadoras de carne bovina en Colombia, aprovecharon la liberación de las importaciones y se lanzaron a otros países en busca de mejores alternativas económicas e higiénicas de dicho producto perecedero.

Algunos factores por los cuales los comercializadores justifican sus importaciones de carne fueron:

- Pensar que el producto final comienza a sufrir un gran deterioro en todos los procesos desde el momento de salir de las praderas, terminando en una carne con características de calidad que realmente dejan mucho que desear.

- carecer de frigoríficos que realicen un faneado impecable en cuanto aseo, desinfección, adecuado manejo en la red de frío y desarrollo de nuevas tecnologías.

Estos comercializadores consideran que en Colombia no existe un desarrollo tecnológico que brinda seguridad en el proceso del producto. Así mismo para ellos los costos son un factor de gran relevancia dentro de la decisión de importar carne al país, pues la diferencia oscila entre 10-15% por debajo del precio nacional.

Teniendo en cuenta lo anterior el Ministerio de Agricultura y FEDEGAN están realizando grandes esfuerzos para comprometer más al sector cárnico y evitar que cada día la distancia entre los diferentes elementos que lo componen sea más grande.

FEDEGAN está adelantando programas de financiamiento y de modernización del sector tanto en la rama productiva como de comercialización, para unificar los intereses del gremio en aras de poder contar en el futuro con un sector unido, sólido y responsable que gire en torno a la obtención de una excelente calidad del producto final, pensando siempre en ser competitivo con los países foráneos, en donde en muchos casos existe un subsidio para la producción de las carnes.

En lo referente a la carne de pollo y de pavo, uno de los principales problemas en la estabilidad de sus precios y la competitividad de estos con los de otros países es la importante participación del sector agropecuario en lo que se refiere al

abastecimiento de materias primas como maíz amarillo, sorgo y soya, lo cual se constituye en la debilidad más importante que enfrenta la avicultura colombiana.

La industria nacional de pavos y de pollos no se opone a la internacionalización de la economía, siempre que existan y se cumplan las medidas necesarias para controlar la entrada ilegal de pavos y pollos al país. Se le pide al gobierno nacional que antes de dar acceso al producto importado, estimule el consumo del producto nacional a un precio convenido tal y como se hace con otros sectores agrícolas.

Referente a lo anterior, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Agricultura, se ha comprometido de la siguiente forma:

- Estudiar medidas que permitan controlar la entrada legal de productos cárnicos a Colombia, bajo la luz de convenios como los suscritos con la Organización Mundial del Comercio en el tema de la carne de Bovino.
- Igualmente el gobierno se ha comprometido a nacionalizar en cierta parte este ingreso ilegal, con el fin de que dichos productos no entren al competir en forma desleal con la producción nacional. En Colombia esta prohibido traer los cuartos traseros de pollo o de pavo. No se permite el comercio de presas importadas; sólo está permitido traer y vender el pollo entero o, en su caso, el pavo entero.
- En cuanto al contrabando, el Gobierno es consciente de la gravedad del problema, toda vez que aquél encuentra su gran incentivo en la tasa de cambio. Por eso, en este aspecto, el gobierno está buscando fórmulas en conjunto con el Banco de la República y el Ministerio de Agricultura para atacar este problema, sin tener todavía resultados satisfactorios para la industria en general. El contrabando

sigue siendo uno de los actores principales en el debilitamiento de los sectores industriales en Colombia, pues deja los precios nacionales por fuera de toda posibilidad competitiva.

- En cuanto a las exportaciones y la comercialización interna de las carnes el gobierno ha venido trabajando especialmente en lo que se refiere a la carne de bovino, pues en conjunto con FEDEGAN, se han adelantado campañas importantes y con gran éxito para la erradicación de la fiebre aftosa. También se adelanta un programa de clasificación de la carne y de clasificación de cortes para fomentar el consumo nacional.
- El gobierno está trabajando en la implementación de políticas de apoyo financiero a los campesinos, agricultores y productores tanto de carne como de insumos agropecuarios, con el fin de poder garantizar un precio razonable y competitivo de los productos finales.

Sin embargo y a pesar de los esfuerzos realizados, cada vez resulta en Colombia más compleja la encrucijada en que se encuentra la industria pecuaria. La competitividad es precaria y, como consecuencia la rentabilidad es descendente y en algunos casos negativa.

Persiste en nuestro país la situación crónica de violencia e inseguridad. Los conflictos políticos son de tal magnitud que la incertidumbre y el miedo son formas habituales de comportamiento, con gran incidencia en las relaciones sociales y de hecho en la inestabilidad de los precios y la protección de éstos.

En Colombia no hay confianza por parte de los industriales de la carne en las políticas de precios, debido a:

- Modificaciones permanentes de la política económica.
- Precarias condiciones de la infraestructura de comercialización.
- Elevados costos de producción.
- Dificultades de financiamiento y capitalización.
- Competencia desleal de los países desarrollados.
- Saturación del mercado por productos foráneos.

El resultado de las anteriores variables no es otro que el deterioro persistente en los niveles de rentabilidad, desestímulo al mejoramiento tecnológico y a la generación de valor agregado, terminando todo esto, en pérdida de la competitividad.

5.3 PRECIOS MÁXIMOS Y MÍNIMOS EN LAS CARNES DE RES, POLLO Y PAVO.

Tradicionalmente el sector de las carnes en Colombia ha sido manejado de manera informal, en donde las decisiones de inversión se miden sobre el beneficio bruto de estas,²¹ y no sobre la base de esquemas empresariales. Esta anterior

²¹ Coloquialmente se afirma que el industrial de la carne introduce en una bolsa las cuentas o pagos realizados en su unidad productiva y, en otra, los ingresos por las ventas. Por tanto, si al realizar el cruce de bolsas queda algún excedente, ello indicaría que en el proceso productivo se han generado utilidades.

afirmación se ve en algunos productores y comercializadores de carne de pollo, pero tiene una mayor trascendencia en el mercadeo de la carne de res.

Es necesario en las gestiones administrativas implementar esquemas que permitan soportar criterios de inversión, sobre todo en un escenario donde se

decide cuánto producir de acuerdo con la demanda existente y cómo producir dependiendo, de la oferta de bienes y servicios.

Si en el mercado, a través del precio, se da la señal de aumentar la producción, es porque el precio por kilo está en ascenso, resultado, de un crecimiento en la demanda final, o por deficiencias en la oferta. En este caso, el productor puede tomar decisiones de corto y mediano plazo. En la primera, ante las buenas perspectivas del mercado, es importante culminar la producción hasta su techo máximo, o sea, allí en donde la relación marginal del costo por producir un kilo de carne frente a su valor es igual, o cercano, a cero. Por lo tanto, estaría ingresando más producto al mercado para aprovechar sus buenos precios.

En términos matemáticos, el incremento en los precios debe ser mayor que la expansión en los costos de producción, o sea, el productor le daría tanto producto al mercado hasta tal punto que, para producir un kilo de carne más, sus costos, incluyendo sus costos fijos sean inferiores o al menos iguales al precio del mismo kilo en el mercado.

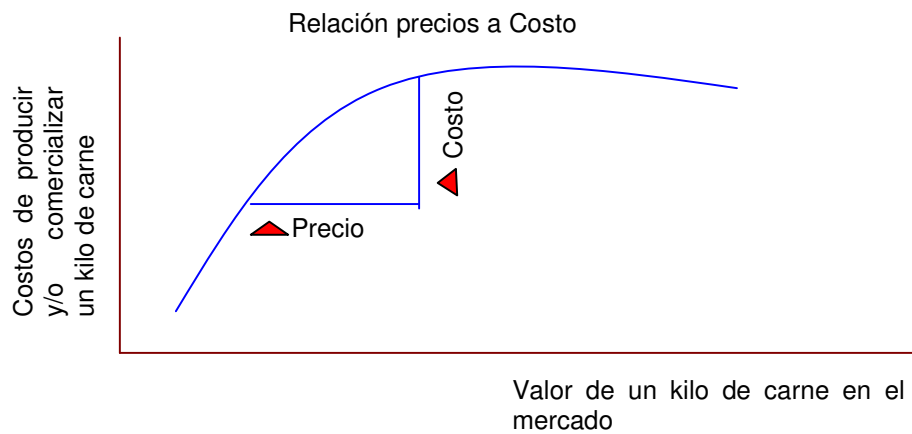


Figura 34. Relación precios/costos en producción y comercialización de carnes.

Mientras la figura tiene la curva ascendente, la relación costos de producción por kilo frente a su precio es positiva, esto es, existe un margen de ganancia que permite cubrir los costos asociados a la producción y queda un excedente. Así mismo, cuando la curva se torna recta, los costos de producción son iguales al valor de un kilo en el mercado, con un margen de ganancia igual a cero.

De igual forma, si los precios en el mercado denotan un deterioro tendencial en el precio real del kilo en el mercado, el productor deberá decidir cual es la cantidad

mínima a producir como óptima, con la cual no incurra en pérdidas. En estas condiciones, es claro que si el productor está en capacidad de aumentar su producción debe tener claridad acerca de cuál es la frontera máxima sujeta a la restricción que determinan los precios del mercado.

Por su parte, en las decisiones asociadas al mediano plazo, el productor deberá evaluar cuál ha sido el comportamiento histórico de los precios.

Un mecanismo para avalar una decisión en tal dirección, aparte del conocimiento que genera el empirismo, es el análisis de los precios relativos. Dicho procedimiento permite establecer la capacidad de compra que tiene un producto en términos de otro. En la industria de las carnes podría medirse cuales han sido los cambios de valor de la carne de res frente a la carne de pollo o a la de pavo. Este indicador de precios permite evidenciar situaciones de tendencias claras en donde es posible establecer un deterioro en los precios. En este trabajo no se profundiza sobre esto por considerarse un tema que debe trazarse individualmente, pues se requiere datos históricos detallados de cortos períodos de tiempo.²²

Es importante conocer los pasos que influyen en la formación del precio en la carne de res. Estos precios corresponden a junio de 1998.

²² Véase la Revista del Fondo Nacional del Ganado (FEDEGAN). Revista La Ganadería Bovina en Colombia 1996-1997 p. 56 – 64. Para profundizar en este tema.

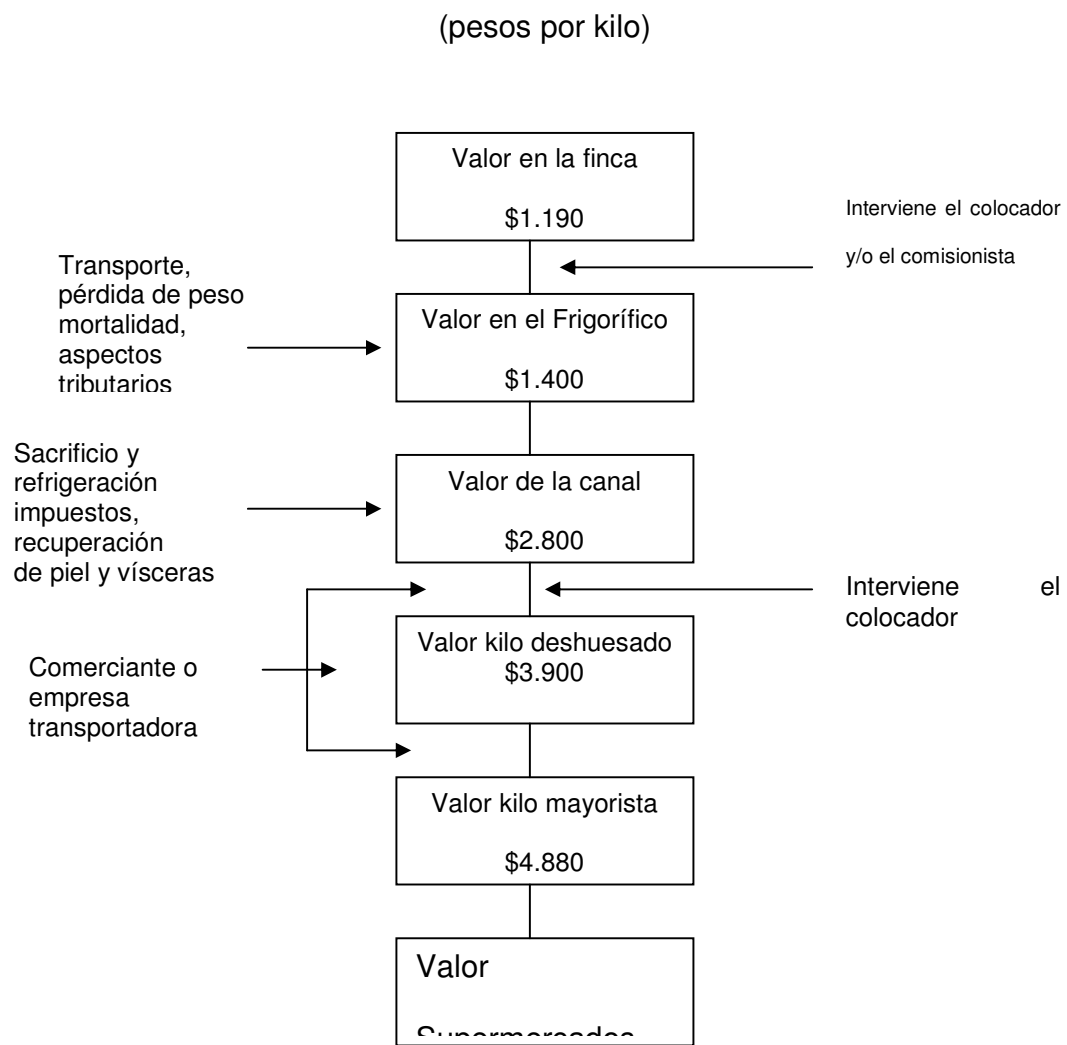


Figura. 35. Formación del precio de la carne de res en Cartagena

En la carne de pollo y de pavo la formación del precio tiene los mismos pasos, sin embargo, estos negocios son integrados, o sea, quien produce el pollo o el pavo en la gran mayoría de casos lo sacrifica, lo deshuesa y lo comercializa y por esto no se incurren en gastos adicionales de intermediarios. Algunos productores de pollo y de pavo sólo los levantan y luego los venden a previo contrato con las empresas especializadas en su procesamiento. Esto hace que la formación del precio del pollo y del pavo no sea afectada por tantos agentes externos como en la carne de res.

5.4 COMPORTAMIENTOS HISTÓRICOS DE LOS PRECIOS

Cuadro38. Precio de la carne de res al consumidor desde 1995 hasta 1998.

(pesos por kilo)

Ciudad	1995	1996	1997	1998
Bogotá	43358	4736.5	5029.2	5200
Medellín	3955.2	4371.3	4738.4	5100
Cali	4640.1	4781.8	4971.5	5120
Barranquilla	4541.3	5071.8	5683.0	5950
Bucaramanga	3168.5	3444.1	3663.8	4000
Cartagena	4712.5	5100.1	5700	6000.1

Fuente: Boletín mensual del DANE. Cálculos Cega. Promedios anuales hasta julio de 1998

Cuadro39. Precios de carne de pollo al consumidor desde 1995 hasta 1998.

(precios por kilo)

Ciudad	1995	1996	1997	1998
Bogotá	2074.2	2421.5	2723.2	2820.1
Medellín	1963.9	2075.9	2265.8	2403.2
Cali	2206.7	2513.6	2645.0	2970.8
Barranquilla	2260.5	2630.8	2890.9	2998.3
Bucaramanga	1857.6	2080.2	2376.6	2415.6
Cartagena	2220.1	2440.8	2970.1	3010.2

Fuente: Boletín mensual del DANE. Cálculos Cega. Promedios anuales hasta julio de 1998

Cuadro 40 Precios de la carne de pavo al consumidor desde 1995 hasta 1998
(precio por kilo)

Año	Precios
1995	\$2.800
1996	\$3.100
1997	\$3.630
1998	\$3.990

Fuente: Pavos La Paz Cia. Agropecuaria Ltda. Precios hasta julio de 1998

Los precios mostrados son el producto de un promedio obtenido durante un año, pues en los diferentes meses existen variaciones permanentes del precio, como sucede en cualquier actividad productiva. Con excepción de los precios de Pavos la Paz, los cuales tienden a mantenerse estables a nivel nacional durante todo el año, los precios de la carne tienden a presentar diferencias entre una ciudad y otra y entre un mes y otro. Esto es consecuencia de los cambios cíclicos en el mercado, ya sea por efectos de una sobreproducción frente a los requerimientos de la demanda, o bien por la situación inversa, es decir, un aumento de la

demanda frente a una situación de oferta que no alcanza a abastecerla. Estas situaciones son generadas normalmente por sobreestímulos a la inversión, cambios bruscos en la demanda, alteraciones climáticas o por modificaciones en las preferencias de los consumidores.

La dinámica del mercado se traduce a oferentes y demandantes a través de dos variables claves: la oferta y el precio, correlacionadas inversamente; es decir, si la cantidad de producto llevado al mercado supera la demanda, el precio tiende a reducirse y, por el contrario, cuando los compradores no logran adquirir todo el producto que requieren, el precio tiende a incrementarse, todo ello dentro de fases consecutivas de un mismo ciclo.

En la producción de la carne de res tal situación se identifica con las categorías o fases de retención y liquidación dentro del ciclo ganadero, las cuales toman su nombre por la destinación que se da a la hembra, ya sea que se retenga o que se destine al sacrificio. La primera fase da cuenta de un estado en que la oferta, registrada en un período de tiempo, es inferior a las necesidades del mercado, con efecto de precios al alza. En la segunda fase la situación es contraria y, ante excesos de oferta, los precios afrontan una tendencia a la baja.

Todo acto productivo tiene tres momentos importantes: la fase de expansión, se denomina liquidación; el período de interfase (cima o cúspide), y la fase de contracción o retención. La manifestación de cada fase es diferente, dependiendo de la actividad productiva que se considere.

El comportamiento de la oferta en el negocio de las carnes, es afectado por dos tipos diferentes de factores: unos endógenos, o relacionados directamente con la función de producción del sector, se atribuyen normalmente a cambios tecnológicos y a modificaciones en las decisiones de inversión; y otros exógenos, es decir, ajenos a la producción de carnes, como el crecimiento de la economía en general, al igual que el comportamiento de las importaciones, tanto de productos similares como sustitutos.

Hoy día, el mercado es bastante inestable en cuanto a la confianza del inversionista o del empresario, pues el deterioro en el crecimiento económico hace que exista una menor demanda de los productos cárnicos, por la gran elasticidad que tiene el precio frente a modificaciones en el ingreso. Esto, unido con la necesidad del inversionista en recuperar su inversión a través de la liquidación de activos converge a hacer más intensa la fase de liquidación o a acortar el tiempo de retención: Es por ésto que se observa en las tablas anteriores que los precios de los dos últimos años en las carnes se han mantenido casi estables en algunas ciudades.

La dinámica productiva también se ve afectada por el comportamiento del comercio externo de carnes. Las importaciones realizadas en momentos de retención, aceleran la liquidación, de igual forma que las posibilidades de exportar amortiguan dicho período. Dentro de este orden de ideas, existe en el país una fuerte intención Argentina por incrementar las ventas a Colombia, a precios

similares o inferiores a la producción nacional profundizándose aún más la fase de liquidación y beneficiándose el consumidor final, pero obligando a los productores de carne a tener mejores métodos de producción que les garanticen una productividad y una sostenibilidad para el futuro.

En conclusión, los precios de las carnes varían de acuerdo con el ciclo en el que se encuentre el sector y las condiciones del mercado. El análisis de los anteriores cuadros junto con la situación económica que afronta el país, permite afirmar que el sector de la carne afronta hoy una fase de liquidación. Luego el precio tiende a bajar o a mantenerse estable. Es importante destacar, que la demanda también ha bajado pues los precios reales no compensan la caída en el ingreso de los consumidores. Los incrementos que se aprecian en los precios de las carnes de un año u otro son en su mayoría para tratar de compensar en algo la inflación, pero en pesos constantes se vería que no existe aumento de precios, (sino disminución del precio de la carne) lo cual reconfirma lo dicho en cuando a la fase de liquidación que vive hoy el sector de las carnes.

5.5 FACTORES A TENER EN CUENTA EN LA FIJACIÓN DE LOS PRECIOS POR PARTE DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CARNES OBJETO DEL ESTUDIO

Se partirá de la base, que se va a atender en principio solamente clientes institucionales como: hoteles, restaurantes, casa de banquetes, centro de

convenciones, colegios, universidades, etc. por tal motivo el precio no será el mismo precio del mercado al consumidor final. Actualmente el mercado ha fijado este precio en \$4.880 pesos kilo para la carne de res, \$2.480 para la carne de pollo y \$3.990 para la carne de pavo. Se debe aclarar aquí, que este precio es un kilo de carne representado en un corte base. Con el fin de poder sustentar de una mejor forma estos precios fijados se hizo un ejercicio teniendo en cuenta los costos fijos y variables junto con otros supuestos. (Ver anexo D.)

Como los objetivos principales de la empresa son ganar participación en el mercado y obtener un liderazgo en la calidad del producto, este precio deberá mantenerse independientemente de la influencia de otros factores internos o externos que influya en el desarrollo del mercado.

Solamente podrá considerarse una reducción en estos precios, si se logrará una integración del sector. Esto quiere decir, que si se forma una cooperativa en la cual el ganadero no tenga que pagar intermediarios para sacrificar y vender su producto, así se lograría entonces una reducción de estos costos integrando el proceso desde la finca hasta el cliente institucional. Ésto, sólo en lo que se refiere a la carne de res, pues la carne de pavo y de pollo solamente se comercializaría, distribuyendo en Cartagena los productos ya terminados, sin hacerles ningún cambio.

Es importante destacar aquí que para iniciar no se recomienda fijar, un precio inferior, pues los costos se verán afectados en razón de la experiencia acumulada en la producción y comercialización, por esto en la medida que se afiance la experiencia si se podrá evaluar nuevamente este concepto ya que es posible que exista una disminución en los costos basada en la curva de aprendizaje.

El mercado de las carnes se enmarca dentro de un mercado de competencia monopólica en el cual existen muchos compradores y vendedores que negocian una amplia grama de precios y no un solo precio de mercado. Por esto, es importante diferenciar lo que se ofrece a los compradores, teniendo en cuenta precios que proporcionan características de calidad, servicio y estilo, permitiendo destacar la marca y también desarrollar ofertas diferentes para los distintos clientes.

5.6 ALGUNAS ESTRATEGIAS DE PRECIOS A TENER EN CUENTA

Como la decisión de la empresa es una estrategia de valor excelente, o sea, calidad del producto a precio bajo, es importante tener en cuenta las diferencias del consumidor y los cambios de situación y por esto, aquí se presentan dos estrategias para ajustar precios que se pueden evaluar luego, en el estudio financiero con el análisis de sensibilidad.

- **Precios por descuento y bonificaciones:** no es otra cosa que una recompensa a los clientes por ciertas acciones como el pronto pago de cuentas, las compras por volumen y las compras fuera de temporada.
- **Precios promocionales:** Es fijar precios temporales, por abajo del precio de lista, esto deberá ser evaluado también mediante el análisis de sensibilidad y el concepto de punto de equilibrio (margen de contribución).

La empresa deberá guiar sus esfuerzos para la sostenibilidad del precio y por esto aquí se sugiere un programa de reacción de precios para enfrentar a la competencia.

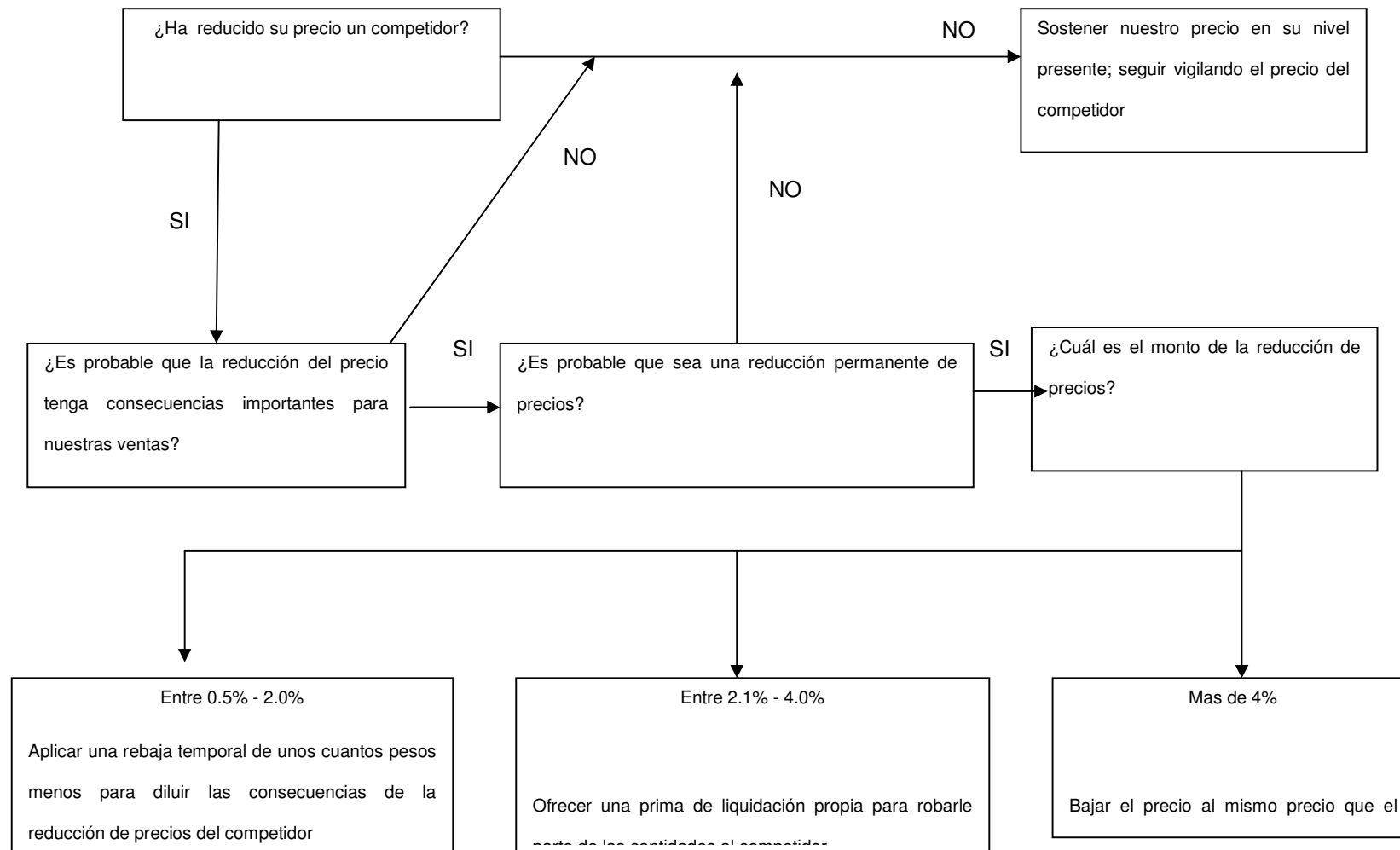


Figura 36. Programa de Reacción de Precios para Enfrentar a la Competencia

6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Con el fin de poder comparar los productos, los precios, los canales de distribución y las promociones, ofrecidos por los competidores, se hace este análisis de la competencia. El objetivo, es encontrar ventajas competitivas y emprender así campañas de mercadotecnia más efectivas y, preparar defensas más fuertes contra los actos de la competencia.

Cuando en el desarrollo del capítulo 2 (Reconocimiento de la Realidad Actual), se habló sobre las marcas, el precio, los canales de distribución, las presentaciones y la publicidad se hizo describiendo lo que existe actualmente en el mercado. Luego, de alguna manera, ya se ha hecho una breve descripción de la posible competencia, con la cual, estaría enfrentada la empresa comercializadora de carnes, objeto de este estudio.

En este punto se tratará de profundizar sobre: ¿Cuál es la producción actual de cada una de las carnes (carne de res, carne de pollo y carne de pavo) y cuáles son los productos sustitutos de mayor demanda en Cartagena?

6.1 PRODUCCIÓN LOCAL Y NACIONAL DE CADA UNA DE LAS CARNES

6.1.1 Carne de Res. En Cartagena se sacrifican en promedio 330 reses por día. El matadero de Figopesca, es el de mayor sacrificio con aproximadamente 258

reses al día, seguido luego, por el de Santa Rosa en donde la Olímpica sacrifica una parte de sus reses.

De acuerdo con el ICA, la población de cabezas de ganado en Bolívar es de aproximadamente 265973 vacas, 23265 toros, 129610 novillos, y 172532 crías, para un total de 775028 cabezas.

Un animal vacuno tiene el siguiente rendimiento:

(macho: 450 kilo)

- Carne: 171 kilos
- Hueso: 48 kilos
- Piel: 36 kilos
- Cabeza: 13 kilos
- Patas: 6 kilos
- Cebo: 15 kilos
- Vísceras rojas y blancas: 31 Kilos
- Otros: 130 kilos

En Cartagena el rendimiento promedio de los animales es el siguiente:

Para un res promedio de 370-400 kilos

- Rendimiento de una canal a carne

% de Carne y hueso en una canal (73/27)	Kilos carne	kilos hueso
Base canal de 171 kg.	124.83	46.17

El rendimiento es de aproximadamente el 73% del peso de la canal en carne y el 27% en hueso, luego con canales de 185 kilos se obtienen aproximadamente 135 kilos de carne de los cuales:

- El 6% es carne extra.
- El 21% es carne de primera.
- El 21% es carne de segunda.
- El 25% es carne para uso industrial.

De acuerdo con la investigación realizada en los mataderos de Cartagena y cercanos a la ciudad, el sacrificio promedio es de 330 reses al día. Esto quiere decir, que se están obteniendo 660 canales /día. El peso de cada canal en promedio es de 190 kilos, luego, la producción de carne es aproximadamente de 91542 kilos /día.

A nivel nacional la población ganadera (de acuerdo con el ICA y con FEDEGAN) es la siguiente:

Total: 26.392.456 cabezas

- 17.418.180 hembras equivalentes al 66%
- 8.974.276 machos equivalentes al 34%
- 3.617.870 lecheros
- 8.943.050 doble propósito
- 13.831.535 ceba y cría.

Estos datos son a Enero de 1998. El crecimiento promedio es de un 2.4% anual.

El sacrificio anual es:

Total: 1997 : 3.828.000 reses o 784.740.000 toneladas

- Machos: 2.346.564 equivalente al 61.3%
- Hembras: 1.481.436 equivalente al 38.7%

Los datos anteriores fueron suministrados por FEDEGAN, en su boletín titulado. Importancia de la ganadería en Colombia. Enero de 1998.

Volviendo al análisis planteado para la producción local de carne, se puede concluir que a nivel nacional la producción mensual de carne es:

- Sacrificio mensual promedio: 319.000 reses
- Tamaño promedio de las canales: 190 kilos
- Rendimiento para carne por canal: 73%
- Producción de carne mensual: 88.490.600 kilos / mes

De este total producido, se exporta aproximadamente 4.636.390 kilos al año. De acuerdo con lo anterior, la producción de carne en Cartagena es el 2.4% de la producción total nacional.

6.1.2 Carne de pollo. Las cifras acopiadas por FENAVI, ICA, DANE y algunas empresas productoras de alimentos balanceados permiten estimar que a finales de 1997 Colombia tenía 395.4 millones de pollos.

De la población de pollos, se obtuvo en 1997 una producción nacional cercana a 617.000 toneladas de carne en el año¹⁴.

La producción local de pollo está alrededor de 3.000 toneladas por mes, de acuerdo con datos suministrados por Indupollo, quién tiene la mayor participación en Cartagena. Esto se reforzará, más adelante cuando se hable sobre los productores de pollo y cuando se exponga el tema referente al análisis de la demanda, en donde mediante tablas tabuladas, sacadas de las encuestas aplicadas, se demostrará lo dicho.

6.1.3 Carne de Pavo. La industria de pavo nacional está en cabeza de la Compañía Pavos La Paz, que como ya se dijo, es la única productora de pavos de Colombia.

La producción nacional de pavo ha ido creciendo en el país gracias a la acogida que año tras año va teniendo el producto en el mercado. A continuación se muestra el comportamiento de la producción desde el año de 1990.

¹⁴ Dato suministrado por FENAVI. Revista Colombiana Avícola. Diciembre de 1997. p. 7

Cuadro41. Producción Nacional de Pavo de 1990-1998

Año	Para consumo nacional (en toneladas)	Para exportación (pavitos de 1 día)
1990	250	24.000
1991	282	30.000
1992	312	32.000
1993	360	26.000
1994	520	36.000
1995	750	40.000
1996	1200	45.000
1997	1500	42.000
1998	2070	40.000

Fuente. Empresa Pavos La Paz. Junio de 1998.

La producción de pavo es muy baja pero con un muy alto potencial.

En Cartagena, no se produce pavo, con excepción (y vale la pena mencionarlo porque su consumo es significativo dentro del consumo de esta carne) del pavo criollo, el cual tiene una producción casera y es un alimento de bajo rendimiento.

El pavo que se comercializa en la ciudad de Cartagena en su mayoría es el de Pavos La Paz y, para la época navideña también se encuentra en las neveras de los diferentes puntos de venta, el pavo importado.

6.2 COMERCIALIZADORES DE CARNE DE RES, POLLO Y PAVO EN CARTAGENA. COMPETIDORES

Como se explicó en el capítulo tres, cuando se hizo el análisis del consumidor, los productores de carne y sus distribuidores, son percibidos en el mercado de acuerdo a como cada uno de ellos satisfaga las necesidades de sus compradores. Cada competidor cuenta con una mezcla de objetivos, cada uno de ellos con diferentes grados de importancia. En la misma medida que una empresa siente que sus objetivos son amenazados reacciona con la fuerza equivalente a la importancia del objetivo atacado por sus competidores.

Las empresas existentes en Cartagena y que comercializan carnes, tienen estrategias muy parecidas entre sí, lo cual hace que haya, aún más competencia.

A continuación se hace una lista de las empresas competidoras tanto en la comercialización de la carne de res, como la de pollo y la del pavo, tratando de agruparlas e identificando sus estrategias comunes para atacar el mercado y, destacando sus estrategias particulares.

6.2.1 Carne de Res

Cuadro42. Participación en el mercado de Cartagena de los proveedores de carne de res.

Proveedores	Participación del mercado
Districarnes La Magdalena	12.8%
Distribuidora Tin Tín	9.3%
Inversiones Salazar	9.3%
Caspian	7.0%
Camaguey	3.5%
Homar Hernandez	3.5%
Raimundo Orozco	3.5%
Carnicentro Bocagrande	3.5%
Antonio Madera	2.3%
Miguel Polo	2.3%
Alimentos Nicol	2.3%
Rafael Velasquez	2.3%
Otros	38.4%

Fuente: Encuestas aplicadas a las empresas compradoras. Julio de 1998

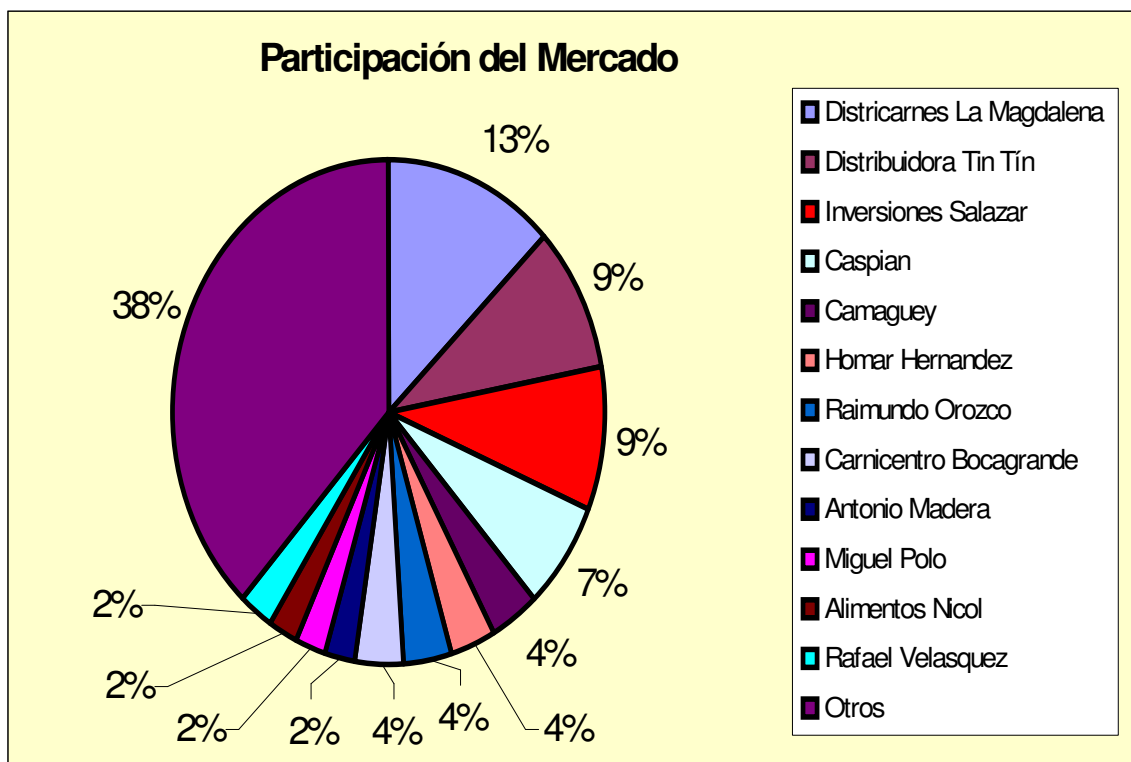


Figura 37. Participación en el mercado de Cartagena de los proveedores de la carne de res.

Esta figura fue hecha teniendo en cuenta los distribuidores al por mayor. Es importante destacar aquí, que al 38.4% del grupo otros, pertenecen los supermercados que a su vez también en algunos casos son surtidos por algunos de los otros proveedores que aparecen en la figura. El porcentaje de estos supermercados es tan alto, porque muchas de las empresas compradoras de la ciudad, que no consumen grandes volúmenes, compran directamente en el supermercado al igual que en los expendios (fama), lo que exclusivamente

necesitan. La otra parte de este 38.4% son pequeños proveedores cuyo volumen de ventas no es muy alto pero que atienden clientes de consumos bajos.

Se puede destacar aquí, como ya se demostró en el análisis al consumidor final, que hay preferencia por comprar la carne en expendio.

De los proveedores enunciados anteriormente se puede obtener dos grupos básicos, de acuerdo con sus estrategias y posiciones competitivas: Primero se destaca una posición competitiva de liderazgo general de costos en la cual estarían todos los proveedores anteriores menos, Caspian y Camagüey. Estas dos últimas, aunque también trabajan en función de colocar precios bajos para ganar mercado, se distinguen más por su posición de diferenciación, en la cual se dedican a crear productos diferenciados, de tal manera que quieren proyectarse como líderes de su clase dentro de la industria.

Caspian y Camagüey trabajan con cortes exclusivos y utilizan el empaque al vacío con el fin de mejorar la calidad de sus productos. También tienen en el mercado los cortes básicos, pero igualmente priorizan el empaque al vacío, lo cual les marca una diferencia en calidad con respecto a los otros competidores. Sin embargo, esto afecta sus precios debido a un sobre costo de más o menos \$200 pesos/kilo. Caspian entrega sus productos de carne deshuesada en cajas parafinadas de 20 kilos.

También de todos estos proveedores se destacan aquí en Cartagena: Caspian, Districarnes la Magdalena, Distribuidora Tin Tín e Inversiones Salazar por su capacidad, la cual en promedio es la siguiente:

- Refrigeración 15 toneladas a 20 toneladas.
- Congelación 10 a 18 toneladas
- Deshuese 20 reses /día aproximadamente
- Áreas de construcción: 500 –1000 metros cuadrados.

Se debe agregar a esta lista de proveedores una nueva empresa que esta funcionando aquí en Cartagena desde hace más o menos un año. Su nombre es Frigocar cuya producción es mucho mayor que cualquiera de las mencionadas en la lista, pero cuya participación en el mercado cartagenero todavía no ha sido significativa, pues la gran mayoría de su producción es llevada al interior del país. Esta empresa pertenece al grupo Santo Domingo y procesan un promedio de 96 reses diarias. Empacan también al vacío y transportan sus productos en cajas parafinadas con el nombre de la empresa. Atienden, todos los puntos de ventas prestos a nivel nacional y otras empresas del grupo y del interior. Fue creada básicamente para ser el proveedor de carnes de un hipermercado que el grupo Santo Domingo va ha inaugurar en los próximos meses en Bogotá y cuyo nombre es Carefull.

Es importante resaltar que Camagüey no está ubicada en Cartagena, sino en Galapa (Atlántico) y su principal actividad es exportar carne a Venezuela. Igualmente Camagüey tiene casi exclusividad de ventas con los hipermercados

Makros en todo el país. Su carne también se encuentra en los supermercados Carulla.

La competencia es fuerte, debido a que casi todas las empresas dirigen su punto focal a atender muy bien a unos cuantos segmentos del mercado. Estos segmentos están conformados por los hoteles, restaurantes, casas de banquetes, centros de convenciones, hospitales, colegios, etc. por esta razón son empresas que conocen muy bien a sus clientes, saben cuáles son sus necesidades y se han especializado en la satisfacción de estas. Son empresas que están orientadas hacia sus clientes sin embargo existe una gran oportunidad para comercializar carne bajo el esquema de orientación hacia el mercado, en donde se centra la empresa en la competencia y en el cliente.

6.2.2 Carne de Pollo

Cuadro 43. Participación en el mercado de Cartagena de los proveedores de carne de pollo.

Proveedores	Participación en el mercado
Indupollo	31.4%
Mercapollo	18.6%
Otros	17.5%
Colorin	12.8%
Pimpollo	9.3%
Todo Fresco	3.5%
Inversiones Salazar	2.3%
Alfonso Torres	2.3%
Distribuidora San Martín	2.3%

Fuente: Encuesta aplicada a las empresas compradoras. Julio de 1998

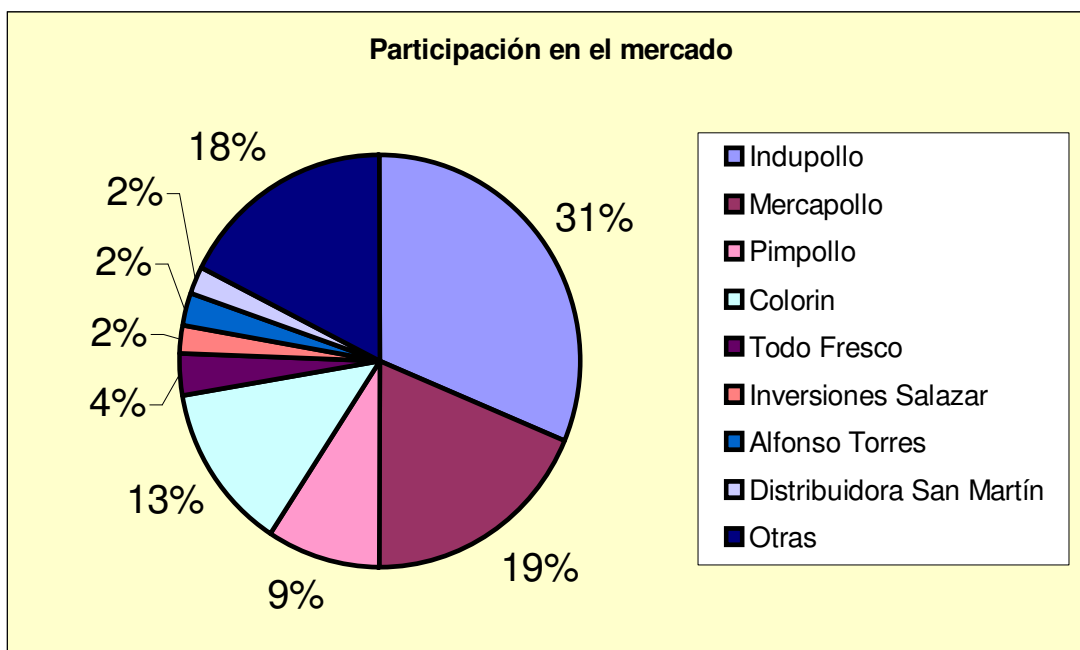


Figura 38. Participación en el mercado de Cartagena de los proveedores de carne de pollo.

Los supermercados y otros expendios ocupan el 17.5% del mercado. Esta figura está hecha con base en las empresas proveedoras de pollo al por mayor. Pues en la venta al detal, la carne de pollo se vende más en los supermercados en los cuales ocupa un 35.4% de la plaza, seguido del mercado con un 29.5% y de los expendios con un 28.5%, tal y como se demuestra en el Cuadro 23.

Hay que destacar aquí, que la marca Puro Pollo no aparece en esta figura, pero en el Cuadro 21, esta marca ocupa un buen posicionamiento en la mente del consumidor con un 9.5% del mercado ocupando el puesto número dos en orden de importancia. Esto quiere decir que los clientes institucionales y las empresas

compradoras no utilizan directamente esta marca, pero los consumidores finales si la tienen muy en cuenta a la hora de comprar.

En cuanto a las posiciones competitivas que ocupan las empresas en el Cuadro 43, se destaca una marcada tendencia hacia el liderato general de costos. Indupollo sobresale, porque tiene una orientación hacia el mercado, lo cual le permite estar atenta tanto a los clientes como a los competidores. Por esto, están desarrollando actualmente programas de reducción de costos, manejo de distribuidores y de expansión de mercado. Indupollo con el objeto de ganar participación en la Costa Caribe, esta elaborando un proyecto para montar una planta en Barranquilla; proyecto que ya está bastante adelantado.

Igualmente, que en la carne de res, la competencia es dura, pues el comercio del pollo en Colombia se ha regionalizado y, las marcas que se encuentran en Cartagena y en la Costa Caribe, en general han enfocado sus esfuerzos a atender muy bien a los segmentos que conforman su mercado. Por esto, conocen muy bien a sus clientes, trabajan siempre en función de conservar su lealtad y se han especializado en conocer y satisfacer sus necesidades. Sin embargo, existe una oportunidad para ingresar al mercado, pues como se explicó en el análisis al consumidor final, el mercado no tiene preferencia por ninguna marca de pollo (ver Cuadro 21). Esto quiere decir que una marca de otra región tiene espacio si logra ganar este segmento de gente que no tiene preferencia por las marcas actuales.

6.2.3 Carne de Pavo.

Cuadro 44. Participación en el mercado de Cartagena de los proveedores de carne de pavo.

Proveedores	Participación en el Mercado
Pavos La Paz	41.4%
Distribuidora José Schuster	31.6%
Otros	24.7%
Caspian	2.3%

Fuente: Encuesta aplicada a las empresas compradoras. Julio de 1998

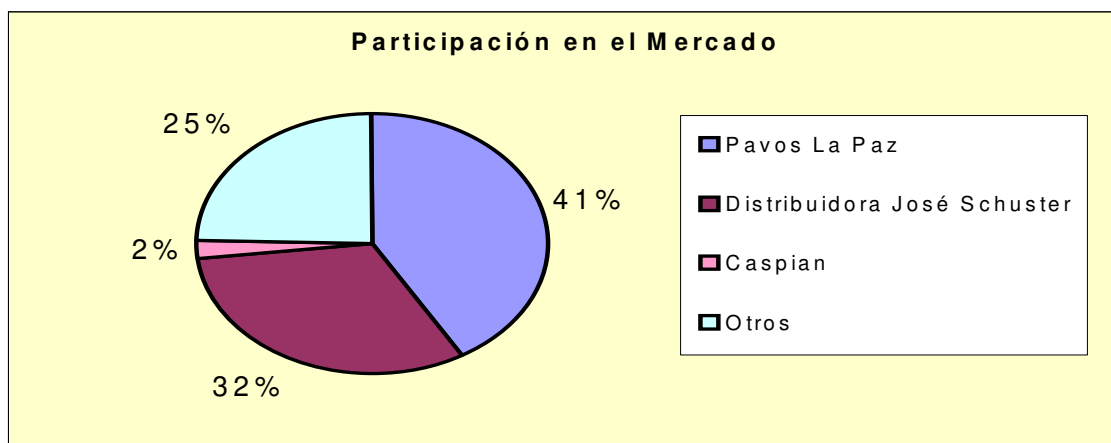


Figura 39. Participación en el mercado de Cartagena de los proveedores de carne de pavo.

Es importante anotar aquí que a la Distribuidora José Schuster y a Caspian, Pavos La Paz los surte de pavo, sin embargo, como a Rica Rondo (Distribuidora Schuster), se le entrega el pavo empacado en una bolsa con la marca de ellos, la gente percibe este pavo como producido y distribuido por Rica Rondo. Igualmente, el pavo que distribuye Caspian, es de Pavos la Paz.

El 24.7% de otros se refiere al pavo criollo, al pavo importado y a los supermercados que en las épocas de alto consumo, como Diciembre salen al mercado.

Es importante destacar que no todo los consumidores compran el pavo. Como se demostró en el análisis al consumidor final en el cuadro 21, el consumo de pavo criollo es mayor que el consumo de pavo de Pavos La Paz y, el 4.1% de la gente no tienen ninguna preferencia por una marca en especial de pavo. Esto quiere decir que existe una deficiencia en el mercado de pavo en Cartagena, lo cual crea una buena oportunidad para comercializar este producto en la ciudad.

6.3 PRODUCTOS SUSTITUIDOS QUE SE ENCUENTRAN EN EL MERCADO

Como ya se vio en el análisis que se hizo en el desarrollo del capítulo 3 sobre el consumidor final, los productos cárnicos más consumidos en Cartagena son: el pescado con un 41.3%, el pollo con un 16.6%, el cerdo con un 14.6%, los embutidos con un 11.2% y la carne de res con un 10.8%. En este punto se

hablará sobre el pescado, el cerdo y los embutidos, pues son productos sustitutos bastante significativos en el mercado cartagenero.

6.3.1 Producto: Pescado. La parte comestible se refiere al animal entero. Se ha dividido en magros y grasos, a pesar de que su contenido en grasa es menor que el de las carnes. Su contenido en proteínas y niacina es similar al de la carne de res, tiene menor contenido en hierro y riboflavina. Algunos productos son:

- **Mariscos: Parte comestible. El animal entero. Ausencia casi total de grasa.**
- **Camarón: Alto contenido en proteínas, hierro y niacina.**
- **Cangrejo y langosta: Alto contenido en proteínas, tiamina y niacina.**

Las actividades de la acuicultura se han desarrollado con gran dinamismo en la última década. En Cartagena se encuentran cultivos de peces y camarones, en sistemas cerrados y perfectamente controlados.

6.3.1.1 Marcas. En Cartagena se consiguen las siguientes marcas: Vikingos de Colombia, Asturiana, Seafare, Pescamar, Caspian, Magali Paris, Olimpica, Carrulla, C.I. Antillana, Entre Mares. Es importante destacar que en el mercado de bazurto y en los diferentes expendios de la ciudad se consigue el pescado sin ninguna marca particular.

6.3.1.2 Presentaciones. **El pescado se encuentra empacado en bandejas recubiertas de plástico termorretráctil, en bolsas, en cajas parafinadas y exhibido en refrigeradores visibles al consumidor.**

6.3.1.3 Precio. **Los precios que se encuentran en los diferentes supermercados de la ciudad, en promedio, son los siguientes:**

Cuadro 45. Lista de precios de los diferentes productos de pescado que se encuentran en el mercado de Cartagena de Indias.

Producto	Precio (pesos /kilo)
Pargo platero	10.000
Filete de Róbalo	15.000
Sierra en Posta	7.000
Róbalo en posta	9.500
Atún	3.500
Filete de cherna	15.000
Caracol Copey	7.200
Camarón	14.000
Chipi chipi	5.700
Calamar	6.000
Filete de corvina	11.290
Sierra en posta	6.590
Mojarra	3.650
Almeja pelada	5.650

Fuente: Diferentes supermercados de la ciudad de Cartagena. Agosto 1998

Es importante destacar que en el Mercado de Bazurto y en diferentes expendios de la ciudad, se encuentra pescado a \$2.000 el kilo. El tipo de pescado que se ofrece es la tilapia, la mojarra y la sierra. Este tipo de pescado es el más consumido en Cartagena.

6.3.1.4 Publicidad. La publicidad que se hace en Cartagena, es de tipo directo, mediante habladores, folletos y con impulsadoras en los supermercados. La Compañía Vikingos, pauta en los canales regionales y en la Radio, invitando a consumir más sus productos.

6.3.1.5 Canales de Distribución. La distribución de la carne de pescado en Cartagena carece de normas y de mecanismos de clasificación lo cual contribuye a que el mercado opere de forma irregular, desordenada e incierta.

La comercialización por parte de empresas como: Vikingo, Asturiana, Pescamar, Caspian, se encuentra en niveles aceptables de competitividad, pues la cadena parte con los mayorista, siguiendo luego con los minoristas, los clientes institucionales, los supermercados y los puntos directos de ventas.

La actividad de comercialización también se realiza independientemente por los diferentes pescadores de la ciudad quienes, mediante comisionistas, colocan el pescado en el Mercado de Bazurto y en los diferentes expendios de la ciudad.

6.3.2 Producto: Cerdo. En los últimos años se ha introducido en el país con gran acogida la aplicación de la genética porcina, con la cual se puede obtener máxima eficiencia y rentabilidad del negocio de la porcicultura. Todo consiste en aplicar estrictas dietas nutricionales, para producir en los cerdos más carne y menos grasas.

El programa de ceba que se ha implementado para la cría de estos animales consiste en alimentarlos con ensilaje para lechones, obteniendo una ganancia promedio de 750 gr/día en el período de cebado. El tiempo promedio necesario para la ceba es de 150 días y los animales presentan canales magras con aproximadamente 1 cm de grasa dorsal, lo cual convierte al animal en un producto más comercial, teniendo en cuenta las exigencias actuales del consumidor.

6.3.2.1 Marcas. Existen en el país líneas como: Carlina, Plumrose, Don Diego e Ibergold, que se han especializado en comercializar la carne de

cerdo bajo lineamientos óptimos de calidad y trabajando con animales de razas especializadas como: Yorkshire, Spotted, híbrido New Sham y Duroc entre otras, cuyas carnes se consideran magras debido a la dieta alimenticia aplicada a los animales en el proceso de producción.

En la ciudad de Cartagena estas marcas no se consiguen con facilidad. El supermercado Carrulla tiene una marca que es Porchi y algunas veces exhibe en sus estantes la marca Plumrose y la Don Diego.

En términos generales, la carne de cerdo que se comercializa en Cartagena no tiene una marca específica, con excepción de la que algunos supermercados le ponen al empacarla en bolsas que llevan el logotipo del almacén. En el mercado y en los expendios se vende también sin marcas.

6.3.2.2 Presentaciones. La carne de cerdo se encuentra en vitrinas refrigerada y en algunos casos empacada en bolsas temorretráctiles. En el Mercado de Bazurto y en los expendios, se encuentra en bandejas de aluminio, al aire libre, o colgada de ganchos.

6.3.2.3 Precio. El precio de la carne de cerdo varía dependiendo el lugar donde se compre. Por ejemplo, en los supermercados se consigue con los siguientes precios: costilla \$6.800 pesos /kilo y masa \$7.000 pesos /kilo. En

los expendios y en el Mercado de Bazurto se puede conseguir tanto la costilla como la masa a \$2.800 pesos el kilo.

6.3.2.4 Publicidad. **La publicidad de la carne de cerdo en Cartagena es poca. La Federación Nacional de Porcicultura y la Asociación Nacional de Porcicultores, han adelantado campañas importantes como la organización de un Festival Gastronómico que se llevó a cabo en el Centro de Convenciones durante el mes de mayo de 1998. Igualmente se pauta en revistas especializadas como: Revista Carnes y la Revista Alimentos Procesados, en donde se difunde la nueva carne magra del cerdo. Las empresas Plumrose e Ibergold posicionan su marca mediante etiquetas llamativas colocadas en sus productos.**

6.3.2.5 Canales de Distribución. **En Cartagena la distribución de la carne de cerdo carece en su totalidad de mecanismo y normas que contribuyan a la obtención de un producto de excelente calidad. El mercado, al igual que en la carne de pescado, opera de forma irregular, desordenada e incierta.**

En el nivel nacional se han adelantado negocios entre empresas multinacionales y nacionales, como el que se llevó a cabo en 1996 entre Plumrose(Multinacional Danesa) y la Madrileña (una de las más tradicionales compañías de cárnicos en Colombia) para fabricar y distribuir los productos

de carne de cerdo en el país. Igualmente, Alpina S.A. creó una planta de procesamiento de carne de cerdo en Bogotá, la cual se llama Carnes Procesadas la Carolina y cuya razón principal es el procesamiento y comercialización de productos hechos con base en carne de cerdo.

En Colombia el consumo per cápita de cerdo es muy bajo: éste está cerca de los 3.5 kg/habitantes/año.¹⁵

De acuerdo con la Asociación Colombiana de porcicultores el ingreso per cápita anual es muy bajo en Colombia y, por esto, sólo el 30% de los 37.000.000 de habitantes puede tener acceso a la comprar de carne de cerdo con cierta regularidad. Por eso, la recomendación es que cualquier plan para promover, comercializar o distribuir carne de cerdo debe ir destinada al 30% de esta población. Ésta es una de las razones por las cuales el precio de la carne de cerdo presenta baches grandes en el mercado en los que se refiere a las diferencias encontradas dependiendo del sitio donde se consiga.

6.3.3 Producto: Embutidos Procesados. **La industria procesadora de alimentos para consumo humano y, en especial, la de la carne, ha presentado un significativo avance tecnológico en los últimos 30 años. Dicho cambio ha**

¹⁵ Dato suministrado por la Revista Porcicultura Colombiana. Organó informativo de la Asociación Colombiana de Porcicultores. Mayo – junio de 1998

sido notorio en toda la cadena de producción, desde la crianza de los animales hasta la transformación de la carne.

Uno de éstos cambios ha sido el desarrollo y posterior aplicación de humo líquido para los embutidos y productos de piezas enteras. El humo líquido, es el resultado de quemar un tipo específico de madera bajo condiciones controladas, con el propósito de obtener la mayor cantidad posible de humo gaseoso, el cual se pasa a través de unas cortinas de agua que circulan constantemente, acumulándolo cada vez más en dicha agua hasta alcanzar una concentración predeterminada. Posteriormente el líquido es mantenido en reposo por varios días, tiempo en el cual alcanza su maduración.

Durante dicho período también son retiradas todas aquellas materias no deseables como alquitranes e impurezas. Por último, son retiradas las sustancias cancerígenas (Benzopirenos) garantizando así un producto libre de elementos perjudiciales para la salud humana. El resultado final es un líquido con sabor a humo de color amarillo-ámbar, con una variada viscosidad. Posee también un sabor característico, algo ácido con una fuerte nota de leña.

Desde cuando la historia habla de los embutidos, siempre se ha relacionado a las tripas y fundas con la fabricación de dichos productos. Su utilización

facilitó el crecimiento de dicha industria y es aún uno de los componentes más importantes para la elaboración del pencedero.

Durante la fabricación del embutido se obtiene una pasta cárnica, la cual tiene una fluidez dependiendo del producto que se pretenda obtener; es en este momento cuando las fundas entran a formar un papel importante dentro de dicha producción ya que ésta deberá permitir fácilmente el relleno de la pasta con el fin de obtener la forma necesaria, contener la pasta sin problemas y brindar estabilidad al producto.

En Colombia se comercializan únicamente las tripas de los intestinos del ganado porcino y lanar, ya que no existen las instalaciones suficientes y adecuadas para un correcto procesamiento y clasificación de los órganos de los otros animales que sirven para esta industria. Su aplicación más importante se ha enfocado en la envoltura de chorizos, morcillas, salchichas y longanizas, entre otros productos; en estos casos está siendo reemplazada por las fundas de colágeno.

6.3.3.1 Marcas. El sector de las carnes frías en el país, desde hace muchos años ha estado concentrado en dos empresa que lideran el negocio, como son: Noel, a través de sus dos marcas: Zenú y Suizo, con las cuales abarca más del 70% del mercado; seguida por Rica la cual posee aproximadamente

el 20% de las ventas, 4% para Madrileña, quedando un 6% que se lo disputan las otras marcas del producto en el país.¹⁶

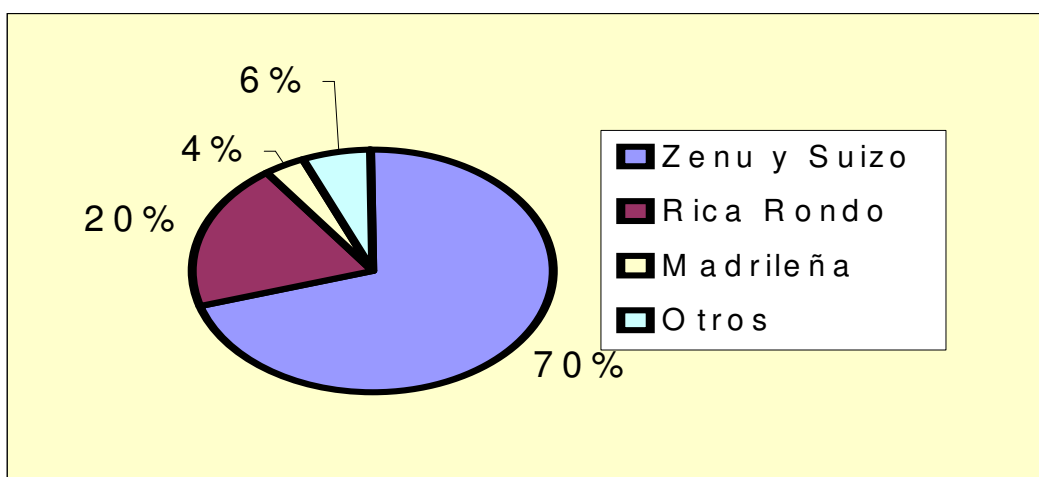


Figura40. Participación de las carnes frías en el mercado nacional.

Fuente: Revista Carnes, edición No. 7 p. 2 de la Separata sobre Carnes

Frías.1997

Cabe destacar que este panorama esta cambiando, pues con la apertura la inversión extranjera hizo su aparición y se espera que otras marcas internacionales tengan bastante incidencia en el mercado durante éste y los próximos años. Asimismo, en el canal de supermercados están apareciendo

¹⁶ Datos suministrados por la Revista Carnes. Edición No. 7 p. 2 y 3 de la separata sobre carnes fría. 1997.

marcas foráneas y se espera igualmente que esta actividad se intensifique, lo cual redundará en beneficio de clientes y consumidores.

En Cartagena se consiguen las siguientes marcas de productos cárnicos procesados: Rica Rondo, Cunit, Zenú, Brost, Delichicks, La Alegría, Richter, Porchi.

6.3.3.2 Presentaciones. La presentación comercial de estos productos comprende paquetes de seis, nueve, doce y veinticuatro unidades, empacados en bolsas al vacío o con atmósfera modificada. Este último sistema, de atmósfera modificada, que se está imponiendo en Colombia, se efectúa en máquinas especiales con las cuales el aire ambiente que contiene el empaque es extraído y reemplazado por gases protectores, siguiendo desde luego, procedimientos y controles higiénicos que permiten obtener máxima calidad del producto, alargando de esta manera la vida del alimento en el anaquel.

Igualmente se utilizan las tripas de los intestinos del ganado porcino y lanar; también fundas de colágeno, estas últimas se obtienen del corium. Este corium se obtiene raspando la parte interior de la piel del ganado vacuno y está compuesto en su mayor parte de una proteína llamada colágeno. Se utilizan también tripas artificiales a base de celulosa, las cuales permiten gran facilidad de impresión y corrugado, lo que hace de esta funda la ideal

para el embutido de salchichas en todos sus tipos, butifarras, génova y otros productos que requieran de las anteriores ventajas para su producción.

Otro envase artificial utilizado en el mercado de los embutidos es la funda fibrosa. Esta se emplea en Colombia para la fabricación de salamis, mortadelas, jamonadas, cerveceros y algunos tipos de salchichas. Se obtiene esta funda fibrosa de la fabricación de un papel especial recubierto con celulosa líquida viscosa. Esta funda fibrosa, está siendo reemplazada en el país por las fundas de poliamida, pero sigue cumpliendo un papel importante en productos curados, madurados o que deban seguir con un proceso de pérdida de humedad durante su vida de anaquel.

6.3.3.3 Precio. Los precios promedio, que se encuentran en Cartagena, de estos productos procesados son:

Cuadro 46. Lista de precios de productos procesados

Producto	Presentación En gramos	Precios (en pesos)
Chorizo Antioqueño	500	5.260
Chorizo Antioqueño	250.	2.850
Chorizo Antioqueño	300	3.735
Chorizo Riojana	500	3.900
Morcilla	500	2.725
Tocineta	500	6.435
Tocineta	150	2.355
Jamón Pietran Standard	450	3.870
Jamón Pietran Standard	230	2.130
Jamón Pietran Seleccionado	450	4.855
Jamón Pietran Seleccionado	230	2.700
Salchicha Ranchera	500	4.375
Salchicha Long	500	2.615
Salchicha Suiza	500	4.503
Jamonada	250	2.290
Salchicha Super Perro	500	3.410

Mortadela	500	3.330
Mortadela	250	1.695
Salchicha	250	1.750
Salchicha	500	3.290
Salchicha Tradicional	250	1.810
Paté	125	1.910
Salchichón	250	1.335
Salchichón	500	2.545
Salchichón Cervecero	150	1.795
Salchichón Cervecero	500	2.940
Jamón Sándwich	250	2.700

Fuente: Supermercados de la ciudad de Cartagena. Agosto de 1998

Los valores de el cuadro anterior están sometidos a variaciones que no sobrepasan el 7% de dichos valores, dependiendo de la marca y del supermercado.

6.3.3.4 Publicidad. Los ejecutivos de las firmas productoras y comercializadoras de carnes frías, reconocen la tenacidad de la competencia en el país, por esto, en este sector no se escatiman esfuerzos en publicidad. Compañías como Noel (Zenú y Suizo), Rica Rondo y Madrileña pautan con mucha frecuencia en televisión, radio, revistas y periódicos, pues saben que dentro de los factores que más afectan la decisión de compra por parte del consumidor de carnes frías, se encuentra el reconocimiento de la marca, el precio y las promociones.

6.3.3.5 Canales de Distribución. Diferentes estudios publicados sobre la comercialización de los productos procesados en Colombia, han indicado que el consumo per cápita en el país es de los más bajos del mundo, comparado con países como Venezuela y Ecuador, en los cuales se presenta un consumo tres veces superior al nuestro.

Diferentes fuentes secundarias aseguran también que no existe, en la categoría de las carnes frías en el país, una segmentación de la demanda primaria, la cual está estimada en 55.000 toneladas por año. Sin embargo, se puede determinar que los clientes sí se pueden agrupar por características similares. Encabezando dicho agrupamiento, se encuentran las cadenas de supermercados. A través de estos clientes, que suman en total 1.000 en el país, se distribuyen el 53% de todos los productos cárnicos procesados.

En segundo lugar, se encuentra el cliente denominado tradicional, que corresponde a los puntos de venta con la capacidad de compra significativamente inferior y bastante atomizada, pues el 47% de las ventas se hace a través de 60.000 clientes en todo el territorio nacional.

En tercer lugar, se encuentra el canal de distribución institucional, donde el producto tiene un proceso adicional y la decisión de compra se encuentra determinada por el precio, no importando mucho la calidad. Sobre este tipo de clientes no se tienen una dimensión del mercado.

7. EL MEDIO AMBIENTE SOCIOECONÓMICO Y POLÍTICO DE CARTAGENA

En Cartagena, como en el resto del territorio nacional, el consumidor de carne se mueve por tendencias, en las cuales tiene gran influencia la información nutricional y el precio.

Es importante destacar también que la demanda de las carnes se ve afectada gravemente por la falta de establecimientos y de mecanismos que enseñen a los niños y al consumidor en general, que las carnes son un alimento necesario, nutritivo y básico en la alimentación de todo ser humano. Las empresas productoras de carne deben también difundir las ventajas de sus productos y las diferentes formas en que éstos se encuentran en el mercado con el fin de mejorar la comercialización y la competitividad de la oferta.

La baja capacidad de ingreso de la población es también un fuerte impedimento para lograr el incremento per cápita de las diferentes carnes en Colombia. Por esto la demanda esta directamente asociada con las estructuras de producción y distribución adoptadas por las diferentes empresas, productoras y comercializadoras.

7.1 PROYECCIONES POBLACIONALES HASTA EL AÑO 2005

Cuadro 47. Datos de Proyecciones Poblacionales de 1993 a 1997. Distrito de
Cartagena

Año	Población (habitantes)
1993	747390
1995	780527
1996	804068
1997	828226

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE.

Boletín de estadística/junio de 1998

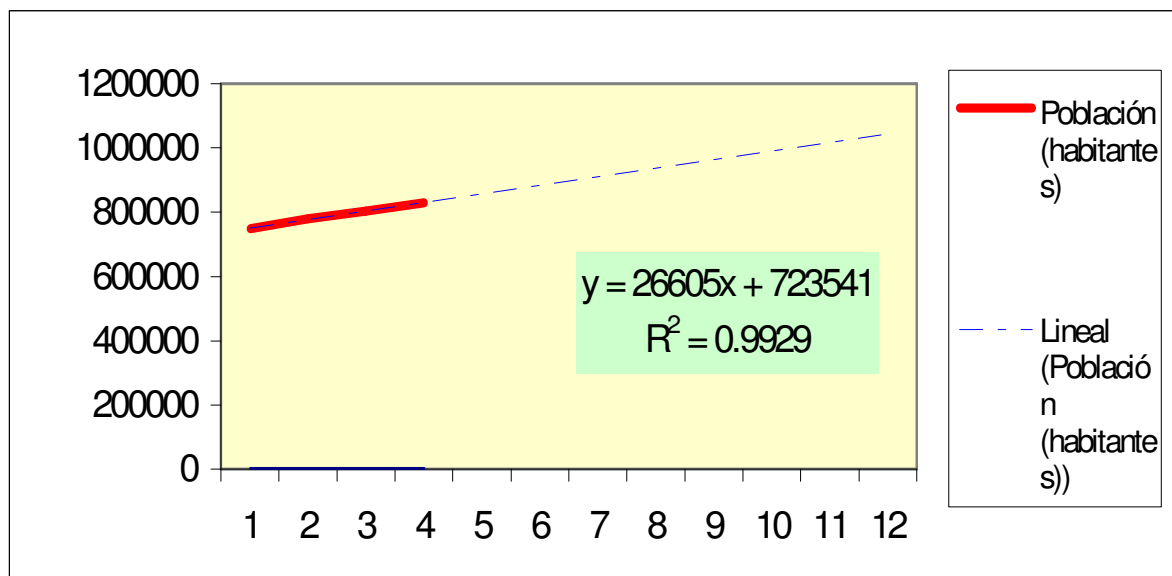


Figura 41. Datos de Proyecciones Poblacionales de 1993 a 1997. Distrito de
Cartagena

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE.

Boletín de estadística/junio de 1998
Cuadro 48. Proyección Poblacionales de 1998 – 2005

Año	# habitantes
1998	856565
1999	883170
2000	909775
2001	936380
2002	962985
2003	989589
2004	1'016194
2005	1'042799

Fuente: Cálculos propios revisado con el boletín de estadística del Dane/junio de 1998

7.2 ESTRUCTURA POBLACIONAL DE CARTAGENA POR EDADES

Cuadro 49. Población de Cartagena por Grupos Etarios

Grupos de edad	Poblac 1985	%	Poblac. 1993	%	Poblac. 1995	%	Poblac. 1996	%
0 – 4	68.002	12.8	72.600	11.1	72.101	10.4	71.129	9.6
5 – 9	64.995	12.2	72.533	11.0	71.314	10.3	78.558	10.6
10 –14	57.300	10.8	74.550	11.3	76.837	11.2	77.732	10.5
15 –19	65.321	12.3	69.183	10.5	79.828	11.5	86.013	11.6
20 –29	117.548	22.1	134.159	20.4	134.996	19.4	139.626	18.8
30 – 39	67.709	12.8	103.426	15.7	111.947	16.1	117.087	15.7
40 – 49	37.396	7.0	58.133	8.8	67.456	9.7	74.595	10.0
50 – 59	25.979	4.9	33.485	5.2	37.163	5.3	46.960	6.3
60 – 69	16.027	3.0	22.171	3.5	23.856	3.4	30.531	4.1
70 – 79	7.824	1.5	11.630	1.8	14.451	2.1	15.076	2.0
80 y más	3.325	0.6	4.745	0.7	4.534	0.6	6.103	0.8
Total	531.426	100	656.615	100	694582	100	743.410	100

Fuente: Plan de Desarrollo de Cartagena de Indias 1998-2000.

Alcaldía Mayor. Encuesta Nacional de Hogares, ENH, septiembre de 1996

El total poblacional difiere del presentado en el numeral 7.1 debido a que los cuadros son sacadas de diferentes fuentes. Sin embargo, lo importante es que se pudo obtener una idea de la población cartagenera y cuál es el grupo de edad de mayor participación, con el fin de estudiar las oportunidades que existen con ese grupo.

7.2.1 Participación de los diferentes grupos de edad en la población Cartagenera.

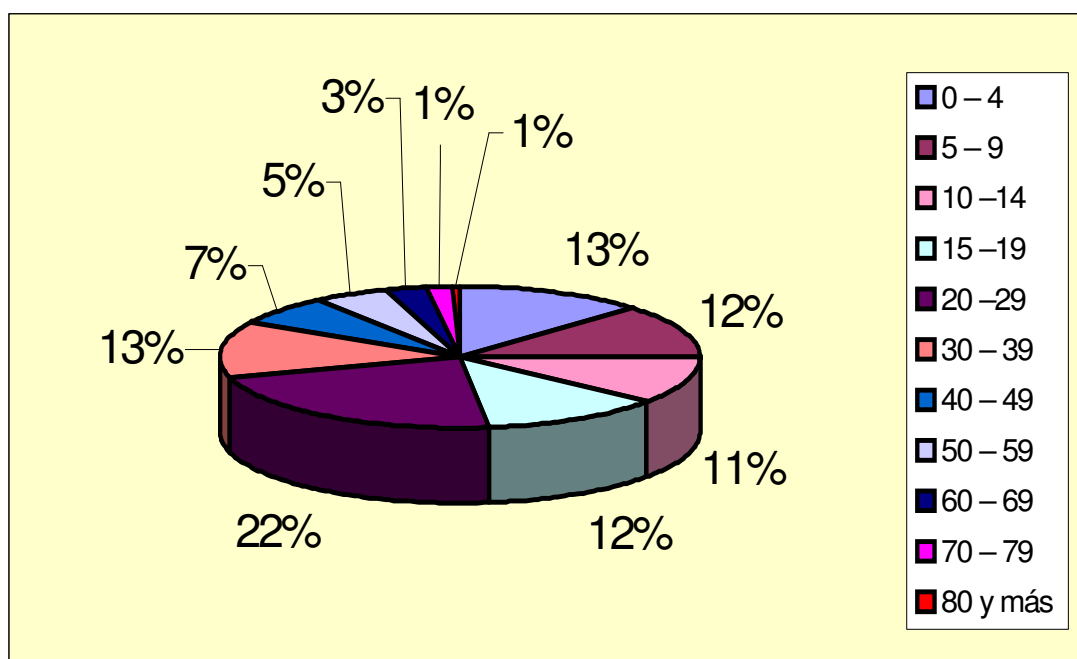


Figura 42. Participación de los diferentes grupos de edades en 1985

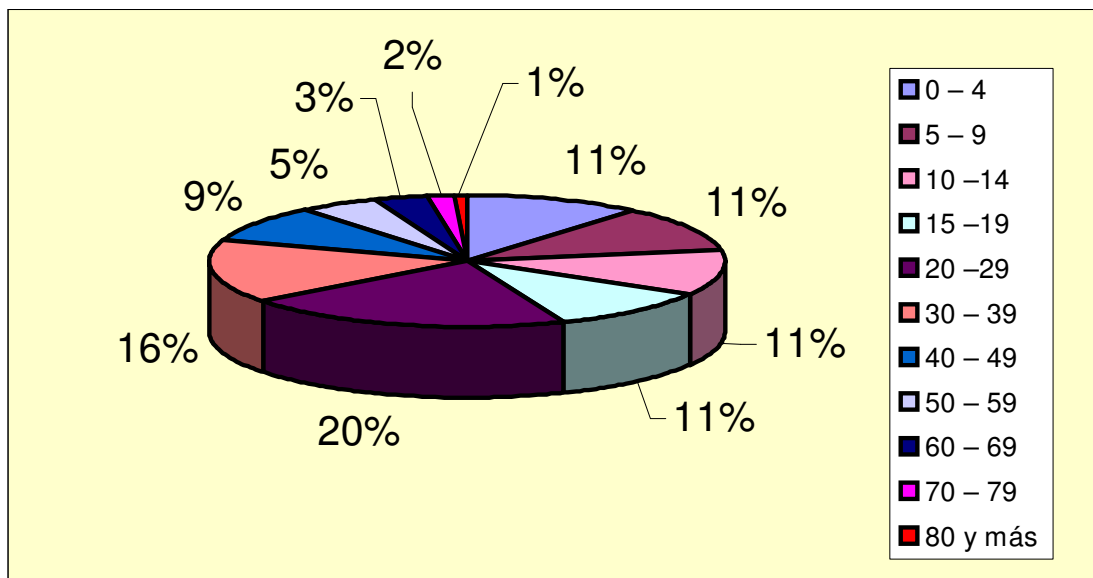


Figura 43. Participación de los diferentes grupos de edades en 1993

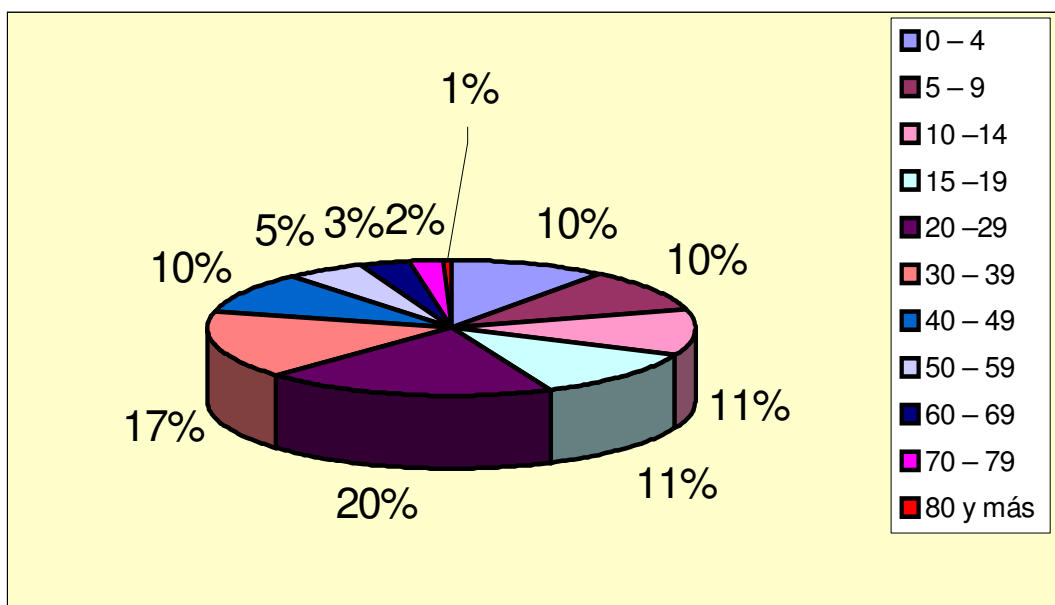


Figura 44. Participación de los diferentes grupos de edades en 1995

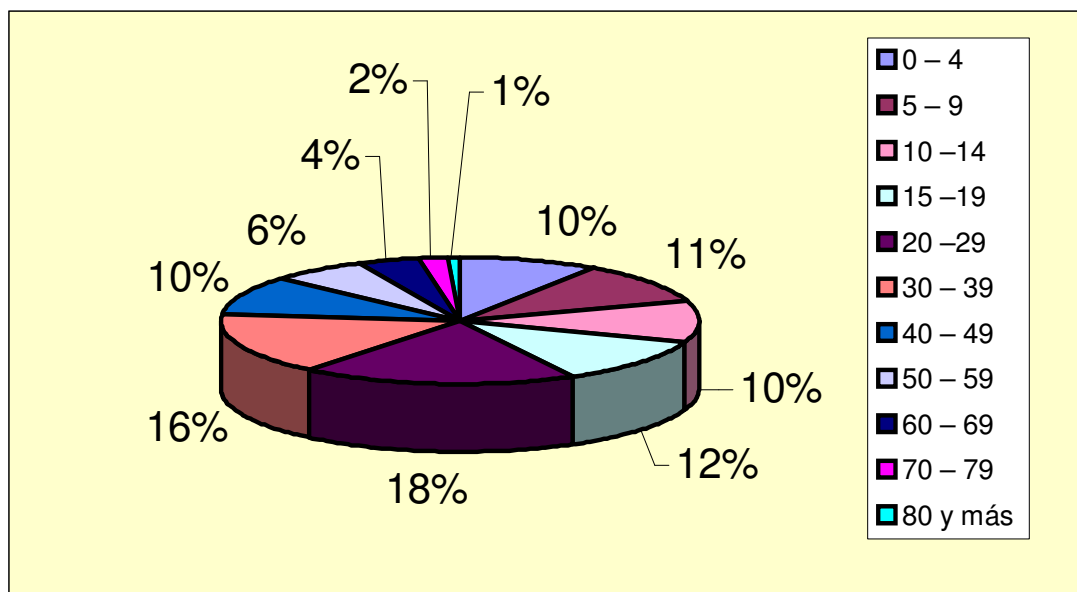


Figura 45. Participación de los diferentes grupos de edades en 1996

Como se ha podido observar, la población de los grupos de edad entre los 20 a los 29 años y los 30 a los 39 años, se ha mantenido con una mayor participación en la población total. Como dato importante, se observa que la población del grupo comprendido entre los 20 y los 29 años, ha mostrado una tendencia negativa en su participación poblacional, mientras que el grupo que comprende a las personas entre los 30 y los 39 años tiene un comportamiento cuyas características es el de un modelo de nivel.

Los grupos que comprenden las personas entre los 10 y los 19 años también tienen un comportamiento propio de un modelo de nivel y su participación ocupa el segundo lugar en importancia dentro de la población en Cartagena.

La población que se encuentra entre los 0 y los 9 años ha mostrado una disminución en su participación total mientras que los grupos que comprenden las personas de 40 años y más, han presentado un pequeño crecimiento en su participación poblacional. Sin embargo, existe mayor participación de los rangos de edad comprendidos entre 0 y 9 años comparándolos con los rangos entre 40 y más años.

7.2.2 Predicción de las participaciones de los diferentes grupos de edad en la población Cartagenera desde 1999 hasta el año 2005. De acuerdo con los datos de el Cuadro 49 y teniendo en cuenta que estos son datos que reflejan la participación por edades de la población cartagenera durante once años, se ha tomado un promedio de estos porcentajes y aplicado a cada población ya pronosticada en el Cuadro 48. Esto se hace con el fin de tener una idea del tamaño de cada grupo que conforma la población para cada año pronosticado y analizar de esta manera su influencia en el mercado meta.¹⁷

¹⁷ Mercado Meta. Es el segmento o los segmentos del mercado a los cuales la empresa comercializadora de carnes decide enfocar la mira. Más adelante en este trabajo se referenciará con detalle la decisión del mercado meta para comercializar las carnes.

Cuadro 50. Promedio porcentual por cada grupo de edades que conforma la población cartagenera.

Grupos de edad	1985	1993	1995	1996	Promedio
	%	%	%	%	%
0 - 4	12.8	11.1	10.4	9.6	11.0
5 - 9	12.2	11.0	10.3	10.6	11.0
10 -14	10.8	11.3	11.2	10.5	10.9
15 -19	12.3	10.5	11.5	11.6	11.5
20 -29	22.1	20.4	19.4	18.8	20.2
30 - 39	12.8	15.7	16.1	15.7	15.1
40 - 49	7.0	8.8	9.7	10.0	8.9
50 - 59	4.9	5.2	5.3	6.3	5.4
60 - 69	3.0	3.5	3.4	4.1	3.5
70 - 79	1.5	1.8	2.1	2.0	1.8
80 y más	0.6	0.7	0.6	0.8	0.7

Fuentes: Cálculos propios.

Se aprecia en el Cuadro 50, como ya se ha dicho, que el grupo de edades comprendido entre 20 y 29 años es el que mayor participación tiene en la población, seguido por el grupo de personas que se encuentran entre los 30 y los 39 años.

La diferencia porcentual presentada entre estos dos grupos mencionados y los cuatro grupos anteriores se debe a que hoy la tasa de nacimientos es más baja que en épocas anteriores. Esa pérdida de participación de los nacimientos con el tiempo se fue desplazando hasta que se marcó un aumento significativo en el grupo de edad comprendido entre los 20 y los 29 años. Pero surge entonces la pregunta: ¿por qué en este grupo se incrementó la participación y no en cualquier otro?

La respuesta a esta pregunta, de acuerdo con Planeación Nacional y por análisis propio, no es otra, que la que, a partir de ese rango de edad, comienza a presentarse una deserción de los habitantes hacia otros pueblos, ciudades o países. Esto sumado también a los desplazamientos hacia la ciudad de Cartagena, de personas que se encuentran igualmente en estos rangos de edades, ha influido para que se acentúe una mayor participación de este grupo específico con el tiempo. Esto es fácil de comprender si se tiene en cuenta que Cartagena, como capital de Bolívar, es una oportunidad de desarrollo para los habitantes de todo el departamento y, además, es el punto de llegada de muchos desplazados por la violencia.

Cuadro 51. Predicción de las participaciones de los grupos de edades para los años comprendidos entre 1999 y 2005

Grupos edad	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	Población	Población	Población	Población	Población	Población	Población
0-4	97.149	100075.25	103002	105928	108855	111781	114708
5-9	97.149	100075	103002	105928	108855	111781	114708
10-14	96.265	99165	102065	104965	107865	110765	113665
15-19	101.564	104624	107684	110744	113803	116862	119922
20-29	178.400	183775	189149	194523	199897	205271	210645
30-39	133.359	137376	141393	145411	149428	153446	157463
40-49	78.602	80970	83338	85706	88073	90441	92809
50-59	47.691	49.128	50564	52001	53438	54875	56312
60-69	30.911	31843	32773	33704	34636	35567	36498
70-79	15.897	16376	16855	17334	17813	18242	18770
80 y más	6.183	6368	6555	6741	6926	7113	7299
Total	883.169	909.775	936.330	962.985	989.589	1.016.194	1.042.799

Fuente: Cálculos propios realizados con base en la información suministrada por el DANE sobre la población de Cartagena.

7.2.3 Población de Cartagena por edades en los estratos 1 y 2

Cuadro 52. Población de Cartagena por edades en el estrato 1 y 2

Edades grupos	0-14	%	15-64	%	65 y más	%	Total	%	Población 1997
Año									
1997	144.085	32.87	273.725	62.45	20.632	4.5	438.442	53.97	812.595

Fuente: Secretaría de Planeación Distrital –Sisben 1997. Plan de Desarrollo de Cartagena de Indias 1998-2000.

El porcentaje de cada grupo de edad correspondiente es el del total de habitantes en los estratos 1 y 2. Es muy preocupante ver que el 53.97% de la población Cartagenera pertenece al estrato 1 y 2. Esto nos indica que en Cartagena el 53.97% de sus habitantes, antes de hacer un gasto adicional, deben primero pensar en satisfacer sus necesidades básicas de alimento, vivienda, vestido y salud.

7.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA EN CARTAGENA

En 1996, 1997 y lo corrido de este año, 1998, la economía cartagenera se vio afectada por la desaceleración que predominó en el país, tras experimentar un retroceso en buena parte de sus más importantes sectores y actividades productivas, como lo son el turismo, el comercio y la construcción.

Los resultados negativos conseguidos tras el aumento de la desocupación, la caída de la inversión de capitales y otra mayor del turismo y la preocupante profundización del desbalance fiscal del distrito, señalaron el rumbo contraccionista que condujo a la pérdida de dinámica de la actividad productiva de Cartagena.

No obstante estos inquietantes resultados, la inflación en la ciudad a presentado un descenso significativo con relación al promedio nacional y a los registros propios de períodos anteriores (Ver Figura 53), mientras que la actividad portuaria está cosechando excelentes resultados, en cuanto a la creciente participación de Cartagena en el volumen de comercio exterior del país.

Apoyado en la fuerte disminución de los precios de los cuatro grupos de bienes y servicios más importantes de la canasta familiar local,¹⁸ el costo de vida en Cartagena ha venido disminuyendo en los últimos años de manera significativa.

¹⁸ Los cuatro grupos más importantes que componen la canasta familiar local son: alimentos, vivienda, vestuario y salud; siendo los más representativos en los gastos de la ciudad de Cartagena los alimentos y la vivienda. Por cada 100 pesos que destinan las familias para el consumo, algo más de 38 pesos lo destinan a la compra de alimentos y un poco más de 34 a cubrir los compromisos de vivienda (especialmente arriendo y servicios público)

En los doce meses de 1996 llegó a 18.67 por ciento,¹⁹ unos 4.71 puntos por debajo de los registros alcanzados en 1995, cuando los precios aumentaron, en promedio, un 23.38 por ciento.

Figura 46. Comportamiento de la inflación en Colombia y Cartagena de Indias 1990 – 1997

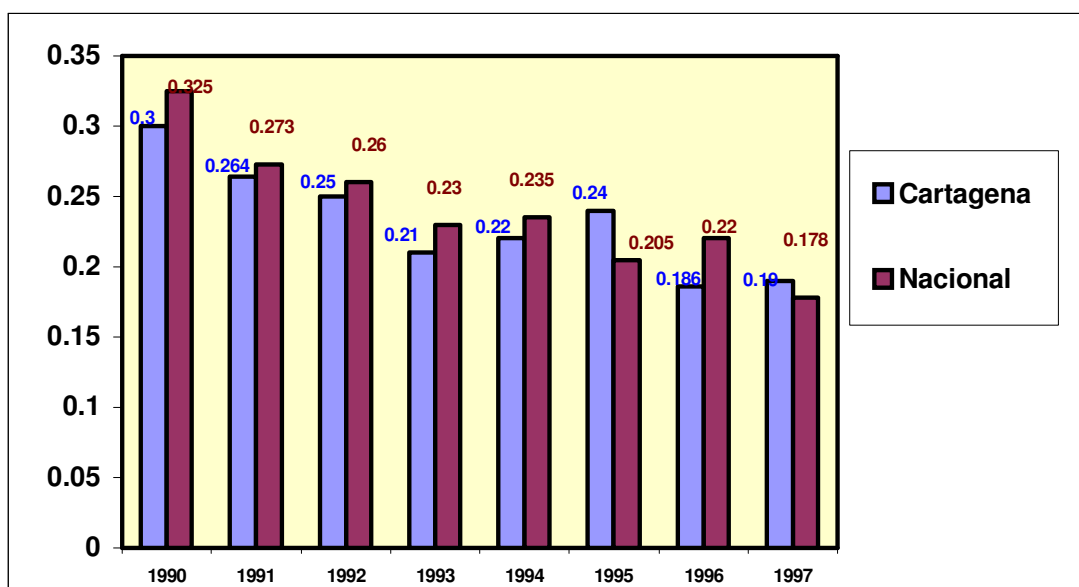


Figura 46. Comportamiento de la inflación en Colombia y en Cartagena de Indias 1990 – 1997

Esta variación del índice de precios al consumidor IPC, que corresponde al concepto de tasa de inflación, fue una de las más bajas de las registradas en las ciudades en donde el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas,

¹⁹ Datos suministrado por la Cámara de Comercio de Cartagena. Revista Estadística Básicas de Cartagena, última edición de 1997. p. 12.

DANE, monitorea el gasto de consumo de los trabajadores colombianos de ingresos medios (empleados) y bajos (obreros).

Durante el año de 1997 y lo corrido del presente, 1998, el costo de vida en Cartagena se ha mantenido, presentándose un muy pequeño aumento de 0.47 puntos por encima de los registros alcanzados en 1996 cuando la inflación se encontraba en 18.67% (ver Cuadro 53).

Cuadro 53. Variación mensual y acumulada del índice de precios al consumidor en las carnes, por niveles de ingreso, según ciudades. 1997-1998.

Ciudades	Variación % del IPC Total		Variación % del IPC Ingresos bajos (obreros)		Variación % del IPC Ingresos medios (empleados)	
	Mensual	12 meses	Mensual	12 meses	Mensual	12 meses
Santa fe de Bogotá	2.24	16.20	2.45	16.02	2.11	16.31
Medellín	3.18	18.34	3.36	19.28	3.05	17.71
Cali	3.06	15.26	3.24	13.7	2.94	16.34
Barranquilla	1.85	18.6	2.01	20.2	1.74	17.49
Bucaramanga	2.11	18.73	2.07	17.61	2.14	18.55
Manizales	1.21	20.65	0.83	19.72	1.47	21.32
Pasto	5.14	18.22	5.07	18.09	5.18	18.29
Pereira	1.67	17.07	1.56	16.34	1.74	17.54
Cúcuta	7.08	27.82	6.49	26.81	7.5	28.54
Montería	0.52	18.5	0.42	18.65	0.59	18.38
Neiva	4.2	22.29	4.04	21.95	4.32	22.54
Cartagena	2.15	16.18	2.02	15.91	2.24	16.37
Villavicencio	5.97	18.74	5.55	17.95	6.33	19.41

Fuente: DANE. Boletín de estadística. Evolución de la economía colombiana tercer trimestre de 1997. Boletín # 538 enero de 1998.

De el Cuadro anterior se deduce claramente que Cartagena es una de las ciudades donde la carne presenta una menor inflación en Colombia motivo por el cual es más fácil consumir carne en Cartagena que en otras ciudades, pues el poder adquisitivo del dinero que una familia destina para carne se ve menos afectado con el transcurso del tiempo.

Cuadro 54. Variación mensual y acumulada para el índice de precios al consumidor por grupos de bienes y servicios según ciudades (Diciembre 1997 – enero 1998)

CIUDADES	Alimentos		Vivienda		Vestuario		Salud		Total	
	Variación total %		Variación total %		Variación total %		Variación total %		Variación total %	
	Men.	12 m	Men.	12m	Men.	12m	Men.	12m	Men.	12m
Santa fe de Bogotá	2.62	17.39	2.08	20.41	1.07	11.37	1.35	20.95	2.13	19.39
Medellín	2.32	17.53	1.24	19.87	0.76	10.27	1.59	22.94	1.9	18.51
Cali	1.68	13.37	1.17	9.68	-0.05	5.05	1.7	18.43	1.3	12.48
Barranquilla	2.4	17.47	0.96	20.8	0.85	7.53	1.46	19.62	1.8	18.68
Bucaramanga	2.32	18.36	1.89	18.07	1.0	12.02	0.93	26.85	1.9	19.23
Manizales	1.49	17.02	0.79	16.81	0.63	8.44	0.89	17.19	1.5	16.98
Pasto	-0.55	11.94	0.94	21.73	0.79	10.70	1.86	19.7	0.47	17.36
Pereira	1.5	16.35	1.28	15.11	0.66	7.72	2.09	17.43	1.3	16.37
Cúcuta	4.37	20.30	0.19	12.64	0.61	8.79	5.29	22.78	2.21	16.31
Montería	1.77	17.64	1.99	18.15	0.32	3.8	0.12	21.05	1.44	17.24
Neiva	1.45	20.08	1.11	18.56	0.58	5.08	2.66	21.64	1.21	19.01
Cartagena	3.46	19.20	1.18	18.49	-0.24	0.11	1.73	22.19	1.84	19.07
Villavicencio	2.49	15.63	1.61	25.28	0.7	9.19	3.38	27.47	1.88	19.44

Fuente: DANE. Boletín de estadística # 538 de enero de 1998. Evolución de la economía colombiana tercer trimestre de 1997

De este Cuadro 54, se observa que si se tienen en cuenta los cuatro grupos de bienes y servicios más importantes, Cartagena se encuentra dentro de las ciudades más costosas de Colombia y ocupó los siguientes puestos en 1997:

Alimentos el 3er lugar.

Salud el 5º lugar.

Vivienda el 7º lugar.

Vestuario el 13º lugar.

Teniendo en cuenta el total, Cartagena se ubica en 1997 en el cuarto puesto como ciudad más costosa, en gran parte por la educación la cual no aparece relacionada en este Cuadro pero cuya inflación es del 43.02%²⁰ en el último año, siendo, la más alta de todas las ciudades.

Se puede predecir que aunque en 1995 y en 1997 la inflación Cartagenera superó a la nacional, la tendencia es inversa: Pues Cartagena generalmente se ha ubicado con una inflación por debajo del total nacional. Ver Figura 53.

7.3.1 Turismo. La actividad turística Cartagenera no ha conseguido resultados positivos durante los años 1996 y 1997. Por el contrario, se presentó un

retroceso en sus más importantes fuentes: la ocupación hotelera por parte del turismo nacional y extranjero ordinario que permanece aquí por más de dos días y el flotante, a través de sus terminales marítimo y aéreo, que permanece aquí por un día.

Según el balance anual de la Promotora Nacional de Turismo, el Departamento de Extranjería del DAS y la Sociedad Portuaria Regional, entidad esta última administradora del muelle turístico de Manga, la ocupación hotelera ha disminuido un 17% desde 1996, la entrada de turistas internacionales en un 30%, al tiempo que el número de visitantes que arribaron por vía marítima se redujo en un 6%.

Cuadro 55. Huéspedes alojados en establecimientos hoteleros en Cartagena de Indias 1990-1997.

Años	Nacionales	Participación	Extranjeros	Participación	Total
1990	506.463	90	54.825	10	561.288
1991	676.364	89	75.920	10	752.284
1992	573.649	71	234.730	29	808.379
1993	466.484	62	284.141	38	750.625
1994	490.341	60	375.038	40	865.379
1995	513.568	70.4	215.419	29.6	728.987
1996	492.836	79.32	128.543	20.68	621.379
1997	425.766	82.55	89.980	17.45	515.746

Fuente: Promotora de Turismo.

²⁰ Dato suministrado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. Boletín

De acuerdo con los datos de el Cuadro 55 y por las informaciones suministradas por la Promotora Nacional de Turismo, la actividad turística en Cartagena está experimentando uno de sus más paupérrimos balances del decenio que corre, efecto que tiende a superarse en la medida en que se den mejoras en los procesos de revaluación del peso frente al dólar y mejores controles en la competencia desleal a que somete la parahotelería (que no paga impuestos y aumenta la presión de servicios públicos en las zonas turísticas) a la industria hotelera local. De acuerdo con la opinión de la Promotora de Turismo, ya se tocó fondo y lo que queda, de ahora en adelante, es comenzar el camino de escalada nuevamente, camino que brinda confianza con el nuevo gobierno del Doctor Andrés Pastrana.

7.3.2 Comercio Exterior. El comercio que Colombia realiza con el extranjero a través del puerto de Cartagena creció considerablemente, la ciudad aumentó su participación en el volumen intercambiado del país con los mercados internacionales, consiguientemente de paso el mayor crecimiento de todas las zonas portuarias del país, como para que el comercio exterior se considere la actividad de mejor desempeño de la economía local durante 1996 y 1997.

Según los datos del INCOMEX y del DANE, la balanza comercial colombiana registrada en la zona aduanera de Cartagena fue favorable.²¹

#538/enero de 1998. Evolución de la Economía Colombiana tercer trimestre de 1997. p. 85-110.

²¹ Las exportaciones son mayores que las importaciones en un buen margen.

Con relación al comercio exterior local, que se origina por las empresas radicadas en Cartagena que tienen muelles de servicios público y privado,²² los resultados fueron altamente efectivos. Según la Superintendencia General de Puertos, el volumen del comercio exterior Cartagenero ascendió a 11.015.771 toneladas en 1996 que representa un incremento del 44% con respecto al total movilizado en 1995, y en 1997 tuvo un descenso del 3.8% con relación a lo movilizado en 1996, pues en el mencionado año de 1997 se movilizaron sólo 10.597.172 toneladas. Sin embargo, en lo que va corrido de este año se cree que esta cifra será superada en aproximadamente un 17%. Este incremento para 1998 está sustentado en los destacados resultados del intercambio de los productos de la industria petroquímica y cementera radicada en la zona Industrial de Mamonal y al aumento de la carga movilizada por los terminales marítimo privados.

²² En el puerto de Cartagena operan actualmente cuatro terminales marítimos en manos del sector privado, que presentan el servicio público de movilización de carga general, al tiempo que no menos de 45 lo hacen con exclusivo carácter privado, en la zona Industrial de Mamonal, el Bosque y Manga.

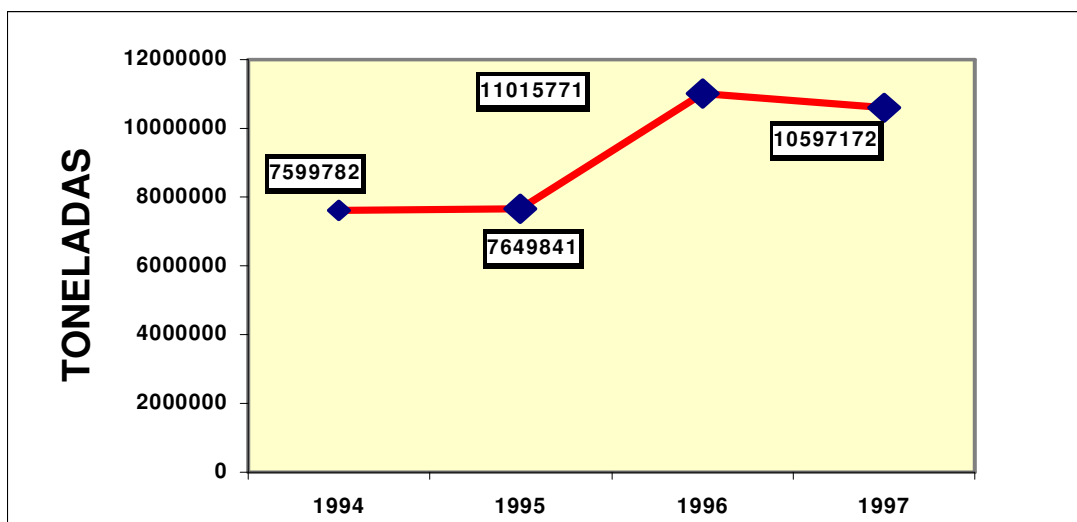


Figura 47. Evolución del Comercio Exterior en el Puerto de Cartagena 1994-1997

Fuente: Cámara de comercio de Cartagena. Revista de estadística Básica DANE. Boletín de estadísticas # 538/enero 1998.

La producción Cartagenera exportada se dirigió a los mercados internacionales como Japón, Estados Unidos, La Unión Europea y el Mercado Andino. Los principales productos que se movilizan por este puerto son café, productos sintéticos, ferroníquel, productos químicos, productos alimenticios, (cereales, pescado, frutos comestibles, azúcar), cerámicas y azulejos, tabacos, materiales de construcción, textiles.

El puerto de Cartagena moviliza aproximadamente el 28% de la carga global del país. El puerto local se ubicó después del Puerto Carbonífero de Puerto Bolívar, en la Guajira y del Puerto Petrolífero de Coveñas.

Las expectativas sobre la dinámica de la balanza comercial local son muy buenas, pues en los últimos años las exportaciones han tenido tasas de crecimiento que han llegado hasta el 34.3% sobre el año inmediatamente anterior.

7.3.3 Construcción. En 1997 y por tercer año consecutivo, la construcción continúa cayendo en Cartagena de Indias. De acuerdo con las cifras referentes a las licencias autorizadas por la Superintendencia de Control Urbano Distrital, hasta octubre de 1997 el área aprobada se situó en 53.091 metros cuadrados, registro inferior en un 60.85% con respecto al levantado en 1996 cuando se construyeron 135.600 metros cuadrados.

Este resultado se encuentra aún más distante del registrado en 1995 y mucho más del registrado en 1994, año este último en el que se licenció un área de 435 mil metros cuadrados, en pleno tramo expansivo del ciclo conocido como el boom de la construcción en Cartagena.

Cuadro 56. Actividad Edificadora en Cartagena de Indias. 1986 –1997

Años	Total edificadora	Total vivienda	Soluciones vivienda	de	No. de licencias aprobadas.
------	-------------------	----------------	---------------------	----	-----------------------------

1986	151006	121252	154	187
1987	270176	204434	172	223
1988	213845	186127	169	215
1989	279542	215950	119	57
1990	136633	86829	77	146
1991	86265	52441	72	103
1992	86984	51800	47	62
1993	121000	79242	151	72
1994	435580	394364	4412	145
1995	155963	72284	765	89
1996	135800	76769	880	73
1997	53091	26000	295	65

Fuente: CAMACOL- Seccional Bolívar. Cámara de Comercio de Cartagena.

Estadística básica. Revista de 1997 DANE. Boletín de Estadística No. 538/enero de 1998. Dato hasta octubre de 1997.

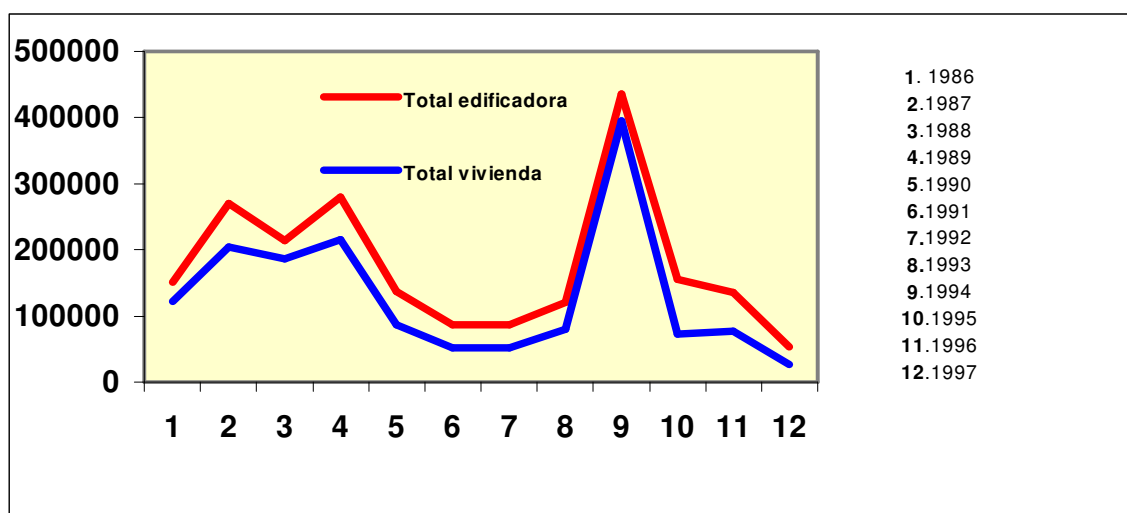


Figura 48. Actividad Edificadora en Cartagena de Indias 1986 –1997.

Fuente: CAMACOL- Seccional Bolívar. Cámara de Comercio de Cartagena.

Estadística básica. Revista de 1997 DANE. Boletín de Estadística No. 538/enero de 1998. Dato hasta octubre de 1997.

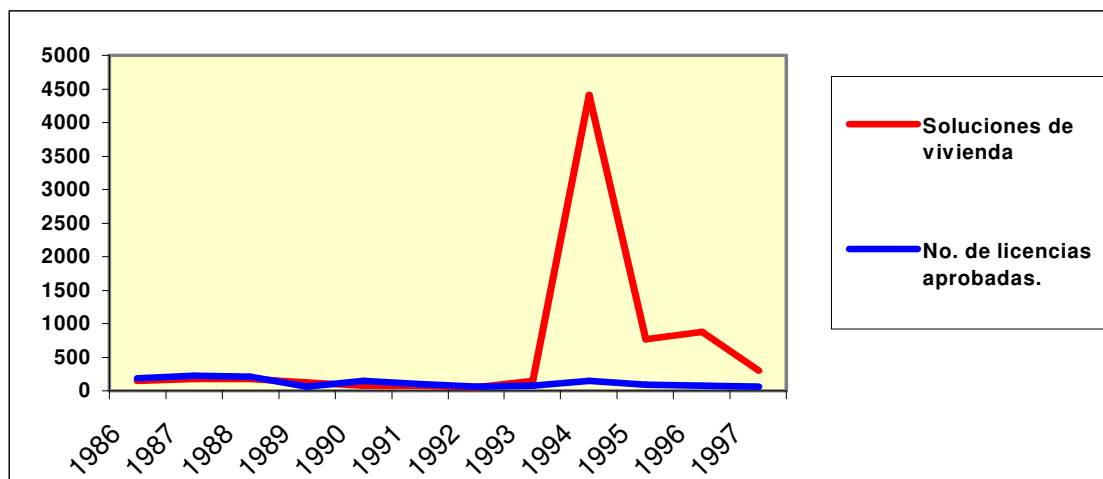


Figura 49. No. de licencias y soluciones de vivienda en Cartagena de Indias 1986-1997

Fuente: CAMACOL- Seccional Bolívar. Cámara de Comercio de Cartagena.

Estadística básica. Revista de 1997 DANE. Boletín de Estadística No. 538/enero de 1998. Dato hasta octubre de 1997.

Se puede deducir del Cuadro 56 que, pese a la pérdida de dinámica de la actividad en general, la edificación de vivienda, especialmente la de tipo social, presenta resultados aceptables en lo que se refiere a número de soluciones habitacionales en los últimos años.

Cuadro 57. Actividad Edificadora según destino en Cartagena de Indias 1993 – 1996.

Destino	1993	1994	1995	1996	Variación (% 96/95)
Vivienda	79.242	394.365	72.284	76.769	6%
Hotel	9.154	2.227	8.695	0	-100%
Industria	2.056	0	2.829	3.295	16%

Oficina	0	2.791	1.879	6.940	269%
Bodega	3.857	4.188	1.537	1.061	-31%
Almacén	11.585	12.814	39.120	26.449	-32%
Educación	0	3.521	14.667	12.619	-14%
Hospital	6.913	415	400	369	-8%
Social y otros	3.728	6.022	4.555	1.372	-70%
Adiciones	4.465	9.237	9.997	6.726	-33%
Total	121.000	435.580	155.963	135.600	-13%

Fuente: Secretaría de Obras Públicas de Cartagena

Como podemos apreciar, la construcción en Cartagena desde 1993 hasta 1996 se ha destacado por su mayor volumen en vivienda y, como ya se dijo, especialmente en vivienda de tipo social. Sin embargo, se ve claramente que en 1996 se presentó una mejora en la demanda de oficinas, mejora que según la Secretaría de Obras Públicas se mantuvo para 1997 y 1998. La tendencia en la construcción de tipo social se sigue manteniendo en los años 1997 y 1998.

De acuerdo con los reportes del gremio de la construcción, CAMACOL, el desarrollo de nuevos proyectos en Cartagena de Indias se ve afectado por los siguientes factores: Altas tasa de interés, menor rentabilidad de la inversión en finca raíz, baja en las ventas en todos los segmentos del mercado inmobiliario y,

fundamentalmente, insuficiencia de servicios públicos. Por estos motivos, de acuerdo con la información de CAMACOL, la recuperación de la construcción en Cartagena es un proceso lento, con pocas expectativas en el corto plazo, pero que con la colaboración de los gobiernos distrital y departamental, debe comenzar, a partir del próximo año, el proceso de recuperación del dinamismo que en un tiempo la caracterizó.

7.3.4 Tasa de Desempleo.

Cuadro 58. Tasa de desempleo en Cartagena de Indias 1992- 1998.

Año	Tasa de desempleo
1992	10.0
1993	11.2
1994	7.1
1995	9.2
1996	13.0
1997	11.7
1998	14.5

Fuente: DANE. Cámara de Comercio de Cartagena de Indias.

Revista de estadísticas Básica de 1997. Secretaria de Planeación

Distrital, Plan de Desarrollo de Cartagena de Indias 1998 – 2000

Cuadro 59. Indicadores laborales de Cartagena de Indias 1993 – 1997

Descripción	1993	1994	1995	1996	1997
% población en edad de trabajo	72.9	74.2	74.9	75.7	75.6
Tasa de ocupación	44.6	45.8	46.7	44.5	45.4
Tasa global de participación	50.2	49.3	51.4	51.2	51.4
Tasa de desempleo	11.2	7.1	9.2	13.0	11.7
Población total*	678.997	701.337	721.632	743.410	766.714
Población en edad de trabajar	494.745	520.646	540.778	562.578	579.648
Población económicamente activa	248.442	256.447	278.228	288.052	298.045
Ocupados	220.631	238.246	252.762	250.568	263.132
Desocupados	27.811	18.201	25.468	37.484	34.913
Inactivos	246.303	264.199	262.551	274.526	281.603

Fuente: DANE- Encuesta Nacional de Hogares *Urbano.

Como se observa en los Cuadros anteriores, el comportamiento de la PEA (población económicamente activa), en los años 1993 a 1997 registró un leve ascenso. De igual forma, le sucedió a la población de ocupados.

De la población económicamente activa de Cartagena; el 61% de las personas ocupadas son hombre y dentro de esta participación ocupan un lugar importante los comerciantes y vendedores con aproximadamente 24%, seguidos muy de cerca por los trabajadores de servicios públicos con un 11.0% de participación, los profesionales y técnicos con un 10.8%, personal administrativo con 8.1% y trabajadores operarios no agrícolas con un 43.1%. Es importante anotar que del 24% de los comerciantes y vendedores, solamente el 1.1% son trabajadores familiares sin remuneración.²³

En la población femenina ocupada sobresalen las áreas de: trabajadoras de servicios con 36.0%, comerciantes y vendedores con 25.3%, personal administrativo con 15.8% y profesionales y técnicos con 13.1%.²⁴

Cuadro 60. Evolución de la tasa de desempleo en Colombia y Cartagena de Indias 1986 –1997.

Años	Cartagena (%)	Nacional (%)
1986	15	13
1987	16.8	11.3
1988	13.5	10.4
1989	13.6	9.4
1990	11.3	10.4
1991	10	10
1992	10	9.2
1993	11.2	8

²³Son datos suministrados por la Cámara de Comercio en su Revista Estadística Básica de Cartagena 1997. p. 54 y 55.

²⁴ Son datos suministrados por la Cámara de comercio en su Revista Estadística Básica de Cartagena 1997. p. 57.

1994	7.1	7.8
1995	9.1	9
1996	13	12.3
1997	11.7	14.2
1998	14.5	15.8

Fuente: Cámara de Comercio. Revista Estadística Básica de Cartagena 1997

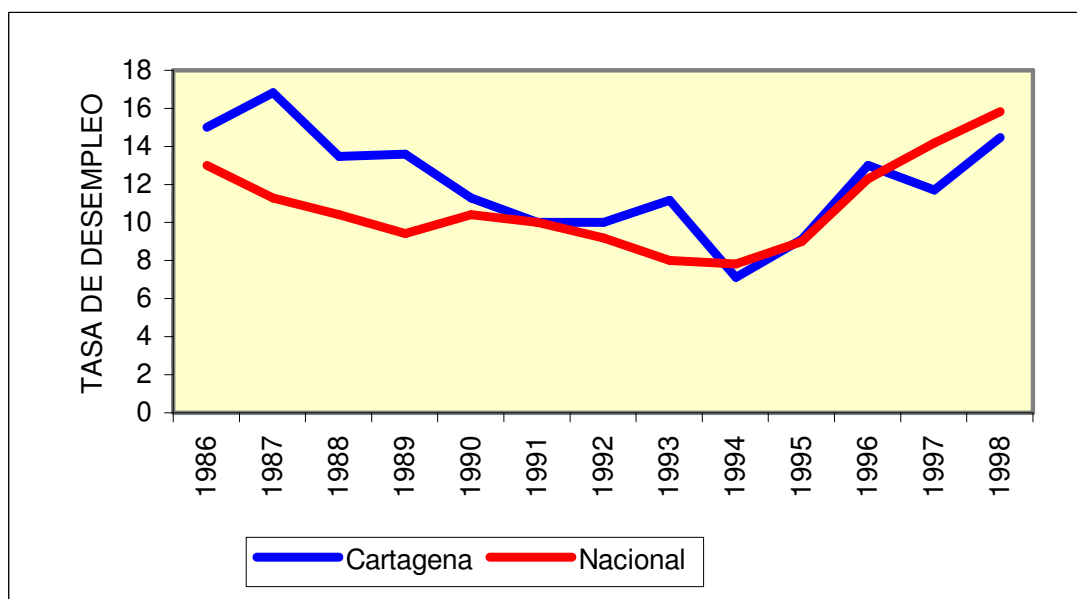


Figura 50. Evolución de la tasa de desempleo en Colombia y Cartagena de Indias 1986 –1998.

Fuente: Cámara de Comercio. Revista Estadística Básica de Cartagena 1997

Tan preocupante como el desempeño de la inversión empresarial, es el aumento del desempleo en Cartagena. Desde una perspectiva de largo plazo, el desempleo registrado en 1996 y 1997 es el más alto desde finales de la década de los 80, cuando en 1989 el 13.6% de la población estuvo desocupada.

La desaceleración económica, la caída de la construcción²⁵, el impacto de la apertura económica, la alta tasa de migración hacia la ciudad²⁶, las liquidaciones de sociedades y el aumento de concordatos y quiebras de empresas dibujaran un panorama laboral bastante oscuro durante los próximos dos años. Si durante este período existen controles nacionales en el gasto fiscal posiblemente a partir del año 2000 este panorama se aclare.

7.4 POLITICA GUBERNAMENTAL

A las puertas del siglo XXI, la hermosa y querida Cartagena, "Corralito de Piedra", como la llamó Eduardo Lemaitre, viene afrontando grandes retos: Entre otros, el desarrollo y bienestar de la sociedad. Pero a pesar de los esfuerzos que se han realizado, los resultados no han sido muy alentadores.

²⁵ Considerada como importante generador de mano de obra.

La falta de una adecuada planificación y la discontinuidad en los programas de gobierno, la orientación netamente urbanística aplicada en un largo período de la historia, reflejan una serie de problemas estructurales de la ciudad.

Con el incremento de la violencia y por la falta de una política agropecuaria para el campesino pobre, la gente del campo se volcó en masa hacia las ciudades, formando cinturones de miseria. Los desplazados por la violencia son un nudo crítico en todo el país; existen buenas intenciones del Gobierno Nacional al respecto, pero no se han tomado medidas de fondo y los entes territoriales, en su mayoría, no están preparados para resolver este problema.

A partir de 1988, con la aprobación de la elección popular de alcaldes, se permitió la organización de programas de gobierno y, luego, en 1994 con la Ley 152, se institucionaliza la formulación de planes de desarrollo de los órdenes nacional y territorial, lográndose un avance significativo en materia de planeación.

A pesar del esfuerzo realizado por las administraciones para mejorar la calidad de los servicios públicos, en algunos casos éstos no cuentan con la cobertura y calidad óptimas, debido a que la infraestructura existente solo cubre un 74% en

²⁶ Desplazados por la violencia en distintas localidades del departamento y la Costa Atlántica, siete familias llegan a Cartagena cada semana, apostándose en gran parte en la zona suroriental, la más deprimida de la ciudad. Cifra suministrada por la Secretaria de Gobierno Distrital en este año.

agua potable, un 65% en alcantarillado y un 87% en recolección de basuras, tal como lo informó recientemente la Alcaldía Cartagenera en su plan de desarrollo 1998 – 2000.

Un grave problema que ataca a la ciudad, es la contaminación de los cuerpos de agua, por el vertimiento de aguas servidas y los residuos industriales en la bahía; un alto porcentaje de la población no tiene acceso a los servicios de salud y educación respectivamente; tampoco posee escenarios deportivos ni parques suficientes para fomentar el deporte y la recreación. También es importante destacar que las vías de la ciudad siguen saturadas porque el sistema de transporte es caótico, generando graves obstrucciones en las horas pico.

Por otra parte, se carece de un adecuado sistema de mercadeo y comercialización de alimentos; persiste la proliferación de asentamientos subnormales en zonas de alto riesgo; el desarrollo turístico no alcanza los niveles que ofrece el potencial existente.

Por todas estas debilidades, se han reunido esfuerzos no sólo de las administraciones sino también de los diferentes sectores, vinculando todas las organizaciones públicas y privadas, para desarrollar lo que se conoce con el nombre de Plan de Desarrollo. Este documento, en el cual se especifican las políticas a seguir por parte del Distrito, tiene como fin conseguir la modernización de las estructuras de la administración y atacar las debilidades existentes,

alcanzando así las metas trazadas. Para comprender mejor las políticas gubernamentales, se comenzará por dar a conocer y entender las bases sobre las cuales éstas se formularon.

7.4.1 Formulación Estratégica del Plan de Desarrollo de Cartagena de Indias 1998 –2000.

7.4.1.1 Idiosincrasia y Tendencias Culturales y Sociales que influyen en la Competitividad de la Ciudad Dentro de un Ambiente de Globalización. Es evidente que uno de los retos que afronta la ciudad hacia el futuro, es ofrecer condiciones que permitan a las empresas locales competir eficaz y eficientemente en los mercados internacionales, para incrementar los ingresos reales de los agentes productivos que participan en los procesos de producción y comercialización desarrollados en el territorio local. Estas condiciones implican la existencia de mercados abiertos en las áreas inmobiliarias, de bienes y servicios, y laboral. Así mismo es necesaria una adecuada red de servicios básicos y sociales; una fácil accesibilidad a las redes de interconexión territorial, la existencia de los sistemas informáticos, de telecomunicación, y la disponibilidad de espacios públicos y amoblamiento urbano para un mayor disfrute y calidad de vida.

Finalmente, es necesario el reconocimiento de la identidad multicultural que comienza a expandirse en la ciudad, la determinación de unos ámbitos de contacto para el logro de acuerdos colectivos reconocidos y validados por los distintos sectores sociales y la existencia de una autorregulación por parte del ciudadano, que este basada en el respeto y la tolerancia hacia las minorías.

Estas condiciones que parecen ideales tienen su fundamento en la identificación de un conjunto de tendencias en el desarrollo de una sociedad globalizada. Entre algunas de estas tendencias, que se observan en el medio ambiente cartagenero, se destacan:

- Revaloración del talento urbano: corresponde al concepto de que las personas dejan de ser un factor de producción y se convierten en la causa y sujeto del desarrollo de nuevos productos y tecnologías.
- Innovación organizacional basada en el acceso y aplicación de la tecnológica: Esto consiste en la búsqueda permanente de incorporación del valor agregado a los productos, reducción de costos en los proceso de producción y distribución, disminución de los tiempos ociosos y una efectiva promoción y mercadeo interactivo.
- La descentralización en la toma de decisiones mediante una mayor delegación de responsabilidad y autonomía: Consistente en la explicación del porqué de la

distancia existente entre la dirección y la acción que permite a las personas, en los momentos de contacto, demostrar su compromiso y alineamiento personal con los objetivos de su organización.

- La interdependencia de los productores locales frente a los inversionistas internacionales: Esto implica la formación de alianzas estratégicas donde los productores locales aportan el conocimiento del mercado y los inversionistas el capital y la tecnología.
- La integración y fortalecimiento de redes interempresariales y organizaciones no gubernamentales que asumen la defensa del interés público y del orden internacional: Este fenómeno constituye una seria restricción para el acceso a mercados extranjeros de las compañías y organizaciones que no respetan el Derecho Internacional.
- El surgimiento de restricciones comerciales a las operaciones de comercio exterior basadas en requerimientos de acreditación de normas técnicas de sanidad, calidad, protección al medio ambiente y de derechos civiles: Ésto se convierte en un factor que ocasiona importantes compromisos de gestión empresarial.

El conjunto anterior de tendencias será determinante en los próximos 10 años, y permitirá identificar unos efectos trascendentales sobre la vida de la ciudad.

Entre los principales efectos que se darán en Cartagena, debido a este conjunto de tendencias, se destacan:

- El acceso masivo²⁷ a la televisión global y telemercadotecnia interactiva vía satélite dirigida a mercados específicos multiculturales, lo cual implicará una agresiva competencia internacional en los mercados locales de servicios telemáticos.
- Una importante difusión, por parte de las empresas globales (con presencia en la ciudad), de tecnología especializada en el comercio detallista y el turismo para mejorar la calidad en el servicio, y la comunicación personalizada pre y postventa que reducirá las distancias con el consumidor y disminuirá los gastos de publicidad masiva.
- Una reducción generalizada de precios e ingresos que orientarán a las personas hacia su familia y al ahorro ante la incertidumbre de la dinámica del mercado en general. Esto ocasionará una disminución en los segmentos de mercados consumistas y una mayor presión social por la redistribución de la riqueza.

²⁷ Se refiere al grueso de la población con bajos niveles de formación y de identidad cultural.

- Las multinacionales dejarán de cumplir propósitos nacionales y se orientarán por la rentabilidad y la absorción cultural de los mercados. Esto redireccionará los flujos de inversión extranjera hacia los países que tengan niveles de crecimiento superiores a los países desarrollados y que cuenten con una clase empresarial innovadora y con acceso al mercado de capitales para realizar alianzas estratégicas.
- El transporte y distribución aérea será el medio de movilización masivo de personas y materiales con alto valor agregado. Los puertos manejarán la carga con medio y bajo valor agregado.
- La ciudad deberá proveerse de la infraestructura urbana para atender una población creciente y sin recursos y para comunicarla con los centros de desarrollo.
- Cambios alimenticios hacia el vegetarianismo, disminuirán las demandas de proteína animal.
- La educación exigirá que los niveles culturales mínimos superen la enseñanza básica e incluyan el dominio del inglés, la informática y la telemática. Esta información podrá ser recibida a bajo costo por los sistemas de capacitación emitida por satélite.

7.4.1.2 La Problemática predominante de la ciudad de Cartagena. Sus debilidades y sus potencialidades. La sostenibilidad del desarrollo de la ciudad de Cartagena está basada en la conservación y protección del medio ambiente y la calidad de vida de las personas. Para ésto, los gobierno distrital y nacional, deben buscar los cambios en los hábitos cotidianos de consumo en la ciudad.

Cuadro 61. Potencialidades y Debilidades del Distrito de Cartagena.

POTENCIALIDADES	DEBILIDADES
Oportunidad de reglamentar el Distrito Turístico Cultural para consolidar ventajas competitivas.	Carencia de la ley reglamentaria de su condición de Distrito Turístico y Cultural.
Distinción Mundial como Patrimonio Histórico y cultural de la Humanidad por la UNESCO	Carencia de ordenamiento y control urbano
Reconocimiento regional como centro político, administrativo, portuario, militar y judicial.	Desintegración con los núcleos urbanos de relevo (municipalidades) circundantes.
Crecimiento y localización de nuevas áreas turísticas, residenciales y comerciales en la periferia urbana.	Deficiencias en Servicios Básicos, Altos costos de los Terrenos urbanizables y, Baja oferta de vivienda y calidad habitacional.
Rápido crecimiento de sectores industriales de exportación y de proyectos privados de generación eléctrica.	Insuficiencia y dependencia en la generación de energía eléctrica del Sistema Nacional de Energía.
Participación del Gobierno Nacional en la solución del macro problema de saneamiento	Proliferación de tugurios/barríos subnormales y alta contaminación del medio ambiente.

urbano y asentamientos subnormales.	
Existencia de atractivos naturales para usos turísticos y recreativos, con un incipiente reconocimiento internacional.	Carencia de adecuados centros deportivos y parques, y, alta ocupación de los espacios públicos (principalmente los cuerpos de agua).
Rápido Desarrollo del Transporte Terrestre como Resultado de la Actividad y Vocación Portuaria de la ciudad.	Deficientes servicios de transporte masivo, y, carencia de desarrollo ferroviario.
Reconocido Centro Educacional a nivel regional	Deficiente oferta educativa de alto nivel y predominio de sistemas tradicionales de enseñanza.
Gran interés del Gobierno y de entidades Internacionales por garantizar, mediante subsidios a la demanda, los servicios básicos y sociales a los grupos vulnerables.	Crecientes sectores de población con necesidades básicas insatisfechas y con deficientes condiciones de vida.
Creciente atención de los programas nacionales en las poblaciones con desplazamiento forzoso.	Permanente flujo migratorio con bajos niveles de capacitación y ligados a procesos de desplazamiento forzoso.
Gran experiencia de inversionistas sobre posibilidades de inversión en los distintos sectores de la ciudad.	Carencia de empresas generadoras de empleos, y, amplio desarrollo del subempleo y del desempleo disfrazado.
Crecimiento nivel de demanda urbana por productos de la canasta familiar y la consolidación como centro de abastecimiento a los municipios circunvecinos (Norte de Bolívar)	Carencia de un sistema de abastecimiento de alimentos y viveres al por mayor, y, deficiente funcionamiento de las Plazas de mercado.
Inminente conexión a la red telemática	Escasa oferta de servicios informáticos y

internacional (por la telefonía pública y canales privados).	telecomunicaciones de valor agregado.
Excelente posición geoFigura y atractivo sistema de caños, lagunas e islas, con micro climas incluidos.	Carencia de concientización ambiental en la comunidad y frágil sistema ecoambiental.
Patrimonio Monumental único en Hispanoamérica y una extraordinaria riqueza de tradiciones culturales.	Carencia de política integral sobre el patrimonio histórico, cultural y una deficiente asignación de recursos para su restauración, rescate y conservación.
Explotación sostenible y lúdica (recreativa) del mar para su integración a la vida del residente.	Inadecuada y desordenada utilización del mar y sus recursos.
Respeto a la mujer como base de la familia típica de la ciudad.	Escaso reconocimiento de la mujer como base de la integración familiar.
Existencia de una cultura de participación comunitaria y ciudadana en los residentes.	Carencia de un tejido social estructurado.
Desarrollo comunitario fundamentado en una política pública de fortalecimiento y promoción de las organizaciones sociales.	Poco interés gubernamental en la implementación de políticas continuas de desarrollo comunitario.

Del anterior análisis se aprecia que existen grandes potencialidades en la ciudad de Cartagena, pero que éstas están coaccionadas por debilidades que actualmente posee el Distrito. Se pueden extraer los siguientes elementos como tendencias predominantes que pueden marcar el desarrollo de Cartagena:

- Expansión urbana desordenada y generalizada que se apropia del suelo sin valorar costos ambientales.
- Decrecimiento de las condiciones de vida de los residentes por la depreciación del entorno ambiental.
- Escasos procesos de identidad y pertenencia ciudadana que no permiten la formación de esfuerzos colectivos por el predominio de la acción individualista y sectorial en la construcción del futuro.
- Las prácticas sociales predominantes no permiten el desarrollo como sociedad, pues los valores predominantes se concentran en la exaltación del ahora, la defensa de los espacios privados y la integración por lazos familiares o sociales.
- Insuficiente voluntad política para democratizar la sociedad.
- Precarios niveles de educación en el residente y escasa demanda de recursos calificado.
- Ausencia de espacios de concentración empresarial con el sector educativo que impide el desarrollo de programas asociados a las vocaciones productivas y culturales de la ciudad.
- Deficiente reconocimiento internacional de la ciudad como Distrito Turístico y puerto.
- Deficiente regulación gubernamental sobre las áreas de influencia turística y sobre la vida de la ciudad.
- Inadecuada conservación del patrimonio de la ciudad.
- Insuficiente financiamiento del sector empresarial y carencia de acceso a los mercados de capitales.

- Inadecuada explotación del mar y sus recursos.
- Cambio en los valores familiares, modificando los roles en el interior de la familia.

Al integrar los elementos antes mencionados, resulta la siguiente comparación que muestra los futuros colectivos existentes frente a los deseados por amplios sectores de la ciudad.

VARIABLE CLAVE	ESCENARIO EXISTENTE	ESCENARIO DESEADO
DESARROLLO TERRITORIAL	Territorio concéntrico y con desarticulados polos de incipiente crecimiento.	Territorio policéntrico, polivalente y desarrollo integrado de los sectores líderes para atenuar los impactoso externalidades.
POBLACIÓN RESIDENTE	Heterogénea composición social con creciente desigualdad económica	Heterogénea composición social y cultural con crecientes oportunidades de generación de ingresos
ESTRUCTURA URBANA Y RURAL	Desintegración entre las zonas urbano-rurales y creciente anexión de áreas suburbanas.	Integración entre el área urbana y los municipios de influencia metropolitana.
ACCESIBILIDAD Y TRAFICO	Deficientes sistemas de transporte publico hacia los municipios circunvecinos y Cartagena; carencia de una adecuada malla	Sistemas integrados de transporte metropolitano entre Cartagena y el área de influencia; la existencia de un sistema de variantes que

	vial interna e inexistencia de programas educativos a conductores y transeúntes.	integren la zona y programas educativos dirigidos a conductores y transeúntes en reglas de tránsito y respeto mutuo.
ATRATIVOS URBANOS	Insuficiente nomenclatura y amoblamiento urbano	Existencia de un sistema actualizado de nomenclatura y disponibilidad de un adecuado mobiliario urbano.
INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS BÁSICOS	Recientemente ampliación de la red de servicios básicos y privatización de su operación	Creciente introducción de tecnologías para la disminución de los costos de los servicios y mayor control y participación de las asociaciones de usuarios.
CONDICIONES AMBIENTALES	Explotación intensiva de los ecosistemas estratégicos.	Sostenibilidad de las actividades urbanas para promover un medio ambiente sano.
CONDICIONES EDUCATIVAS	Sistemas tradicionales de enseñanza aprendizaje desvinculados de la identidad cultural y de la vocación económicas de la ciudad.	Ciudad con vocación educadora, integrada a la identidad cultural y económica.
CONDICIONES ECONÓMICAS DE RESIDENTES	Predominio de deficientes niveles de ingresos por la escasa oferta laboral y la baja capacitación.	Adecuada formación para la vida y el trabajo, y, estímulos para la oferta laboral en los distintos sectores económicos.
CONDICIONES	Insuficiente capacidad para	Cadenas productivas que integren

ECONÓMICAS DE LAS EMPRESAS	competir internacionalmente y bajos niveles de rentabilidad.	a los sectores líderes de la ciudad y con fuerte conexión a los mercados externos.
CONDICIONES DEL GOBIERNO LOCAL	Sistema de gestión pública tradicional.	Administración eficaz, participativa y descentralizada.
NIVELES DE ASISTENCIA SOCIAL	Incipiente extensión de los sistemas de atención a los grupos vulnerables.	Desarrollo de un esquema masivo que promueva la prevención y promoción del desarrollo humano sostenible.
DESCENTRALIZACIÓN DEL GOBIERNO LOCAL	Reciente desarrollo de estructuras administrativas orientadas hacia el nivel local.	Desarrollo territorial basado en el proceso descentralizados de servicios al nivel vecinal.
NIVEL DE ORGANIZACIÓN SOCIAL	Escasos niveles de organización democrática de los sectores sociales.	Desarrollo de redes o tejidos institucionales que promueven la construcción colectiva y el liderazgo múltiple.
POSICIONAMIENTO E IMAGEN	Incipiente vinculación con las redes globales.	Reconocimiento internacional.

Esta anterior comparación colectiva, permite evaluar lo que es la ciudad con lo que se desea que sea y así predecir la siguiente visión de Cartagena: “Cartagena será un centro internacional de transporte, comunicaciones, servicios turísticos y con cadenas productivas competitivas para permitir que sus residentes sean ciudadanos con oportunidades para el mejoramiento de su calidad de vida, con

libertades para su realización personal en un entorno ambiental sostenible y con un sentido de pertenencia sobre el patrimonio histórico y cultural que la ciudad posee”.²⁸

Para alcanzar este objetivo colectivo, los estamentos sociales han identificado como primordiales las siguientes líneas estratégicas para un desarrollo económico diversificado: la consolidación como puerto integral multimodal, el desarrollo como polo receptivo de turismo y la innovación en los servicios de apoyo a los sectores productivos.

Con referencia a las personas que inciden en la ciudad se pretenden promover, como líneas estratégicas social de los habitantes, el mejoramiento de la calidad de vida mediante la preservación y recuperación del medio ambiente, y estimular y promover oportunidades para una mayor formación y capacitación del talento humano local.

Esto implica definir una agenda de compromisos colectivos, agenda que se desarrollará en el largo plazo permitiendo afrontar grandes retos para obtener los resultados deseados y algunos de ellos ya mencionados.

²⁸ Visión sacada textualmente del plan de desarrollo de Cartagena de Indias 1998 – 2000. p. 8.

Sin embargo, se han definido unos propósitos para el año 2005, a través de la formulación de la siguiente misión de mediano plazo para la ciudad: “Cartagena es y seguirá siendo un centro portuario competitivo a escala mundial, el primer polo de localización industrial del país y el primer centro portuario, turístico y de negocios del caribe”.

La gestión de su desarrollo – compartida colectivamente entre el sector público y el privado - debe lograr una excelente calidad y cobertura total de servicios públicos, convirtiendo a Cartagena en modelo para Colombia en el manejo sostenible de su entorno ambiental y de su sistema educativo, alcanzando el menor índice de analfabetismo del país y reduciendo considerablemente los índices de pobreza de sus residentes. La ciudad es y seguirá siendo también un centro cultural y científico, reconocido como modelo internacional por sus avances en la participación ciudadana para el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.²⁹

Para el cumplimiento de la misión y de los objetivos de la administración del Dr. Nicolás Francisco Curi Vergara (Alcalde de Cartagena) se han enunciado veinte áreas de gestión estratégica, las cuales se identifican a continuación:

- Reglamentación y formalización del sector turístico.

²⁹ Misión sacada textualmente del Plan de Desarrollo de Cartagena de Indias 1998-2000. p. 10.

- Mercadeo y promoción turística de la ciudad para su posicionamiento internacional.
- Promoción y formación de una cultura del servicio turístico tanto en el residente como en el empresario.
- Consolidación del puerto integral multimodal e integración a las redes troncales nacionales y los circuitos de tráfico aéreo internacional.
- Coordinación de los planes de desarrollo, manejo y expansión portuaria.
- Promoción y fomento de un sistema de transporte público colectivo de influencias metropolitana.
- Ordenamiento, construcción y mantenimiento de la malla vial que sirve al sistema urbano-regional.
- Mejoramiento de la infraestructura de servicios básicos urbano-regional para incrementar la competitividad territorial.
- Integración a los procesos de innovación y desarrollo tecnológico internacionales.
- Conformación y articulación de cadenas productivas locales para lograr mayor competitividad en los mercados internacionales.
- Consolidación del sistema de planificación colectiva decenal de los sectores educativos, de salud y de gestión ambiental.
- Comprometer, la responsabilidad social de las universidades, medios de comunicación y gremios productivos en la formación del talento humano local.
- Participación del ciudadano en la definición, conservación y defensa del patrimonio monumental y los atractivos naturales de la ciudad.

- Promoción y reconocimiento de pertenencia de los valores e identidades culturales propios.
- Desarrollo de la capacidad de asociación y gestión de las comunidades.
- Fortalecimiento y creación de espacios, colectivos de integración social.
- Planificación y ordenamiento territorial del Distrito y su área de influencia.
- Recuperación ambiental de los ecosistemas estratégicos de la ciudad.
- Promoción de unas condiciones de vida segura y saludable para los residentes.
- Incremento de la calidad de vida de los residentes en los corregimientos y zonas rurales de Cartagena y de los habitantes de los municipios de su área de influencia metropolitana.

Es importante mencionar que el desarrollo de estas áreas de gestión estratégica ya mencionadas, se realizará dentro de los siguientes lineamientos estratégicos: creciente desarrollo social y humano, más sustentabilidad ambiental, mayor desarrollo territorial, mejor desarrollo institucional y efectiva concertación pública – privada y mayor desarrollo económico sostenible.

Dentro de cada lineamiento estratégico se diseñaron políticas, objetivos, metas y estrategias, las cuales deben cumplir para el correcto desarrollo de las áreas de gestión estratégica.

En este trabajo sólo se enunciarán algunos lineamientos y dentro de ellos algunos temas que se consideran de primera importancia para el objetivo de este estudio.³⁰

7.4.1.2.1 Lineamiento Referente al Creciente Desarrollo Social y Humano.

7.4.1.2.1.1 Educación. Políticas:

- Crecimiento de la cobertura de la educación básica.
- Mejoramiento de la calidad de la educación.
- Incremento de la alfabetización básica y funcional de los residentes.
- Asistencia temporal a las poblaciones en educación básica.
- Gestión y manejo eficaz y eficiente de los recursos que financian el Plan Decenal de Educación.
- Fortalecimiento del aparato institucional al servicio de la educación pública.

Objetivos

- Ampliar la cobertura educativa en condiciones de equidad, en los niveles de preescolar, básica y media en el Distrito de Cartagena para garantizar a los diferentes sectores el acceso a la educación.
- Reducir el analfabetismo para mitigar los índices de necesidades básicas insatisfechas en el distrito.

³⁰ Para una mayor precisión véase el documento central del Plan Estratégico de Cartagena de Indias que señala claramente los lineamientos o acciones a desarrollar en estas áreas y las entidades públicas y privadas que deben liderar los grupos de impulso respectivos.

- Mejorar los índices de calidad de educación para posibilitar un nivel de competencia con el nivel nacional que nos permita tener recurso idóneo capaz de responder a la demanda del mercado.

Metas

- Ampliación de cobertura:
Preescolar: de 32% a 44%

Básica Primaria de 95% a 96%

Básica Secundaria y Media Vocacional: de 70% a 80%
- Reducción el Analfabetismo del 6% al 3%
- Mejoramiento de la calidad de educación:
Reducción del bajo nivel de las pruebas del ICFES en los estudiantes que se presenten en el año 2000 a un 30%.

Creación de nuevos cupos para atender a los desplazados, así: 1.000 cupos en 1998, 1.500 cupos en 1999 y 2.000 cupos en el 2.000.

Estrategias

- Construcción y dotación de nuevas concentraciones escolares.
- Adecuación y reparación de aulas y espacios en instituciones escolares.
- Creación de programas masivos de escolarización en la Educación Básica.

- Fortalecimiento de programas de capacitación para capacidades o talentos excepcionales.
- Desarrollo de Programas de alfabetización y postalfabetización de jóvenes y adultos del Distrito de Cartagena.
- Elaboración y ejecución de un Plan Integral y sistemático de formación de educadores.
- Estímulo al desarrollo de los proyectos educativos institucionales.
- Elaboración y puesta en marcha de un plan estratégico de ampliación de la jornada escolar.
- Elaboración y puesta en marcha de un plan estratégico de acceso de los estudiantes de los colegios oficiales a nuevas tecnologías para la educación.
- Impulso a proyectos de mejoramiento del aula y del entorno.
- Promoción de la gestión educativa, apoyando el desarrollo de Planes Operativos Anuales de Inversión (POAI), para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI) .
- Impulso al fortalecimiento de la planeación y al desarrollo del proceso de descentralización del sector educativo. Desarrollo de acciones tendencias al mejoramiento de la capacidad de gestión de la Secretaría de Educación.
- Lograr ambientes educativos agradables en todas las instituciones escolares, vinculando a la comunidad y a las organizaciones para hacer de la ciudad un espacio de formación de cultura ciudadana.
- Elevar los niveles de gestión de la organización educativa y fortalecer el desarrollo de la institución escolar de Básica.

- Consolidar el proceso de descentralización educativo e iniciar proceso de modernización de la administración educativa.
- Articular todos los niveles de la Educación desde el preescolar ofreciendo mínimo la educación básica (preescolar a noveno grado) en todos los establecimientos educativos del Distrito de Cartagena, directamente o a través de convenios.
- Adquisición de bienes y equipo logístico para el mantenimiento de bibliotecas.
- Establecer un sistema Distrital de información en concordancia con lo dispuesto en la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994). Implementar el sistema básico de información del Ministerio de Educación Nacional.
- Modernizar la Gestión Administrativa de las escuelas públicas y la Secretaria de Educación mediante la implementación de aplicativos de recursos humanos, contratación, activos fijos, manejo financiero integrado al sistema Distrital.
- Integrar el subsistema de la Secretaria de Educación al sistema integrado de información del Distrito.

7.4.1.2.1.2 Política Social para la Población Vulnerable. Políticas. Direccionar la política del distrito hacia los grupos poblacionales más vulnerables con el fin de que la inversión social (educación, salud, vivienda, recreación y deporte, empleo) se concentre en su atención prioritaria.

- Orientar la inversión social del distrito hacia los sectores que demuestren mejores índices de desarrollo social y humano, de manera que se premie el

esfuerzo de la comunidad por superar sus conflictos y vivir en un clima de convivencia y armonía social.

- Implementación de programas de atención a grupos vulnerables en coordinación con las instituciones políticas y privadas que permitan ampliar la cobertura actual y mejorar la calidad de la atención.
- Concentrar los recursos para mejorar el nivel de vida de los diferentes grupos de personas sisbenizadas que se encuentran en el Nivel 1 y la mitad del nivel 2 de pobreza del Distrito.
- Disminuir el precio de venta de los productos básicos de la canasta familiar, mediante la eliminación de las cadenas de intermediarios entre el productor y el consumidor para aumentar las oportunidades de los beneficiarios de obtener o mejorar su dieta alimenticia.
- Coordinar con el Departamento, la Nación y los organismos internacionales estrategias integrales de prevención al desplazamiento ayuda humanitaria de emergencia que busca ayudarle a la población desplazada por la violencia de manera oportuna y eficiente, al tiempo que se comprometa a los gobiernos departamentales y al gobierno nacional en la solución definitiva del origen del desplazamiento.

Objetivos. Promover una competencia sana entre las diferentes comunidades para que la inversión se oriente hacia los sectores con mayores índices de crecimiento autogenerado o en estrecha colaboración con la comunidad respectiva, en desarrollo social y humano.

- Incrementar la población beneficiaria de los programas de infancia.
- Incrementar la cobertura de los jóvenes atendido por la Unidad de Juventud.
- Incrementar la población total de las mujeres sisbenizadas.
- Incrementar el porcentaje de beneficiarios de los programas de la Tercera Edad incluyendo REVIVIR.
- Ampliar el cubrimiento actual de la población de discapacitados sisbenizada.
- Propiciar que la comunidad con problemas de desplazamiento motriz, pueda acceder a los diferentes espacios públicos y privados sin limitaciones físicas.
- Garantizar la permanencia de espacios de participación política para los grupos vulnerables y constituir nuevos espacios para que estos grupos de población no sólo participen como beneficiarios de programas, sino como generadores de sus propias políticas.
- Ofrecer productos alimenticios a familias del nivel 1 del estrato 1, cuyas características de conformación sean madres comunitarias, mujeres cabeza de familia, miembros de organizaciones comunitarias y cívicas o sean personas de la Tercera Edad desprotegidas.
- Eliminar la cadena de intermediación, acercamiento y, en algunos casos, de especulación, que encarece los productos básicos de la canasta familiar y contribuye al mayor detrimento de las condiciones de vida de estos sectores.
- Generar empleo productivo especialmente orientado a mano de obra no calificada y con énfasis en el fortalecimiento de las organizaciones de economía solidaria.

- Diagnosticar el origen de los flujos de desplazados que recibe el Distrito y gestionar ante los respectivos gobiernos departamentales y el gobierno nacional el accionar conjunto para identificar las causas que lo están generando.
- Desarrollar programas de atención humanitaria de emergencia que garanticen a la población desplazada unas condiciones de vida aceptables mientras se da el retorno a sus lugares de origen.
- Lograr que en los centros de atención a los grupos vulnerables se generen actividades que ayuden a la autosostenibilidad de las personas que acceden a sus servicios.

Metas. Fortalecer los procesos de formación con los padres de familia y la comunidad para la defensa de los niños, así como la estimulación de la recreación y uso creativo del tiempo libre como elemento de formación y sociabilización de los niños de más escasos recursos, cubriendo con todos los proyectos al 50% de los niños y familias. Desestimular la calle como sitio de atracción, placer, recreación y sustento para los menores y garantizar el proceso de rehabilitación integral de los menores de la calle.

- Atender integralmente a, por lo menos, el 50% de las mujeres de Nivel 1 y 2 en el área de capacitación, salud, desarrollo social y humano en general, para mejorar sus condiciones de vida. Así mismo apoyarla en la generación de ingresos, de modo que le permita satisfacer sus necesidades básicas. Igualmente, atender integralmente a adolescentes embarazadas en el área de la salud, recreación, capacitación laboral y brindarles asesoría profesional con

enfoque preventivo para mejorar sus condiciones de vida e incidir en la reducción de esta problemática.

- Mantener la cobertura de ancianos que se encuentran vinculados, fortaleciendo los 14 Centros de Vida existentes. Ampliar la cobertura a través de los grupos organizados y aumentar los programas de salud preventiva, productividad, integración social y capacitación familiar. Y mantener los programas de los 1650 beneficiarios del programa REVIVIR.
- Aumentar la cobertura actual de la población juvenil atendida por la Unidad de Juventud, al menos en un 30%.
- Lograr que gradual y progresivamente las personas que acceden a los centros de atención obtengan un mejoramiento en su calidad de vida.
- Gestionar con organizaciones no gubernamentales la rehabilitación y capacitación del mayor número posible de discapacitados sisbenizados en los niveles 1 y 2 de modo que se integren activamente a la sociedad. Así mismo, apoyar el bienestar integral de los discapacitados.
- Incorporar en el Plan de Ordenamiento Territorial el concepto de ciudad accesible, lo cual implica a eliminar las barreras arquitectónicas en los espacios públicos y privados.
- Creación del sistema de alerta temprana de prevención del desplazamiento.
- Atender a los desplazados de manera oportuna en salud, alimentación y alojamiento transitorio, con énfasis en la población más vulnerable.
- Lograr el retorno del mayor número posible de familias desplazadas a sus diversos lugares de origen.

Estrategias. Fortalecer las actividades de formación con los padres de familia, maestros, comunidad, divulgación y promoción de valores a favor de la niñez. Desarrollo de eventos culturales y recreativos donde participen activamente los niños y su familia.

- Implementar un programa de operación para conseguir un incremento en la autosostenibilidad de los grupos vulnerables.
- Coordinar con el Gobierno Nacional y organizaciones no gubernamentales programas de desestímulo a la vida en la calle.
- Fortalecimiento del centro de emergencia Amor y Vida en cuanto a rehabilitación, prevención, formación de valores, educación formal, capacitación laboral, salud, recreación, labor terapia y campañas divulgativas para prevenir la expulsión del menor de su familia.
- Ejecución de actividades que permitan un cambio de actitud en los jóvenes, las familias y comunidad que incluyen educación, asistencia profesional, oferta de alternativas para uso productivo del tiempo y estrategias publicitarias dirigida a la prevención.
- Realización de programas de salud, educación, campañas preventivas y difusión de los derechos de la mujer para fomentar su liderazgo en el desarrollo de la ciudad. Capacitar y habilitar laboralmente a la mujer en oficios productivos. Fomentando el manejo microempresarial, el crédito rotatorio y la comercialización.

- Desarrollo de procesos administrativos y actividades conducentes a garantizar el adecuado funcionamiento de los Centros de Atención al anciano y cumplimiento del programa Revivir.
 - Elaboración de convenios con entidades especializadas para la rehabilitación y capacitación de los discapacitados de los niveles 1 y 2 según SISBEN. Desarrollo de programas de prevención en salud, jornadas recreativas y actividades de recreación. El grupo de discapacitados lo encontramos disperso dentro de todas las unidades y se benefician de todos los programas que estas ejecutan.
 - Comercializar las estrategias por intermedio de las ONGS y el sector privado para garantizar la eficiencia y eficacia del programa de lucha contra el hambre mediante la constitución de una comercializadora especializada.
 - Disminución de los costos de la canasta familiar, abaratando los productos básicos.
 - Coordinar y gestionar las acciones concernientes a la prevención del fenómeno del desplazamiento en las zonas de riesgo con los gobiernos departamentales respectivos y el gobierno nacional.
-
- Realizar todos los eventos y acciones tendientes a concientizar acerca del problema de los desplazados.

7.4.1.2.2 Lineamiento Referente a el Mayor Desarrollo Territorial.

7.4.1.2.2.1 Vías, valorización, sistema de tránsito y transporte público colectivo. Políticas. Dotar a la ciudad de una malla vial interna que le permita implementar un sistema de tránsito y transporte adecuado a sus necesidades.

- Construir vías nuevas que le proporcionen al Distrito una mejor infraestructura en materia de tránsito y transporte, atendiendo de esta forma las necesidades de la comunidad en estos aspectos y contribuyendo al desarrollo de las áreas productivas como son la portuaria, industrial y turística.
- Concluir las obras contratadas en administraciones anteriores.
- Recuperar las vías principales y pavimentar mediante valorización y/o participación comunitaria las vías secundarias de la ciudad.
- Incrementar el número de obras adjudicadas para ser ejecutadas por el sistema de concesión.
- Incrementar los recaudos por concepto de la contribución por valorización, multas, infracciones y derechos de trámites de vehículos.
- Gestionar la administración del recaudo por valorización mediante un sistema informático y de atención al cliente que garantice la viabilidad financiera de los proyectos.
- Gestionar un sistema integrado de transporte metropolitano entre Cartagena y el área de influencia, a través de un sistema de variantes que integren la zona.

Objetivos. Mejoramiento de los 80 Km, de vías principales existentes en la ciudad.

- Pavimentación de 20.000 m² de ruta de buses y busetas.
- Incrementar en un 50% los puentes peatonales de la ciudad.
- Construcción de por lo menos el 80% de las vías secundarias a través del programa de pavimentación con participación comunitaria.
- Lograr el mejoramiento en la calidad del servicio del transporte público de pasajeros.
- Crear una nueva cultura ciudadana que favorezca las relaciones claras y la convivencia entre el vehículo, el peatón y el espacio público y en el transporte público de pasajeros.
- Sistematizar en el 100% los procesos del Departamento de Transito y Transporte y Valorización.

Metas. Mantenimiento continuo del 100% de las vías principales de la ciudad.

- Gestionar recursos financieros que alcancen los 50.000.000.000 que permitan la ejecución del Plan Maestro vial.
- Construcción de 80.000 m² de vías principales.
- Construcción de 60.000 m² de vías secundarias.
- Terminación de aproximadamente 20 vías inconclusas.
- Adjudicar la ejecución por el sistema de concesión del 70% de las obras contempladas en el Acuerdo 074 de 1995 y normas complementarias.
- Incrementar los recaudos por conceptos de la contribución en un 20% anual.
- Adjudicar, para ser ejecutadas a través del sistema de concesión, 30 obras de las contempladas en el Plan Integral de 1995 (41 obras), en dos años.

- Recaudar la suma de \$2.444.225.612,04 por concepto de la contribución de valorización, en tres años.
- Mejorar en un 50% el sistema de tránsito y transporte público colectivo.

Estrategias. Implementar un programa de mantenimiento de las vías existentes que comprendan acciones inmediatas y permanentes.

- Construcción de vías complementarias que enlacen y/o conecten las vías existentes.
- Ampliación de algunas vías existentes.
- Construcción de puentes peatonales.
- Mejoramiento y construcción de rutas de buses y busetas.
- Gestionar ante el Gobierno Nacional la construcción, reparación y mantenimiento de las vías de acceso a la ciudad.
- Contratación de los estudios ambientales y financieros que hagan falta para la preparación de los proyectos.
- Promocionar los beneficios que recibe la comunidad con la ejecución de las obras por el sistema de valorización.

7.4.1.2.3 Lineamiento Referente a el Mejor Desarrollo Institucional y Efectiva Concertación Público- Privada.

7.4.1.2.3.1 Planeación Estratégica de Cartagena de Indias. Política. Consolidar un proceso de planificación colectiva y concertación entre los diferentes actores que intervienen en la evolución de la situación actual hacia el modelo deseado de ciudad. Este proceso se denomina Plan Estratégico de Cartagena de Indias y funciona articulado entre la Alcaldía Distrital y el Consejo Territorial de Planeación.

Objetivos. Fortalecer las condiciones de Cartagena de Indias para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, haciéndola más atractiva y competitiva económicamente y situándola como centro productivo y de servicio del área del caribe.

- Consolidar a la ciudad como Puerto Integral multimodal, como polo receptivo de Turismo, e innovar en los Servicios de apoyo a los Sectores productivos.
- Crear el centro de pensamiento estratégico para la ciudad, una escuela de gobierno y liderazgo y un sistema integral de información urbano- regional para Cartagena.

Metas. Integración de la formulación deseada para la construcción de ciudad en el Plan de Desarrollo de Cartagena de Indias D.T. y C. 1998-2000 “Cartagena Siempre Nuestro Compromiso” y en el Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad.

- Montaje del sistema de monitoreo del Plan de Desarrollo del Distrito con el consejo Territorial de Planeación del distrito.

- Por lo menos el 70% de las organizaciones reciben información de las campañas de divulgación y sensibilización masiva de la construcción colectiva de futuro deseado, para lograr ampliar el número de participantes en el proceso.
- Por lo menos el 60% de las estrategias tiene un grupo de impulso funcionando cabalmente cuyos compromisos renuevan cada seis meses.
- Existencia del Centro de Pensamiento urbano que oriente el desarrollo integral y prospectivo de la ciudad.
- Existencia de una escuela de gobierno y liderazgo en la ciudad para fomentar los procesos de innovación social.
- Existencia de una corporación que opere y administre la información básica Distrital como un sistema georeferenciado permanente.

Estrategias. Reglamentar y formalizar las actividades que conforman el sector turístico.

- Mejorar la infraestructura urbano regional de servicios básicos para incrementar la competitividad del territorio en los mercados globales.
- Mercadear y promover internacionalmente los atractivos monumentales y naturales que la ciudad posee.
- Formar una cultura del servicio y la innovación tanto en el residente como en el empresario.
- Coordinar los planes de expansión y desarrollo portuario marítimos y aéreos.
- Consolidar el puerto como un sistema integral multimodal e integrado a las redes troncales nacionales y a los circuitos de tráfico aéreo internacional.

- Promover la creación de un sistema de transporte público colectivo de influencia metropolitana.
- Modernizar y mantener la malla vial que sirve al sistema urbano –regional.
- Integrar las asociaciones de productores a los procesos de innovación y desarrollo tecnológico internacionales.
- Conformar y articular cadenas productivas locales para fortalecer la competitividad internacional de las medianas y grandes empresas que exportan a nivel local.
- Consolidar el sistema de planificación y gestión colectiva del sistema educativo y de salud a nivel decenal.
- Comprometer la responsabilidad social de las universidades y medios de comunicación .
- Fomentar la participación del ciudadano en la definición, construcción y defensa de los espacios públicos y colectivos de la ciudad y de sus ecosistemas estratégicos.
- Promover los valores e identidades culturales propios, el patrimonio monumental y difundir masivamente la cultura universal.
- Desarrollar la capacidad de asociación y gestión de las comunidades.
- Fortalecer a los barrios como espacios de integración social y polos de desarrollo comunitario.
- Planificar y gestionar de manera participativa el ordenamiento del territorio por comunas y corregimientos.

- Impulsar la recuperación ambiental de los ecosistemas estratégicos de la ciudad y difundir los peligros que representan su destrucción.
- Promover el establecimiento de unas condiciones de una vida segura y saludable para los residentes.
- Incrementar la calidad de vida de los residentes en los corregimiento y zonas rurales de Cartagena y de los habitantes de los municipios de área de influencia metropolitana.
- Gestionar la implementación de las herramientas necesarias para la consolidación del proceso de planeación estratégica de la ciudad.

7.4.1.2.4 Lineamiento Referente al Mayor Desarrollo Económico Sostenible.

7.4.1.2.4.1 Cadenas Productivas. Políticas. Estimular en las entidades del Estado y el Sector privado las actividades que busquen integrar la demanda local con la oferta de producción de bienes y servicios. Así como propiciar por medio de incentivos la integración de la producción entre micros, pequeños, medianos y grandes empresas de la región.

- Gestionar programas mixtos dirigidos a las necesidades particulares de pequeñas y medianas empresas con relación a sus áreas de instalación, estímulos tributarios, subcontratación, capacitación y servicios de apoyo en general conjuntamente con ONG'S y universidades.
- Apoyar la consolidación de los procesos privados orientados a fortalecer la capacidad de las empresas en obtener altos estándares de calidad, promoviendo

su mejor utilización y creando conciencia sobre temas como los de sellos de calidad y normas ISO (regulación internacional sobre calidad) que requieren de su divulgación.

Objetivo. Consolidar procesos de formalización empresarial y alianza estratégicas entre los sectores productivos para obtener beneficios mediante la creación de servicios y redes que posicionen a la ciudad como centro internacional.

Metas. Procurar la integración de la producción entre micros, pequeños, medianos y grandes empresarios.

- Concertar la aplicación de incentivos, estímulos y mecanismos.

Estrategias. Fortalecimiento de programas concertados de capacitación, comercialización, soporte, asesoría técnica y financiación dirigidos a las Pymes, micro y famiempresas comerciales y de servicio procurando articularlas a cadenas productivas locales.

- Identificar mercados internacionales para la pequeña y mediana empresas de la ciudad mediante la creación y fortalecimiento de los servicios tradicionales y avanzados, que logren fomentar el empleo e incrementar la competitividad.

7.4.1.2.4.2 Servicios Básicos. Políticas. Apoyar los procesos de fortalecimiento de la capacidad de transmisión y distribución de energía eléctrica de la región, prevista en los procesos de privatización de estos servicios que están en marcha.

- Direccionar a los operadores de los servicios de Gas Natural y telecomunicaciones hacia las zonas de desarrollo de la ciudad.

Objetivos. Comprometer a los operadores del servicio de energía a generar un proceso de mejoramiento de la calidad y capacidad de transmisión y distribución de energía eléctrica.

- Incorporar en el plan de ordenamiento territorial de la ciudad las disposiciones en materia de servicios de gas y telecomunicaciones.

Metas. Procurar el mejoramiento del servicio de energía.

- Garantizar la cobertura de servicios de gas y telecomunicaciones hacia las zonas establecidas en el plan de ordenamiento territorial de la ciudad.

Estrategias. Contratación de estudios de factibilidad para el autoabastecimiento de energía para uso industrial mediante generación local, aumentando la confiabilidad del sistema incluyendo la distribución.

- Concertación con los operadores del servicio de energía, gas y telecomunicaciones.
- Crear un organismo de carácter mixto que se encargue de promover las actividades y eventos que recojan las tradiciones y costumbres propias de la ciudad y que generen un gran impacto en la región.
- Entregar en concesión los muelles turísticos, la plaza de toros y otros equipamientos turísticos del distrito a entidades privadas especializadas.

- Facilitar al turista su adecuado desplazamiento a los diferentes sitios de la ciudad.
- Control sobre la oferta de servicios turísticos.
- Generación de estadísticas sobre el sector.
- Elaborar e implementar el plan de desarrollo turístico que incluya un plan quinquenal.
- Fomentar la educación con énfasis en la atención al turista.
- Impulsar la creación de incentivos locales y liderar gestiones a nivel nacional que propendan la generación de estímulos que incrementen la competitividad del sector.
- Promover las iniciativas de concesión para la construcción de marinas turísticas dentro de la normatividad de las Zonas Francas Náuticas.

7.4.1.2.4.3 Industria. Políticas. Propiciar junto con el sector privado y otras instancias las condiciones para generar un clima que favorezca el fortalecimiento de las actuales, la localización de nuevas empresas y la relocalización de origen nacional o del exterior.

Objetivo. Facilitar las herramientas para el fortalecimiento de las actuales empresas, la localización de nuevas empresas y la relocalización de origen nacional o del exterior.

Metas. Procurar que la ciudad se convierta en un polo de desarrollo industrial plenamente articulado en todas sus actividades económicas.

- Procurar que un importante porcentaje de la producción local sea de alto valor agregado.

Estrategias. Estimular las empresas existentes que se vinculen fiscalmente a la ciudad.

- Divulgar los incentivos que estimulan la generación de empleo por parte de nuevas empresas.
- Programa para el proceso de relocalización industrial, aprovechando las ventajas comparativas y competitivas de la ciudad, para estimular alianzas estratégicas entre industrias nacionales y extranjeras en la Zona Industrial de Mamonal o Zonas Francas Locales.

7.4.1.2.4.4 Comercio y Servicios. Políticas. Promover la integración del sector comercial y de servicios con otros mercados de la región y con las redes globales de estos sectores.

- Fomentar la formalización de las actividades comerciales y de servicios para que puedan integrarse al sector productivo y los servicios de apoyo.
- Promover el sector de servicios para lograr la acción cooperada que le permita a los sectores productivos tradicionales y emergentes la disponibilidad en el mercado local de los servicios de información, tecnología, telecomunicaciones, banca e investigación.

Objetivos. Desarrollar la capacidad de las organizaciones para la acción cooperada en la prestación de servicios de información, tecnología, telecomunicaciones e investigación, como medio de posicionar la competitividad en el sector productivo local.

- Consolidar la visión internacional de las actividades comerciales y financieras, basados en análisis prospectivos y acciones para insertarse en los mercados internacionales.

Metas. Convertir a Cartagena de Indias en la capital virtual de la Costa Atlántica con el concurso de los sectores productivos y académicos durante el trienio.

Estrategias. Programa de formalización y legalización empresarial, prioritariamente en las zonas turística y sur de la ciudad, al igual que en el mercado central.

- Incentivar la creación de redes generadoras de servicios de información económica, ambiental y de servicios públicos del distrito de Cartagena de Indias.

7.4.1.2.4.5 Comercialización de productos Básicos. Políticas. Formular un plan integral para la comercialización de productos básicos para la canasta familiar con orientación de su cabal distribución física y su regulación de precios. Como eje central de esta política debe estar la construcción de una gran central de

abastos regional y el reordenamiento de los actuales mercados sectoriales, integrada con los centros de acopio regionales.

- Integrar los sistemas de transporte y carga nacional, de importación o exportación, a través de una infraestructura (central de carga y corredores de tráfico pesado) que permita un fácil acceso a los diversos actores sociales vinculados a esta actividad.

Objetivos. La organización, construcción, promoción y administración de centros de acopio y cadenas de detallistas.

- Contribuir a la solución de problemas de mercadeo y comercialización de alimentos y bienes de consumo en general en el Departamento de Bolívar, además del estudio, la planeación, la organización, administración, coordinación, racionalización, el fomento y la promoción de todas las actividades y procesos relacionados con la comercialización de alimentos, abarrotes y productos en general y la infraestructura física necesaria para la comercialización.

Metas. Atender y manejar todos los asuntos relacionados con la comercialización de alimentos, abarrotes y productos en general ya sean propios de la región y que necesitan mercados de consumo o de otras regiones que son requeridos por la población del Departamento de Bolívar.

- Administrar, manejar y mejorar la infraestructura de comercialización de alimento, abarrotes y productos en general actualmente existentes en la región.
- Promover, gestionar, proyectar, construir, administrar y mejorar nuevas obras de infraestructura para la comercialización de alimentos, abarrotes y productos en general.
- Promover, organizar y administrar sistemas de información de precios de alimentos, abarrotes y productos en general y sus mercados.
- Organizar y administrar sistemas de comercialización para crear canales que beneficien a los productores y consumidores a través de mercados móviles.
- Organizar y administrar sistemas de comercialización para mejorar el abastecimiento de los consumidores residentes en los principales centros urbanos de la región.
- Organizar sistemas de transporte rural, urbano e interurbano para mejorar las condiciones de manejo de productos y disminuir los costos de servicio.
- Organizar y administrar campañas de educación y capacitación a consumidores y comerciantes para mejorar la dieta alimenticia, las practicas comerciales disminuyendo perdidas postcosecha y conservando la calidad de los productos.
- Realizar estudios e investigaciones sobre la distribución y demanda de alimentos, abarrotes y productos en general.
- Celebrar convenios con entidades oficiales y privadas para realizar actividades de ordenamiento y racionalización del mercado.

Estrategias. Adquirir, gravar y enajenar toda clase de bienes necesarios para el logro de sus objetivos.

- Dar o tomar en arrendamiento, en comodato o concesión toda clase de bienes.
- Girar, aceptar endosar, negociar, descontar y dar en prenda con garantías toda clase de títulos valores y demás documentos civiles y comerciales.
- Comprar y vender acciones, bonos, documentos de deudas públicas emitidos por empresas o entidades de actividades complementarias.
- Contratar servicios de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras.
- Gestionar el financiamiento de proyectos y/u obras de cualquier tipo de entidades o personas.
- Tomar y dar dinero en mutuo, con o sin interés, con o sin garantías reales y/o personales.
- Organizar dentro de la empresa departamentos técnicos encargados de realizar estudios, absolver consultar y prestar servicios de asesoría a terceros, para el mejor logro del objeto social, y celebrar el contrato de sociedad en todas sus formas siempre y cuando que los objetos de las sociedades de que se tratan sean similares o anexos con el de la compañía o necesario para el mejor desarrollo de su objeto principal, incluyendo la creación y promoción de una Empresa Comercializada Internacional de Productos Agropecuarios.
- Garantizar por medio de fianzas prendas, hipotecas o depósitos sus propias obligaciones aceptar, ceder o endosar títulos de obligaciones privadas y celebrar y ejecutar cualesquiera otros actos o contratos necesarios o convenientes y que tengan una relación directa con su propio objeto social.

Como se ha podido explicar, el desarrollo de Cartagena está enmarcado en unas políticas de Gobierno claras y conscientes de la realidad social de la ciudad. Todos los esfuerzos deberán estar orientados a la construcción de la ciudad modelo deseada y se hará para ésto mucho énfasis en el desarrollo social y humano, conservando siempre un norte que nos marcará a Cartagena como una ciudad turística, histórica y de gran trascendencia como puerto marítimo.

Se puede concluir, que el desarrollo de la ciudad tiene un enfoque fuerte hacia el turismo, la conservación de la cultura histórica de la ciudad, el afianzamiento de un sentido de pertenencia por parte de sus habitantes y un gran empuje a nivel nacional como principal puerto marítimo del país. Cartagena es consciente de la importancia del medio ambiente en el desarrollo de sus ciudadanos y en el mejoramiento de su calidad de vida.

Hoy Cartagena vive un proceso de acoplamiento a una serie de factores trascendentales en la vida de ella, por los cuales es necesario pasar para llegar a tener las condiciones de un mercado global (condiciones y factores ya mencionados anteriormente). Este proceso se está liderando mediante políticas establecidas en áreas estratégicas con lineamientos específicos para obtener los resultados deseados.

8. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda del mercado no es una cifra fija, sino una cifra que esta en función de condiciones definidas como: el nivel y la mezcla del esfuerzo de mercadotecnia de la industria y de las condición es del entorno.

Para medir la demanda se requiere entender con claridad el mercado³¹; por esto ya habiendo estudiado el entorno de Cartagena y de esta manera habiendo obtenido una descripción de los compradores en cuanto a: Interés por la carne de res, pollo y pavo, su nivel de ingreso y el acceso que tienen a estos productos, se puede ya proceder a estimar la demanda de estas carnes en la ciudad de Cartagena. Para tal efecto, se trabajó con una, muestra de la población de consumidores y se formuló la siguiente pregunta: ¿Compra usted frecuentemente

³¹ Un mercado es un lugar donde los compradores y los vendedores se reúnen para intercambiar bienes y servicios. Igualmente, para una economía un mercado se refiere a todos los compradores y vendedores que hacen transacciones con respecto a un bien o servicio. Un mercado representa los compradores presentes en potencia de un producto.

Todos los días	1	0.2	28	6.1	12	2.6	45	9.7	13	2.8	20	4.3	16	3.5	21	4.5	0	0
1 vez por semana	0	0	4	0.9	0	0	24	5.2	0	0	12	2.6	7	1.5	11	2.4	1	0.2
2 veces por semana	0	0	16	3.5	0	0	34	7.4	3	0.7	15	3.2	8	1.7	5	1.1	0	0
3 veces por semana	0	0	16	3.5	8	1.7	60	13.0	7	1.5	20	4.3	22	4.8	11	2.4	0	0
Quincenal	0	0	1	0.2	0	0	0	0	0	0	1	0.2	5	1.1	10	2.2	0	0
Mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.2	2	0.4	0	0
Ns/nr	0	0	0	0	0	0	1	0.2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.2

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final Julio de 1998

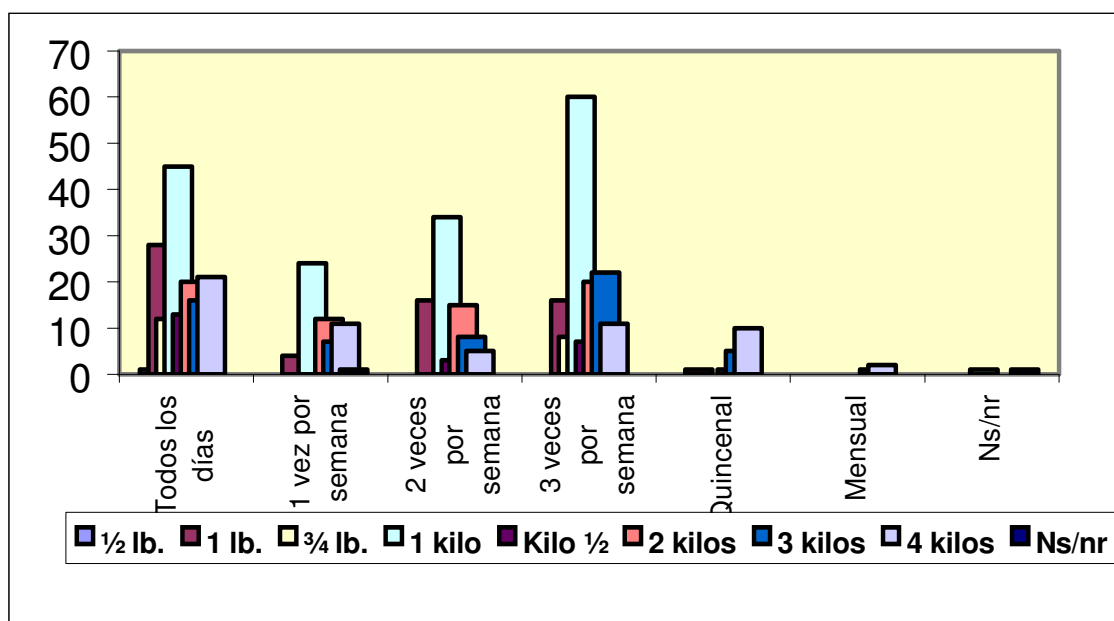


Figura 51. Población de Cartagena de Indias por cantidad de carne de res comprada, según frecuencia de compra.

De esta figura anterior se toman los valores de mayor participación en: las ventas diarias, las ventas por semana, las ventas por quincena y las ventas por mes así:

- La cantidad de carne de res que más participación de ventas presenta dentro de las personas que compran todos los días es un kilo (97%).

- La cantidad de carne de res que más participación de ventas presenta dentro de las personas que compran una vez por semana es un kilo (5.2%)
- La cantidad de carne de res que más participación de ventas presenta dentro de las personas que compran dos veces por semana es un kilo (7.4%).
- La cantidad de carne de res que más participación de ventas presenta dentro de las personas que compran quincenalmente es 4 kilos (2.2%).
- La cantidad de carne de res que más participación de ventas presenta dentro de las personas que compran mensualmente es 4 kilos (0.4%).

Tomando estos valores como medidas de tenencia central, entonces se puede estimar la demanda de carne de res en la siguiente forma:

- El 9.7% de los que compran carne de res compran un kilo diario.
- El 5.2% de los que compran carne de res compran un kilo una vez por semana.
- El 7.4% de los que compran carne de res compran un kilo dos veces por semana.
- El 13.0% de los que compran carne de res compran un kilo tres veces por semana.
- El 2.2% de los que compran carne de res compran 4 kilos quincenalmente.
- El 0.4% de los que compran carne de res compran 4 kilos mensualmente.

Entonces:

$$(0.909 * 828.222 * 0.097 * 1 * 24) + (0.909 * 828.226 * 0.052 * 1 * 4) + (0.909 * 828.226 * 0.074 * 1 * 8) + (0.909 * 828.226 * 0.13 * 1 * 12) + (0.909 * 828.226 * 0.022 * 4 * 2) + (0.909 * 828.226 * 0.004 * 4 * 1) = 3.673.944 \text{ kilos de carne al mes.}$$

Luego en Cartagena existe una demanda real estimada de 3674 toneladas de carne de res al mes. Lo cual equivale a una compra per capita de 4 kilos por persona al mes. Como se explicó en el análisis a la competencia, la producción de carne de res en Cartagena está estimada en aproximadamente 91542 kilos/ día. Lo que convertido a meses es aproximadamente 2197 toneladas / mes. El faltante para cubrir la demanda real es traído en su mayoría por algunos supermercados (como los que pertenecen a la cadena Cadenalco) de Frigo Sinú en Córdoba y/o producidos por ellos mismos como en el caso de la Olímpica y de Carulla; este último trae la carne desde Barranquilla. Hay otros establecimientos como Carnicentro que traen también su carne. En este caso Carnicentro la trae de Medellín.

Es importante resaltar que de acuerdo con estos datos el 60% de la demanda real de carne es satisfecha por la producción interna de la ciudad y el resto es traída por la producción interna de la ciudad y el resto es traída de Barranquilla o de Córdoba o producida por sus propios comercializadores en ciudades aledañas a Cartagena.

Hay que mencionar aquí, que el consumo de las empresas compradoras mensualmente en Cartagena es de aproximadamente 48.000 kilos / mes de carne de res en promedio (ver cuadro 33 análisis del consumidor), con lo cual la demanda total real estimada en Cartagena de Carne de res es de aproximadamente 3722 toneladas /mes.

Se recomienda si se desea una mayor exactitud en estos datos, realizar estudios econométricos los cuales arrojaran un valor muy preciso que debe confirmar los valores anotados anteriormente. Estos estudios econométricos se basan en variables como: los posibles precios del satisfactor, los posibles precios de los productos sustituidos, el nivel de ingresos de los consumidores, el nivel de gastos de los consumidores, el total de la población y la distribución del ingreso nacional en la zona. Todos estos datos ya se tienen en este estudio; luego con esta información se puede realizar el respectivo estudio, confirmando cuales son las variables de mayor incidencia en la demanda de la carne de res y con ellas calcular matemáticamente la demanda.

Tomando las mayores participaciones tenemos lo siguiente:

- El 5.3% de la población que compra carne de pollo, compra 3 kilos todos los días.
- El 5.1% de la población que compra carne de pollo compra un pollo. 1 vez por semana.
- El 6.3% de la población que compra carne de pollo, compra 1 kilo 2 veces por semana.
- El 6.1% de la población que compra carne de pollo compra 1 pollo 3 veces por semana.
- El 0.8% de la población que compra carne de pollo compra 3 pollos cada quince días.
- El 0.3%, de la población que compra carne de pollo con la siguiente frecuencia: 3 kilos, un pollo y dos pollos respectivamente una vez al mes.

Tomando estos datos como medidas de tendencia central, entonces se estima la demanda de pollo en Cartagena así:

$$(0.938 * 828.226 * 0.053 * 3 * 24) + (0.935 * 828.226 * 0.051 * 2.5 * 4) + (0.935 * 828.226 * 0.063 * 1 * 8) + (0.935 * 828.226 * 0.061 * 2.5 * 12) + (0.935 * 828.226 * 0.008 * 7.5 * 2) + (0.935 * 828.226 * 0.002 * 3 * 1) + (0.935 * 828.226 * 0.002 * 2.5 * 2)$$

$1) + (0.9365 * 828.226 * 0.002 * 5 * 1) = 5.266.635$ kilos /mes $\cong 5.267$ toneladas /mes.

La compra per capita de carne de pollo en Cartagena es aproximadamente 6 kilos por personas/mes. Como se vio en el análisis de la competencia, la producción de carne de pollo local es de aproximadamente 3.000 toneladas/mes luego la diferencia para cubrir la demanda de Cartagena es satisfecha con pollos producidos fuera de la ciudad como: El pollo Colorín, Delichicks, Don Pollo, Mercapollo, etc. esto quiere decir que el 57% de la demanda local de pollo es satisfecha por la producción interna y el resto de la demanda se atiende con pollos producidos en ciudades distintas a Cartagena.

El consumo de las empresas compradoras, igual como se demostró en el análisis al consumidor es aproximadamente de 62.500 kilos /mes. Luego la demanda total real de carne de pollo en Cartagena es de 5.329 toneladas/mes.

Igualmente que en la carne de res, todos estos datos de estimación, se pueden confrontar mediante un estudio econométrico, en donde se hace el cálculo matemático de la demanda.

8.1.3 Carne de pavo. La demanda de carne de pavo en la ciudad de Cartagena es de aproximadamente 1.000 kilos /mes. Este valor es obtenido de las ventas registradas por Pavos La Paz durante los años 1994 y 1995. Cuando se montó

una agencia en la ciudad de Cartagena. En los años de 1996, 1997 y 1998 las ventas han bajado considerablemente, pues pavos La Paz reestructuró su esquema nacional, buscando alianzas con empresas comercializadoras. En Cartagena esta transición ha sido muy lenta debido a factores como la falta de conocimiento de alimentos sobre la carne de pavo, el poco compromiso de algunos posibles candidatos para asumir el reto de hacer de la carne de pavo un producto de consumo masivo y permanente, los grandes costos de almacenamiento y de transporte desde Bogotá a la ciudad de Cartagena un margen de utilidades bastante ajustado que se ofrece a los distribuidores debido a la situación que hoy vive el país y que ha colocado a la empresa Pavos La Paz a trabajar con bajos márgenes de utilidad y , la falta de apoyo por parte del gobierno en el control de la sobre facturación, el lavado de dólares y el contrabando en general, haciendo que algunos intermediadores comerciales opaquen la industria nacional, con productos que en su mayoría son de inferior calidad a los producidos en el país.

Lo anterior unido con la poca protección que presta el gobierno a la pavicultura colombiana crea una necesidad bastante grande que obliga a buscar canales importantes de distribución de la carne de pavo en la costa caribe. Así como otras regiones del país.

Cuadro 64. Población de Cartagena de Indias por cantidad de Carne de pavo comprada según frecuencia de compra.

Población 828.226 Muestra 64 de 508

Frecuencia de compra	Cantidad comprada									
	1 libra		1 kilo		2 kilos		1 pavo		Ns/nr	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
1 vez por semana	1	1.6	0	0	0	0	0	0	6	9.4
Mensual	0	0	5	7.8	0	0	4	6.2	0	0
Anual	0	0	0	0	0	0	19	29.7	6	9.4
Ns/nr	0	0	0	0	4	6.2	19	29.7	0	0

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

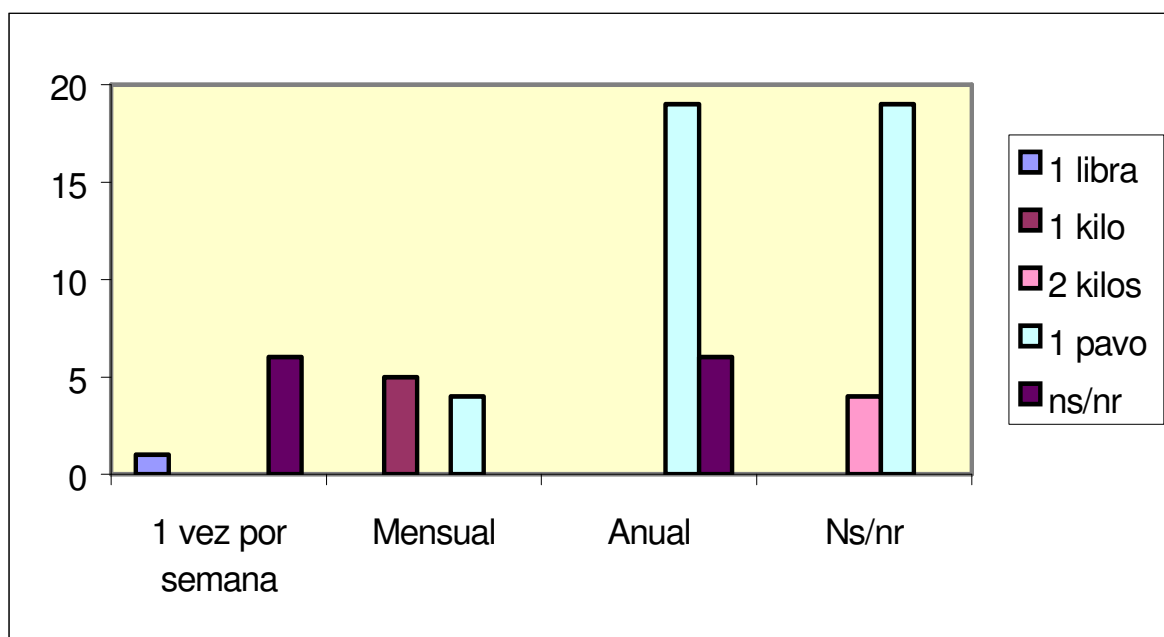


Figura 53. Población de Cartagena de Indias por cantidad de Carne de pavo comprada según frecuencia de compra.

A diferencia de lo que se hizo para la estimación de la demanda de la carne de res y de la carne de pollo, en la carne de pavo el resultado que se obtiene con el cruce de las preguntas del numeral II de la encuesta del consumidor final sobre la frecuencia de compra y la cantidad comprada Cuadro 64, no es congruente con la realidad pues de acuerdo con los datos suministrados por Pavos La Paz la demanda anual en Cartagena se encuentra aproximadamente en 25 toneladas y el dato arrojado por el cruce de estas preguntas supera por una gran diferencia este dato.

Se puede resaltar aquí, que el 54.7% de la población contestó no sabe- no responde. Este 54.7% es el resultado de sumar lo que contestaron no sabe- no responde a la pregunta sobre la cantidad comprada y los que igualmente contestaron no sabe – no responde a la pregunta sobre la frecuencia de compra. Es importante este dato, pues indica que no hay claridad en las respuestas. Se puede inferir que el 29.7% de las personas que contestaron que compraban un pavo al año, no es que lo compran, sino que consumen un pavo al año. Esto se refuerza con el Cuadro 17 del punto análisis del consumidor final, donde se cuantificó el consumo del pavo solo en ocasiones especiales. Como se presenta un elevado porcentaje de personas que afirman consumir el pavo en ocasiones especiales, se puede concluir que el 29.7% de las personas comen pavo, una vez

al año, pero no todos lo compran pues no necesariamente quien lo consume lo compra.

Para aclarar mejor este punto remitámonos a la pregunta tres de la encuesta de compradores al por mayor evaluada ya en el análisis al consumidor cuadro 32. De este cuadro se puede estimar un consumo aproximado de 30 toneladas al año. Este dato si es concordante con los datos de ventas registrados por Pavos La paz.

Este dato se calculó con las empresas que dijeron no comprar el pavo frecuentemente, pero que si lo consumen en ocasiones especiales.

8.2 DETERMINACIÓN DEL TIPO DE DEMANDA PARA LA CARNE DE RES, POLLO Y PAVO

Ya en el análisis de precios, se determinó la elasticidad de la demanda para cada una de las carnes en estudio. Ahora se trata de evaluar si la demanda de estas carnes es: una demanda primaria ó una demanda selectiva³² y, de formarse una idea de sí estos productos pertenecen a mercados extensibles o no extensibles³³

³² Demanda primaria es cuando el total de la demanda abarca todas las marcas de un producto o servicio dado. Estas organizaciones que tienen producto con demanda primaria pueden concentrar sus recursos de mercadotecnia para crear una demanda selectiva; es decir, la demanda para su marca del producto o servicio.

³³ Un mercado extensible, es aquel cuyo tamaño está muy sujeto al grado de gasto que se hace en mercadotecnia. Un mercado no extensible, es aquel cuyo tamaño no está muy sujeto al grado de gasto que se hace en mercadotecnia.

De el cuadro 20 en el punto referente al análisis al consumidor se obtienen el dato necesario, para afirmar que la mayoría de la población en Cartagena se entera de los productos existentes en el mercado por medio de la publicidad. Luego, la publicidad juega un papel muy importante en la comercialización de productos en Cartagena. Esto en principio es un primer paso para ligar el gasto en mercadotecnia con la demanda de las carnes. Sin embargo para poder afirmar sobre la importancia de esta relación (publicidad –demanda), se recurrió a diferentes medios de comunicación, al igual que a Fedegan, Fenavi y a algunas empresas en particular, para solicitarles datos estimados sobre los gastos hechos en publicidad en lo que se refiere a la carne de res, de pollo y de pavo. Los resultados obtenidos se presentan a continuación: Todas las personas con las que se dialogó, se expresaron a favor de los siguientes lineamientos:

- El marketing es muy importante para la comercialización de la carne, pues mediante este se logra hacerla más competitiva en el mercado.
- La publicidad permite crear conciencia y de manera subliminal, permite también capacitar al consumidor y a los expendedores para que se exijan y se cumplan las normas mínimas de calidad exigidos por FEDEGAN y por FENAVI.
- La publicidad educa al consumidor sobre los requisitos mínimos que se deben tener en cuenta para comprar cualquier tipo de carne.
- La publicidad y en general la promoción de productos cárnicos ayuda a consolidar los actuales consumidores y a recuperar los que se han perdido debido a la falta de imagen de calidad de la carne.

- Generalmente, FENAVI, recomienda invertir el 20% de lo proyectado en las ventas para gastos de promoción de las carnes.

Fedegan, Pavos la Paz, Fenavi, Indupollo, entre otros han creado planes de acción para la comercialización de los productos cárnicos referentes a cada uno de ellos; pero después de conocer algunos puntos particulares de cada uno de estos planes, se han destacado algunos que son comunes y que de no ser por su ordenamiento gramatical y algunas diferencias de palabras homogéneas, serían iguales. Estos puntos son:

- Obtención de base de datos de los diferentes clientes, para dirigirse a ellos mediante: Correo directo, pautas masivas y visitas personales.
- Desarrollo de folletos explicativos para el consumidor.
- Desarrollo de logos característicos de la empresa para posicionar las marcas en el mercado.
- Campañas radiales, televisivas y por periódicos, incentivando al consumo de los productos.

Por medio de las empresas de medios de comunicación y empresas dedicadas al diseño de artes gráficas se obtuvieron los siguientes datos referentes a los costos de publicidad.

Cuadro 65. Costos de Correo directo en Cartagena de Indias.

Trabajo realizado	Costo unitario
Impresión de cartas	\$400
Alquiler de registros ³⁴	\$600
Manejo de material ³⁵	\$150
Costo por parte de correo	\$250
Folletos informativos ³⁶	\$130
Dinplay ³⁷	\$1200

Fuente: Empresas gráficas de Cartagena, agosto 30/98

Con base en el cuadro 65 se puede deducir que el envío de 20.000 cartas con su respectivo folleto, costaría aproximadamente 30.601.200 pesos.

De acuerdo con algunas empresas especializadas en este tipo de trabajo como por ejemplo: Word Currier y Gráficas El Cheque, es frecuente las solicitudes de empresas comercilaizadoras de carne (en especial los procesadores) que utilizan sus servicios para este fin.

³⁴ Los registros de alquiler es en el supuesto caso de que se alquilen los Mail List profesionales a compañías especializadas en correo directo.

³⁵ El manejo de material hace referencia a la impresión del membrete en el sobre e introducir la carta en el mismo.

³⁶ El costo de los folletos puede aumentar, de acuerdo con las exigencias del cliente.

Cuadro 66. Costo de televisión en Cartagena de Indias.

Programadora	Canal	Frec.	Hora	Día	Dsto. Volumen	Dsto. Agen.	Tarifa neta mes	Tarifa neta trimestre	Tarifa por 20"
Jorge Barón	UNO	8	10 p.m.	l.m.v	35%	17.65%	11.411.600	32.234.800	2.664892
24 Horas	UNO	4	7 a.m.	m.j.	35%	17.65%	15.318.608	39.955.824	7.150209
R.C.N.	31	4	8 p.m.	l.m.v	35%	17.65%	18.411.477	51.234.434	8.593.856
CARACOL	6	4	6 p.m.	S	35%	17.65%	11.940.985	33.822.955	5.573.649
JES	A	4	8 p.m.	D	35%	17.65%	13.940.985	39.822.850	6.507.165

Fuente: Programadoras nacionales. Agosto de 1998

Cuadro 67. Costo de Radio en Cartagena de Indias

Programadora	Hora	Valor mes 30"	Dto volumen	Dsto agencia	Valor neto mes	Vr. Neto bimestre
R.C.N.	630-830 a.m.	20.312.500	0	3.585.156	16.727.344	33.454.688
CARACOL	12:00-2.00 p.m.	22.050.000	5.512.500	3.891.825	12.645.675	25.291.350

Fuentes: Programadoras nacionales radiales . Junio de 1998

A los valores anteriores se le suma el costo de producción el cual es aproximadamente el siguiente: producción cuña radial \$2.000.000, producción comercial de televisión \$15.000.0000.

³⁷ Costos de digitalización de la carta

Fedegan, a adelantado campañas publicitarias en los dos últimos años por valores aproximados de \$700.000.000. Este valor es exclusivo de pautas en televisión y radio. Rica Rondo, Zenú y Suizo son otras empresas que utilizan con frecuencia este tipo de publicidad.

De acuerdo con todo lo anterior se puede concluir que el gasto en mercadotecnia hecho en el sector de las carnes es bastante significativo y por esto su relación con la demanda es de tipo extensible, pues las promociones son un factor importante en el desarrollo de las ventas para estos productos. En el caso particular de la carne de res, existen diferencias con respecto de la carne de pollo y de pavo en cuanto al efecto producido por el gasto en mercadotecnia. En la carne de res, las campañas publicitarias no han logrado aún incrementar la demanda, pues existen factores de imagen que se están trabajando como prioridad. No se publicita una marca de carne en especial ni un tipo o corte exclusivo, sino que se enfoca de acuerdo con Fedegan a contrarrestar el mito ya definido hace algún tiempo, sobre el daño que produce el consumo de carne de res. Pero también, Camagüey ha realizado pautas promocionando su marca, lo cual crea una demanda selectiva, igual que en el consumo de las carnes de pollo y de pavo; pues en estas últimas las promociones se enfocan en posicionar una marca en el consumidor final.

De acuerdo con el cuadro 23 del capítulo análisis del consumidor el 68% de las personas en Cartagena compran la carne de res, en expendio o en el mercado de Bazurto, luego no existe una demanda selectiva, sino una demanda primaria para

este producto, pues la demanda no tienen en cuenta la marca que se está comprando. El 32% restante podría conformar un grupo de demanda selectiva, pues compran su carne en supermercados, donde se puede decir que la carne es de la marca del supermercado donde se adquirió, con excepción de la carne que ya viene empacada y marcada como es el caso de Camagüey y de Caspian.

De acuerdo con el cuadro 21 del análisis del consumidor se puede afirmar que mientras que en la carne de res, es indiferente la marca, en la carne de pollo y de pavo, si se tiene preferencia por alguna marca del mercado, luego la demanda es selectiva.

8.3 PROYECCIONES DE LA DEMANDA

A continuación se hará una estimación de la demanda futura, tratando de anticipar el comportamiento probable de los compradores, sujeto este, a una serie dada de condiciones, como por ejemplo, las características del entorno, sobre lo cual, ya se habló en el desarrollo de este trabajo.

Para estas proyecciones, se han reunido algunos datos históricos de ventas, suministrados por: Pavos La Paz, Fedegan y Fenavi. Pero además se va a tener muy presente lo que dice la gente, pues, es bien importante conocer la opinión de los expertos o personas que conocen ya el negocio, y, las intenciones de los compradores.

8.3.1 Carnes de Res.

Cuadro 68. Demanda de Carne de Res en Cartagena desde 1994 hasta 1997

Año	Demanda carne de res (En toneladas)
1994	37176
1995	39096
1996	40644
1997	42480

Fuente: Fedegan. Boletín: Importancia de la ganadería en Colombia.

Enero de 1998

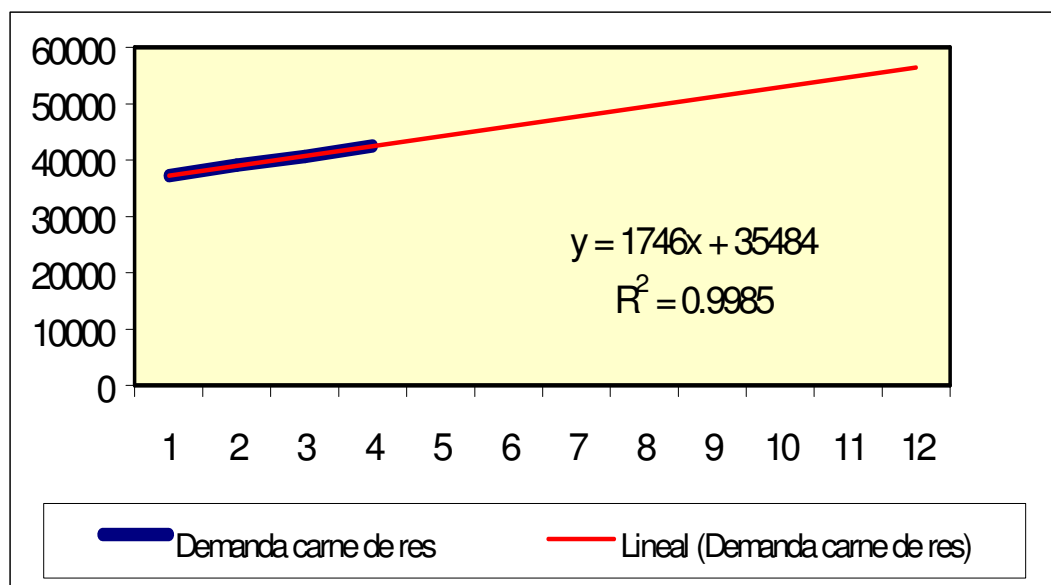


Figura 54. Proyecciones de demanda de carne de res para Cartagena de Indias hasta el año 2005.

Fuente: Fedegan. Boletín: Importancia de la ganadería colombiana. Enero de 1998. Cálculos propios

Cuadro 69. Proyecciones de demanda de carne de res para Cartagena de Indias hasta el año 2005

Año	Carne de res (En toneladas)
1998	44214
1999	45960
2000	47706
2001	49452
2002	51198
2003	52944
2004	54690
2005	56436

Fuente: Cálculos propios

El método de estimación esta basado en el consumo total de carne de res; para el efecto se tomaron los datos suministrados por Fedegan sobre la producción nacional y se calculó la demanda local.

El modelo es una regresión lineal para atender solamente el consumo interno de carne de res, se tomó para los cálculos de demanda local, la producción de carne por cada canal igual al 73% del peso de la canal y este valor se mantuvo constante. Se tuvo presente que la producción local solo atiende el 60% de la demanda real local. Este pronóstico esta de acuerdo con los pronósticos poblacionales desde el punto de vista de la compra per cápita de Cartagena.

Para reforzar las anteriores proyecciones se pueden ver los cuadros 27,28 y 29 del análisis del consumidor, en donde se analiza la opinión de las empresas compradoras de carne de res. De estos cuadros se puede concluir lo siguientes:

- Más del 74% de las personas que realizan las compras en las empresas compradoras están de acuerdo con que si ha existido un crecimiento en la demanda de carne de res, luego esto esta de acuerdo con los valores de demanda presentados en el cuadro 68.
- El incremento de demanda es pequeño por: la situación económica del país, el costo de la carne de res y la percepción que se tiene de la carne de res en cuanto a los efectos nocivos para la salud.

- El 64.1% de las personas que compran carne de res, en las empresas compradoras, creen que el crecimiento de la demanda se mantendrá, lo cual confirma la proyección calculada anteriormente.

Adicional a todo esto, en el cuadro 30 del análisis al consumidor se aprecia claramente, que el 96.5% de las empresas compradoras consumen con frecuencia la carne de res y en el cuadro 15 se aprecia que el 90.9% de la población cartagenera la compra frecuentemente, luego existe una demanda de este producto en la ciudad. En el cuadro 14 del análisis al consumidor también se aprecia que el 34.1% de la población califican la carne de res como un producto rico, delicioso o exquisito, lo cual confirma que es un producto bien percibido por el consumidor, influyendo esto positivamente en la demanda total.

8.3.2 Carne de pollo

Cuadro 70. Demanda de la carne de pollo en Cartagena de Indias desde 1994 hasta 1997.

Año	Demanda de carne de pollo (En tonelada)
1994	50753
1995	56276
1996	60467
1997	62782

Fuente: Fenavi, Revista Competitividad de la avicultura colombiana.

Diciembre de 1997

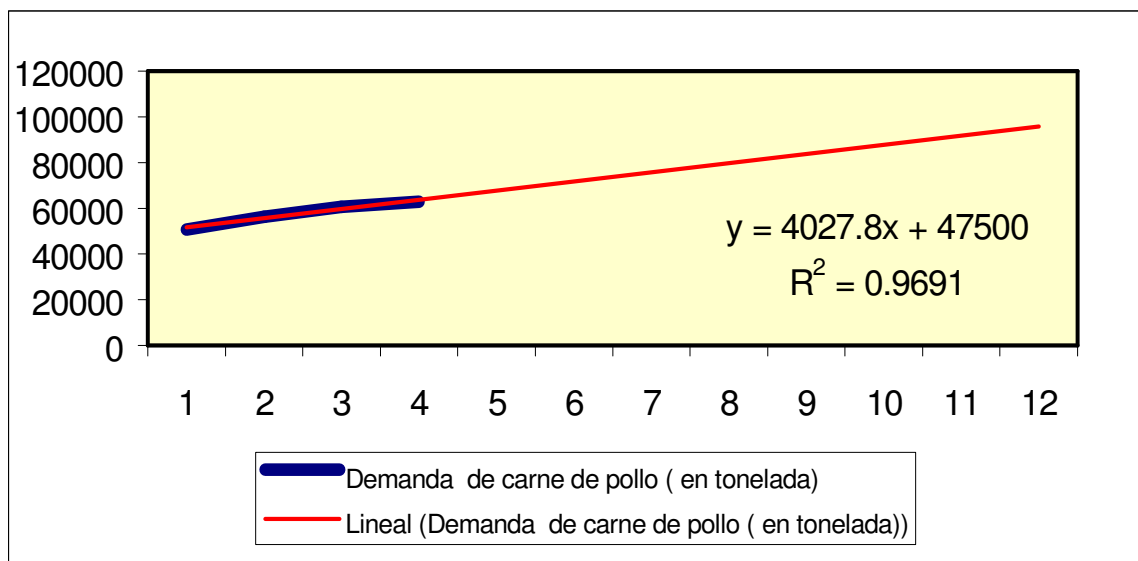


Figura 55. Proyecciones de demanda de carne de pollo para Cartagena de Indias hasta el año 2005

Fuente: Fenavi, Revista Competitividad de la avicultura colombiana.

Diciembre de 1997. Cálculos propios.

Cuadro 71. Proyecciones de demanda de carne de pollo para Cartagena de Indias hasta el año 2005.

Año	Carne de pollo (En toneladas)
1998	67639
1999	71667
2000	75694
2001	79722
2002	83750
2003	87778
2004	91806

2005	95834
------	-------

Fuente: Cálculos propios

El método de estimación está basado en el consumo total de carne de pollo; para el efecto, se tomaron los datos suministrados por Fenavi sobre la producción Nacional y se calculó con estos la demanda local.

El modelo es una regresión lineal para atender solamente la demanda interna de carne de pollo. Para los cálculos se tuvo presente que el 5.8% de la producción nacional corresponde a la producción total y esta producción local solo satisface el 57% de la demanda actual real. Existe concordancia de estos pronósticos con relación a los pronósticos poblacionales desde el punto de vista de la compra per cápita de carne de pollo en Cartagena.

Con el fin de reforzar los anteriores pronósticos se hace referencia a los cuadros 27, 28 y 29 del análisis al consumidor, en donde se analiza la opinión de las empresas compradoras de carne de pollo. De estos cuadros se puede concluir lo siguiente:

- Más del 75% de las empresas compradoras de carne de pollo manifiestan que en los últimos años ha existido un incremento de la demanda.
- De las personas que manifestaron que no había existido un incremento en la demanda, el 31% cree que es por la situación del país y el 5.3% por su costo.

- El 86% de las opiniones de las empresas compradoras de carne de pollo manifiestan que el incremento en la demanda se mantendrá para los próximos años.

Adicional a esto se puede observar también en el cuadro 30 del análisis al consumidor que el 100% de las empresas compradoras de carne de pollo compran frecuentemente este producto. En el cuadro 15 de mismo análisis al consumidor se ve que el 93.5% de las personas compran frecuentemente carne de pollo; y en el cuadro 14 se aprecia que el 18.9% de los consumidores la califican como saludable y el 19.1% como rica, deliciosa o exquisita. Por todo lo anterior se puede afirmar con toda confianza que la demanda del pollo en Cartagena si tiende a aumentar, pues es una carne bien percibida por el consumidor, lo cual es un factor importante en la demanda total y además es una gran alternativa para variar en las comidas, tal como lo manifestó el 23% de los consumidores (cuadro 14 análisis al consumidor final).

8.3.3 Carne de Pavo.

Cuadro 72. Demanda de la Carne de pavo en Cartagena de Indias desde 1994 hasta 1997.

Año	Demanda de carne de pavo (en toneladas)
1994	22
1995	25

1996	16
1997	10

Fuente: Pavos la Paz. Junio de 1998

Es importante resaltar aquí, que en los años de 1996 y 1997, como ya se dijo, las ventas disminuyeron notablemente por la desaceleración del mercado, debido a una reestructuración de la Compañía Pavos La Paz. Sin embargo, en esos años la demanda fue satisfecha con pavos importados, distribuidos por Rica Rondo y por algunos supermercados. Hoy existe una demanda latente, pues no se consigue carne de pavo en todas las variedades como, la ofrece Pavos la Paz en los puntos de venta de la ciudad. No existe ningún esfuerzo de mercadeo para promocionar esta carne, motivo por el cual el desconocimiento sobre la carne de pavo sigue siendo un factor determinante en la demanda.

Pronosticar la demanda de carne de pavo mediante los métodos tradicionales, en la ciudad de Cartagena no es muy confiable, debido a la inestabilidad que se presenta en su demanda. Se podría obtener alguna aproximación, si se utiliza un modelo de estacionalidad, pero desde 1995 no hay datos precisos de ventas. Por esto se acudirá, solamente a la opinión de los expertos en lo que se refiere a la demanda de pavo en Cartagena.

De los cuadros 27, 28 y 29 del análisis al consumidor se observa lo siguiente:

- El 11.6% de las empresas compradoras creen que ha existido en los últimos años un incremento en la carne de pavo. Pero este porcentaje es muy bajo contra el 79.1% que creen que no se ha incrementado la demanda.
- Los motivos por los cuales no ha crecido la demanda, que más sobresalen de acuerdo con la opinión de las personas que realizan las compras en las empresas, son: La situación del país (26.5%), el costo de la carne (13.2%) y la falta de conocimiento del producto (7.3%).
- El 80% de las empresas compradoras creen que la demanda de pavo va a crecer en los próximos años, lo cual indica el alto potencial que existe al respecto.

8.4 ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL DE MERCADO ESPERADO

Como ya se ha dicho antes, la producción local de carne de reses y de carne de pollo no satisfacen la demanda real total. Esto nos permite percibir el potencial existente, mediante una simple diferencia de la oferta y de la demanda. Sin embargo para muchas personas podría parecer lógico el hecho de que al no calcular una demanda insatisfecha el estudio deberá detenerse. Pero esta forma de pensar, es totalmente errónea. El hecho de que no existan datos estadísticos para hacer el cálculo numérico de la demanda insatisfecha, no quiere decir que no exista tal tipo de demanda.

En este estudio de mercados se presenta una idea del riesgo en el que se incurre al tratar de penetrar el mercado de Cartagena, pues como ya se vio,

aun cuando la producción local no satisface la demanda real actual, la competencia no es fácil, pues muchos comercializadores traen su carne producida por ellos mismos o simplemente la compran a personas con un alto grado de confianza.

Es importante aclarar, que en condiciones reales, no existe, el mercado satisfecho saturado, es decir, aquel en el que ya no se puede vender un solo artículo más. Sabemos también por este estudio, que el mercado de las carnes no es un mercado oligopólico sino, polipólico, en el que hay varios productores y donde se puede vender una gran cantidad de producto.

Es importante aunque se logre tener un dato de demanda insatisfecha, analizar algunos otros factores que existen en el mercado y que son a veces más importantes que un número llamado demanda insatisfecha. Estos factores son en su mayoría obtenidos por fuentes primarias (encuestas). Por esto, se retoma aquí, el análisis de la competencia y de allí se toma el dato de producción local de carne de res en Cartagena de Indias. Este dato es aproximadamente 2197 toneladas de carne al mes. Igualmente se toma el dato de la producción local de carne de pollo. El dato es aproximadamente 3000 toneladas al mes. En cuanto a la carne de pavo no existe producción local.

Ahora del análisis de la demanda se tienen los siguientes datos: la demanda de carne de res en Cartagena es aproximadamente 3700 toneladas al mes. La demanda de carne de pollo es de 5300 toneladas al mes. Quiere decir esto, que existe una demanda satisfecha por las carnes traídas de otras ciudades, así: Para la carne de res de aproximadamente 1503 toneladas al mes, y, para la carne de pollo de aproximadamente 2300 toneladas al mes.

Como ya se dijo, en la carne de pavo, el potencial de demanda es altísimo, pues básicamente el mercado esta abandonado y el gusto por la carne de pavo es un factor positivo en Cartagena para desarrollar esta demanda. (Ver cuadros 14,29,30,32)

En el análisis al consumidor se presentaron factores relevantes, como las percepciones por los productos cárnicos, las expectativas sobre la demanda de estos productos y los hábitos de consumo y de compra de los consumidores cartageneros. En el análisis a la competencia, se estudiaron factores como la presentación de los productos ofrecidos, su calidad y como es percibida por los consumidores y el tipo de mercado al cual se dirigen algunos competidores fuertes de la ciudad. Por todo esto es indudable, que existe potencial de mercado para la comercialización de la carne de res, pollo y pavo; y que con ingredientes como la innovación, el buen servicio, los bajos costos y la calidad se puede lograr obtener una gran participación del mercado en la comercialización de estos productos.

9. ANALISIS ESTRATEGICO DEL ENTORNO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LAS CARNES DE RES, POLLO Y PAVO.

Con el fin de condensar todo lo expuesto hasta aquí en este estudio, se hace este análisis estratégico el cual presentará la información pertinente sobre las oportunidades, las amenazas, las debilidades y las fortalezas que existen en el entorno cartagenero, para comercializar las carnes de res, pollo y pavo. Es importante resaltar que como el objetivo no es desarrollar una planeación estratégica sino solo obtener algunas estrategias que sirvan para la aplicación de la comercialización de la carne, no se van a desarrollar todas las matrices de un plan estratégico.

Toda la información utilizada para este análisis ha sido recolectada por medio de los análisis del consumidor, del medio ambiente socio-económico y político de Cartagena, del análisis de la competencia y en general del análisis del mercado que ya se ha hecho hasta el momento. El análisis se hace en conjunto para las tres carnes, pues el objetivo es conocer la información que permita crear una empresa que comercialice estas tres carnes en Cartagena.

9.1 ANÁLISIS INTERNO DEL ENTORNO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LAS CARNES DE RES, POLLO Y PAVO EN CARTAGENA

9.1.1 Fortalezas

- 1. Las carnes de res y de pollo están bien arraigadas en los hábitos tradicionales de consumo.**
- 2. La carne de pavo es muy bien percibida, al igual que la de pollo por su poder alimenticio y sus beneficios para la salud.**
- 3. La comercialización de la carne de pavo esta virgen en Cartagena y se posee la experiencia y el producto para comercializarlas.**
- 4. La carne de pollo ocupa el segundo lugar dentro de los productos cárnicos más consumidos por la población en Cartagena.**
- 5. La calidad, el servicio y el precio son factores considerados por los consumidores en Cartagena como muy importantes.**
- 6. Existe un mercado permanente de consumidores para las tres carnes.**
- 7. Concepto de médicos y nutricionistas con respecto a las carnes de pollo, de pavo y de res.**

9.1.2 Debilidades

1. No existe aún una cultura de excelencia por parte de los consumidores de Cartagena.
2. La tecnología que se encuentra en Cartagena es una tecnología obsoleta.
3. No existe un control exigente de precios en la ciudad.
4. Carencia de normas de calidad sobre los productos de carne de res, pollo y pavo.
5. Falta de capacitación operaria.
6. Conceptos de salud de algunos médicos y nutricionistas con respecto al consumo de carne de res.
7. Poca o ninguna promoción de la carne de res, y pavo.
8. Bajos niveles de ingreso de la población cartagenera.
9. Altos impuestos.
10. Falta de información sobre la carne de pavo.
11. Falta de información sobre la clasificación por estrellas de la carne de res y sus ventajas de calidad cuando se empaca al vacío.
12. Demasiados intermediarios en la cadena de comercialización de la carne de res.
13. Poca protección y poco control sobre las importaciones.
14. Escasas oportunidades de créditos a tasa permisibles para los pequeños industriales.
15. Poca acogida por el corte americano.

16. La estructura de sacrificio (para la carne de res), distribución y venta (para las carnes de res, pollo y pavo) tienen un manejo de imagen de bajo perfil de calidad.

17. El desconocimiento tanto del consumidor como de los comercializadores y/o vendedores en el manejo, tratamiento y uso de las carnes.

18. No existe suficiente respaldo organizacional, técnico y financiero para asumir la responsabilidad de la comercialización con excelencia, de la carne de res, pollo y pavo.

9.1.3 Matriz de evaluación de factor interno. **Es una herramienta analítica que resume las debilidades y fortalezas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo.**

Cinco pasos se requieren para el desarrollo de una matriz de evaluación de factor interno:

- **Identificar las fortalezas y debilidades, haciendo un análisis en cuanto ha capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica, capacidad de talento humano.**
- **Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada, sin**

importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades. Los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe ser igual a 1.

- Asignar una clasificación de 1-4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad importante = 1, o una debilidad menos importante = 2, una fortaleza menor = 3, o una fortaleza importante = 4.
- Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado total ponderado.
- Se suman los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado.

Matriz de evaluación de factor interno

FACTOR INTERNO CLAVE	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN	RESULTDO PONDERADO
FORTALEZAS			
1	4	0.06	0.24
2	4	0.06	0.24
3	4	0.06	0.24
4	3	0.02	0.06
5	4	0.06	0.24
6	4	0.06	0.24
7	3	0.01	0.03
DEBILIDADES			
1	1	0.06	0.06
2	2	0.01	0.02
3	2	0.02	0.04
4	2	0.03	0.06
5	2	0.02	0.04
6	2	0.02	0.04

7	1	0.01	0.01
8	2	0.02	0.04
9	2	0.03	0.06
10	1	0.03	0.03
11	1	0.05	0.05
12	1	0.06	0.06
13	1	0.05	0.05
14	1	0.06	0.06
15	2	0.03	0.06
16	1	0.05	0.05
17	1	0.06	0.06
18	1	0.06	0.06
TOTAL			2.14

Si la sumatoria de los resultados ponderados hubiera sido mayor de 2.5 significaría, que hay una alta cantidad de fortalezas y por esto se soportarían bien las amenazas que sobrevengan. Pero como la sumatoria dió menor de 2.5 (2.14) esto quiere decir que existen mayores debilidades y se deben buscar estrategias Do, las cuales tienen como objetivo la mejora de las debilidades valiéndose de las oportunidades.

9.1.4 Tendencias

1. **Modernización de las estructuras de comercialización de la carne de res.**
2. **Establecimiento de criterios de clasificación de carnes, acordes con las exigencias del mercado.**
3. **Mejoramiento de la competitividad de la oferta nacional, mediante mejoras de la productividad y la calidad de los productos cárnicos.**
4. **Desarrollo de programas educativos de consumo a través de formas asociativas y medios masivos.**

5. **Desarrollo de tecnologías limpias para la producción y la comercialización de las carnes.**
6. **Incrementos significativos en el consumo de la carne de pavo.**
7. **Desarrollo de productos a base de carne de res para satisfacer la variabilidad de gustos del mercado.**
8. **Mejoramiento de los sistemas de conservación, transporte y mercadeo.**
9. **Desarrollo de alternativas tecnológicas sostenibles y de bajo costo.**
10. **Diversificación de los productos de carne de pavo para llegar a más sectores del mercado.**
11. **Incremento de los niveles de inversión del gobierno, en infraestructura y servicios de apoyo (vías, educación, salud, microempresas).**
12. **Reducción de pérdidas por deficiencias en los procesos de producción.**
13. **Desarrollo de una alta capacidad empresarial del productor y del comerciante.**

9.2 ANALISIS EXTERNO DEL ENTORNO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LAS CARNES DE RES, POLLO Y PAVO EN CARTAGENA

9.2.1 Oportunidades

1. Gran capacidad de reducción de la carne de res, pollo y pavo, cuando están bien presentadas, tanto en los puntos de venta, como en la mesa del consumidor final.
2. Exigencia del mercado por productos de mayor valor agregado.
3. Exigencia del mercado por una mayor variedad de las presentaciones (carne sazonadas, apanadas, porcionadas).
4. Mayores exigencias de los consumidores, por las carnes empacadas al vacío.
5. Exigencias del mercado de productos listos para comer o de fácil preparación y de gran flexibilidad para combinar con otros alimentos.
6. Mayor participación del grupo amas de casa en la población de Cartagena.
7. Tendencia por parte de los consumidores a consumir alimentos que favorezcan su salud.
8. Cartagena esta ubicada en un sitio privilegiado por la geografía colombiana, permitiendo facilidades de exportación.
9. No hay definición por parte de los actuales productores y comercializadores en la forma como se produce la carne, se empaca y se distribuye.

9.2.2 Amenazas

1. Globalización de la economía, importación de carnes.

2. **No reacción a los cambios por parte de los consumidores.**
3. **Poca competitividad a nivel internacional.**
4. **Desarrollo de los productos sustitutos.**
5. **Alianzas estratégicas para la producción y la comercialización.**
6. **Incremento de las grandes campañas publicitarias y promocionales en contra de la carne de res.**
7. **La preocupación por la salud, ha llevado a la gente a disminuir el consumo de carnes rojas.**

9.2.3 Matriz de Evaluación del factor externo. El procedimiento para la evaluación de la matriz de factor externo es el siguiente:

- **Determinar, las amenazas y oportunidades mediante el análisis de: Factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, factores geográficos, y factores competitivos.**
- **Asignar una ponderación para cada uno de los factores externos claves que fueron previamente determinados y cuyo valor está entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante)**
- **Clasificar de 1-4, para indicar si dicha variable representa una amenaza importante = 1, una amenaza menor = 2, una oportunidad menor = 3, o una oportunidad importante = 4.**
- **Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado de cada variable.**

- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Matriz de evaluación de factor externo.

Factor externo clave	Clasificación	Ponderación	Resultado ponderado
Oportunidades			
1	4	0.08	0.32
2	4	0.06	0.24
3	4	0.08	0.32
4	4	0.08	0.32
5	4	0.06	0.24
6	3	0.05	0.15
7	4	0.06	0.24
8	3	0.03	0.09
9	4	0.08	0.32
Amenazas			
1	1	0.08	0.08
2	1	0.08	0.08
3	2	0.06	0.12
4	2	0.03	0.06
5	1	0.08	0.08
6	2	0.03	0.06
7	2	0.06	0.12
		Total	2.84

Como el resultado es mayor de 2.5 (2.84), quiere decir que existe una alta cantidad de oportunidades con las cuales se pueden soportar y mejorar todas las debilidades que se tengan.

9.3 MERCADO Y COMPETENCIA

Para el desarrollo de este punto se utilizará la matriz de perfil competitivo, la cual permite la identificación y la evaluación de los factores claves para el éxito en la industria de las carnes. Esta matriz, resume información decisiva sobre los competidores y responde a los siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes son nuestros competidores más importantes?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en el sector industrial de las carnes?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la industria?
- ¿Hasta que punto es cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo de éxito?
- En general: ¿Qué tan débil o que tan fuerte es cada competidor importante con respecto a la nueva empresa comercializadora de carnes?

Es importante adelantarse en este punto y decir, que de acuerdo con el estudio realizado, la idea es llegar al mercado con carnes de res de buena calidad y excelente presentación a un precio cómodo para el consumidor. Se

trabajaré con cortes nacionales y americanos, empacando al vacío para suministrar productos de alta calidad y surtiéndose directamente del ganadero para evitar tantos intermediarios. La carne de pollo se trabajará mediante alianzas con productores y a esta no se le hará ningún proceso, limitándose solo a distribuirla al igual que la carne de pavo, pues ya en el país, estas dos industrias (pollo y pavo), están bastante desarrolladas y en cabeza de empresas muy reconocidas a nivel nacional. Sobre esto se seguirá ampliando en el diagnóstico del estudio de mercado y en las conclusiones. Por ahora era importante tenerlo presente para poder hacer la evaluación de algunos factores claves de éxito con respecto a la competencia.

9.3.1 Factores Claves de éxito

- | | |
|------------------------|------------------------------------------------|
| 1. Calidad | 12. Disponibilidad de líneas de crédito |
| 2. Precio | 13. Capacidad de endeudamiento |
| 3. Servicio | 14. Rentabilidad |
| 4. Empaque | 15. Estabilidad de costos |
| 5. Corte | 16. Infraestructura |
| 6. Conservación | 17. Tecnología |
| 7. Frescura | 18. Exclusividad de los procesos de producción |
| 8. Sanidad | 19. Normalización de los procesos |
| 9. Capacidad directiva | 20. Ubicación física |
| 10. Exclusividad | |
| 11. Publicidad | |

- 21. Acceso a servicios públicos**
- 22. Flexibilidad en la producción**
- 23. Nivel académico del recurso humano**
- 24. Experiencia técnica**
- 25. Ausentismo**
- 26. Capacitación**
- 27. Liquidez**

9.3.2 Matriz de perfil competitivo

Factor clave de éxito	Ponderación	C1		C2		C3		C4		C5		C6	
		Cl.	R.P.	Cl.	R.p.	Cl.	R.p	Cl.	R.p.	Cl.	R.p.	Cl.	R.p.
1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
2	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	3	0.15
3	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05
4	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2
5	0.05	4	0.2	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.2	4	0.2
6	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16
7	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
8	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2
9	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16
10	0.01	1	0.01	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03	4	0.04
11	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	4	0.08
12	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16
13	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16
14	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2
15	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
16	0.02	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	4	0.08
17	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16
18	0.01	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03	4	0.04
19	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
20	0.01	1	0.01	3	0.03	3	0.03	3	0.03	4	0.04	1	0.01
21	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09	3	0.09	4	0.12	4	0.12
22	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09
23	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	4	0.16
24	0.02	1	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08
25	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09
26	0.05	4	0.2	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.2
27	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2
		$\Sigma=2.99$		$\Sigma=2.75$		$\Sigma=2.68$		$\Sigma=2.54$		$\Sigma=3.21$		$\Sigma=3.58$	

Esta matriz se hizo de acuerdo al producto más representativo para la compañía de comercialización de carnes objeto de este estudio. Este producto es la carne de res. La ponderación indica la importancia del factor dentro del negocio en general y la clasificación indica si es: Una fortaleza importante = 4, una fortaleza menor = 3, una debilidad menor=2, una debilidad importante=1. Las empresas tenidas en cuenta para la elaboración de esta matriz son:

C₁= La Empresa Comercializadora objeto de este estudio.

C₂= Districarnes la Magdalena

C₃= Districarnes Tin – Tin

C₄= Inversiones Salazar

C₅= Caspian

C₆= Camagüey

Se escogieron estas empresas con base en el análisis hecho anteriormente de la competencia, por ser las más representativas en el mercado de la carne de res.

En esta matriz se aprecia claramente cual es la importancia relativa de cada factor clave de éxito. Se aprecia también hasta que punto es cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo de éxito. Por ejemplo, en el

factor referente al empaque, la compañía C₁ es muy fuerte, al igual que las compañías C₅ y C₆, mientras que las compañías C₂, C₃ y C₄ son mas fuertes en el factor precio.

Con esta matriz se puede evaluar en términos generales que tan débil o que tan fuerte es cada competidor con respecto a nuestro proyecto C₁. Esta matriz revela que existen dos competidores fuertes que son Caspian y Camagüey y esto es debido a la afinidad del producto, a su experiencia, a su trascendencia y a sus fortalezas en capital de trabajo y liquidez.

Los factores sombreados con azul son los factores en los cuales la compañía C₁ es fuerte y no es superada por ninguno de sus otros competidores. Los factores sombreados con verde son en los cuales la compañía C₁ es más débil que su competencia.

9.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En este diagnóstico se refleja el estado real del entorno cartagenero, para la comercialización de la carne de res, pollo y pavo. A su vez, el diagnóstico es el punto de partida para el establecimiento de estrategias orientadas a aprovecharse de las oportunidades que ofrece el entorno, para contrarrestar las amenazas y aprovechar las fortalezas para compensar las debilidades.

Se utilizará para el diagnóstico el método denominado matriz D.O.F.A. o S.W.O.T. La matriz D.O.F.A., es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategia FO:** Se basan en el uso de fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- **Estrategias Do:** Tiene como objetivo la mejora de las debilidades valiéndose de las oportunidades.
- **Estrategia Fa:** Se basan en la utilización de las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
- **Estrategia Da Tienen** como objetivo derrotar las debilidades y eludir las amenazas.

En el desarrollo de esta matriz DOFA, se utilizaron estrategias de tipo corporativo basadas en: diversificación concéntrica, integración vertical, funciones y operaciones conjuntas.

Estas estrategias son la base para poder desarrollar un excelente plan mercadotécnico que brinde dirección para el futuro. Sin embargo se recomienda completar todo esto con un plan estratégico detallado que obligue a adoptar actitudes concentradas en el cliente. Es importante el desarrollo de este plan estratégico, pues este va más allá de los conceptos de mercadeo obtenidos en este estudio, ya que permite priorizar todos los factores externos que pueden afectar la empresa.

Una planeación estratégica como la que se recomienda debe comprender:

- La preparación de una declaración de misión de la empresa.
- Preparación de una visión para la organización.
- Establecimiento de objetivos para poder cumplir las metas.
- Planear estrategias funcionales a corto plazo, estableciendo responsabilidades y recursos.
- Planear estrategias funcionales de largo plazo estableciendo responsabilidades y recursos.,
- Seleccionar las estrategias que permitirán realizar sus metas.

- **Establecer presupuestos estratégicos con proyecciones y sistemas de evaluación y control.**

Sin embargo, y, como ya se dijo, mediante lo planteado en este primer acercamiento a un plan estratégico, se tiene ya una base muy valiosa para poder visualizar el rumbo de acción que se debe desarrollar para comercializar las carnes de res, pollo y pavo en la ciudad de Cartagena.

10. DIAGNOSTICO DEL ESTUDIO DE MERCADO

Con base en el análisis efectuado durante el desarrollo del estudio en lo concerniente al mercado, al medio ambiente socio- político y económico de Cartagena, a el consumidor y a la competencia, se realiza este diagnóstico con el propósito de resumir la situación para la comercialización de las carnes de res, pollo y pavo en Cartagena.

En este diagnostico se pretende reflejar el estado real del mercado y a su vez crear un punto de partida para el establecimiento de estrategias orientadas a contrarrestar las amenazas del mercado y a aprovechar las fortalezas.

Retornando al estudio, se aprecia claramente que el sector de las carnes juega un papel muy importante en la economía nacional. Sin embargo, la producción y comercialización de la carne de res, no ha podido desarrollar una capacidad

industrial, con alta gerencia, con la posibilidad de introducir los grandes cambios estructurales que requiere la actividad, a lo largo de la red agroalimentaria.

El sector de la carne de bovino, muestra que no posee la cultura necesaria de la excelencia en la calidad y en los servicios, que le permita primero abastecer el mercado interno y, luego de tener creadas estas condiciones, ir en busca de las posibilidades del mercado externo.

Es imperativo que el sector de la carne de res se modernice, para que esté a tono con el mercado cambiante de hoy. Deben crearse fuerzas por parte de los productores para buscar la fórmula efectiva y eficaz de producir y comercializar sin perder la sensibilidad del mercado y el contacto directo con el cliente. Es necesario ver la actividad ganadera como un negocio integral que va desde las fincas hasta la mesa del consumidor. Es necesario desintermediar el sistema de suministro, ya que de no hacerlo así, se tendrán que buscar divisas en otras actividades. Hay que gestionar con urgencia una moderna industria de la carne de bovino.

Por otro lado el sector avícola a sido muy positivo. Los crecimientos sobrepasan ampliamente los pronósticos. Sin embargo, las compañías productivas de carne de pavo y de pollo, que gozan de un negocio más organizado y tecnificado que el de la carne de res, afrontan problemas para afianzar su demanda. Existen varias razones ya enumeradas durante el trabajo, pero es importante destacar las siguientes:

- Altos costos de distribución

- Poca comunicación con clientes fuera de las ciudades de base.
- Falta de un aseguramiento del producto en cuanto a la conformidad de los requerimientos convenidos con los clientes.
- Las importaciones en muchos casos desleales.

La demanda potencial de carne de res, pollo y pavo es alta, pero sus consumos, aún se ven influenciados por factores tales como: La mala calidad, los altos costos, el mal manejo del producto, la poca higiene que percibe el consumidor, el maltrato del cliente, el incumplimiento y la demora en los pedidos; factores estos que están relacionados con la actual estructura de comercialización que se maneja en la ciudad de Cartagena.

De las tres carnes objeto de este estudio, la carne de res es la que afronta mayores problemas en cuanto a: Tecnología, organización de la producción y de la comercialización, calidad del producto y viabilidad del mismo.

En las carnes de pollo y de pavo existen marcas ya posicionadas en el mercado, en la carne de res no hay preferencia por alguna marca en especial. Son muy pocos, los que se preocupan por hacer de la carne de res un producto de calidad e igualmente muy pocos los comerciantes de este producto que han colocado una marca que imprima confiabilidad y posicione su producto en la mente de los consumidores. Las presentaciones de la carne de pollo y de pavo que se encuentran en el mercado permiten que el consumidor pueda variar dentro del

mismo producto, pues se ha desarrollado diversas presentaciones con el fin de satisfacer todas las necesidades de los consumidores. Además, las carnes de pollo y de pavo se comercializan con empaques que conservan el producto en óptimas condiciones, y que permiten al consumidor desarrollar altos niveles de confiabilidad en cuanto a la frescura e higiene del producto. La carne de res no presenta la misma viabilidad en presentaciones, y tan poco tiene un empaque apropiado para su comercialización.

En Cartagena, el consumidor de carnes, se mueve por tendencias en las cuales tiene gran influencia el precio. Pero es importante también señalar que la demanda de las carnes se ve afectada por la falta de mecanismos que enseñen a los niños y al consumidor en general, que las carnes son un alimento necesario, nutritivo y básico en la alimentación de todo ser humano.

Desafortunadamente, Cartagena presenta un ambiente social muy pobre. El 53.97% de sus habitantes son de estrato 1 y 2 y esto es un grave impedimento para lograr iniciar una comercialización de productos de excelente calidad, pues el consumidor no cuenta con niveles de ingresos que le permitan en muchos casos satisfacer aunque sea sus necesidades básicas.

Cartagena presenta un ambiente favorable en cuanto a la inflación se refiere, pues ha presentado un descenso significativo con relación al promedio nacional y a los registros propios de períodos anteriores. En cuanto a las carnes es una de las ciudades donde la inflación en este sector presenta un menor incremento lo cual

es muy positivo, pero no compensa con el bajo nivel de ingresos generalizado de la población. Cartagena en términos generales ha sido clasificada en el cuarto puesto en 1997, como ciudad más costosa, pues la educación, presenta en la ciudad la inflación más alta del país. Esto hace que el comercio de producto en los niveles de excelencia como los que se proponen para la carne de res, pollo y pavo sea muy desfavorable y, puede ser una explicación del porque se comercializa la carne de res sin empaques adecuados y en expendios de poca infraestructura, con condiciones higiénicas de frío y de sanidad muy malas.

Por otro lado, el consumo de los clientes institucionales en lo que se refiere a la carne de res, pollo y pavo, también esta muy afectado, pues la actividad turística de la ciudad no ha conseguido resultados positivos en los últimos años.

Las expectativas de conseguir mejoras a corto plazo de los ingresos de los cartageneros, son muy remotas, pues uno de los sectores de mayor movimiento en la economía de la ciudad es la construcción y, en 1997 por tercer año consecutivo, la construcción continuó cayendo en la ciudad. Existe una tendencia aceptable en la construcción de vivienda social, pero en el resto de destinos como hoteles, industria, oficinas, bodegas, almacenes, hospitales, centros educativos y otros, esta totalmente debilitada esta actividad.

El ambiente económico de la ciudad, esta afectado hoy en día, por altas tasas de interés, menor rentabilidad de la inversión en finca raíz, baja en las ventas en todos los segmentos del mercado inmobiliario y, fundamentalmente, insuficiencia

de servicios públicos. Por estos motivos, según Camacol, la recuperación de la construcción en Cartagena es un proceso lento, con pocas expectativas en el corto plazo.

Para reforzar la afirmación sobre las muy pocas posibilidades de conseguir mejoras en los niveles de ingreso de los cartageneros, se hace aquí énfasis en las altas tasas de desempleo que se han venido presentando desde 1996 en la ciudad. Esto junto con la desaceleración económica, la caída de la construcción, la alta tasa de migración hacia la ciudad, el impacto de la apertura económica, las liquidaciones de sociedades y el aumento de concordatos y quiebras de empresas, dibujan un panorama laboral bastante oscuro durante los próximos años en la ciudad.

Sin embargo y pese a todas las predicciones existentes sobre el futuro oscuro en los próximos años de la ciudad, no se puede desconocer que existe un ambiente de competitividad en algunas empresas de la ciudad, el cual es creado por idiosincrasias y tendencias culturales que van a conducir a mejorar el panorama descrito ya anteriormente. Existen tendencias importantes como la revaloración del talento humano, la innovación organizacional basada en el acceso y aplicación de la tecnología, la integración y el fortalecimiento de redes interempresariales para asumir la defensa del interés público, etc. Estas tendencias tendrán efectos trascendentales sobre la vida de la ciudad como: Una importante difusión de la tecnología, una reducción generalizada de precios e ingresos que orientarán a las familias hacia el ahorro ante la incertidumbre de la dinámica del mercado, una

mejora de la infraestructura urbana de la ciudad y porque no, algunos cambios alimenticios hacia lo “light” disminuyendo la demanda de algunos productos que no se adapten a las necesidades de los consumidores.

Cartagena posee grandes potencialidades, pero desafortunadamente, su desarrollo es muy lento, pues estas potencialidades están coaccionadas por muchas otras debilidades que actualmente posee el distrito. Cartagena posee fortalezas grandes como centro internacional de transporte, sin embargo, su desarrollo social es muy lento y las oportunidades para el mejoramiento de la calidad de vida dependerán en buena parte de la preservación y recuperación del medio ambiente y del estímulo que se implante, para promover oportunidades para una mayor formación y capacitación del talento humano local.

En el plan de desarrollo del actual Alcalde (Nicolás Curi Vergara), se contemplan lineamientos referentes a:

- Un creciente desarrollo social y humano basado en la educación y en políticas sociales para la población vulnerable.
- Un mayor desarrollo territorial basado en mejoramientos continuos de vías sistemas de tránsito y transporte público.
- Un mayor desarrollo institucional basado en programas de planeación estratégica.

- Un mayor desarrollo económico sostenible basado en la implementación y el mejoramiento de cadenas productivas, mejoramiento de servicios básicos e incentivos al comercio de productos básicos.

Existen grandes problemas en la ciudad, pero también existe una fuerte intención y una gran conciencia por parte de sus autoridades para mejorarlos en beneficio de la ciudadanía.

En la ciudad de Cartagena hay dos grupos importantes, seleccionados con base en las actividades de sus integrantes y que conforman el 37.2% de la población. Estos grupos son: El grupo de las amas de casa y el grupo otros, esta último que esta formado por personas que realizan las siguientes actividades: Conductores, mensajeros, tenderos, vigilantes, modistas, niñeras, albañiles, taxistas, manicuristas, comerciantes, madres comunitarias, peluqueros, etc. Estos dos grupos en su mayoría están formados por personas entre los 26 y 40 años y tienden a consumir alimentos con alto valor nutricional, comunes en el mercado, pero sin pagar altos costos por ellos.

Igualmente, dentro de la población cartagenera, el 26.4% tienen ingresos familiares de hasta un salario mínimo legal y viven en casa propia. Sin embargo y de acuerdo con las estadísticas de planeación nacional, un muy alto porcentaje de las viviendas de la ciudad no cuentan con el total de los servicios básicos. Esto confirma lo que ya se ha dicho sobre los altos niveles de pobreza que tiene Cartagena. La gran mayoría de las familias de ingresos bajos, no destinan sus

ingresos para arriendos, pero si destinan una parte para transporte, pues son muy pocas las personas de bajos ingresos con vehículo propio. Estas familias de bajos ingresos y que conforman el grueso de la población, están integradas en promedio por 4 a 5 personas. Es importante tener en cuenta que más del 50% de la población es casada y que el 15% vive en unión libre, luego sus ingresos no permiten exclusividades en los alimentos y las decisiones para comprar carnes están influenciadas por los costos que ellas representan con relación a sus ingresos mensuales.

De acuerdo con Fedegan, el porcentaje de ingresos destinados por los colombianos para la compra de carne es del 10.9%, lo cual quiere decir que con un salario mínimo por familia, apenas se destinan para compra de carne \$22.000 mensuales y con esto deben comer en el mes de 4 a 5 personas por hogar.

Todo lo anterior solo tiene como objetivo demostrar que Cartagena es una ciudad con un alto índice de pobreza y, que por lo tanto el comercio de productos está afectado directamente por el precio de venta, la necesidad que el producto causa en el consumidor y la percepción que de él tengan los compradores.

Las encuestas realizadas en el transcurso del trabajo, permiten afirmar que la carne de res en la ciudad de Cartagena es percibida por un 34% de sus consumidores como rica, deliciosa o exquisita y, un 22.8% de sus consumidores expresaron que les gustaba, frente a un 10.6% que afirman que es un alimento necesario. Se aprecia también que a diferencia de la carne de res, la carne de

pollo es percibida como un alimento para variar en las comidas, pero que en cuestión de sabor y gusto esta por debajo de la carne de res. Sobre la carne de pavo hay un gran desconocimiento.

Las carnes de res y de pollo están bien posicionadas en el mercado y tienen una alta demanda, sin embargo, en términos generales, los cartageneros tienden a consumir más pescado que cualquier otra carne.

En cuanto a las empresas compradoras de Cartagena, se puede afirmar que la calidad, el precio y el servicio son factores muy importantes. Estas empresas no compran productos de calidad dudosa o con un servicio malo, solo porque su precio es bajo. La calidad y el servicio juegan un papel muy importante en la decisión de comprar. Además manifiestan su inconformidad con el tipo de empaque que presentan los productos e inclusive el 43.1% de las empresas afirman que los productos no tienen empaque, refiriéndose en especial a la carne de res.

El consumo de carne de res y de pollo es muy frecuente por parte de las empresas compradoras y, el pavo lo utilizan en ocasiones especiales. Permanentemente en Cartagena se realizan eventos empresariales o de cualquier otro tipo, lo que hace que el consumo de pavo tenga demanda durante todos los meses del año.

No existe en la ciudad ninguna empresa que comercialice las tres carnes. Hay una empresa que se llama Caspian, la cual comercializa carne de res y otros productos como el pescado, destacándose por el empaque al vacío que utiliza para la carne de res. Sin embargo, su participación en el mercado apenas alcanza el 7%. Otras empresas como Districarnes la Magdalena, logran mejor posicionamiento del mercado, pero no tienen un producto diferenciado con respecto a otros distribuidores.

La producción local de carne de res y de pollo no cubren la demanda interna de la ciudad, luego esto evidencia que el mercado no está sobredimensionado y que con productos diferenciados, de buena calidad y de buen precio se puede lograr una buena competitividad en la ciudad posicionándose privilegiadamente en la mente de los consumidores.

Es importante destacar también, que el 87% de los consumidores de carne de res no tienen preferencia por una marca en especial, e igualmente sucede con el 51% de los consumidores de carne de pollo. Esto es una gran oportunidad para ingresar al mercado una marca de excelente calidad y con un buen precio, que cautive esta población indiferente.

En cuanto a la carne de pavo, existe un mercado con mucho potencial y muy poca competencia. Pavos La Paz tienen ya una trayectoria que brinda confiabilidad a sus consumidores y necesita buscar alianzas que le permitan comercializar sus productos en la costa caribe.

El mercado de la carne de res, en Cartagena esta muy poco desarrollado en cuanto a su tecnología, calidad y precio. Es un mercado muy desordenado, con muchos intermediarios y muy poco beneficio para el ganadero. Por esto la propuesta es desarrollar alianzas para tecnificar la producción eliminar tantos intermediarios y controlar el producto en todas sus etapas, garantizando su calidad y bajos costos para cumplir así los requerimientos de los consumidores.

En cuanto a la carne de pollo y de pavo, se deben buscar alianzas con los productores; pues en Colombia, estas industrias le llevan mucha ventaja a la de la carne de res en cuanto a tecnología, calidad, variabilidad y organización. Estas alianzas son con el fin de vender estos productos (tal y como se reciben por parte de sus productores) en Cartagena y apalancar así el desarrollo de la cultura hacia una exigencia de calidad en la carne de res y a su vez un desarrollo en la demanda de la carne de pavo.

10.1 SELECCIÓN DEL MERCADO META

Como ya se dijo el ambiente socioeconómico de Cartagena, obliga a sus ciudadanos a vivir cautelosamente, cuidando cada peso que se consigue, pues el nivel de ingresos predominante en la ciudad es muy bajo. Adicionalmente la ciudad ha estado experimentando cambios negativos en sus actividades principales como el turismo y la construcción. Por lo tanto, iniciar un negocio cuando las garantías de supervivencia son bajas, en un ámbito, donde ya existen

empresas y personas reconocidas en la actividad del comercio de carnes, es bastante riesgoso; aun más, siendo Cartagena una ciudad donde el regionalismo juega un papel importante. Sin embargo, las oportunidades en este sector de las carnes son tentadoras y sólidas, luego sería imperdonable no aprovecharlas. Por eso, y con el fin de ser cautelosos, se ha seleccionado como mercado meta, las empresas compradoras. Estas empresas compradoras tienen mayor garantía de pago, se logran volúmenes de ventas considerables, no se requiere de una inversión muy alta por no demandar una infraestructura especializada y permiten llegarle al consumidor final, sin hacer la empresa sola todo el esfuerzo de promoción y distribución que se requiere para la venta al detal. Se pueden codificar los productos en supermercados y de esta forma comenzar a llegar a la masa poblacional al tiempo de que los exhibidores, se convertirían también en una vitrina de publicidad y ventas.

Los productos de carne empacados al vacío en los supermercados, permitirían el autoservicio, la agilidad en la venta y en la compra, un mejor aprovechamiento del espacio y brindarían una garantía de calidad y confiabilidad al cliente. En los hoteles, restaurantes, hospitales, a parte de cumplir excelentemente con las condiciones mencionadas, garantizarían una excelente conservación, prolongando su vida útil y asegurando un excelente producto para los clientes.

CONCLUSIONES

Partiendo del diagnóstico del estudio de mercado presentado, se concluye que aunque existen condiciones difíciles en Cartagena para la comercialización de cualquier producto, el sector de las carnes brinda excelentes oportunidades para comercializar carnes de res y de pavo.

La industria de la carne de pollo en la ciudad, esta bastante desarrollada y está en manos de empresas que tienen sólidas administraciones gerenciales, lo que les garantiza un control y un mejoramiento continuo del producto.

En cambio, la industria de la carne de res, necesita con urgencia un reestructuramiento de su esquema, para poder garantizar una sostenibilidad en el mercado nacional y poder también competir en el exterior.

Existe en Cartagena una demanda no sobredimensionada, que permite el ingreso en el mercado de las carnes. Como las necesidades más significativas son: El

mejoramiento de la industria de la carne de res y el posicionamiento de la carne de pavo como un alimento cotidiano en la dieta de los colombianos, entonces, vale la pena explorar, con quien se pueden realizar alianzas importantes para iniciar un camino duro hacia la comercialización y modernización del sector de las carnes, con perspectivas muy buenas de rentabilidad y de crecimiento.

El pollo es un alimento de consumo masivo en la ciudad, con un volumen de demanda alto y con una gran diversidad de productos derivados en el mercado. Por esto, y debido a su excelente posicionamiento, no se debe dejar de tener en cuenta. Hay que explorar posibilidades de traer pollo del centro del país, en donde se concentran los más altos volúmenes de producción, para comercializarlo en la costa caribe, permitiendo de esta manera un apalancamiento importante que daría espacio para ir introduciendo en el mercado la cultura de excelencia que requiere la industria de la carne de res e ir despertando también el interés por la carne de pavo, la cual vale la pena decirlo, presenta un sin número de valores, que desafortunadamente no se conocen todavía por la gente cartagenera.

Hoy el consumo de la carne de res esta estancado, por razones que ya se han presentado a lo largo del trabajo; sin embargo, la mala calidad que se percibe en este producto puede ser desvirtuada con un poco de convencimiento en el trabajo, amor por lo que se hace, ética, honradez y honestidad. Existen técnicas importantes, que han tenido un gran desarrollo investigativo en todo el mundo y que en lo referente a la conservación de alimentos han sido calificadas como inmejorables. Una de estas por no decir la más importante, es el empaque al vacío ó el empaque con atmósfera modificada. Esta técnica, permite exhibir el producto

en vitrinas refrigeradas proporcionando mayores espacios en los puntos de ventas, eliminando costos innecesarios y dando mayor agilidad al mercado, mejorando la calidad del producto y conservando la comodidad del consumidor.

La carne empacada al vacío tiene un óptimo proceso de maduración, obteniendo así características organolépticas deseables tales como: El olor, el sabor aromático y la blandura, que la hacen adecuada para su consumo.

Con el empaque al vacío, se presentan mejores condiciones de higiene y de calidad del producto, ya que desde el proceso de sacrificio del animal se deben aplicar sistemas técnicos y sanitarios que garanticen dicha calidad.

En cuanto a la carne de pavo, ya se ha visto que existe un alto desconocimiento del producto por parte de las personas que viven en Cartagena. Esto no es de extrañarse, pues la carne de pavo a carecido de una promoción planeada y persistente que permita con el tiempo su conocimiento en todos los niveles de la población.

Sin embargo al estudiar a las empresas compradoras, se notó una muy buena percepción en lo referente al gusto y a la salud por este producto. Es más, se vio que el consumo por parte de las empresas compradoras está encasillado en las celebraciones de eventos o en ocasiones especiales. Pero estos eventos, son en Cartagena muy frecuentes, pues la ciudad permanentemente es sede de diversos eventos culturales, empresariales y recreativos que hacen que los hoteles,

restaurantes y el Centro de Convenciones brinden los productos de pavo con relativa frecuencia.

Existen también expresiones particulares sobre la carne de pavo refiriéndose a que les gustaría consumirla pero no la consiguen o, afirmando que no la consiguen y no la consumen porque es muy costosa y porque es solo para ocasiones especiales.

Por estas razones y por todas aquellas otras que aparecen plasmadas a lo largo del trabajo, es que se puede decir sin temor a equivocarse, que la carne de pavo presenta un alto potencial de demanda y que con mucho trabajo, con estrategias bien diseñadas y con sistemas mercadotécnicos adecuados, el consumo de esta carne puede llegar con el tiempo a niveles que nos dejarían sorprendidos hoy en día. Recordemos, que hace unos años atrás, el pollo no presentaba la rotación que hoy tiene y además, sigamos la experiencia de países como Estados Unidos, Chile y Venezuela, donde en la medida que su gente ha evolucionado acorde con el desarrollo del país, el incremento por el consumo de la carne de pavo también ha sido cada vez mayor.

Entonces, por todo esto no hay otra forma de concluir el trabajo, sino diciendo que la oportunidad es grande, la situación es difícil, pero los logros que se pueden alcanzar hacen que valga la pena intentarlo. Hay que mejorar el sistema de producción y comercialización de la carne de res y buscar el incremento de la

demanda de la carne de pavo. En esto hay un negocio, lo que queda por hacer es buscar la forma para iniciarlo.

Este estudio de mercado ha sido el primer paso para lograr una comercialización organizada y moderna de carne de res, pollo y pavo en la ciudad de Cartagena. El siguiente paso a realizar después de este estudio, es la elaboración de un estudio de ingeniería de planta y de un estudio económico.

Actualmente se están realizando contactos con algunos ganaderos con el fin de buscar su interés en este proyecto.

La Empresa Indupollo ubicada en Cartagena ya ha tenido un acercamiento con Pavos La Paz, gracias a que en este trabajo se plasmo el potencial del mercado de la carne de pavo en la costa y las excelentes oportunidades de comercializar pollo en regiones diferentes a donde estas se esta produciendo. Es así como Indupollo esta interesado en comercializar la carne de pavo en la costa y Pavos la Paz comercializar la marca de pollo en Santafe de Bogotá.

Una vez se tengan terminados el estudios de ingeniería de planta y el estudio económico, se presentará el proyecto a la División Técnica de Fedegan en Bogotá con el fin de conseguir su apoyo.

Anexo C. Lista de Empresas Compradoras

	DIRECCIÓN
Caspian de Colombia Ltda.	Paseo de Bolívar 32-70
Carnicentro	Edif. Capri # 12-85 Av. San Martín
Churrasco Argentino	Bocagrande Cra. 3ª 74-105
Ditricarnes Tintin	Prado Av. Principal Cra. 33 # 29 B 22
Indupollo	Distrito de Ventas Av. Pedro de heredia No. 22-018.
Puro pollo	Lo amator. Cl.. 32 # 18 C 177
Pollos Colorin	Alcibvia Cl. 30 # 22-06.
Surti Aves	Martinez martelo Dg. 21 # 23-81
Mercapollo (Acondesa)	Av. Crisanto Luque Dg. 21 # 30-381 sector Martinez Maretelo.
Todo Fresco	Clle 6 # 3-43 Bocagrande
Districarnes La Magdalena	Get. Cl. 31 # 19-74
Hotel España	Cl. 63 # 2-09 Crespo.
Hotel Estrella del Mar	Cr. 2 # 4-46 Bocagrande
Hotel Flamingo	Cr. 2 # 5-85 Av. Sn Martín.

Hotel Ibatama	Cr. 2 # 7-46 Pz. Av. San Martín
Hotel India Catalina	Cr. 2 # 7-115 Av. San Martín
Hotel Paris	Cr. 2 # 6-40 Av. San Martín
Hotel Playa	Cr. 2 -3 4-87 Av. San Martín
Hotel la Giralda	Cr. 3 # 7-166 Bocagrande

	DIRECCIÓN
Hotel Mar y Sol	Cr. 3 # 9-31 Bocagrande
Hotel Mary	Cr. 3 # 6-53 Bocagrande
Hotel Tintorera	Cr. 3 # 5-123 Bocagrande
Hotel Villa Paula	Cr. 3 # 4-158 Bocagrande
Hotel Las Velas	Av. Las Velas # 1-60 Laguito
Hotel Capilla del Mar	Cr. 1 con cll. 8 esq. Bocagrande
Hotel Caribe	Cr. 1 # 2-87 Bocagrande
Hotel Hilton	El Laguito
Hotel Cartagena Plaza	Cra 1 # 6-154 Bocagrande
Hotel Costa del Sol	Cra. 1 # 9-18 Av. Malecon Bocagrande

Hotel Dorado	Cra 2 # 4-41 Av. San Martín
Hotel Intercontinental	Av. San Martín y Cl. 6 Bocagrande
Hotel Las Americas	Anillo vial Sector Cielo Mar.
Hotel Michael Plaza	Cra 2 # 5-52 Av. San Martín Bocagrande
Hotel Majagual	Islas del Rosario
Hotel Santa Clara	Cra. 8 # 39-29 Plaza San Diego
Hotel Santa Teresa	Cra. 3ª 3 31-23 Centro Plaza Santa Teresa
Hotel Decameron	Cra. 1 # 10-10 Bocagrande
Hotel Bahia	Cl. 4 Cra 4 esquina Bocagrande
Hotel Barlovento	Cra. 3 # 6-23 Bocagrande

	DIRECCIÓN
Hotel Bellavista	Cabrero cr. 1 # 46-50
Hotel Bocagrande	Cr. 2 # 7-187 Bocagrande
Club Cartagena	Clle 4 # 3-80 Bocagrande

Club de Pesca	cl. 2ª # 16-18 Fuerte del Pastelillo Manga
Club Naval	Cra. 1 5 con Cl. 6 Castillogrande
Club Naval de Suboficiales	cl. 72 con Av. 10 A Crespo
Club Campestre	Turbaco
Club de Profesionales	Av. 6 Playa Crespo
Country Club de Cartagena	Anillo Vial Km 16.
Club Unión	Cl. 5 A # 11-69 Castillogrande
Olimpica	Cra 2ª clla 12 Bocagrande
Carulla S.A.	Edif. Seguros Bolívar Bocagrande
La Candelaria	Pie de la Popa Cl. 30 # 18 A 74
Mercatodo	La Española C.C. la Española L. 2
SAO	Da. 31 # 71-13 o C.C. La Plazuela
Buenos Aires	N. Bosque Tr. 54 # 41-241
La Estrella	Laguito Edf. Faro
Super M. Marca 3	Pie de la Popa Camino Arriba # 21 B – 129
Mini market Palo Alto	Popa Cl 29 D # 21 B 44 L 1
Supermercado Robert	Castillogrande Cl. 5 # 10-24

	DIRECCIÓN
Almacen Vivero	Clle 38 # 10-85 San Diego
Ley	c.c. Los Ejecutivos
Almacen Magaly Paris	Av. Venezuela Cl. 35 # 9-41
Tinajero	Hotel Hilton
Donde Fabio	Manga Clle Real # 17-65
El Rancho	San Pedro Plan 24 Mz 36 lote 2
Hamburguesas Oscar	Cra. 3 # 4-83 Bocagrande
Intriga Tropical	Laguito Av. Del Retorno
Jeno's Pizza	Cra. 2 # 7-162 Av. San Martín
Kokoriko	Bocagrande
La Competencia	Av. Jimenez # 18 B -29 Manga.
Escollera de la M.	Centro 3-11 Clle Sta Teresa
Kips Broasted	Av. Daniel L. # 8 A 51
La Hacienda	Anillo vial Km. 15
La Vitrola	Clle Baloco Ciudad Amurallada.
Piko Riko	Sn. Pedro Manzana 11 lote 6

American B. Chicken	Bocagrande
Asadero Corral Llanero	Chipre Cl. 31 65-35
Asadero Mi Vaquita	Los Alpes Tr. 71E A 06 Edf. Fonquicentro
Asadero Restaurante Rico	Caracoles Et. 1 Manz 61 lote 6
Restaurante Pietro	Cra. 3 # 5-15 Bocagrande

	DIRECCIÓN
Bodegón de la Candelaria	Calle de las Damas
Café del Flamenco	Av. San Martín # 5-85
Café de la Plaza	Plaza Santo Domingo
Café Portal de los Dulces	Portal de los Dulces
Capilla del Mar	Cra. 5ª # 8-59 Bocagrande
Carbón y Leña	Av. Santander # 42-08
Casa de España	Centro Cra 4 # 36-79
Crepes & Waffles	Cra. 3 # 4 -76
Danny Currasco A	Cra. 3 con cll 5 esquina

De Res	Via a Turbaco
Anthony's Eventos	Clle 11 de Nov. # 54-76 Av. Pedro de Heredia
Banquetes Bocaditos	Parque Fernandez Madrid # 326-171
Casa de Banquetes Don Juan	Simon Bolívar Mnz. 211 It. 26
Banquetes Richard's	Bocagrande Cr. 4 # 4-69
Banquetes y Eventos Ltda.	Bocagrande Cr. 3 # 5-187
Bimbo Ltda	Bruselas Av. Crisanto Luque # 40-35
Banquetes y Eventos	Manga cra. 23 # 25-54
El Castillo del Marques	Manga Av. De la Asamblea # 26-01
La Gran Fiesta	Cra. 71 A # 31 A 09 La Providencia
La Vitrola	Conjunto Residencial Paraiso Real
Los Compadres	Turbaco Barrio la Cruz Cille Real # 19-05

Anexo B. Proceso Muestral y Plan de encuestas

Con el fin de identificar el marco muestral con el cual se va a trabajar se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} * N * P * Q}{e^2 (N - 1) + Z^2_{\alpha/2} * P * Q}$$

Esta formula se aplica en distribuciones normales y para poblaciones finitas. El significado de cada uno de los términos que la componen es el siguiente:

α = Nivel de significación

$1 - \alpha$ = Nivel de confianza

Z = Valor normal estandar

e = Margen de error

N = Tamaño de la población

P y Q = fracaso y éxito

Para el cálculo de la muestra se utilizó esta fórmula porque la población reúne las exigencias de esta fórmula. Como no se hizo una pre-muestra para conocer los valores de P y Q se tomaron sus valores iguales a 0.5.

De acuerdo con lo anterior se procedió a ser la distribución de la muestra encontrada en las diferentes comunas y en los diferentes barrios de Cartagena así:

PLAN DE ENCUESTAS

TOTAL POBLACIÓN: 898.236

MUESTRA: $599.8498150 = 600$

ENCUESTAS

ZONA	COMUNA	# ENCUESTA
HISTORICA Y TURÍSTICA	COMUNA 1	74
ZONA NORTE	COMUNA 2	42
	COMUNA 3	29

ZONA SUR ORIENTAL	COMUNA 4	41
	COMUNA 5	80
	COMUNA 6	33
	COMUNA 7	22
ZONA CENTRO	COMUNA 8	51
	COMUNA 9	31
	COMUNA 10	40
ZONA SUR OCCIDENTAL	COMUNA 11	15
	COMUNA 12	61
	COMUNA 13	16
	COMUNA 14	32
	COMUNA 15	28

POBLACIÓN TOTAL = 111.260 ENCUESTAS = 74

COMUNA 1

BARRIOS	# DE ENCUESTAS
Castillogrande	4
Laguito	8

Bocagrande	9
Base naval	1
Centro	9
Matuna	4
Getsemani	6
Manga	9
Pie de la Popa	10
El Cabrero	2
Marbella	1
Crespo	4
Barrio Militar	1
San Diego	5
Chambacu	1

POBLACIÓN =62.919

ENCUESTAS= 42

COMUNA 2

BARRIOS	# DE ENCUESTAS
Palestina	1
Pie del Cerro	1
El Espinal	3
Lo Amador y Sector Toril	4
Nariño Kennedy	2
Sierra de la Popa	1
La Española	1
Urb. Tequedama	3
El Papayal	1
Torices	11
Santa Rita la Apóstoles	1
Pedro Salazar	1
Los Comuneros	2
San Pedro y Libertad	3
Petare	2
Pablo VI	1
República del Caribe	2
Pablo VIII	2
Loma Fresca	2

POBLACIÓN =43.292

ENCUESTAS= 29

COMUNA 3

BARRIOS	# DE ENCUESTAS
Canapote	4
Crespito	1
Daniel Lemaitre	7
Santa María	2
7 de Agosto	3
Daniel Lemaitre II etapa	1
San Francisco	7
Lomas de San Francisco	1
Paraíso	1
San Bernardo	2

POBLACIÓN =61.971**ENCUESTAS= 41****COMUNA 4**

BARRIOS	# DE ENCUESTAS
La María S. Bernardo	4
Las Delicias	1
Lomas del Cielo	2
Prto. De Pescar Navid	1
Virgen y Habit 89	1
La Quinta	2
Barrio Obrero	1
La Esperanza	7
Las Florez	3
Alcibia	4
La Candelaria	3
Maria Auxiliadora	1
Boston	12

POBLACIÓN =127.481

ENCUESTAS= 80

COMUNA 5

BARRIOS	# DE ENCUESTAS
Tesca y Tesca Nuevo	5
Sector Foco Rojo	7
Playas de Acapulco	5
República del Libano	12
Olaya Sec. Rafael Nuñez	8
Sector Central	7
Sector El Progreso	5
Sector 11 de Noviembre	5
Sector Ricaurte	5
Costa Linda	5
Castillete	5
Chiquinquira	5
República de Venezuela	6

POBLACIÓN =49.704**ENCUESTAS= 33****COMUNA 6**

BARRIOS	# DE ENCUESTAS
La Magdalena	1
La Puntilla	1
Playas Blancas	6
Fredonia	5
Nuevo Paraiso	3
Ucopin	1
Las Américas	6
Villa Katia	1
Villa Estrella	1

Reten Doña Manuela	1
El Pozón	9

POBLACIÓN =33.001

ENCUESTAS= 22

COMUNA 7

BARRIOS	# DE ENCUESTAS
13 de Junio	3
Urb. La India	1
Sector Estrella	1
Porvenir y San José Obrero	2
Nuevo Porvenir central Teléfono	2

Chapagua Las Marga	3
Las Palmeras	5
El Gallo Paraiso II	1
Villa Rosita	3
Urb. Anita	1
Ricaurte	1

POBLACIÓN =76.408

ENCUESTAS= 51

COMUNA 8

BARRIOS	# DE ENCUESTAS
El Cairo	1

La Villa	1
Conjunto Puertas de los Ad.	1
Los Alpes	3
Zaragocilla	3
Escallon Villa	4
La Campiña	7
Los Calamares	6
Los Almendros	3
Camaguey y La Gloria	2
Los Ejecutivos	1
Los Angeles	1
Tacarigua	2
El Rubi	1
El Carmen	1
La Troncal	1
Buenos Aires	2
Villa Sandra	1
Las Gaviotas	6
La Heroica	1

COMUNA 8

La Floresta	1
5 de Noviembre	2
Las Gavias	1

Contadora	1
La Castellana	1
Chipre y San Antonio	1
Urb. Barlovento	1

POBLACIÓN =45789

ENCUESTAS= 31

COMUNA 9

BARRIOS	# DE ENCUESTAS
Barrio Chino	3
Martínez Martelo	2
El Prado	3
Bruselas	5
Amberes	1
España	3
Las Lomas	1
Montserrat	2
Juan XXIII	1
Paraguay	1
Nuevo Paraguay	1
Junin	1
La Gloria	1
Las Brisas	1
Nueve de Abril	2
Nueva Granada	1
José A. Galán	1
La Villa	1
Sector Sena	1

El Conquistador	1
-----------------	---

POBLACIÓN =59.978

ENCUESTAS= 40

COMUNA 10

BARRIOS	# DE ENCUESTAS
Manzanillo	1
Isla de Manzanillo	1
Bosque Industrial	10
Alto Bosque	1
Los Cerros	1
El Olimpo y República de Chile	5
Nuevo Chile	2
Manzanare	1
La Conquista	1
Bosquecito	1
Zapatero	1
Cartagenita	1
Gustavo Lemaitre	1
San Isidro	4
El Marion	1
Nuevo Oriente	1
Nuevo Bosquecito	1
Nuevo bosque Altos del Nuevo	8

Bosque.	
---------	--

POBLACIÓN =21.870

ENCUESTAS= 15

COMUNA 11

BARRIOS	# DE ENCUESTAS
Ceballos	4
Santa Clara	2
Policarpa	2
Albornoz	1
Membrillal	1
La Gloria	1
El Quindio	1
El Libertador	1
Villa Barraza	2
Vista Hermosa	1
Bella vista	1
20 de julio	1
El Oasis	1
Arroz Barato	1

POBLACIÓN =91.213**ENCUESTAS= 61****COMUNA 12**

BARRIOS	# DE ENCUESTAS
Los Corales y Urb. B.	2
Almirante Colon	3
La Fragata	1
El Golf	1
Los Caracoles	8
La Central	2
El Milagro	3
El Socorro	12
Alameda la Victoria	2
Plan 400	2
Blas de Lezo	12
Santa Monica	1
La Plazuela	1
Villa Lorena	1
El Campestre	3

San Carlos	1
Club Campestre	6

POBLACIÓN =24.096

ENCUESTAS= 16

COMUNA 13

BARRIOS	# DE ENCUESTAS
San Pedro	3
Santa Lucia	1
El Biffi	1
La Concepción	1
Urb. Mayorca	1
El Recreo y el Eden	1
Valencia	1
Villa del Sol	1
Beirut	1
Siboney	1
Tenera	1
Las Princesas	2
San José de los Campanos	2

POBLACIÓN =47.228**ENCUESTAS= 32****COMUNA 14**

BARRIOS	# DE ENCUESTAS
San Fernando	6
Los Ciruelos	1
Calamary	6
La Bonguita	1
Medellín	1
Berlin	1
Urb. Simón Bolívar	2
Urb. 11 de Noviembre	4
La Florida	1

Cesar Florez	1
Jorge E. Gaitan	1
Camilo Torres	1
Yerbabuena y Simón Bolívar	4
Los Santanderes	1
La Victoria II	1
La Sierrita	1
Valparaiso	1

POBLACIÓN =42.024

ENCUESTAS= 28

COMUNA 15

BARRIOS	# DE ENCUESTAS
Carmelo	3
La Victoria	1
Los Jardines	1
Villa Angela	2
San Pedro Martir, Gloria	2
El Educador	1
La Consolata	2
Villa Rubia	3
Los Alcazares	1

María Cano	2
El Reposo	2
San Juan de las Reinas	1
Paraiso	1
Pardo Leal	1
Nuevo Jardín	1
Altos del Jardín	1
Barrio nuevo	1
La Gaitana	1
Venecia	1
Nazareno	6
Manuela Vor de Curi	1

8.1.2 Carne de Pollo

Cuadro 63. Población de Cartagena de indias por cantidad de carne de pollo comprada, según frecuencia de compra.

Población 828.226 Muestra 462 de 508

Frecuencia de compra	Cantidad comprada																					
	½ lb.		1 lb.		¾ lb.		1 kilo		Kilo ½		2 kilos		3 kilos		4 kilos		1 und.		2 unid.		3 unid.	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Todos los días	0	0	18	3.8	7	1.5	23	4.8	12	2.5	12	2.5	25	5.3	15	3.2	20	4.2	14	3.0	9	1.9
1 vez por semana	0	0	6	1.3	2	0.4	22	4.6	0	0	4	0.8	8	1.7	11	2.3	24	5.1	2	0.4	1	0.3
2 veces por semana	2	0.4	9	1.9	0	0	30	6.3	4	0.8	12	2.5	10	2.1	4	0.8	28	5.9	10	2.1	2	0.4
3 veces por semana	0	0	12	2.5	4	0.8	28	5.9	3	0.6	4	0.8	12	2.5	6	1.3	29	6.1	10	2.1	4	0.8

Quincenal	0	0	0	0	0	0	2	0.4	2	0.4	1	0.3	2	0.4	0	0	0	0	0	0	4	0.8
Mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.3	0	0	1	0.3	1	0.3	0	0
Ns/nr	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0.6	0	0	0	0

Fuente: Encuesta aplicada al consumidor final. Julio de 1998

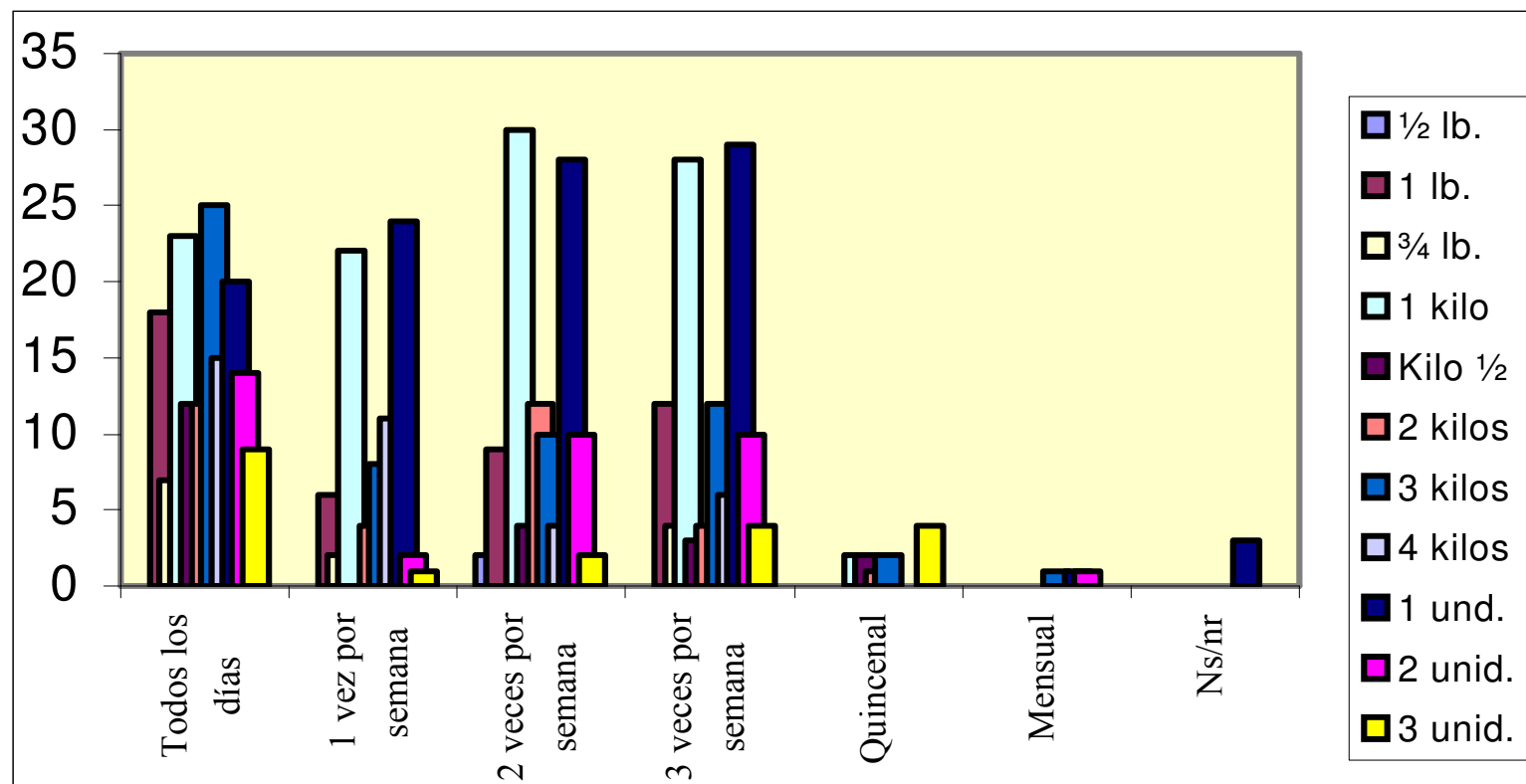


Figura 52. Población de Cartagena de indias por cantidad de carne de pollo comprada, según frecuencia de compra.

9.4.1 Matriz DOFA

<h1>DOFA</h1>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Afianzamiento de las carnes 2. Percepción de las carnes 3. Mercado virgen para la carne de pavo 4. Gran participación de la carne de pollo 5. Calidad, servicio y el precio son factores muy importantes. 6. Existencia de un mercado permanente 7. Concepto de médicos respecto a la carne de pollo, pavo y res. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de cultura de excelencia 2. Tecnología 3. Control de precios 4. Carencia de normas de calidad 5. Falta de capacitación operaria 6. Concepto de algunos médicos sobre la carne de res. 7. Poca promoción de los productos cárnicos. 8. Bajos niveles de ingresos. 9. Altos impuestos. 10. Falta de información. 11. Falta de clasificación por estrellas. 12. Intermediarios excesivos. 13. Poco control de importaciones. 14. Escasos créditos. 15. Desconocimiento del corte americano. 16. Bajo perfil en las estructuras de comercialización.
---------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>17. Desconocimiento del manejo de las carnes.</p> <p>18. Poco respaldo organizacional y financiero.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran capacidad de seducción de las carnes 2. Exigencias de mayor valor agregado 3. Exigencia de variedades en presentación. 4. Exigencias del empaque al vacío 5. Exigencia de productos prácticos. 6. Gran participación de las amas de casas. 7. Tendencias a favorecer la salud. 8. Ubicación estratégica de Cartagena 9. Poca definición en la producción y la comercialización. 	<p>FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar nuevas presentaciones en la carne de res que contribuyan a hacer el producto más llamativo, aprovechando siempre su capacidad de seducción y su afianzamiento en el mercado. 2. Utilizar las excelentes presentaciones de la carne de pavo para introducirlo en las cadenas de supermercados de la ciudad durante todo el año. 3. Utilizar el empaque al vacío para mejorar la calidad en cuanto a las características generales de los productos. 4. Proponer alianzas con los productores, con el fin de lograr una integración que permitan controlar el mercado existente. 5. Aprovechar los beneficios saludables de la carne de pavo para afianzarla en el grupo de las amas de casa. 	<p>DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar las tendencias al favorecimiento de la salud para inculcar los beneficios de una cultura de excelencia en la exigencia de los productos cárnicos. 2. Mediante alianzas estratégicas lograr un adecuado control de precios en la ciudad. 3. Promoción de variedades en las presentaciones de la carne con el fin de poder satisfacer a todos los niveles de ingresos de la ciudad. 4. Mediante alianzas estratégicas disminuir el exceso de intermediarios que afectan el precio de los productos. 5. Lograr mediante alianzas un alto respaldo organizacional y financiero. 6. Utilizar el empaque al vacío para dar mayor valor agregado al producto y así evitar los malos manejos en las carnes, ya que se fomentaría el autoservicio.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Globalización de la economía 2. No reacción a los cambios. 3. Poca competitividad a nivel internacional. 	<p>FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mediante un excelente servicio y calidad minimizar el riesgo de la globalización de la economía. 2. Valerse de la buena percepción que se tiene de las carnes para lograr una 	<p>DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acogerse a programas de capacitación dictados por el SENA y ACOPI, para mejorar la competitividad a nivel nacional e internacional. 2. Fomentar la formación de grupos

<p>4. Desarrollo de productos sustitutos. 5. Alianzas estratégicas 6. Incremento de las campañas publicitarias en contra de la carne de res. 7. Disminución del consumo de carnes rojas por temor a la salud.</p>	<p>excelente ventaja competitiva frente a los productos sustitutos. 3. Utilizar el concepto de los médicos sobre la carne de pollo, pavo y res para inducir un menor consumo de productos sustitutos. 4. Desvirtuar, los mitos sobre la carne de res mediante conceptos científicos de sus beneficios para la salud.</p>	<p>prodes bajo la tutoría de Acopi para desarrollar mejores niveles de producción y comercialización en las carnes. 3. Desarrollar campañas publicitarias que contribuyan a desarrollar los cambios hacia la excelencia en las exigencias del mercado.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

RESUMEN

Es muy importante conocer la realidad del mercado actual de las carnes, pues durante los últimos años, los diversos componentes de la producción pecuaria colombiana han logrado un dinámico crecimiento, debido entre otros, a que el sector se ha convertido en un receptor de los recursos desplazados por la crisis de la agricultura; ha venido incorporando, de manera paulatina, importantes innovaciones tecnológicas y algunos renglones específicos como la avicultura se han visto favorecidos por la reducción de los costos que produjo el proceso de apertura.

En efecto, en los últimos quince años la producción pecuaria se incrementó en un 65% y su participación dentro del valor de la producción agropecuaria alcanza hoy el 38% frente a un 34% en 1982.

Dentro del conjunto de actividades pecuaria están: La ganadería y la avicultura, encontrándose dentro de esta última la producción de pollo, la cual se constituye en el renglón que registra mayores crecimientos con tasas promedios cercana al 12% anual. Es tan importante el dinamismo, que viene adquiriendo la avicultura colombiana, que hoy todas las actividades vinculadas a este renglón representan un volumen de negocios cercano a los US\$2.200.000.000, teniendo una alta participación la comercialización de pollo y de pavo que se realizan en el país.

Dentro del sector agropecuario los bovinos y su producción de carne y leche representan más del 24% del producto interno bruto (PIB) de dicho renglón de la economía nacional y, a la vez, generan más del 30% del empleo rural permanente.

Si se compara esta participación en el PIB agropecuario de la producción de carne y de leche con la participación que tiene el café (12.2%), se aprecia fácilmente que la ganadería bovina en el sector agropecuario tiene el doble de participación que el café. Además, la ganadería de carne alcanza un 4.5% del PIB nacional.

Estas razones por nombrar alguna entre todas las que se encuentran enunciadas en el desarrollo del trabajo son las que motivaron al desarrollo de este estudio.

Se hizo un estudio del medio ambiente sociopolítico y económico de Cartagena, del consumidor final, de las empresas compradoras, de la competencia, de la demanda, de los precios, de los productos sustitutos, etc. terminando con un análisis estratégico con el fin de conocer todas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que existen en Cartagena para poder así reunir la información necesaria que permita sentar el primer paso para crear una organización líder en el desarrollo y mercadeo de las carnes de res, pollo y pavo para satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores con calidad, servicio, innovación, eficiencia, rentabilidad y con responsabilidad frente a los proveedores, el personal, los acreedores y los colaboradores.

En el capítulo 10 (Diagnóstico del estudio de mercado) y en las conclusiones, se presentan los resultados de esta muy enriquecedora experiencia, con los cuales, se tiene ya una base, para iniciar el siguiente paso, que no es otro que el de dar acción a todas las actividades necesarias para desarrollar una comercialización de las carnes acorde con las exigencias del mercado de hoy.

En el trabajo se muestra que el sector de la carne de bovino no posee la cultura necesaria de la excelencia en la calidad y en los servicios, que le permita primero abastecer el mercado interno y luego de tener creadas estas condiciones, ir en busca de las posibilidades del mercado interno.

Toda la información recolectada en los diferentes capítulos tiene como objeto conocer el mercado de las carnes con el fin de lograr su modernización para que este a tono con el mercado cambiante de hoy.

En Cartagena, el consumidor de carne se mueve por tendencias, en las cuales tiene gran influencia el precio. Desafortunadamente la ciudad presenta un ambiente social muy pobre el 53.9% de sus habitantes son de estrato 1 y 2. Sin embargo la inflación en Cartagena presenta un ambiente favorable con relación al promedio nacional.

Las empresas compradoras en Cartagena se han visto también muy afectadas, pues la actividad turística de la ciudad no ha conseguido resultados positivos en los últimos años.

Las expectativas de conseguir mejoras a corto plazo en los ingresos de las personas en Cartagena son muy remotas, pues uno de los sectores de mayor movimiento de la economía en la ciudad es el de la construcción y, ya por tercer año consecutivo la construcción ha venido cayendo en la ciudad. La tasa de desempleo, actualmente también es un fuerte impedimento para lograr una mejora del panorama en los próximos años.

Sin embargo existen un ambiente de competitividad en algunas empresas de la ciudad, creado por idiosincracia y tendencias culturales que van a conducir a mejorar el panorama descrito.

El mercado de la carne de res en Cartagena esta muy poco desarrollado en cuanto a su tecnología y calidad se refiere. Es un mercado muy desordenado con muchos intermediarios y con muy poco beneficio para el ganadero. Por esto se hace necesario desarrollar alianzas para tecnificar la producción eliminar tantos intermediarios y controlar el producto en todas sus etapas, garantizando, su calidad y bajos costos con el fin de cumplir los requerimientos de los consumidores.

En cuanto a la carne de pollo y de pavo se deben buscar alianzas con los productores; pues en Colombia, estas industrias están bastante desarrolladas y le llevan muchas ventajas a la carne de res en cuanto a tecnología, calidad, variabilidad y organización. Estas alianzas son con el fin de vender productos de pollo y de pavo producidos en el interior (zona de mayor producción de estos

productos) en Cartagena, y así apalancar el desarrollo de una cultura hacia una excelencia de calidad en la carne de res y también un fuerte desarrollo en la demanda de la carne de pavo.

Durante el desarrollo del trabajo se conocen diferentes expresiones sobre la carne de res, pollo y pavo con las cuales se midió las percepciones, las intenciones de compra, los hábitos de consumo y los hábitos de compra tanto de las empresas compradoras como del consumidor final con el fin de poder reunir la información que permita sin temor a equivocarse, diseñar el camino a seguir en la comercialización de estos productos.

Las oportunidades son grandes, la situación es difícil pero los logros que se pueden alcanzar hacen que valga la pena emprender el camino necesario para lograr una industria de la carne en Cartagena que nos haga sentir orgullosos. Se necesita mejorar el sistema de producción y comercialización de la carne de res y busca el incremento en la carne de pavo. El reto es grande pero el país, la ciudad y el sector lo necesitan.

BIBLIOGRAFIA

BERNAL BUSTOS, Angela Alexandra, FERNANDEZ SARMIENTO, Sandra Liliana. Tesis: Campaña Nacional para aumentar el consumo de Carne de Res. Santafé de Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 1995. 90 p.

CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Estadísticas Básicas de Cartagena. Cartagena de Indias: Espitia Impresores, 1997. 173 p.

CENTRO DE ESTUDIOS GANADEROS Y AGRÍCOLAS, CEGA. Propuesta de Estrategia de Desarrollo Ganadero. Santafé de Bogotá, 1994. 75 p.

----- Comercialización de Ganado y Carne. Santafé de Bogotá, 1982. 89 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICAS, DANE.
Censo 1993: Resumen Nacional. Santafé de Bogotá: Talleres de Ediciones del
Dane, 1996. 163 p.

----- Boletín de Estadísticas: Evolución de la Economía Colombiana Tercer
trimestre de 1997. Santafé de Bogotá: Talleres de Ediciones del Dane, 1998.
199p.

FALLA, Luis Humberto Revista Carne. 2 ed. Santafé de Bogotá: Procesos Gráficos
Ltda, 1997. 48 p.

FONDO NACIONAL DEL GANADO, FEDEGAN. La Ganadería Bovina en
Colombia. Santafé de Bogotá: San Martín Obregon, 1996. 169 p.

-----, ----- . Santafé de Bogotá: San Martín Obregon, 1997. 190 p.

FONDO NACIONAL AVICOLA. Competitividad de la Avicultura Colombiana: Estudio Comparativo. Santafé de Bogotá: Impresol Ediciones Ltda, 1997. 193 p.

LOPEZ MONTAÑO, Cecilia. Revista Carnes. 2 ed. Santafé de Bogotá: Procesos Gráficos Ltda, 1996. 64 p.

MEJIA JARAMILLO, Jaime Alberto et al. Seminario: La Carne. Manejo, Conservación y Nuevas Tendencias de Comercialización. Medellín, 1997. 40 p.

OSPINA, Juan Manuel. Revista Carnes. 2 ed. Santafé de Bogotá: Gráficas Colorama, 1997. 64 p.

PINZON MARTINEZ., Emigdio. Historia de la Ganadería Bovina Colombiana. Santafé de Bogotá, 1996. 217p.

RISO, Carlos et al. Revista Carnes. 4 ed. Santafé de Bogotá: Editolaser Ltda, 1996. 31 p.

SOLANO BORRERO, Elias et al. Revista Carnes. 5 ed. Santafé de Bogotá:
Editolaser Ltda, 1996. 39 p.

VELASCO, Jesús. Revista Carnetec. 1 ed. Monterey México: Annica Burns, 1996.
47 p.

VISBAL MARTELO, Jorge et al. Revista Carnes. 2 ed. Santafé de Bogotá:
Editolaser Ltda, 1995. 32 p.