

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE EDUCACIÓN TECNICA PARA EL DESARROLLO
CARRERA: ECONOMIA AGRÍCOLA Y DESARROLLO RURAL**

**TÍTULO:
ANALISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE CARNES EN LA CIUDAD
DE GUAYAQUIL**

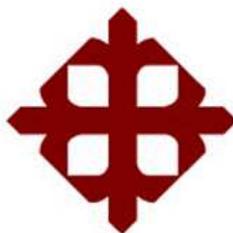
**AUTOR:
CEDEÑO OTTATI FERNANDO XAVIER**

**Trabajo de titulación previo a la Obtención del Título de:
ECONOMISTA AGRÍCOLA CON MENCIÓN EN DESARROLLO RURAL**

**TUTOR:
CASCANTE MATAMOROS EFRÉN REINALDO**

Guayaquil, Ecuador

2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE EDUCACIÓN TÉCNICA PARA EL DESARROLLO
CARRERA: ECONOMÍA AGRÍCOLA Y DESARROLLO RURAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Fernando Xavier Cedeño Ottati**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **ECONOMÍA AGRÍCOLA Y DESARROLLO RURAL**

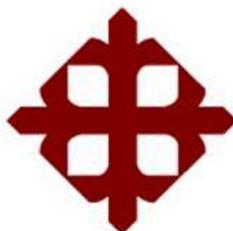
TUTOR

Ing. Efrén Reinaldo Cascante Matamoros

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing John Franco Rodríguez M. Sc.

Guayaquil, Marzo de 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE EDUCACIÓN TÉCNICA PARA EL DESARROLLO
CARRERA: ECONOMÍA AGRÍCOLA Y DESARROLLO RURAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Fernando Xavier Cedeño Ottati

DECLARO QUE:

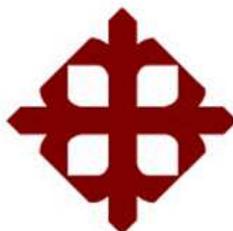
El Trabajo de Titulación **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE CARNES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL** previa a la obtención del Título de **ECONOMÍA AGRÍCOLA Y DESARROLLO RURAL**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, Marzo de 2015

EL AUTOR

Fernando Xavier Cedeño Ottati



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE EDUCACIÓN TÉCNICA PARA EL DESARROLLO
CARRERA: ECONOMÍA AGRÍCOLA Y DESARROLLO RURAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Fernando Xavier Cedeño Ottati

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE LA CARNE EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Marzo de 2015

EL AUTOR:

Fernando Xavier Cedeño Ottati

AGRADECIMIENTO

Es muy grato para mi dedicar estas líneas a las personas que hicieron posible el poder levantar toda esta información tanto técnica como la comercial.

Tanto a los profesores y tutor Ing Efrén Cascante Matamoros que desde el comienzo apoyaron y confiaron en este trabajo además porque ven su potencial uso y lo valoraron, también al Sr. Roberto Barona por ayudarme a proyectar la realidad del sistema en Guayaquil a la Dra. Priscila Campos por dedicar su tiempo a darme sustento técnico para poder dar soluciones donde están los problemas a Dr. Jorge Saltos entre otros que fueron pilares y motivación para poder terminar este trabajo en el tiempo establecido.

Al Ing. John Franco Ramírez por apoyar en todo este camino largo que curse por la Universidad y todos los que conforman la Facultad Técnica para el Desarrollo.

Fernando Xavier Cedeño Ottati

DEDICATORIA

A mi familia la cual es mi núcleo, mi raíz, mi esencia la cual confió siempre en que algún día terminaría esta etapa de mi vida para seguir adelante.

A todos los que en este camino de la vida universitaria aportaron con ideas, comentarios, enseñanzas de vida y demás que me nutrieron para culminar.

A este sueño el cual se está cristalizando en una realidad latente y proyectándose a límites que solo el tiempo me dirá hasta donde llegar.

Fernando Xavier Cedeño Ottati



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE EDUCACIÓN TECNICA PARA EL DESARROLLO
CARRERA: ECONOMIA AGRÍCOLA Y DESARROLLO RURAL

CALIFICACIÓN

Ing. Efrén Reinaldo Cascante Matamoros

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I	1
1.1 Problema	2
1.2 Objetivos	3
1.3 Hipótesis.....	3
1.4 Propósito de un envase.....	4
CAPÍTULO II	6
2. MARCO TEOÓRICO.....	6
2.1 Análisis Estratégico	6
2.2 Proceso Declarativo	7
2.3 Análisis externo.....	8
2.4 Análisis interno.....	10
2.5 Análisis de la cadena de valor	10
2.6 Matriz FODA.....	11
2.7 Factores críticos del éxito	12
2.8 Cortes	12
2.9 Análisis microbiológico en la carne de los mercados.....	17
CAPÍTULO III	18
3. MATERIALES Y MÉTODOS	18
3.1 Ubicación del ensayo	18
3.2 Características climáticas	18
3.3 Materiales	18
3.4 Manejo del experimento.....	19
3.6 Tipos de transportación	20
3.7 Forma de ventas.....	20
3.8 Presentaciones.....	20

CAPÍTULO IV	21
RESULTADOS	21
4.1 Cadena de comercialización.....	21
4.2 Precio	28
4.3 Peso.....	30
4.4 Análisis Estratégico.....	30
4.5 Análisis de la Industria	34
4.6 Fuerza de Porter.....	39
4.7 Análisis de la Competencia	47
4.8 Análisis de los competidores.....	49
4.9 Análisis Interno.....	51
4.10 Análisis de la cadena	55
4.11 Analisis costo-beneficio de esta propuesta	57
4.12 Factores críticos del éxito	59
4.13 Ventajas Competitivas	60
4.14 Análisis Microbiológico	62
4.15 Tipos de transportación	63
4.16 Forma de ventas.....	64
4.17 Presentaciones.....	64
4.18 Mercados Municipales de Guayaquil.....	66
5. CONCLUSIONES	69
6. RECOMENDACIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71
ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Composición promedio de carne vacuna magra.	17
Tabla 2. Precio de cortes mercados de Guayaquil	29
<i>Tabla 3. Capacidad de faenado Camal Guayaquil.....</i>	<i>30</i>
Tabla 4. Poder de negociación de los proveedores	40
Tabla 5. Poder de los clientes.....	42
Tabla 6. Amenaza de participantes entrantes	44
Tabla 7. Poder de producción sustitutos	45
Tabla 8. Intensidad de competencia entre rivales	46
Tabla 9. Resumen Fuerzas de Porter.....	47
Tabla 10. Orden de importancia.....	48
Tabla 11. Análisis de los competidores	49
Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos.....	53
Tabla 13. Matriz de evaluación de factores internos.....	54
Tabla 14. Impacto ambiental.....	56
Tabla 15. Costos de implementación de la línea de empaque al vacío	57
Tabla 16. Analisis costo-beneficio.....	58
Tabla 17. Factores críticos de éxito	59
Tabla 18 Ventajas competitivas	60
Tabla 19. Promedio total por mercados	62
Tabla 20. Mercados municipales de Guayaquil	66
Tabla 21. Tabla de amortización pago de maquinaria	84
Tabla 22. Tabla de amortización vitrina refrigerada.....	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Análisis Estratégico	6
Figura 2. Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial	9
Figura 3. Corte argentino	14
Figura 4. Corte peruano	15
Figura 5. Corte ecuatoriano.....	16
Figura 6. Flujo de comercialización Guayaquil.....	21
Figura 7. Comercialización de mercados municipales.....	23
Figura 8. Diagrama de flujo empacado al vacío	24
Figura 9. Comercialización para mercados municipales.....	26
Figura 10. Estructura de carne de res en Bogotá.....	27
Figura 11. Precio promedio de venta carne en Bogotá	28
Figura 12. Localización de camal de Guayaquil.....	31
Figura 13. Promedio total de coliformes.....	62
Figura 14. Diagrama de ISHIKAMA.....	78
Figura 15. Mantenimiento de maquinas.....	79
Figura 16. Tipo de presentación de producto.....	80
Figura 17. Tipo de presentación de producto.....	80
Figura 18. Tipo de empacadora al vacío	81
Figura 19. Empacando al vacío, maquina industrial	82
Figura 20. Proforma de maquinas	83
Figura 21. Limpieza de animales en el camal municipal	86
Figura 22. Revisión de calidad de producto.....	86
Figura 23. Despacho de producto	87
Figura 24. Camiones despachadores del camal municipal.....	87

Figura 25. Venta en el Mercado de Mascote	88
Figura 26. Presentación de carne fileteada.....	88
Figura 27. Terceneros trabajando.....	89
Figura 28. Grande tercienero en mercado municipal	89
Figura 29. Vendedor Sauces IX	90
Figura 30. Pieza al aire libre, moscas.....	90
Figura 31. Proyecto de vitrina refrigerada para tercieneros	91
Figura 32. Terceneros	91

RESUMEN

En el presente trabajo se evaluó la calidad de la carne que se comercializa por medio de mercado municipal en la ciudad de Guayaquil y que se procesa en el camal municipal, se opta por una presentación mundialmente reconocida y aceptada la cual da mejores resultados y más control.

Por medio de esta propuesta además se podrán cubrir algunos puntos delicados que son difíciles de controlar hasta ahora: calidad al consumidor final, peso exacto en todo el eslabón comercial de la carne, presentación de primera, precio justo.

El mercado de la carne se ha mantenido como producto primario, sin darle valor agregado en los mercados municipales. El control del camal en comparación con otros no es óptimo, por lo que debe mejorar sus procesos de producción y seguimiento de políticas de calidad. Encontramos que el mercado municipal no ofrece mejoras a corto plazo por lo que encontramos un nicho de oportunidad para mejora inmediata. La competencia está focalizada en el producto y la mejora continua de sus presentaciones. El empaque al vacío se proyecta como una presentación PREMIUM que no todas las empresas cárnicas las tienen en la actualidad. Esta presentación ayudara tanto al camal como a los mercados municipales a contar con mayor tiempo de duración del producto y mejorar los precios que actualmente perciben.

Palabras Claves: carne, empaque al vacío, higiene, bovina, cortes, camal, mercado municipal

ABSTRACT

In this paper the quality of the meat that is marketed through municipal market in the city of Guayaquil and processed in the municipal slaughterhouse was assessed, you opt for a globally recognized presentation and accepted which gives better results and more control.

Through this proposal also will be able to cover some sensitive points that are difficult to control so far: quality to the final consumer, exact weight on all commercial link in the flesh, optimal presentation, fair price.

The meat market has remained primary product without adding value in municipal markets . Camal control compared to others is not optimal, so you should better delicacy their production processes and monitoring of quality policies. We found that the municipal market offers no short- term improvements so find a niche opportunity for immediate improvement. The competition is focused on the product and continuous improvement of their presentations. Vacuum packaging is projected as a PREMIUM presentation that not all meat companies have them today. This presentation will help both carnal and municipal markets have longer product life and improve the prices they currently receive .

Keywords: meat, vacuum packaging, hygiene, bovine, cuts, slaughterhouse, municipal market

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

La carne de res posee características bioquímicas que la exponen a microorganismos patógenos, por lo que es necesario que los medios de conservación ayuden a minimizar o inhibir el desarrollo de los microorganismos y así dar mayor tiempo de calidad de consumo a la carne, por lo tanto considerar un sistema de empaque que ayude a detener el proceso de descomposición y al mismo tiempo permita almacenar la carne en cortes con salubridad garantizada que constituye el objetivo de este trabajo.

La idea del negocio considerando los problemas involucrados en el faenamiento y comercialización en lo referente a los inconvenientes de manipulación, almacenamiento, transporte, cortes entre otros, se busca una estrategia idónea que involucre la obtención de cortes de calidad de carne bovina dentro de óptimas condiciones de salubridad a disposición del público en general y de nichos de mercados especializados tales como restaurantes y hoteles. Como complemento al cumplimiento del objetivo principal es necesario educar al consumidor y un cambio de cultura en el expendio de carnes en los Mercados Municipales.

Desde un punto de vista profesional este análisis estratégico permitirá poner en práctica el conocimiento, competencias, habilidades y destrezas logradas durante la carrera.

1.1 Problema

Dentro de las carnes existen producciones de calidad diferencial que cuentan con mercados y estructuras diferentes. De estas sobresalen los cortes especiales de carne del ganado bovino los cuales no son considerados al momento de comercializarse o venderse al consumidor final desde las tercenas o carnicerías, debido básicamente a la falta de conocimiento de cómo tratar los cortes de la res una vez faenada, para ahorrar horas de trabajo y porque el mercado de consumo local está muy poco familiarizado con la demanda de la carne bovina en cortes profesionalizados.

La exigencia de cortes de carnes corresponde a un mercado diferenciado, el mismo que generalmente está dirigido a los hoteles y restaurantes, y demás, ya que el mercado general demanda la carne por el tipo o calidad al peso (lb) sin fijarse que se trata de un corte, y el carnicero prácticamente despacha a granel.

Son muy pocas las empresas comercializadoras de carnes afincadas en la ciudad de Guayaquil, teniendo algunas importantes que fueron las pioneras en el mercado del concepto de mejorar la presentación del producto cárnico, razón por la cual la comercialización en volumen se hace de manera informal, el comerciante compra el ganado, paga el sacrificio y faenado en el Camal y el comerciante luego realiza la distribución en las diferentes carnicerías y tercenas de la ciudad; sin mediar un proceso adecuado que permita contar con características de la carne como lo son sus cortes, maduración, manipulación y almacenamiento.

Desde esta perspectiva se puede deducir que existen nuevas oportunidades de negocios tanto para el Camal Municipal como para los comercializadores y terceneros, las cuales se ratificarán mediante un análisis que determinará si la estrategia de asegurar salubridad (empacado al vacío en cortes) bajo el respaldo del Municipio y/o la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil o en su defecto el Gobierno Nacional garantiza al consumidor final carne de excelente calidad y

salubridad. Básicamente porque el trabajo del Camal Municipal goza de credibilidad y aceptación.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- Establecer la estrategia adecuada en el diseño del servicio de una línea de procesamiento de carne bovina que garantice salubridad óptima y cortes que conlleve a un cambio en el formato de manipulación y expendio en los Mercados Municipales.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis externo e interno del mercado de expendio de carne
- Establecer la cadena de valor de la producción de cortes en el mercado de carnes
- Detectar los factores críticos del éxito del mercado de la carne bovina y la inherente participación de los Mercados Municipales en este proceso.
- Determinar la ventaja competitiva de esta línea de mercado.
- Garantizar calidad y peso correcto al consumidor final.

1.3 Hipótesis

Exponer la realidad del mercado de carnes en Guayaquil y la oportunidad que se presenta con solo tener más técnica al corte de las piezas del animal y envasarlas al vacío llegando así a cubrir necesidades del consumidor final.

Empaque al vacío es el proceso por el cual primero se extrae el aire de un recipiente y al envasar al vacío un producto de consumo masivo se le estará dando mejor imagen y más calidad al consumidor. Las películas están hechas generalmente a base de PET/PA/EVOH/PA.

Con ello tendremos:

- Mas salud para la población debido a la calidad del producto
- Se pagara el precio en base a su peso real desde el inicio de la cadena
- La cadena de comercialización será realmente optima
- El costo real final al consumidor será más bajo que el actual

1.4 Propósito de un envase

El propósito fundamental de un envase es el de proteger la carne o productos cárnicos de factores indeseables tales como los agentes físicos, agentes químicos y agentes biológicos, y de esta forma prolongar el mayor tiempo posible la vida de los productos.

Los envases adecuados protegen a los productos cárnicos durante su procesamiento, almacenaje y distribución de factores como:

- Contaminación con polvo: por el contacto con superficies sucias, corrientes de aire del exterior de la planta (es importante tener presión positiva en la planta es decir que la corriente de aire vaya de adentro hacia afuera), o del contacto con manos sucias.
- Contaminación con microorganismos: bacterias, hongos, levaduras.
- Contaminación con parásitos: principalmente vía insectos o de personas enfermas.

- Contaminación con sustancias tóxicas: estas sustancias generalmente se encuentran indebidamente cerca de las áreas de proceso, generando un riesgo inminente de contaminación accidental.
- Contaminación por agentes que causan cambios en el color, sabor y olor: absorción de olores extraños, acción del oxígeno en la carne y sus productos, así como la exposición a la luz, que es otro agente que puede causar cambios en el sabor de la carne. Cabe mencionar que una actual preocupación de la industria cárnica es el desarrollo de WOF (Warmed-Over Flavor) o sabor a “cartón viejo”, rancidez o sabor a “perro mojado”. WOF es un sabor muy desagradable que se presenta principalmente en productos procesados de carne, en donde el hierro contenido en los pigmentos de la carne (mioglobina y hemoglobina) se libera y actúa como catalizador en la reacción de oxidación. En el caso de la carne cruda, la presencia de rayos de luz ultravioleta (LUV) del sol también actúan para desarrollar la oxidación, aun en carne congelada, causando rancidez. Los científicos comentan que el deterioro de las capas de ozono, el filtro de rayos de nuestro planeta, provoca que más rayos de LUV pasen a la tierra que antes. La recomendación es usar envases que filtren la LUV o usar en los estantes de exhibición de la carne lámparas de baja LUV.
- Contaminación - Alteración por absorción o pérdida de la humedad: la carne en general tiene una actividad acuosa muy elevada. Existen tres tipos de agua en la carne: 1) agua íntimamente ligada, 2) agua medianamente ligada y, 3) agua libre; esta última es la que se encuentra en mayor proporción y puesto que no está ligada es muy fácil que se pierda por efecto mecánico y/o por abusos de temperatura.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEOÓRICO

2.1 Análisis Estratégico

Ventura (2008). La estrategia consiste en un esquema de toma de decisiones, coherente, unificada e integrador. Sirve para seleccionar el tipo de negocio en el que se desea participar y determina el propósito del mismo.

La ejecución de un análisis estratégico implica considerar una variedad de factores tanto externos como internos que inciden sobre un producto o mercado específico. Es un análisis que debe ir más allá del momento y proyectarse a mediano y largo plazo debido a las cambiantes condiciones del entorno.

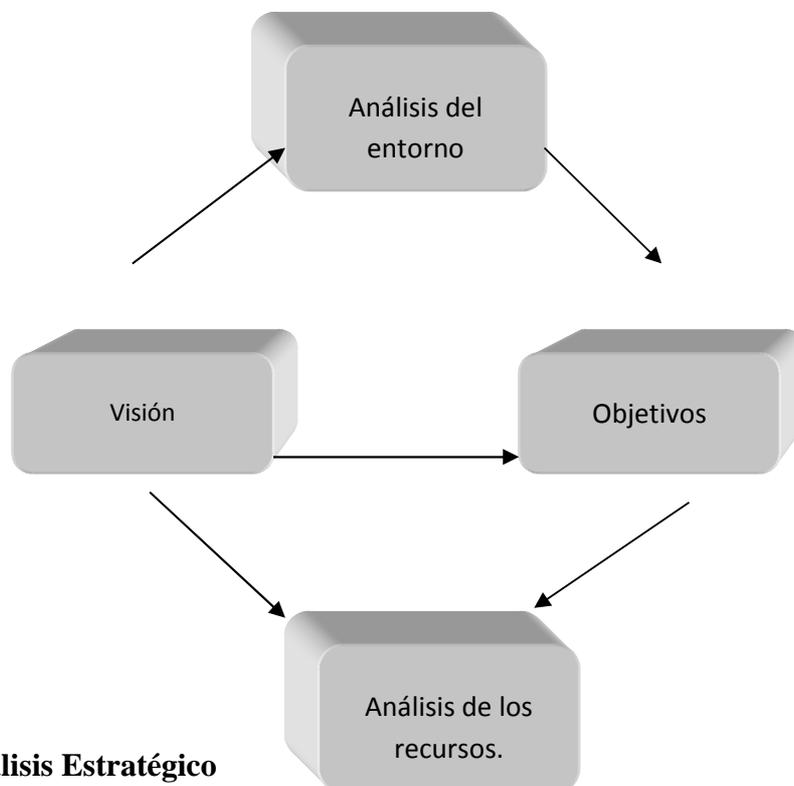


Figura 1. Análisis Estratégico

Fuente: Ventura, 2008

En base a la realidad latente en el mercado del producto de la carne bovina, se busca mejorar el nivel de calidad, la cual tiene falencias en todo el canal de comercialización, este se fortalecerá con programas de capacitación tanto al personal del camal como a los mercados municipales que se incorporen al plan piloto para que asimilen el cambio de expendio y encuentren en este una oportunidad de negocios más controlada, segura y que puedan proyectarse con tranquilidad en este rubro

2.2 Proceso Declarativo

2.2.1 Misión

Define cual es el valor y actividad del negocio en el mercado, indicando al público al que va dirigido explicando la particularidad y diferenciación con la que se desarrollara esta actividad agroindustrial. Gimbert (2010)

Poder generar el interés grupal de los mercados municipales haciendo de una manera correcta y controlada el expendio de carne bovina

2.2.2 Visión

Define las metas que se desean lograr a futuro. Las metas propuestas deben ser realistas y alcanzables y de perfil inspirador y motivador. Gimbert (2010)

Que por medio de este trabajo se pueda replicar a otros mercados municipales y así obtener mejor calidad de carne, mejores controles en el canal de comercialización de carne bovina en el mercado guayaquileño con estándares internacionales.

2.3 Análisis externo

A través de este análisis, se compara la situación actual de la manipulación y forma de expendio de la carne bovina en relación a la realidad exterior y como esta incide o se trasmite al exterior.

En el análisis externo se fundamenta en ejecutar estudios de escenarios en transformación de mercados, estudios comparativos de productos similares o de competencia a fin de establecer amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras. Para ello se desarrolla el análisis de Porter

2.3.1 Análisis Pest

Este análisis permite ver los factores del entorno que pueden incidir y afectar a la industria cárnica y por ende a la estructura de la línea del negocio.

Este análisis sirve para comprender el crecimiento o declive de un mercado específico y al mismo tiempo la posición y potencial de un negocio.

Los factores que se analizan en el PEST, son básicamente externos, por lo tanto es recomendable ejecutarlo antes de FODA que está basado en factores internos. El PEST realiza una medición del mercado, el FODA, mide la unidad del negocio.

Es el análisis de oportunidades y amenazas y proporcionara una visión del pronóstico económico, político, socio-cultural y tecnológico de la empresa. Muera, *et. al* (2012)

Sabiendo que las amenazas bien manejadas son oportunidades, abriendo un abanico de posibilidades de negocios consecuentes de la aplicación de esta nueva estrategia de comercialización.

2.3.2 Análisis de la industria Porter

Este modelo fue desarrollado para analizar cualquier industria desde el punto de vista de rentabilidad y con los competidores dada por cuatro elementos o fuerzas que en combinación generan una quinta fuerza, la rivalidad entre competidores. (Porter,1979).

Las cinco fuerzas son:

- Poder de negociación de los compradores o clientes F1
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores F2
- Amenaza de nuevos competidores entrantes F3
- Amenaza de productos sustitutivos F4
- Rivalidad entre competidores F5

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial

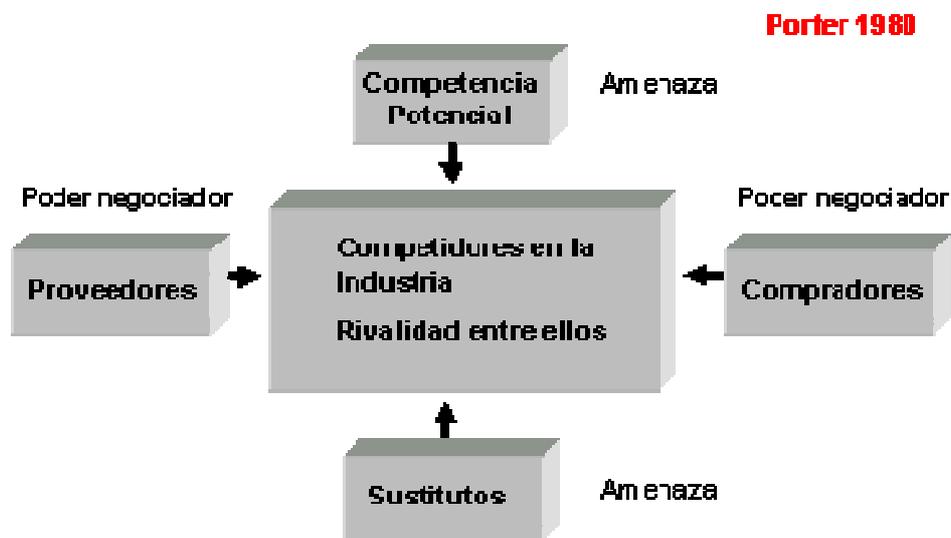


Figura 2. Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial

Fuente: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors

By Michael Porter, 1980

2.3.3 Análisis de la competencia

Es el análisis de las estrategias, ventajas, fortalezas, debilidades y demás características de las actuales y potenciales competidores a fin de tomar decisiones a posteriori y diseñar estrategias que permitan competir mejor. Sainz de Vicuña (2013)

2.4 Análisis interno

El análisis interno se considera aspectos como los recursos humanos, materiales factores técnicos y financieros susceptibles en proyectos de investigación, desarrollo e innovación, análisis de factores del éxito. Estos resultados derivan generalmente en el plan estratégico.

La evaluación del análisis interno permitirá conocer los recursos y reales capacidades de la empresa y también identificara fortalezas y debilidades.

2.5 Análisis de la cadena de valor

Es un modelo de Michael Porter, que describe el desarrollo de las actividades dentro de la empresa y abarca toda la logística desde el cliente hasta el proveedor. Se divide en dos tipos de actividades las primarias que comprenden la creación física del producto, su venta y el servicio post venta y las de apoyo que son actividades que apoyan a las primarias.

2.6 Matriz FODA

La matriz FODA constituye una herramienta de análisis que pueda ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto o empresa, que sea el objeto del estudio.

Permite contar con un cuadro de situación actual que permite y facilita la toma de decisiones. Fred, D (2008)

Tanto las fortalezas como debilidades son internas y se determinaran para el camal, la cadena de comercialización y tercenas de mercados municipales.

Las oportunidades y las amenazas son externas y pueden actuar solo si se modifican factores internos. Aquí evaluaremos factores como el entorno, el mercado, lugar de expendio, entre otros.

2.6.1 Factores Internos

Fortalezas. Son las capacidades que permiten que la estrategia a proponer otorgue una posición privilegiada a las tercenas municipales frente a su competencia supermercados de carnes

Debilidades. Son aquellos factores involucrados con el faenamiento, comercialización y venta al detal de la carne bovina que llevan a una posición desfavorable frente a la competencia. Factores que a través de esta propuesta se convertirán en fortalezas.

2.6.2 Factores Externos

Oportunidades. Son factores positivos, favorables y explotables que se descubrirán del entorno que rodea a las tercenas Municipales: competencia, nicho de clientes, cultura, etc. y que permitirán posicionarse competitivamente en el mercado de carnes al detal.

Amenaza. Finalmente las amenazas constituyen las circunstancias que rodean a las tercenas Municipales y que atentan en contra de la estabilidad y crecimiento de las mismas.

2.7 Factores críticos del éxito

Es la identificación de áreas y factores cuyo funcionamiento faciliten la implementación de una estrategia determinada. “Constituye requerimientos de información sensible y vital que permite a los gerentes asegurar que las cosas marchan bien” (Rockart, 1979)

2.8 Cortes

Los cortes son producto del deshuese o separación de los huesos y las diferentes masas musculares.

2.8.1 Tipos de cortes

Generalmente, en la industria cárnica se tienen establecidos tres tipos de cortes: corte americano, corte europeo y cortes regionales.

2.8.1.1 Corte Europeo

Características Principales

- Separa completamente la carne, el hueso y la grasa
- Diferencia entre carnes de primera, segunda y tercera
- El consumidor tiene la certeza de adquirir el corte que necesita

2.8.1.2 Corte Americano

Características Principales

- Utiliza el corte de la carne con el hueso y la grasa
- Presenta mayor variedad de cortes
- Realiza cortes de primera, segunda y tercera calidad
- Se busca complacer en mejor forma al consumidor

2.8.1.3 Cortes Regionales

Características Principales

- Mezcla entre corte Americano y Corte Europeo
- Presenta diferencias regionales en el nombre y en la forma del corte
- No existe una uniformidad en el corte
- Al consumidor con frecuencia se le vende carnes de buena y mala calidad en un mismo corte

2.8.2 Cortes Sudamericanos

2.8.2.1 Corte Argentino



Figura 3. Corte argentino

Fuente: ipcva

2.8.2.2 Corte Peruano



Figura 4. Corte peruano

Fuente: elcomercio.pe

2.8.2.3 Corte Ecuatoriano

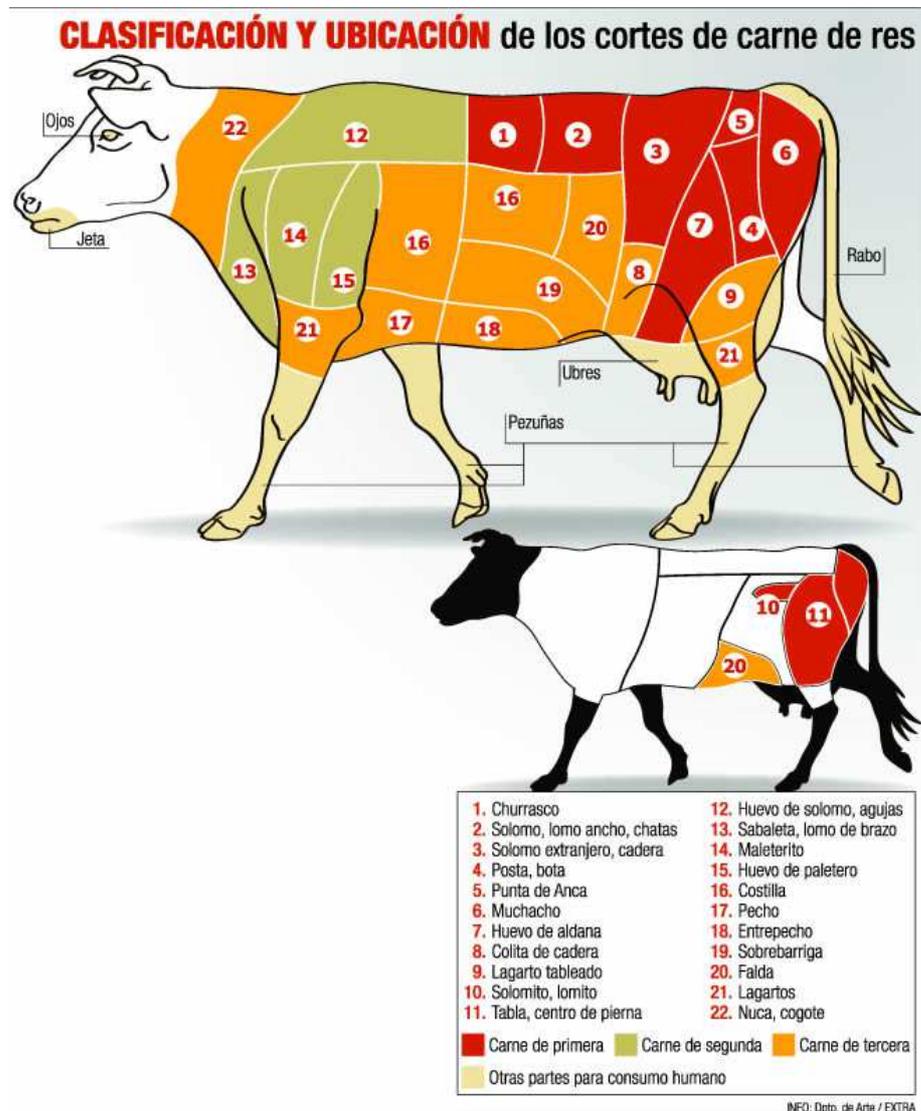


Figura 5. Corte ecuatoriano

Fuente: extra.ec

2.9 Análisis microbiológico en la carne de los mercados

Un parámetro microbiológico consiste en las determinaciones específicas practicadas a cada alimento, tales como, microorganismos indicadores, microorganismos patógenos, u otros que causen infección y enfermedad. (Ramírez Amaya, 2012).

Límite máximo permitido es el valor del parámetro microbiológico máximo permitido en el alimento. (Ramírez Amaya, 2012).

Tabla 1. Composición promedio de carne vacuna magra.

Composición promedio de carne vacuna magra. Componente	Proporción (g/100g)
Agua*	75.0
Proteínas	18.0
Grasa*	3.0
Cenizas	1.5
Glucógeno	1.0

Fuente: Cañizares Banguera Mirella, 2014

CAPÍTULO III

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Ubicación del ensayo

El ensayo se realizó en la provincia del Guayas, cabecera cantonal del Cantón Guayaquil, Zona 8, según SENPLADES

Latitud: -2° 10' S

Longitud: 79° 54' O

Altitud: 3.7 msnm

Humedad relativa: 68 %

Coordenadas UTM: N8128385.172; E19741554.450; zona: -0.00; factor escala: 4690

3.2 Características climáticas

Cuenta con una temperatura cálida durante casi todo el año bien diferenciados. Una temporada húmeda y lluviosa (período en el que ocurre el 97 % de la precipitación anual) que se extiende enero a mayo (corresponde al verano austral); y la temporada seca que va desde junio a diciembre (que corresponde al invierno austral).

3.3 Materiales

- Laptop
- Cámara
- Filmadora
- Carro
- Gasolina
- Lápiz
- Pluma
- Papel

- Impresora
- Internet
- Fundas

3.4 Manejo del experimento

Se desarrolló bajo la mecánica de visitas, entrevistas tanto con gente de camal como de los mercados municipales también información proporcionada por internet, además con empresarios de la rama y personas varias que aportaron en algún momento al proceso de mejora de los mercados municipales.

3.5 Variables

- Cadena de comercialización
- Precio
- Peso
- Análisis estratégico
- Análisis de la industria
- Fuerza de Porter
- Análisis de la competencia
- Análisis de los competidores
- Análisis interno
- Análisis de la cadena
- Análisis costo-beneficio de esta propuesta
- Factores críticos del éxito
- Ventajas competitivas

3.6 Tipos de transportación

- Vehículo isoterma
- Vehículo refrigerado
- Vehículo frigorífico

3.7 Forma de ventas

- Mercados
- Tercenas
- Tiendas
- Informales
- Abarroterías

3.8 Presentaciones

- Canal
- Media canal
- En funda
- Empaquetado
- Al vacío

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Cadena de comercialización

4.1.1 Actual flujo de comercialización en Guayaquil

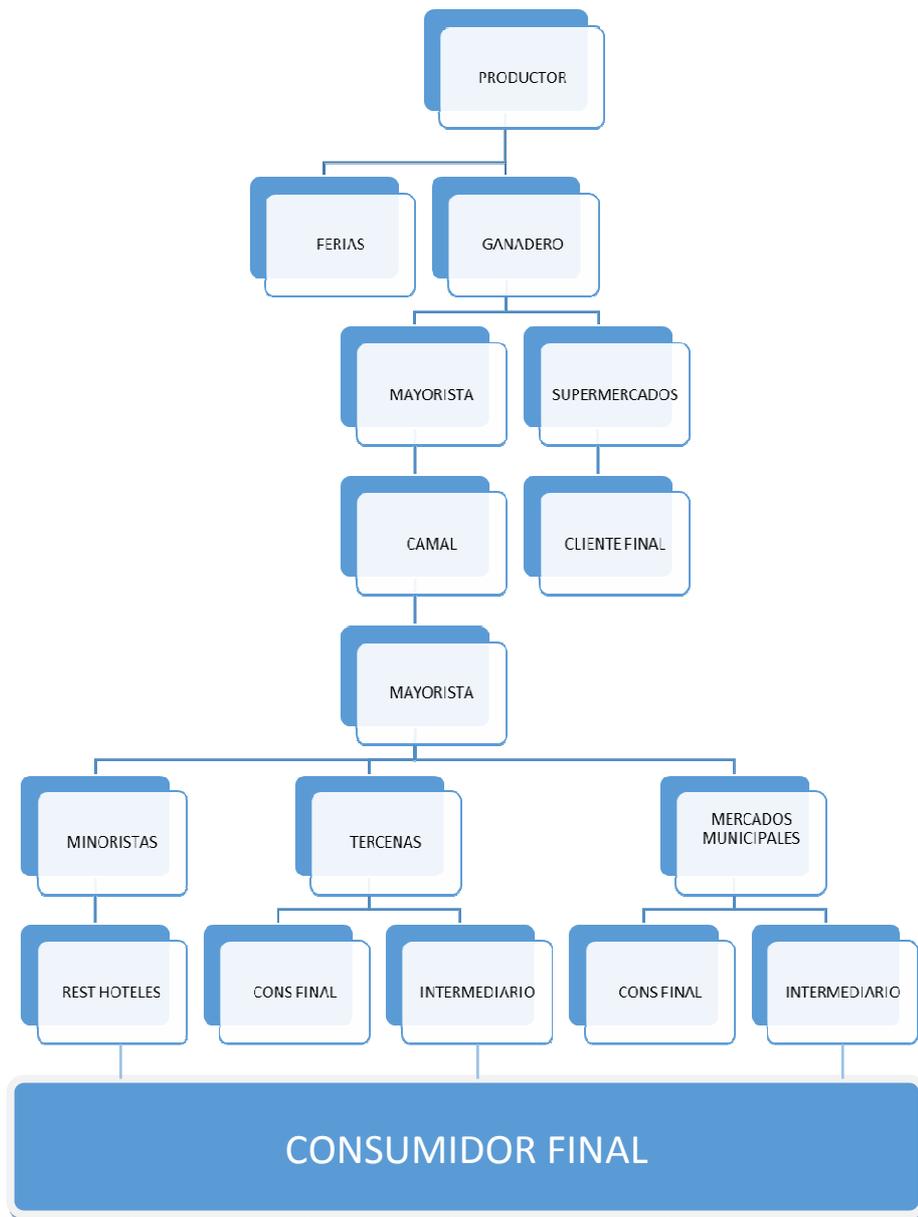


Figura 6. Flujo de comercialización Guayaquil

Fuente: El autor

Como se puede apreciar en la Figura 9 el canal de la carne del productor al consumidor final es muy extenso teniendo entre otras muchos intermediarios las cuales se aprovechan por la falta de valor agregado que le dan a las piezas respectivas, teniendo esta opción de presentación desde camal podemos obviarnos algunos eslabones en la cadena de comercialización con lo cual poder tener mejor precio al cliente final sin afectar a los terceneros de los mercados municipales y mejorando a su vez la calidad de expendio al consumidor final.

4.1.2 Propuesta del flujo de comercialización para mercados municipales

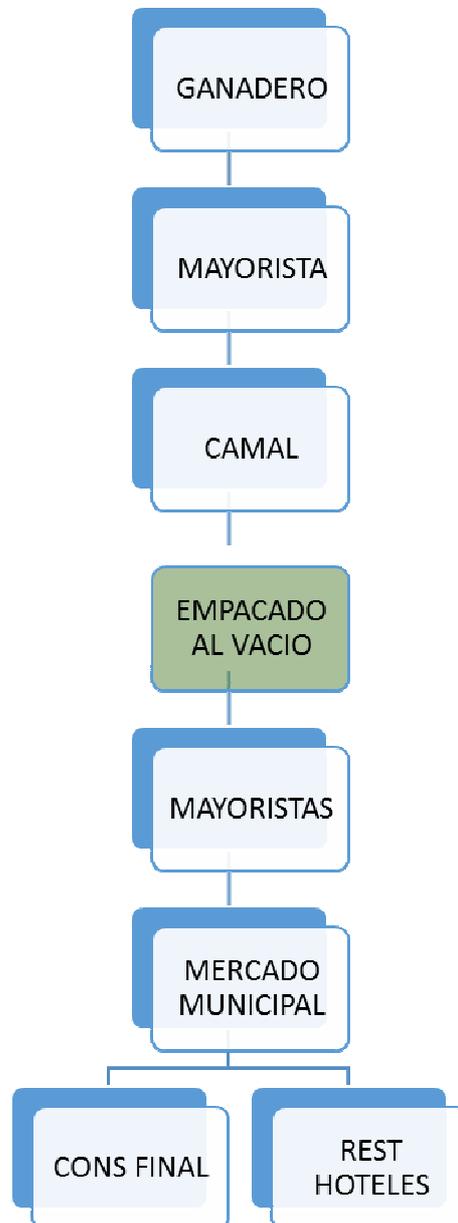


Figura 7. Comercialización de mercados municipales

Fuente: El autor

4.1.3 Diagrama de flujo del empaçado al vacío



Figura 8. Diagrama de flujo empaçado al vacío

Fuente: El autor

Como podemos ver tanto en la Figura 10 como la Figura 11 el canal de producción y comercialización de la carne cambia radicalmente a los mercados municipales y teniendo el producto como el cliente final lo aspiraría comprar:

- Bien presentado
- Peso real
- Calidad de primera
- Control de frío
- Precio justo

Aunque la presentación (empaquete) varía el producto sigue siendo como el mercado lo requiere teniendo como producto de un animal los siguientes cortes:

Cortes completos

- Lomos (Fino, Asado)
- Pulpas (Blanca, Prieta)

Fileteados o enteros

- Pajarilla
- Salón
- Lagartillo
- Entre otras...

Fundas de \$ 1.00

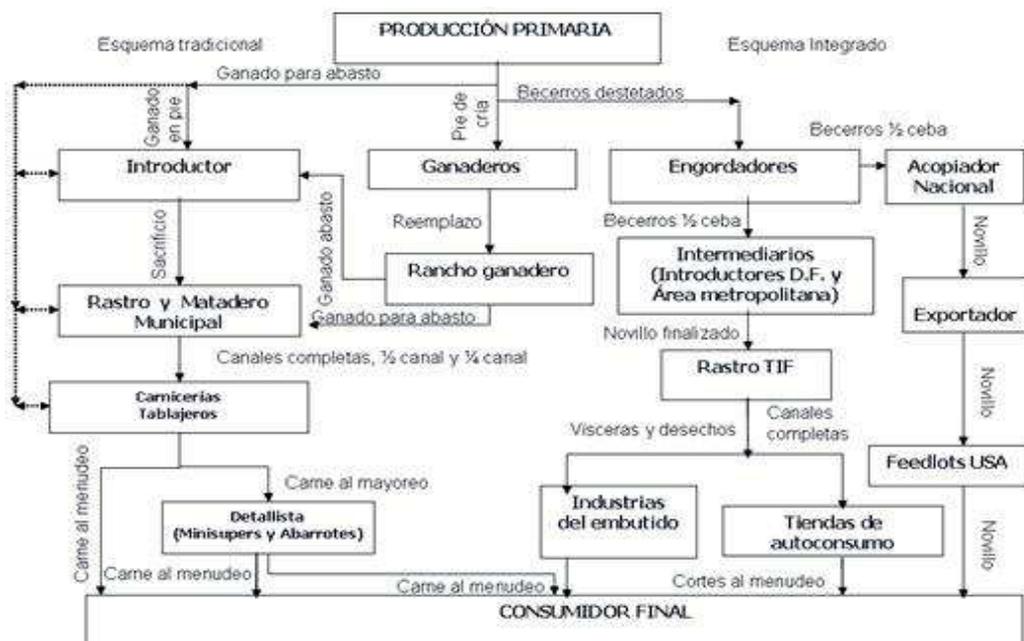
- Hueso con carne
- Osso Bucco

Toda la problemática que se encontró en el proceso de levantamiento de información será considerada al momento de implementación sabiendo que entre algunos temas son los siguientes:

- El espacio físico de las tercenas (7.25 m²) en los mercados municipales no son suficientes con la actividad de desposte de la res.
- Depende del corte se estandarizara presentaciones en base al comportamiento de compra que actualmente se da.

La presentación del producto final será atrás de vitrinas refrigeradas que será junto con un congelador toda la maquinaria necesaria a costo del tercerero y con ello obviarán otras máquinas y accesorios como son: cortadora de hueso, fileteadoras, ganchos, cuchillos ya que con este propuesta podrán optimizar además su tiempo.

4.1.4 Estructura de la comercialización de bovinos de carne en México



Fuente: engormix.com, 2014

Figura 9. Comercialización para mercados municipales

Canales de comercialización

1. Productor→introduccion→tablajero→consumidor.
2. Productor→introduccion→tablajero→detallista→consumidor.
3. Productor→introduccion→consumidor.
4. Productor→tablajero→consumidor.
5. Productor→consumidor.

4.1.5 Estructura de la cadena de res en Bogotá

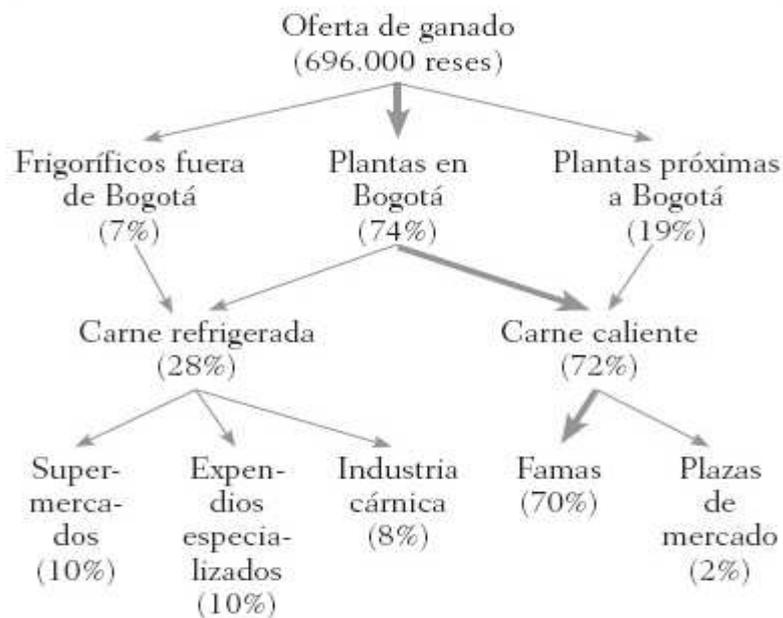


Figura 10. Estructura de carne de res en Bogotá

Fuente: UESP, 2005

4.2 Precio

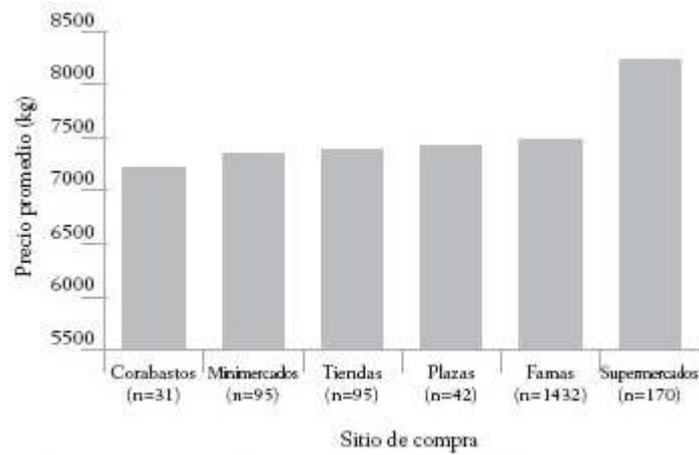


Figura 11. Precio promedio de venta carne en Bogotá

Fuente: Canasta básica de alimentos Bogotá, Instituto Colombiano de Bienestar

Familiar, 2004

Tabla 2. Precio de cortes mercados de Guayaquil

CORTE	MERCADO MASCOTE USD \$ c/lb	MERCADO SAUCES IX USD \$ c/lb
Carne con hueso	2.30	
Carne para estofado	2.50	3.50
Carne fileteada		3.50
Carne molida normal	1.50	2.50
Carne molida especial		3.50
Carne de pulpa	3.30	
Lomo Asado	3.30	
Costilla	2.00	2.00
Hueso blanco	0.50	0.50
Hueso carnudo	0.80	0.70
Patas	1.40	
Mondongo	2.50	3.00
Hígado	3.00	3.20
Corazón	2.20	

Fuente: El Autor

4.3 Peso

Tabla 3. Capacidad de faenado Camal Guayaquil

	Línea 1	Línea 2	Diario Aprox	Mensual	Anual Aprox.
Ganado Mayor (reses)	30 * hora	30 * hora	480	9.600	115.200

Elaborado por: El Autor

4.4 Análisis Estratégico

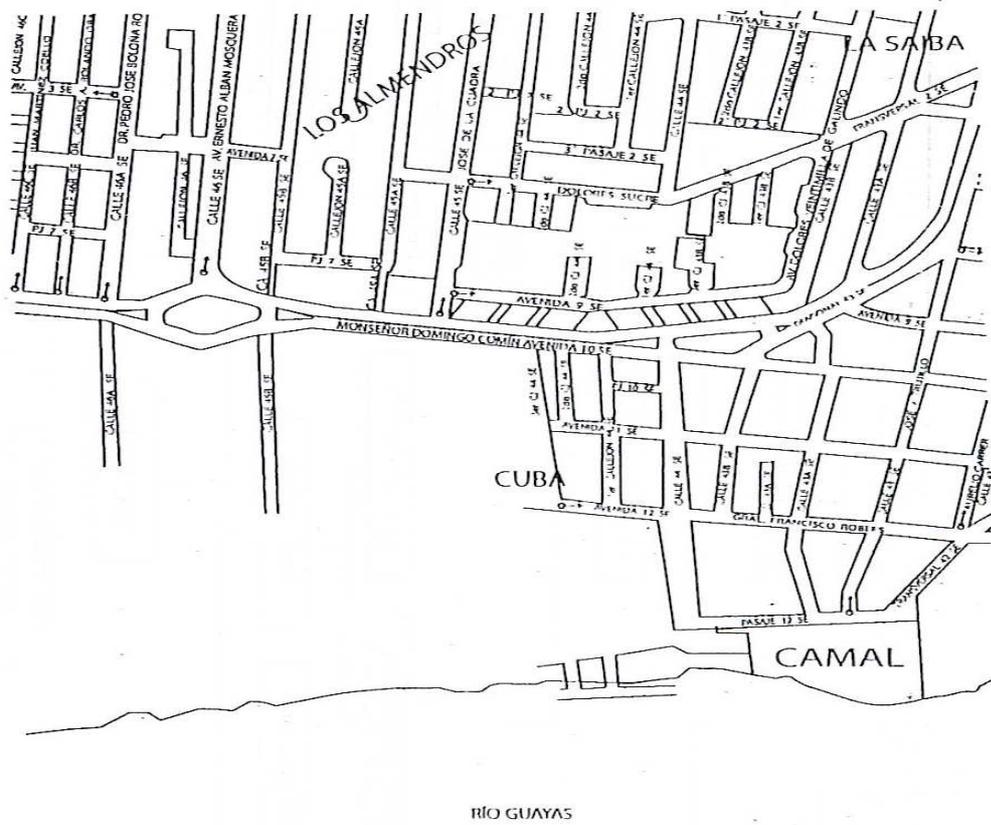
4.4.1 Proceso Declarativo - Descripción General de la actividad

INEC, 2010, La ciudad de Guayaquil al 2014 cuenta con una población de aproximadamente 2'535.277 habitantes dentro del área urbana, con una tasa de crecimiento anual del 2.7 %.

La crianza de ganado bovino constituye uno de las actividades principales dentro del área rural del Cantón y Provincia del Guayas con la finalidad de abastecer el mercado de demanda interno de la población. Se estima que Guayaquil se abastece en un 90 % de carne faenada en el Camal de la ciudad que corresponden a una producción diaria estimada en 7 546 cabezas de ganado mensual, el resto aproximadamente 426 reses proviene de haciendas de la periferia, ferias ganaderas y cantones aledaños. (Camal Municipal de Guayaquil, 2014).

En el Cantón Guayaquil se cuenta con dos rastros municipales ubicados uno en la ciudad de Guayaquil en el sector conocido como el Barrio Cuba y el otro en la Parroquia Pascuales.

LOCALIZACIÓN DEL CAMAL MUNICIPAL



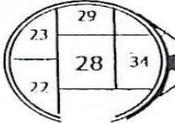
 M. I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL <small>ALCALDÍA NO. 1009 FERRAS CORALES</small>	 <small>DIRECCIÓN DE URBANISMO, AVANES Y REGISTROS</small> <small>UNIDAD DE NOMENCLATURA DE CALLES</small>	<small>ESCALA</small> <small>1 : 1000</small>	
		<small>PROYECTOS</small> <small>FOR SEÑALES EN DIB.</small>	
NOMENCLATURA VIAL DE LA CIUDAD <small>COMITÉ DE CALLES Y PLANIFICACIÓN URBANA</small>			

Figura 12. Localización de camal de Guayaquil

Fuente: M. I. Municipio de Guayaquil – DUAR

Estos mataderos no cuentan con una capacidad instalada que permita faenar el volumen de carne bovina demandada actualmente por la ciudad de Guayaquil y al mismo tiempo prestan un servicio de vital importancia tanto a los productores como consumidores de carne de la ciudad no ofreciendo las condiciones adecuadas para el faenamiento de manera técnica y salubre para asegurar la salud de la población por lo que es una bomba de tiempo.

La función única y principal del matadero es la de faenar la carne y entregarla una vez faenada y fresca a los dueños o comercializadores que requirieren del servicio. Sin embargo una vez entregada la carne a los comercializadores también contamos con otro inconveniente la cual no se puede garantizar la salubridad de la misma. En base a lo cual este proyecto apunta a que el Municipio o en su defecto en conjunto con la UCSG esté en condiciones de llegar a un grado más de compromiso con la ciudadanía ofreciendo los servicios de selección de las diferentes calidades o cortes de carne bovina y el empacado al vacío de los mismos cortes que faciliten la transportación y salubridad el cual llegue a lugar final de expendio que son las tercenas ubicadas en los mercados municipales.

Este procedimiento generara ahorros tangibles e intangibles. Tangibles, ya que el procedimiento de empacado al vacío proporcionara mayor productividad al proceso de la comercialización por ejemplo se requerirá menos personal de estiba, menos contaminación y por otra parte generara mayores ingresos ya que tendrá una imagen más salubre por su presentación higiénica lo cual seguramente incrementara el volumen tanto de las ventas como de los clientes, mejorando notablemente la rentabilidad de las tercenas.

Intangibles, porque con esta forma de comercialización de la carne bovina, las pérdidas por contaminación o carne malograda se minimizarán al igual que los

riesgos de enfermedades logrando clientes con mayor fidelidad lo que redundará en mayores beneficios.

Los procesos salubres minimizan los riesgos de enfermedades y contaminación lo que permite cumplir con la responsabilidad social que tiene la cadena de valor en la de carne bovina, con el medio ambiente y el consumidor final.

El presente trabajo de titulación se fundamentará en la identificación de la estrategia más adecuada para agregar valor al proceso de faenamiento del ganado bovino y al mismo tiempo proporcionar tanto a los vendedores y consumidor final un producto con una salubridad garantizada por el mismo Camal Municipal.

Productos y servicios

Actualmente salen de camal carne de cerdo despostada, que representa el 80 % de la carne que se distribuye en Guayaquil y el 90 % (426 reses) de carne vacuna despostada y dividida en dos. Ambos productos y el servicio son de distribuidores que traen el ganado para luego venderlo a las carnicerías ubicadas en los mercados y diferentes sitios de la ciudad. Los pesos promedios de las vacas oscilan entre 300-550 libras y los toros de 600 a 1 000 libras.

El volumen de venta de cada carnicería depende del desarrollo de clientes que haya logrado, pero lo mínimo que los distribuidores entregan a las carnicerías es media res. Es decir entre 150 - 250lb si es vaca o 300-500 lb si es toro.

El servicio adicional que se propone es dividir las reses en cortes y empacarlos al vacío logrando minimizar el riesgo de contaminación tanto en el camal como durante la transportación hasta su entrega en las tercenas.

4.4.2 Visión

Lograr un proceso de empaque al vacío de carne bovina que garantice calidad, inocuidad y trazabilidad.

4.4.3 Misión

Ofrecer carne bovina con valor agregado, a los clientes de la cadena de distribución camal - tercenas -consumidor final carne en cortes de primer nivel por la calidad, inocuidad y trazabilidad.

4.5 Análisis de la Industria

4.5.1 Análisis Externo

4.5.1.1 Análisis Pest

Este análisis es un indicador del entorno general que van a afectar a los nuevos negocios.

Ambiente Político

El Ecuador por su ubicación geográfica se puede decir que es privilegiada con todos los climas y la costumbre de actividad agropecuaria le proporciona uno de los mayores potenciales como para cumplir la función de despensa del mundo.

La política del Ecuador para el sector agropecuario se fundamenta en la Ley Orgánica de Comercialización y Abastecimiento Alimentario.

“Art.4 Principios básicos. Que establece que la comercialización de productos de origen agrícola, pecuario, acuícola, pesquero, hidrobiológico y agroindustrial debe desarrollarse bajo principios de productividad, calidad, diversificación, equidad, inclusión, reconversión productiva, acceso a los medios de producción, sostenibilidad, inocuidad, y respetos a los derechos de la naturaleza, siendo obligación del Estado Ecuatoriano el velar por que se apliquen tales preceptos en el sistema de comercialización de productos de origen agrícola, pecuario, acuícola, pesquero, hidrobiológico y agroindustrial en general a fin de prevenir la imposición de condiciones desfavorables en la comercialización, controlar el cumplimiento de las condiciones contractuales y los plazos de pago, establecer mecanismos para la regulación de precios; establecer mecanismos para evitar y sancionar la competencia desleal, las prácticas monopólicas, oligopólicas, monopsónicas, oligopsónicas, de acaparamiento y especulativas”. Conferencia Plurinacional e Intercultural de soberanía alimentaria. 2012.

Actores de la comercialización agropecuaria:

Artículo 9. Productor Pecuario. Se define a toda persona natural o jurídica que se dedique a la producción de productos pecuarios de tipo alimentario y no alimentario. Tengan calidad de propietarios, arrendatarios o posesionarios y se los categoriza en micro, pequeños, medianos y grandes productores acorde lo establecido en el órgano regulador de la política pecuaria del Ecuador, considerando para su clasificación el límite de la propiedad, el número de animales en producción, el volumen de producción, los niveles de productividad, el nivel de ingreso, entre otros.

También tenemos que el sector agropecuario se encuentra influenciado por la Ley de la “Revolución o Reforma Agraria” la misma que ira aparejada con capacitación técnica y una política social de crédito al campesino. Y la Estrategia Nacional del Cambio Climático, básicamente porque la ganadería tiene efectos ambientales negativos.

Ambiente Económico

Se conoce que la contribución promedio de la ganadería al sector agropecuario en la economía en el periodo 1985-2005 fue del 13 %, en el 2008 el sector agropecuario alcanzo el 10.7 % del PIB, el segundo después del petróleo. En el 2012 fue el sector de menor crecimiento 0.59 %.

Lamentablemente se observa que el sector agricultura, ganadería caza y silvicultura crece casi diez veces menos que el crecimiento de la economía y la explotación de minas y canteras, donde se ubica al petróleo que crece casi cuatro veces menos que el crecimiento de la economía.

El 2013, fue un año climático y la economía ecuatoriana registro la peor tasa de crecimiento de los últimos 3 años. Para el sector agrícola fue un buen año este creció en 6.1 % a pesar que hubo dificultades como la sequía en ciertas zonas y las erupciones del volcán Tungurahua. Sin embargo se encaminaron planes que arrojarían mejores resultados para el año 2014, así la subsecretaria de ganadería espera aumentar la producción al 2017 para el ganado de carne pasar a 1.28 animales por hectárea a 2.08 animales. BCE (Banco Central del Ecuador, 2014)

Para Teofilo Carvajal (Enero, 2014).El resultado final para el 2013 fue poco rentable para los ganaderos de aproximadamente 290 000 ganaderos que hay en el total país alrededor de 30 000 han dejado la actividad por falta de respaldo económico.

Sin embargo para el 2017 se tiene proyectado exportar aproximadamente USD \$ 65.00 millones de carne de res, en el presente año 2015, Ecuador recibirá la certificación del Organismo Mundial de Sanidad Animal (OIE), por estar libre de fiebre aftosa, con lo que podrá exportar a regiones como la Comunidad Europea (UE). Las primeras exportaciones serian de la planta de Agropesa de la corporación Favorita y comenzaría con 25 toneladas en cortes especiales, es decir aproximadamente 153 animales. Hernández Margot (2014) Subsecretaria de Ganadería del Ministerio de Agricultura.¹

En Ecuador se faenan alrededor de 970 000 reses al año en los camales formales, con un promedio de 500 lb por animal, da un total de 485 millones de libras disponibles para el consumo local. Esta cantidad se reparte entre la mesa familiar y el consumos de las cadenas de comidas rápidas que expenden hamburguesas (576 ton. de carne) y

¹ El telégrafo. Marzo2014

también para la exportación. En Ecuador se producen aproximadamente 220.000 toneladas de carne de vacuno al año. Carvajal (2014), Fedegan.

Ámbito social

Desde el punto de vista social el sector ganadero se acoge al Plan nacional de Buen Vivir, el cual establece garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable. A través del siguiente lineamiento: impulsar programas de adaptación enfatizando en la soberanía energética y alimentaria.

Por otra parte, los productos cárnicos son considerados como productos estratégicos ya que son para uso alimentario, que pertenecen a la canasta básica de consumo de alimentos de los ecuatorianos, que deben ser definidos en base a garantizar la soberanía alimentaria del Ecuador, además que su sistema de cadena productiva es de importancia estratégica para la economía del Ecuador.

Los ecuatorianos consumen 13.8 kilos de carne bovina al año.

Ámbito Tecnológico

A través del tiempo, ha crecido la importancia de tener información confiable y de primer orden, integra y oportuna para lograr objetivos estratégicos de las instituciones. Por lo tanto se hace vital establecer comunicación entre el proceso de desposte, el proceso de cortes al vacío como primera etapa para luego llegar a las tercenas. Esto permitiría estar al tanto del volumen de producción en el camal y la demanda del mercado. Así como también el grado de salubridad.

Ámbito Ecológico

MAE, Ministerio de Ambiente del Ecuador (MAE) en conjunto con el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Acuacultura y pesca (MAGAP), apoya el proyecto de ganadería sostenible para lograr la reversión de la desintegración de tierras y la minimización del riesgo de desertificación en las provincias vulnerables. El objetivo principal es minimizar la degradación de la tierra con la implementación de políticas sectoriales y técnicas de ganadería sostenible con énfasis en las provincias vulnerables.

Sin embargo la producción sigue siendo altamente insostenible generando tres amenazas al medio ambiente: pérdida de suelo, riesgos de desertificación, aumento de contaminantes y las emisiones de gases de efecto invernadero y extensión de la frontera del ganado. Este proyecto aporta a la mitigación del cambio climático en el sector agropecuario

4.6 Fuerza de Porter

4.6.1 Cinco fuerzas de Porter

4.6.1.1 Poder de negociación con los proveedores

Para esta línea de negocio los proveedores serían:

- Equipo de vacío, que con una bomba de vacío extrae el aire impidiendo el crecimiento de bacterias aeróbicas y alargando la vida útil de la carne. Dependiendo del volumen de producción y la carga horaria disponible se emplearán uno o dos equipos

- Y las filminas o bolsas de vacío, envase hermético, que son termo contraíbles. Su consumo dependerá del número de cortes que el proveedor requiera por cada res
- Utensilios y herramientas para realizar los cortes

Los costos de cambiar proveedores en caso de ameritarlo no son muy elevados ya que los equipos e insumos no son muy especializados y existen algunas alternativas en el mercado. El poder de negociación con los proveedores es alto.

Tabla 4. Poder de negociación de los proveedores

Variables	Impacto en rentabilidad del proyecto
Costo de cambiar proveedor	Bajo
Existencia de suministros sustitutos	Bajo
Concentración de proveedores	Bajo
Importancia del volumen para el proveedor	Medio
Resumen poder de proveedores	Bajo

Elaborado por: El autor

4.6.1.2 Poder de negociación con los clientes

Sensibilidad del comprador al precio. El dueño o distribuidor de la carne puede sentirse afectado por el precio, ya que este proceso incrementara el precio final del producto que actualmente se entrega a las tercenas. El poder de negociación es bajo.

Disponibilidad de productos sustitutos existentes. Esta tecnología es usada por las distribuidoras de carnes con tiendas de auto servicio, por lo tanto este servicio podría ser alquilado en otras dependencias diferentes de las del camal. El poder de negociación es medio.

Necesidad de ser pioneros. No existe la cultura de la comercialización de la carne con empaque al vacío al nivel de tercenas, por lo tanto el camal municipal sería pionera en ofrecer este servicio al público en general. Esto le da un poder de negociación de los clientes alto.

Disponibilidad de información del comprador. Los distribuidores de carnes conocen que el método es seguro y provee valor agregado a su producto tanto en presentación, tiempo de consumo y salubridad. El poder de negociación de los clientes es bajo

Concentración de clientes. La gran mayoría de distribuidores de carne utiliza el servicio del Camal Municipal. Y la certificación de salubridad de este por lo tanto .El poder de negociación es bajo.

Tabla 5. Poder de los clientes

Variables	Impacto en rentabilidad del proyecto
Sensibilidad del comprador al precio	Medio
Disponibilidad de productos sustitutos	Medio
Necesidad de “pioneros”	Bajo
Disponibilidad de información del comprador	Bajo
Concentración de clientes.	Bajo
Resumen	Bajo

Elaborado por: El Autor

4.6.1.3 Amenazas de participantes entrantes

Costo de cambio de parte del cliente. La amenaza del ingreso al mercado de otras opciones del servicio es factible siempre y cuando los precios sean competitivos con los del Camal Municipal

Requerimiento de capital. La inversión no es muy alta y los beneficios son de primer nivel: Cortes- durabilidad-salubridad

Ventajas en equipos. Otra ventaja es que el proceso de empacado al vacío de los cortes estará ubicado en el mismo sitio donde se desposta la carne, lo que ahorra transportación adicional.

Valor de la marca. El Camal Municipal tiene autoridad suficiente para manipulación y desposte de carnes y es una institución de muchos años de experiencia y reconocimiento

Ventajas de la curva de aprendizaje. El hecho de ejecutarse el empacado al vacío dentro de las instalaciones del camal proporciona ventajas sobre los competidos básicamente por la transportación y distancias.

Acceso a la distribución. Los distribuidores ya tienen sus rutas de entrega elaboradas y marcadas desde la ubicación del Camal Municipal, lo que implica seguir con sus mismas rutas lo que significa una ventaja.

Barreras de salida. Los equipos utilizados tienen aplicación en toda el área alimenticia así que en caso de liquidarlos o venderlos se lo podría hacer fácilmente.

Tabla 6. Amenaza de participantes entrantes

VARIABLES	Impacto en rentabilidad del proyecto
Costo de cambio por parte del cliente.	Medio
Requerimientos de capital	Medio
Ventaja en equipo	Bajo
Valor de la marca	Bajo
Ventajas curvas de aprendizaje	Bajo
Acceso a la distribución	Bajo
Barreras de salida	Bajo
Resumen	Bajo

Elaborado por: El autor

4.6.1.4 Amenaza de productos sustitutos

Para el empackado al vacío de los cortes, existen pocos sustitutos y no con la misma eficiencia en la conservación del producto.

Tabla 7. Poder de producción sustitutos

Variables	Impacto en rentabilidad del proyecto
Productos sustitutos	Bajo

Elaborado por: El Autor

4.6.1.5 Intensidad de competencia entre rivales

Número de competidores. Actualmente existen 4 competidores directos e indirectos. Porque su función principal es el expendio de carne no el faenado y empackado al vacío para la distribución.

Capacidad de la competencia. Es baja porque su competencia es indirecta.

Velocidad de crecimiento del mercado. Tiene grandes probabilidades de crecimiento ya que una vez que los clientes vean las ventajas de la carne empackada su demanda crecerá.

Tabla 8. Intensidad de competencia entre rivales

Variables	Impacto en la rentabilidad proyecto
Número de competidores	Medio-alto
Capacidad de la competencia	Alto
Velocidad de crecimiento de la industria	Medio
Resumen poder productos sustitutos	Medio

Elaborado por: El autor

Tabla 9. Resumen Fuerzas de Porter

Fuerzas	Impacto en la rentabilidad proyecto
Poder de negociación de los proveedores	Bajo
Poder de negociación de los clientes	Bajo
Amenaza de participantes entrantes	Bajo
Amenaza de Productos sustitutos	Bajo
Competencia entre Rivales	Medio

Elaborado por: El autor

4.7 Análisis de la Competencia

A continuación se hace el análisis de los competidores indirectos del Camal en su proceso de empaclado al vacío de cortes.

En este análisis se utilizó un listado de variables y se asignó un peso según el orden de importancia, en base a la siguiente tabla:

Tabla 10. Orden de importancia

Debilidad principal (1)
Debilidad Menor (2)
Fortaleza Menor (3)
Fortaleza mayor (4)

4.8 Análisis de los competidores

Tabla 11. Análisis de los competidores

#	Factores Importantes para el éxito	Valor	A		B		C		D		CAMAL MUNICIPAL	
			Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
1	Experiencia profesional	0.20	3.0	0.6	4.0	0.8	3.0	0.6	4.5	0.9	5.0	1.0
2	<i>Instalaciones adecuadas</i>	<i>0.15</i>	<i>3.5</i>	<i>0.53</i>	<i>4.0</i>	<i>0.6</i>	<i>4.0</i>	<i>0.6</i>	<i>4.5</i>	<i>0.7</i>	<i>4.0</i>	<i>0.6</i>
3	<i>Avances tecnológicos</i>	<i>0.10</i>	<i>4.0</i>	<i>0.4</i>	<i>3.0</i>	<i>0.3</i>	<i>3.5</i>	<i>0.35</i>	<i>4.5</i>	<i>0.5</i>	<i>3.0</i>	<i>0.3</i>

Continúa Tabla 11

	Factores Importantes para el éxito	Valor	A		B		C		D		CAMAL MUNICIPAL	
			Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
4	Competitividad Precios	0.10	3.0	0.3	2.5	0.25	3.0	0.3	4.0	0.4	5.0	0.5
5	Calidad	0.20	3.0	0.6	3.5	0.7	3.5	0.7	4.0	0.8	2.0	0.4
6	Salubridad	0.20	3.0	0.6	3.0	0.6	3.5	0.7	4.0	0.8	2.0	0.4
7	Participación en el mercado	0.05	3.0	0.15	4.0	0.2	2.0	0.1	4.0	0.2	4.0	0.2
				3.18		3.45		3.35		4.2		3.4
		1.00										

Elaborado por: El autor

El Mayor puntaje lo recibió Supermercado de Carnes La Española con 3.45, seguido del Camal Municipal con 3.4.

La diferencia radica en la Salubridad. Les sigue muy de cerca El supermercado de carnes El Portal. Sin embargo, hay que recalcar que son competidores indirectos que podían prestar el servicio.

4.9 Análisis Interno

4.9.1 Análisis FODA

Fortalezas

F1. Know How y experiencia del negocio

F2. Todos los procesos dentro de una misma instalación

F3. Aceptación de los procesos

F4. Cartera de clientes fijas

F5. Precios estandarizados

Oportunidades

O1. Aumento de poder de negociación por mayor valor agregado

O2. Alta demanda de despostamiento y por ende de empaque al vacío

O3. Mejoramiento de la Condiciones sanitarias y durabilidad de la carne

Debilidades

D1. Pobre control de Salubridad

D2. Desmotivación laboral para implementar nuevos procesos

D3. Escasa planificación estratégica

Amenazas

A1. Sensibilidad a la relación precio de empaque sobre el precio final de la carne

A2. Competencia en el mercado

Matriz de evaluación de Factores:

Para el desarrollo de esta matriz utilizaremos variables como el peso, que determina el grado de importancia del factor, la calificación que será entre 1 y 3, donde 3 es lo máximo o de mayor importancia, 2 es el promedio o importancia media y 1 lo inferior o más bajo o de menor importancia. Y el peso ponderado es producto de multiplicar (peso x calificación).

Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Know How y experiencia del negocio	0.20	3	0.6
Todos los procesos dentro de una misma instalación	0.20	3	0.6
Aceptación de procesos	0.05	1	0.05
Cartera de clientes propia	0.05	2	0.1
Precios estandarizados	0.15	2	0.3
OPORTUNIDADES			
Aumento de poder de negociación por mayor valor agregado	0.15	2	0.3
Alta demanda de despostamiento y por ende de empaque al vacío	0.05	2	0.1
Mejoramiento de condiciones Sanitarias	0.15	3	0.45
	1.00		2.5

Elaborado por: El autor

Tabla 13. Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
DEBILIDADES			
Pobre control de Salubridad	0.30	3	0.9
Desmotivación laboral para implementar nuevos procesos	0.10	3	0.3
Escasa planificación estratégica	0.20	1	0.2
AMENAZAS			
Sensibilidad a la relación precio de empaque sobre el precio final de la carne	0.25	2	0.5
Competencia del mercado	0.15	2	0.3
	1.00		2.2

Elaborado por: El autor

En esta ponderación se observa que para las fortalezas y oportunidades el puntaje general logrado fue de 2.5 y para las debilidades y amenazas 2.2.

Lo que significa que las variables positivas se sobreponen a las negativas. Sin embargo no por muchos puntos. Sin embargo con la implementación del empaque al vacío de los cortes se espera superar la debilidad en salubridad.

4.10 Análisis de la cadena

4.10.1 Impacto Ambiental

El impacto ambiental involucra tanto el análisis en la afectación del sistema socio económicos como natural, pueden ser positivos, negativos o tener aspectos de ambos simultáneamente. La clasificación de los impactos ambientales pueden ser directos, indirectos o acumulativos.

La industria utiliza cada vez más herramientas de diseño ecológico para optimizar el rendimiento medioambiental tanto de productos y envases y así encaminarse hacia su reutilización siendo así medioambientalmente conveniente y viable, desarrollando materiales innovadores de embalaje con el menor impacto medioambiental, manteniendo la protección del producto y su conservación.

Según el profesor Ian Richardson de la Universidad de Bristol nos comenta que mientras muchos consumidores se quejan por el uso excesivo de material en los envases de productos, el empaquetado al vacío tiene menor impacto ambiental y permite una mayor vida útil. De hecho, el ciclo de vida de un pedazo de carne en estos envases es entre 100 a 200 veces mayor al que tendría sin el empaquetado.

Tabla 14. Impacto ambiental

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Contaminacion auditiva					X			2
Desperdicios							X	3
Uso racional del suelo					X			1
Polucion ambiental						X		2
Contaminacion del agua					X			1
TOTAL					3	2	3	8

Elaborado por: El autor

El resultado de impacto ambiental Equivale a 2 lo cual da como consecuencia un Impacto medio positivo

Sabemos también que la tendencia mundial es de los plásticos ecológicos basados en materias primas renovables como trigo, maíz o caña de azúcar los se incrementan cada año entre un 20 y un 30 por ciento por lo que se proyecta aun mejorar en corto plazo la mínima afectación actual y con ello corroborar que es una excelente opción de envasado.

4.11 Analisis costo-beneficio de esta propuesta

4.11.1 Costos de implementación de la línea de empaque al vacío

Tabla 15. Costos de implementación de la línea de empaque al vacío

DESCRIPCIÓN DEL COSTO DE INVERSIÓN	RUBRO USD
Costo consultoría	\$ 1,500.00
Capacitación	\$ 2,500.00
Inversión en maquinaria, equipos e insumos	\$ 37,000.00
Total	\$ 41,000.00

Elaborado por: El autor

4.11.2 Análisis costo-beneficio

Para realizar el análisis costo beneficio se estableció una relación del costo de horas del proceso Vs la minimización de desperdicios y riesgos de insalubridad.

Tabla 16. Analisis costo-beneficio

	Libras de carne/año	Desperdicios	Estimado de desperdicio Libras	Valor total de pérdida \$
Proceso normal	57'600.000	15-20 %	10'000.000	\$ 20'000.000
Proceso al vacío	5'760.000	3-5 %	288.000	\$ 576.000

Elaborado por: El autor

4.12 Factores críticos del éxito

Tabla 17. Factores críticos de éxito

OBJETIVOS	FACTORES DE ÉXITO	COMPONENTES DE F E
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de servicio de línea de procesamiento de carne ▪ Análisis interno/externo del mercado de carne ▪ Determinar ventaja competitiva ▪ Calidad y peso correcto al C F 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento del mercado ▪ Incrementar margen bruto ▪ Transmitir seguridad al mercado ▪ Mayor duración de producto fresco ▪ Diferenciación de los productos actuales ▪ Precio de sustentación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar calidad ▪ Mejor presentación del producto ▪ Fácil manejo del producto ▪ Buenos hábitos de alimentación e higiene ▪ Mantener procesos ▪ Control de precios

Elaborado por: El autor

4.13 Ventajas Competitivas

Tabla 18 Ventajas competitivas

ACTUALMENTE	PROPUESTA
Producto al granel	Producto por corte
Poco control de peso	Cada ítem tendrá su peso y nombre de corte
Pérdida de peso en la cadena de comercialización	Se evita pérdida de peso por ser envase hermético
No hay trazabilidad del producto	Se controlará la temperatura de 3 a 5 °C
Manipulación de producto directa (sin vestimenta apropiada)	Estará empacada y embalado según requerimiento (1/2 o res entera)
Alto grado de descomposición ya que se encuentra a la intemperie	Mayor duración de la frescura con sus jugos naturales
No tiene congelación rápida	No requiere congelación (máximo 3 días)
Proceso que deja mucho desperdicio	Mínimo desperdicio
No hay conocimiento de cortes de carne	Podrán disfrutar de cada corte
Cadena de comercialización informal y con poco control	Cadena de comercialización más corta y directa al consumidor final

Continúa Tabla 18

ACTUALMENTE	PROPUESTA
Diferencia entre precio de hacienda y cliente final es muy alto	Menor valor con mayor valor agregado debido a menos intermediarios
La grasa se oxida	No existe oxidación de la grasa
Todo el producto lo congelan junto	Aislamiento del producto por cortes
Menor calidad organoléptica	Mayor calidad organoléptica
Cadena de distribución con problemas de recepción (piezas golpeadas)	Ahorro en la distribución sin necesidad de reposiciones frecuentes
No puede fallar cadena de frío	Resguardo antes un corte en cadena de frío

Elaborado por: El autor

Como podemos ver en el cuadro comparativo se definen las fortalezas de esta nueva línea de presentación la cual tiene muchas fortalezas tanto para los que componen la cadena de comercialización y para el consumidor final.

4.14 Análisis Microbiológico

Tabla 19. Promedio total por mercados

Mercados	Repetición 1	Repetición 2	Repetición 3	Repetición 4
Mercado Norte	5.433.333	510.000	1.382.500	1.762.500
Mercado Sur	3.177.500	833.125	2.547.500	1.762.500
Mercado Este	537.500	966.250	2.886.250	2.331.250
Mercado Oeste	740.000	2.034.375	1.862.500	410.625

Fuente: Cañizares Banguera Mirella, 2014

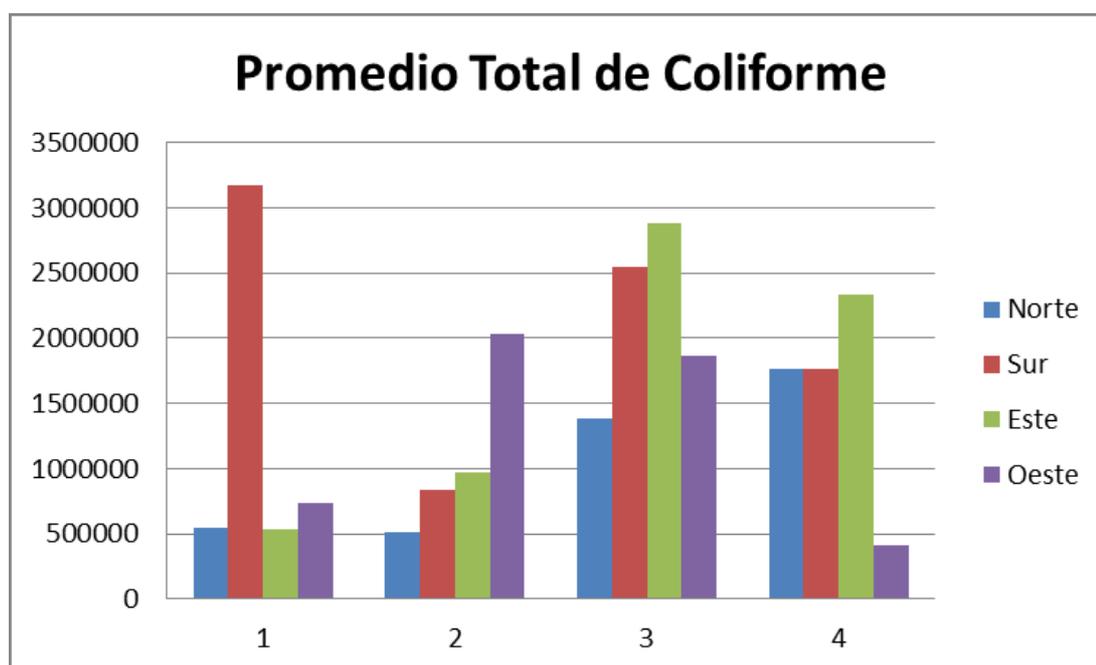


Figura 13. Promedio total de coliformes

Fuente: Cañizares Banguera Mirella, 2014

En los resultados totales obtenidos por mercado encontramos que en el primer muestreo el mercado Florida Norte tiene el índice más elevado de contaminación de

coliformes con un total de 5.433.333 UFC/g y el mercado Este (Caraguay) tiene el menor índice de contaminación con un total de 537.500 UFC/g.

En el segundo muestreo el mercado Mapasingue Oeste presenta un mayor número de UFC/g. con 2.034.375 siendo el mercado de Florida Norte el que tiene una menor cantidad con 510.000 UFC/g.

En el tercer muestreo el mercado Este Caraguay tiene un total de 2.886.250 UFC/g. teniendo el índice más alto, pero el resultado menor lo obtuvo el mercado de Florida norte con 1.382.500 UFC/g, en el cuarto muestreo el mercado Este de la Caraguay tiene 2.331.250 UFC/g. y el mercado Mapasingue Oeste tiene un bajo nivel con 410.625 UFC/g.

Con este análisis tenemos como resultado que no se está manipulando de manera correcta la carne en los mercados, ni se está cumpliendo con las normas establecidas por el INEN NTE INEN 1346:1985-11 y CPE INEN-CÓDEX 58:2013 CÓDEX ALIMENTARIUS CAC/RCP 58/2005, para lograr la venta de un producto inocuo y de buena calidad se debe de seguir las normas de higiene que son muy necesaria para que el consumidor compre una carne apta para el consumo humano. Las autoridades deben de brindar a los expendedores de carne programas de capacitación para mejorar no solo la presentación personal, la atención al público, pero sobre todo una correcta manipulación del producto.

4.15 Tipos de transportación

No todos los vehículos son apropiados para el transporte de mercancías perecederas a fin de mantener la temperatura establecida legalmente para conservar el alimento en condiciones inocuas y aptas para su consumo. La norma define la siguiente tipología de vehículos de transporte:

Vehículo isoterma: vehículo cuya caja está construida con paredes aislantes, incluidos las puertas, el suelo y el techo, que limita el intercambio de calor entre el interior y el exterior.

Vehículo refrigerado: vehículo isoterma que, gracias a una fuente de frío, permite reducir la temperatura del interior de la caja vacía, y de mantenerla después para una temperatura exterior media de 30 °C a -20 °C como máximo, según la clase de vehículos refrigerados que se establecen.

Vehículo frigorífico: vehículo isoterma que incorpora un dispositivo de producción de frío, y permite, con una temperatura exterior media de 30°C, reducir la temperatura del interior de la caja vacía y de mantenerla de forma permanente entre 12 °C y -20 °C, dependiendo de la clase de vehículo para esta categoría

4.16 Forma de ventas

- Mercados
- Tercenas
- Tiendas
- Informales
- Abarroterías

4.17 Presentaciones

- Canal
- Media canal
- En funda
- Empaquetado
- Al vacío

- Empaque al vacío (EV)
- Envases con Atmosfera modificada (EAM) Las ventajas de los EAM es que el alto oxígeno mantiene el color rojo de la carne y dióxido de carbono incrementa la vida microbiana a parte del nitrógeno. La desventaja es que la vida útil del producto es reducida.
- Envases permeables al vacío

4.17.1 Los materiales más comunes para envasar productos cárnicos son:

- Polietileno (PE)
- Polipropileno (PP)
- Polivinilclorido (PVC Suave)
- Poliéster (PET)
- Poliamida (PA)
- Polivinilidenclorido (PVDC)

4.18 Mercados Municipales de Guayaquil

Tabla 20. Mercados municipales de Guayaquil

MERCADOS	DIRECCIÓN
Gran Colombia	Camilo Destruge y Guerrero Valenzuela
Oeste	Lizardo García y Diez de Agosto
Asiselo Garay	Cuenca y Nicolás Segovia
Caraguay	General Robles y la F
Sauces IV	Ciudadela Sauces IV, bloque 1-2-3 frente a Mz. F 367
Norte	Baquerizo Moreno y Tomás Martínez
San Francisco	Calle Dr. Enrique Ortega Moreira, calle 12 NO y 2do. callejón 16NO Primer callejón NO. y 1era. peatonal 38C
Sauces IX	avenida Antonio Parra Velasco
Prosperina	Precooperativa La Prosperina, calle Quinta Pasaje 42A noroeste y 1 C1 18F
Mascote	Alcedo y Avenida del Ejército
Central	Lorenzo de Garaicoa y Diez de Agosto
Este	Gómez Rendón y Chimborazo
Esclusas	avenidas 25 de Julio y Las Esclusas
Guasmo Sur	2do. Pasaje 12 A SE y 1er. Pasaje 56 calle 571 SE
Batallón del Suburbio	calle 28 y la I

Continúa Tabla 20

MERCADOS	DIRECCIÓN
Isla Trinitaria	Avenida 25 SO, cabo Alfonso Lamilla (calle 47SO); Av. 25 de Agosto (sargento Richard Burgos); Calle 46A SO.
Bastión Popular:	calle principal, bloque 2, Mz. 610 (ex cancha deportiva)
San Gregorio	Guasmo sur, precooperativa Reina del Quinche
Guasmo Norte	avenida Chiriboga Parra y 25 de Enero
Jockey	José de Antepara y Bolivia
Pascuales	avenida Andrés Cruz y calle Cuarta
Santa Teresita	30ava., Maracaibo, 31ava y El Oro
Grau Ruiz	30 y la calle H
Florida	km 8,5 de la vía a Daule
Mapasingue Oeste	calle 7ma., Av. 5ta. (ingreso km 5,5 de la vía a Daule)
Isla Trinitaria	Avenida 25 SO, cabo Alfonso Lamilla (calle 47SO); Av. 25 de Agosto (sargento Richard Burgos); Calle 46A SO.

Continúa Tabla 20

MERCADOS	DIRECCIÓN
San Jacinto	vía de ingreso a la cooperativa Juan Montalvo
Gómez Rendón	Gómez Rendón y Abel Castillo
Portete	Portete y la 40
Cerecita	Cerecita
Progreso	Progreso
Posorja	Posorja
Tenguel	Tenguel

Fuente: M I Municipio de Guayaquil

Se cuenta con una red muy interesante con la cual fortalecer el expendio de carne técnicamente y dentro de parámetros de salubridad estandarizados a nivel internacional.

5. CONCLUSIONES

En base al presente análisis estratégico podemos concluir que:

- El mercado de la carne se ha mantenido como producto primario, sin darle valor agregado en los mercados municipales
- El control del camal en comparación con otros no es óptimo, por lo que debe manejar mejor sus procesos de producción y seguimiento de políticas de calidad.
- Encontramos que el mercado municipal no ofrece mejoras a corto plazo por lo que encontramos un nicho de oportunidad para mejora inmediata.
- La competencia está focalizada en el producto y la mejora continua de sus presentaciones.
- El empaçado al vacío se proyecta como una presentación PREMIUM que no todas las empresas cárnicas las tienen en la actualidad.
- Esta presentación ayudara tanto al camal como a los mercados municipales a contar con mayor tiempo de duración del producto y mejorar los precios que actualmente perciben.
- Se podrá mermar parte de la línea de comercialización (intermediarios)
- El poder implementar procesos técnicos, regulados y estandarizados podrá generar un nuevo concepto de camales a nivel nacional
- Según la FAO la demanda de carne se incrementará en dos tercios en los próximos cuarenta años.
- En países desarrollados el índice de consumo per cápita llegó al año pasado a 78.5 kg/año por persona, en los países en vías de desarrollo apenas se llega a 33.8 Kg/año.
- El gran reto será adoptar la ciencia, la tecnología y la innovación como un pilar estratégico que apalanque la generación de valor y su viabilidad en el largo plazo.

6. RECOMENDACIONES

Como recomendaciones podemos tener que:

- Ampliar la capacidad de producción del camal ya que otros están sirviendo al mercado sin los controles de calidad que se requiere para esta línea de negocio y su producto está siendo comercializado en Guayaquil.
- Mejorar el proceso de venta en los mercados municipales dará como resultado mejores réditos para todos.
- La presentación del producto deberá ser limpia, clara, con su etiquetado respectivo y empacado al vacío
- Implementar sistemas de cadenas de frío en los camiones distribuidores de la carne a la canal

BIBLIOGRAFÍA

Agrimundo, 2012, Envases al vacío para las carnes mejoran la vida útil del producto y reducen el impacto ambiental, El envasado al vacío (EV) reduce los residuos, mientras se mejora la vida útil de la carne, dijo el profesor Ian Richardson de la Universidad de Bristol, hablando en una conferencia de procesamiento. Él presentó los resultados de un estudio donde se observaron los efectos del envasado de la carne de vacuno, en la calidad y en la vida útil de esta misma., 6 de febrero 2015, <http://www.agrimundo.cl/?P=1318>

America economía, 2013, Conozca los beneficios de los alimentos sellados al vacío, 13 de marzo 2015 <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-los-beneficios-de-los-alimentos-sellados-al-vacio>

Ayesteran, R, Pérez C, Morilla A, 2012. Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectado con el consumidor. Primera edición ESIC. Córdoba. Pag 34

Ayesteran C. Raquel, Pérez R. Celia, Morilla Ana Sabastian, 2012. Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectado con el consumidor. Primera edición ESIC. Colombia Pag 50

Banco Central del Ecuador, 2014

Bernal T, Cesar, 2000. “Metodología de la investigación para administración y economía” Prentice Hall, Colombia. Pag.40

Borja C. Ramiro 2001. Analisis de competitividad del circuito agroalimentario : Pie de cría, Ganado en pie, Camal, Mercado, Carne en bruto, Chile Pag 25

Calderón R, 2010. La Estrategia de Ikea: desconectar a los clientes y vender más. Disponible en [http://www. Eleconomista.es/gestión empresarial noticias/248632/10/vaya estrategia](http://www.Eleconomista.es/gestión_empresarial/noticias/248632/10/vaya_estrategia). Fecha

Carnetec, 2013, Nuevos Desarrollos En Materiales De Envase Para Carne, José Manuel Samperio, 18de febrero 2015 http://library.carnetec.com/display_article.php?Id=1537826&id_issue=17992
7

Carnetec, 2015, blog, innovaiones, 28 de enero 2015, <http://www.carnetec.com/Industry/Blogs/Details/56319#sthash.wemykhi4.dpuf>

Cañizares B. Mirella Karina, 2014. Determinación de la presentación de coliformes en la carne bovina comercializada en los mercados municipales de la ciudad de Guayaquil, Ecuador Pag 1

Carvajal (2014)

Conferencia Plurinacional e Intercultural de soberanía alimentaria. 2012

D, Fred (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Naucalpan de Juárez. Edi. De México. Pearson Education.Pag 21

Deguate.com, 1980, El modelo de las 5 fuerzas de Porter, Michael Porter, 16 de diciembre 2014,

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm#.voze5vmg9pu>

Departamento Economico y Social, 2000, CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS,
10 de marzo 2015
http://www.fao.org/docrep/004/x4471s/x4471s11.htm#P1517_115992

Devlin Roberto, Moguillansky Graciela, 2010. Alianza publico privadas: para visión
estratégica del desarrollo. Naciones Unidas CEPAL. Secretaria General
Iberoamericana. Colombia Pag 56

El comercio, gastronomía, El secreto para sacarle el jugo a la carne está en el corte,
2012, peru, 10 de marzo 2015
<http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/secreto-sacarle-jugo-carne-esta-corte-noticia-501663>

Eroski consumer, 2003, el transporte de alimentos perecederos, 5 de diciembre 2014,
<http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/normativa-legal/2003/12/22/10013.php>

FEP Fedegan, 2015, El 96% de la exportación de carne bovina colombiana va al
mercado venezolano, Contextoganadero, 2 de febrero 2015
<http://www.contextoganadero.com/internacional/el-96-de-la-exportacion-de-carne-bovina-colombiana-va-al-mercado-venezolano>

Fundación Chile Área Agroindustria, Ministerio de Agricultura (Chile), 2010.
Estudio de inocuidad, Calidad alimentaria y características del mercado de la
carne bovina en Estados Unidos. Pag 45

García C. Alberto, García P. Gema, Pérez P. Martha, Sánchez R. Lidia y Serrano B. Ana Maria, 2013. Manual de Operaciones y decisiones estratégicas. Peru Pag 63

Griffin W. Ricky, Treviño R. Magda Elizabeth, Arriola M. María Angelina. 2010. Administración. Decima edición. Colombia pag 75

Gimbert Xavier, 2010 Pensar estratégicamente: modelos conceptos y Reflexiones. DEUSTO, España. Pag 32

Hinman, Robert B., Harris, Robert B. The Story of Meat. Swift & Company, 1939.

IPCVA

Instituto Nacional de Carnes, 2015. Ingreso promedio Semanal de Exportación. Dirección de Información y Análisis Económico. Consultado el 14 de marzo de 2015. Disponible en http://www.inac.gub.uy/innovaportal/file/9796/1/ingreso_promedio_exportacion_bovino_y_ovino.pdf

Instituto promoción de la carne vacuna, 2014, Lamina de Cortes de Carne Vacuna, 23 de enero 2015 <http://www.ipcva.com.ar/vertext.php?Id=201>

ISEG Techniques_Analyzing_Industries Dequate

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA y ALIMENTOS, 2015, TRANSPORTE DE SUSTANCIAS ALIMENTICIAS, 26 de diciembre 2014, http://magya.cba.gov.ar/upload/Compendio_Normas_Transporte.pdf

Monografías.com, 2012, Diseño y construcción de una máquina empacadora y selladora al vacío, Juan Sebastian Leon B., 5 de enero 2015, <http://www.monografias.com/trabajos99/disen-empacadora-al-vacio/disen-empacadora-al-vacio.shtml>

Mullins, John, Kosimir Ranzhdi, 2010. Mejorando el modelo del negocio. Barcelona España.

Ramírez Amaya, 2012

Rockart, 1979

Sainz de Vicuña A. José María, 2010. Plan estratégico en la práctica. Segunda edición. ESIC Editorial. Peru

Sainz de Vicuña A. José María, 2013. El Plan de Marketing en la práctica. 18 ava edición. ESIC Editorial. Peru

Scielo.org, 2008, Alejandro Guarín, Revista de estudios sociales, 14 de diciembre de 2015 http://www.scielo.org.co/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S0123-885X2008000100007&lng=pt&nrm=.pf&tlng=es

Soret Ignacio, 2010. Logística y operaciones en la empresa. ESIC. Libros profesionales de empresas. España

Tecnología del envasado al vacio, beneficios del mismo, 20089, 6 de enero de 2015, http://www.adepia.org/Uploads/PDF/PDF_5_ARTICULO.PDF

Tyranitar_7, El secreto para sacarle el jugo a la carne está en el corte, blog, 2010, 20 de enero 2015, <http://tyranitar7.blogspot.com/2010/06/el-secreto-para-sacarle-el-jugo-la.html>

Troller. J.A., Christian, JBH., (1978). Water Activity and Food, Academic Press, New York. Sites, C.R. mckeith, E.K. Bechel, P.J. y Carr, T.R. 1898, Palatability and Storage Characteristics of precooked beef roasts, Journal of Food Science.

Ventajas desventajas.com, 2014, ventajas y desventajas del envase al vacío, 4 de noviembre 2014, <http://www.ventajasdesventajas.com/envasado-vacio/>

Ventura (2008)

Vilaboa A. Julio EATC-DDR 008, Campus Veracruz, Colegio de Postgraduados; Doroteo Adán, Ricardo S. Lagunes, Marcos A. Hernández G. José Baltazar H. EATC-DDR 008; Oscar Treviño Morín, Jefe del DDR 008.

Weber, H. 2003, Packaging and new processed meat products , proceedings of the 49 th International Congress of Meat Science and technology Campinas Brazil.

ANEXOS

ANEXO 2

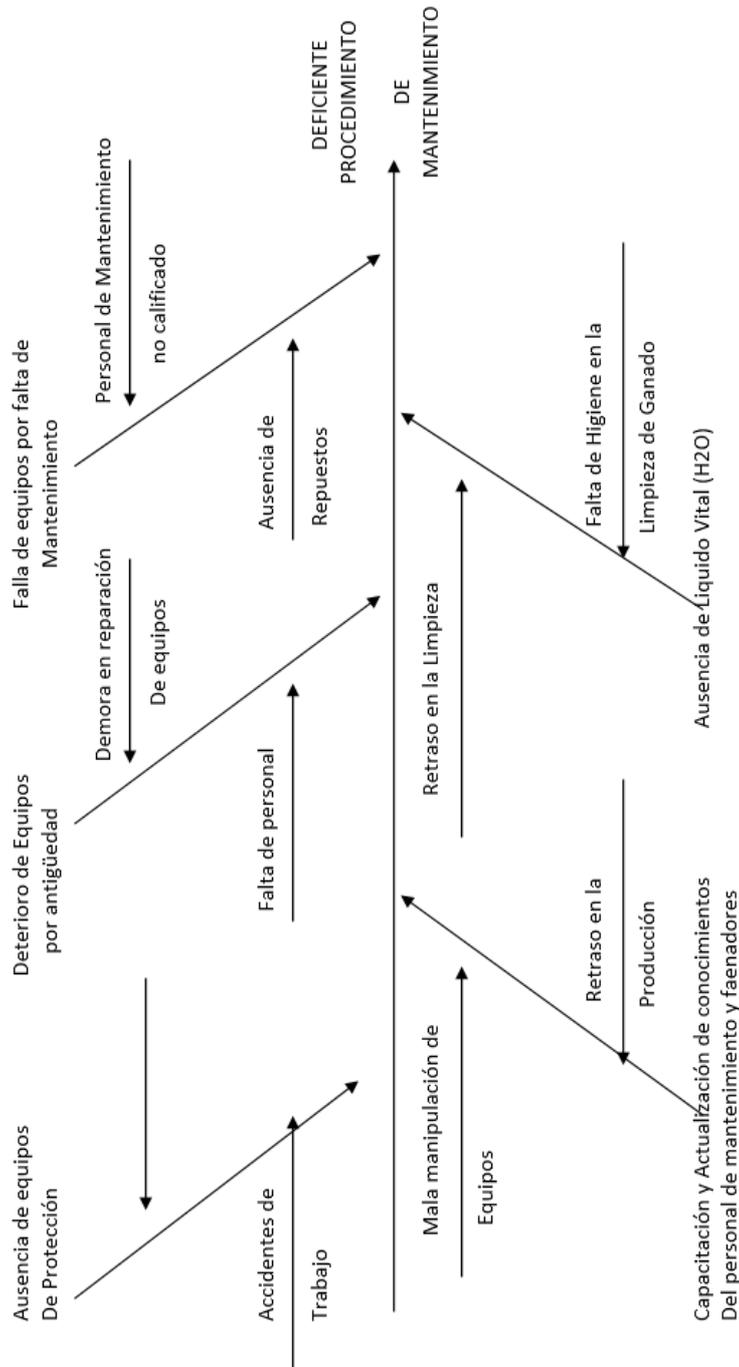


Figura 15. Mantenimiento de maquinas

Fuente: El Autor

ANEXO 3



Figura 16. Tipo de presentación de producto

Fuente: El Autor



Figura 17. Tipo de presentación de producto

Fuente: El Autor

ANEXO 4

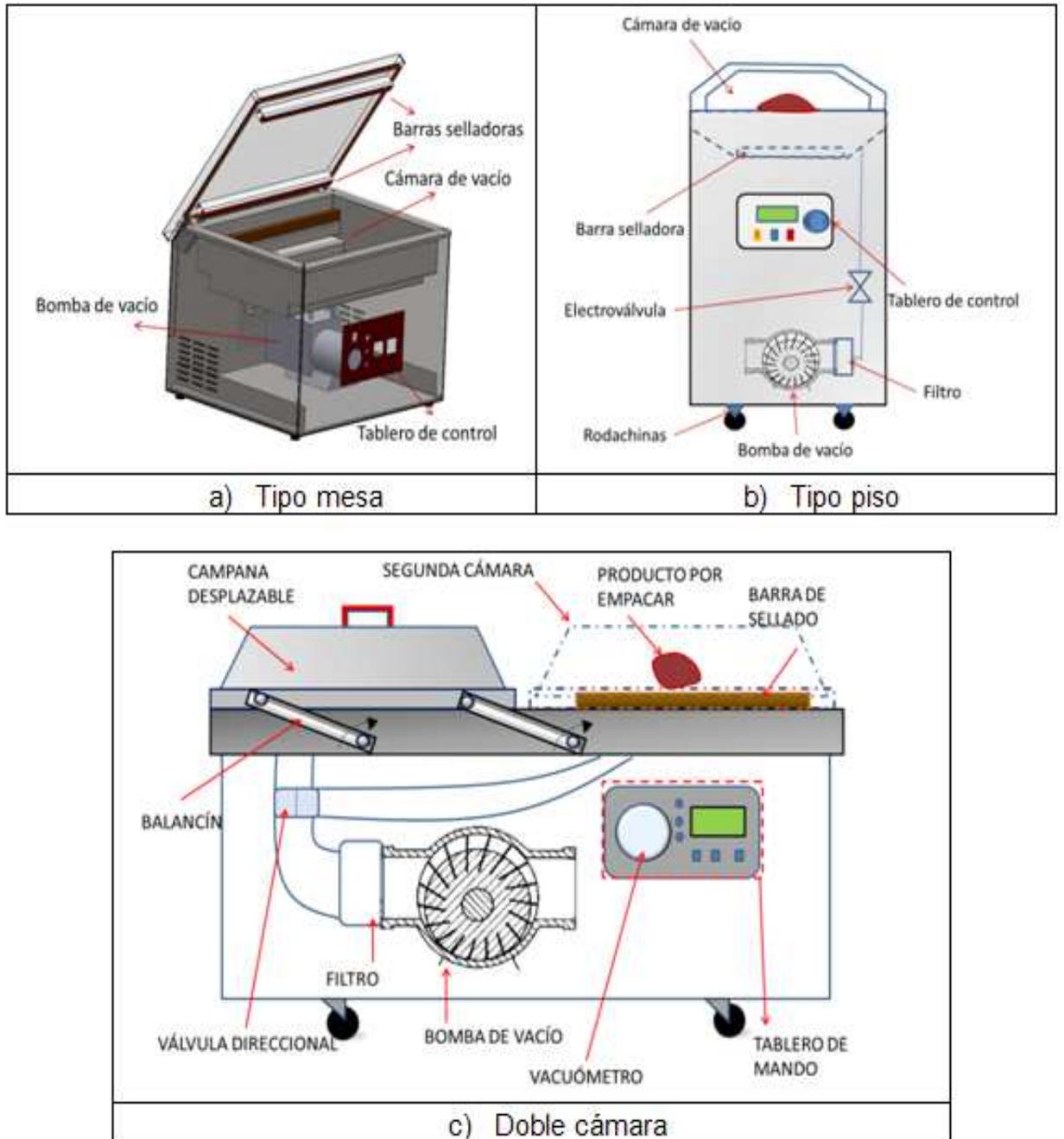


Figura 18. Tipo de empaquetadora al vacío

Fuente: El Autor

ANEXO 5



Figura 19. Empacando al vacío, maquina industrial

Fuente: El Autor

ANEXO 6

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
1	1 ea	BASCULA COLGANTE Custom Model No. CRS-500/1000 Capacidad: 500 kg/ 1100 lb. División mínima: 0,2 kg / 0,5 lb. Peso de la báscula: 4,5 kg. Display de led (30 mm). Adaptador AC/DC. Batería recargable. 110v/60hz. Dimensiones ext.: 20 x 13,5 x 38 cm. CODIGO: 748150 IMPORTACION	\$406.18	\$406.18
2	1 ea	 CORTADORA DE CARNE Y HUESO Custom Model No. SJ-295 Marca: TORREY CORTADORA DE CARNE Y HUESO Carro y regulador del espesor de corte en ace. inox. Longitud de banda de 295 cm. 16 m/s velocidad de cinta. Ancho de garganta 30 cm. Alto de garganta 38 cm. Motor de 1 1/2 HP. 110 Voltios Peso: 176 kg. Medidas Ext: 88,5 x 49 x 181. CODIGO: 748210 STOCK	\$1,565.17	\$1,565.17
3	1 ea	 REBANADORAS SLICER / ENGRANAJE Custom Model No. R300AL Marca: TORREY Especial para rebanar todo tipo de carnes frías y lácteos. Sistema de transmisión a base de engranajes. Motor de 1/3 de H.P. Incluye Afilador integrado Regulación del área de corte de 0 a 24 mm. Cuchilla de 30 cm. Peso: 38kg. CODIGO: 748401 STOCK	\$1,369.28	\$1,369.28
4	1 ea	 MOLINO DE CARNE Custom Model No. M22RWL Marca: Torrey Motor 1 HP. Monofásico Cabezal 22 Capacidad 1.320 lbs./hr. Terminado en ace. inox. 120 V. Peso: 52.27 kg. Medidas Ext: 52 x 41 x 80. CODIGO: 748202 STOCK	\$1,134.21	\$1,134.21
5	1 ea	 EMPLAYADORA/PLASTIFICADORA Custom Model No. TS-500 EMPLAYADORA PLASTIFICADORA Marca: TORREY Modelo: TS-500 Control electrónico de temp. Acero Inox. y Aluminio Hasta rollos de 45 cm. Voltaje 110 V. Selladora cubierta de teflón 57x66x11 cm. alto CODIGO: 749601 STOCK	\$223.42	\$223.42
6	1 ea	 VACUUM PACKAGING MACHINE Alfa International Model No. VP734 VacMaster Vacuum Packaging/Sealer, 37" x 41" x 10" chamber, (4) 34" seal bars, gas flush, 7.5hp, 220v/50/60/3-ph, 10 amps, 2200w IMPORTACION	\$27,190.00	\$27,190.00
			Merchandise	\$31,888.26
			Tax 12%	\$3,826.59
			Total	\$35,714.85

Figura 20. Proforma de maquinas

Elaborado por: El autor

ANEXO 7

Tabla 21. Tabla de amortización pago de maquinaria

				Tipo	30 días		
				Tasa Ref.	TPR		
Monto	37.000,00	24	pagos/año	Operador	+		
Fecha inicio	20-mar.-15	24	Cuotas	Gracia Capital	0 Cuota		
Tasa inicio	5,00%	1,38%	Factor			Tabla Original:	SI
Reaj. Cada	12 Cuotas		18.269,00				
			18.269,00	716,62	18.985,62	0,00	
Cuota	Vence	Tasa	Capital	Interes	Total Cuota	Abonos	Saldo
0	20-mar-2015						37.000,00
1	20-abr-2015	5,00%	1.505,05	77,08	1.582,13	0,00	35.494,95
2	20-may-2015	5,00%	1.508,18	73,95	1.582,13	0,00	33.986,77
3	20-jun-2015	5,00%	1.511,32	70,81	1.582,13	0,00	32.475,45
4	20-jul-2015	5,00%	1.514,48	67,66	1.582,14	0,00	30.960,97
5	20-ago-2015	5,00%	1.517,64	64,50	1.582,14	0,00	29.443,33
6	20-sep-2015	5,00%	1.520,79	61,34	1.582,13	0,00	27.922,54
7	20-oct-2015	5,00%	1.523,97	58,17	1.582,14	0,00	26.398,57
8	20-nov-2015	5,00%	1.527,13	55,00	1.582,13	0,00	24.871,44
9	20-dic-2015	5,00%	1.530,32	51,82	1.582,14	0,00	23.341,12
10	20-ene-2016	5,00%	1.533,51	48,63	1.582,14	0,00	21.807,61
11	20-feb-2016	5,00%	1.536,71	45,43	1.582,14	0,00	20.270,90
12	20-mar-2016	5,00%	1.539,90	42,23	1.582,13	0,00	18.731,00
13	20-abr-2016	5,00%	1.543,11	39,02	1.582,13	0,00	17.187,89
14	20-may-2016	5,00%	1.546,32	35,81	1.582,13	0,00	15.641,57
15	20-jun-2016	5,00%	1.549,55	32,59	1.582,14	0,00	14.092,02
16	20-jul-2016	5,00%	1.552,78	29,36	1.582,14	0,00	12.539,24
17	20-ago-2016	5,00%	1.556,02	26,12	1.582,14	0,00	10.983,22
18	20-sep-2016	5,00%	1.559,25	22,88	1.582,13	0,00	9.423,97
19	20-oct-2016	5,00%	1.562,50	19,63	1.582,13	0,00	7.861,47
20	20-nov-2016	5,00%	1.565,75	16,38	1.582,13	0,00	6.295,72
21	20-dic-2016	5,00%	1.569,02	13,12	1.582,14	0,00	4.726,70
22	20-ene-2017	5,00%	1.572,29	9,85	1.582,14	0,00	3.154,41
23	20-feb-2017	5,00%	1.575,57	6,57	1.582,14	0,00	1.578,84
24	20-mar-2017	5,00%	1.578,84	3,29	1.582,13	0,00	0,00
		TOTALES	37.000,00	971,24	37.971,24		

Elaborado por: El autor

ANEXO 8

Tabla 22. Tabla de amortización vitrina refrigerada

				Tipo	30 días		
				Tasa Ref.	TPR		
Monto	2.000,00	24	pagos/año	Operador	+		
Fecha inicio	20-mar.-15	24	Cuotas	Gracia Capital	0 Cuota		
Tasa inicio	10,00%	1,38%	Factor			Tabla Original:	SI
Reaj. Cada	12 Cuotas						
Cuota	Vence	Tasa	Capital	Interes	Total Cuota	Abonos	Saldo
0	20-mar-2015						2.000,00
1	20-abr-2015	10,00%	79,41	8,33	87,74	0,00	1.920,59
2	20-may-2015	10,00%	79,74	8,00	87,74	0,00	1.840,85
3	20-jun-2015	10,00%	80,07	7,67	87,74	0,00	1.760,78
4	20-jul-2015	10,00%	80,40	7,34	87,74	0,00	1.680,38
5	20-ago-2015	10,00%	80,74	7,00	87,74	0,00	1.599,64
6	20-sep-2015	10,00%	81,07	6,67	87,74	0,00	1.518,57
7	20-oct-2015	10,00%	81,41	6,33	87,74	0,00	1.437,16
8	20-nov-2015	10,00%	81,75	5,99	87,74	0,00	1.355,41
9	20-dic-2015	10,00%	82,09	5,65	87,74	0,00	1.273,32
10	20-ene-2016	10,00%	82,44	5,31	87,75	0,00	1.190,88
11	20-feb-2016	10,00%	82,79	4,96	87,75	0,00	1.108,09
12	20-mar-2016	10,00%	83,12	4,62	87,74	0,00	1.024,97
13	20-abr-2016	10,00%	83,48	4,27	87,75	0,00	941,49
14	20-may-2016	10,00%	83,82	3,92	87,74	0,00	857,67
15	20-jun-2016	10,00%	84,17	3,57	87,74	0,00	773,50
16	20-jul-2016	10,00%	84,52	3,22	87,74	0,00	688,98
17	20-ago-2016	10,00%	84,88	2,87	87,75	0,00	604,10
18	20-sep-2016	10,00%	85,22	2,52	87,74	0,00	518,88
19	20-oct-2016	10,00%	85,59	2,16	87,75	0,00	433,29
20	20-nov-2016	10,00%	85,93	1,81	87,74	0,00	347,36
21	20-dic-2016	10,00%	86,30	1,45	87,75	0,00	261,06
22	20-ene-2017	10,00%	86,66	1,09	87,75	0,00	174,40
23	20-feb-2017	10,00%	87,02	0,73	87,75	0,00	87,38
24	20-mar-2017	10,00%	87,38	0,36	87,74	0,00	0,00
		TOTAL	2.000,00	105,84	2.105,84		

Elaborado por: El autor

ANEXO 9



Figura 21. Limpieza de animales en el camal municipal

Elaborado por: El autor



Figura 22. Revisión de calidad de producto

Elaborado por: El autor



Figura 23. Despacho de producto

Elaborado por: El autor



Figura 24. Camiones despachadores del camal municipal

Elaborado por: El autor

ANEXO 10



Figura 25. Venta en el Mercado de Mascote

Elaborado por: El autor



Figura 26. Presentación de carne fileteada

Elaborado por: El autor



Figura 27. Terceneros trabajando

Elaborado por: El autor



Figura 28. Grande tercienero en mercado municipal

Elaborado por: El autor

ANEXO 11



Figura 29. Vendedor Sauces IX

Elaborado por: El autor



Figura 30. Pieza al aire libre, moscas

Elaborado por: El autor



Figura 31. Proyecto de vitrina refrigerada para terceneros

Elaborado por: El autor



Figura 32. Terceneros

Elaborado por: El autor