

¿Viable o no, comercializar carne de cordero?

Luis Fernando Jaimes Porras*: ljajimes122@unab.edu.co

Sergio Iván Ferreira Traslaviña**: sferreira4@unab.edu.co

Resumen

Antes de realizar inversiones para la ejecución de una idea de empresa, es necesario estar seguro y mitigar los riesgos futuros. En este artículo se describe una investigación de mercado para determinar la viabilidad de creación de una empresa dedicada a la comercialización de carne de cordero en la provincia de Guanentá en el departamento de Santander. Los objetivos del trabajo fueron: 1) Establecer la viabilidad administrativa para la creación de una comercializadora de carne de cordero en la provincia de Guanentá. 2) Identificar el potencial de mercado de una comercializadora de carne de cordero en la provincia de Guanentá. 3) Calcular la oportunidad financiera de una comercializadora de carne de cordero en la provincia de Guanentá. 4) Determinar el modelo de negocio apropiado de acuerdo a las viabilidades obtenidas. Para el trabajo de investigación se utilizó metodología mixta, combinando instrumentos cuantitativos y cualitativos que buscan profundidad en los hallazgos. Como resultado se obtiene: 1) Existe viabilidad de mercado, teniendo en cuenta que el mercado objetivo es significativo, tiene comportamiento creciente en su consumo y es accesible a las actividades de marketing que se puedan proponer. 2) Se observa viabilidad técnica, teniendo en cuenta que es posible contar con los equipos, herramientas, infraestructura y la capacidad técnica del personal, todo lo anterior con la aplicación correcta de las herramientas del merchandising y marketing, ofreciendo al consumidor un producto de alta calidad.

*Estudiante de Maestría en Administración de Empresas, de la Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB (Colombia), Especialista en Docencia Universitaria, de la Universidad Cooperativa de Colombia - U.C.C. (Colombia), Zootecnista, de la Universidad Industrial de Santander – U.I.S. (Colombia). Profesor de la Universidad Libre de Colombia – UNILIBRE (Colombia). Correo electrónico: ljajimes122@unab.edu.co

** Magister en Dirección de Marketing (Universidad del Mar, Chile), Especialista en Gerencia estratégica de Marketing (Universidad Piloto de Colombia – Bogotá), Ingeniero de Mercados (Universidad Autónoma de Bucaramanga – Colombia), Coordinador académicos de la Maestría de Negocios Digitales de la UNAB, Mentor experto en Emprendimiento con base tecnológica y con reconocimiento a mejor mentor en 2013 y 2014, Consultor empresarial en Temas de Mercadeo y Emprendimiento, Docente Post-grado y pre-grado en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Investigador en categoría Junior adscrito a Colciencias, Evaluador y certificador de Competencias laborales en Mercadeo, Fundador de Maxservice - Bogotá 2010. sferreira4@unab.edu.co

3) El análisis financiero (ROI, VAN y TIR), del modelo de negocio, permite determinar que el proyecto de inversión es rentable, toda vez que año a año los ingresos incrementan, teniendo en cuenta el volumen de ventas progresivo, lo que permite amortiguar los costos generados en el proceso y muestra un margen de ganancia sostenido en el tiempo. 4) El modelo de negocio, presenta un agregado de valor que reconoce diferenciación en la zona, al ofrecer el servicio de acompañamiento para la preparación de alimentos sanos y nutritivos a partir de la carne de cordero. 5) A partir de la implementación del Triángulo de Viabilidades y la creación el lienzo de CANVAS, como instrumentos que entregan información e identifican el modelo de negocio más adecuado, se logra mitigar riesgos en inversiones y tiempo, de ésta forma entrega la viabilidad para la creación de una oportunidad de negocio.

La investigación se realizó dentro de un estudio de metodología mixta, cualitativo - cuantitativo, con los cuales se midieron variables similares y se establecieron correlaciones entre sí. Entre los resultados se destaca que del total de la población objetivo (71.223 habitantes), el 62% consumen carne de cordero, el 38% no consume carne de cordero y el 90% de las personas que no consumen carne de cordero afirman que tienen intención de consumirla, lo que permite observar la viabilidad de mercado, desde el punto de vista de la aceptación de consumo.

Palabras clave: Modelo de Negocio, Comercializadora, Viabilidad, Carne de Cordero

Abstract

Before making investments for running a business idea, you need to be sure and mitigate future risks. This article describes a market research to determine the viability of the creation of a Business model for the creation trading company lamb's meat's in Guanentá region, department of Santander, Colombia. The objectives of this research were: 1) To establish the administrative viability for the creation of a lamb's meat's trading company in some municipalities of the Guanentá province. 2) To identify the market potential of a lamb's meat's trading company in the municipalit selected in to Guanentá province. 3) To calculate the financial opportunity of a lamb's meat's trading company in the municipalities selected into Guanentá province. 4) Determine the right business model according to the viabilities obtained.

The research was done according with a study of mixed methodology, qualitative - quantitative, with similar variables measured and established correlations between them. (71,223 habitants), 62% of them consume lamb's meat, 38% of them do not consume lamb's meat and 90% of them, who do not consume lamb's meat but they intend to consume it; what allows to observe the viability of the market, from the acceptance of people in the consumption.

Main words: business model, trading company, viability, lamb's meat's.

INTRODUCCIÓN

El consumo de carnes en Colombia ha sido tradición de la cultura de ciudad y de los pueblos, ejemplo de ello está el departamento de Santander, donde en las costumbres del diario vivir, los alimentos siempre vienen acompañados de una porción de carne, sean rojas o blancas, y si se acude a la costumbre o tradición de las provincias de este departamento, en especial de las Provincias del Sur de Santander como lo son la Guanentina, Comunera y Vélez, dónde el consumo de carnes es tradición, en almuerzos, asados de fin de semana, meriendas, entre otras y que además de carne de res, se consume con gran agrado y aceptación las carnes de especies menores en especial de cabro y cordero, siendo la carne de ésta última especie, muy apetecida en el plato de consumidor local y turista nacional o extranjero, derivado de su especial sabor, agradable apariencia y poder nutricional como se puede observar en la Tabla. 1.

Composición nutricional de la carne de cordero, contenida en 100 gramos de carne.

TIPO CARNE	ENERGIA (kcal)	PROTEÍNA (g.)	GRASA (g.)	SODIO (mg.)
CARNE MAGRA	165	22	10	95

Fuente: Elaborada por el autor a partir de (Campo, Olleta, & Sañudo, 2012)

La comercialización actual de la carne de cordero en la Provincia de Guantotá, está siendo manejada de manera informal entre productores e intermediarios, razón que no ha permitido valorar de mejor manera un producto que provee altos beneficios al consumidor en cuanto a salud y nutrición, encontrando en este elemento, la primera ventana de oportunidad de mercado abierta, sumada a la capacidad adquisitiva y de percepción de valor que le da la población tanto local como flotante, de la región.

En este sentido, para poder crear relaciones redituables con los mercados objetivo, se debe entender sus necesidades mejor que la competencia y así proporcionar mayor valor a través del descubrimiento y desarrollo de los beneficios tanto funcionales como emocionales de los clientes. En la medida, que el producto se pueda posicionar de más valor a los mercados meta seleccionados, se obtiene una ventaja competitiva (Kotler & Armstrong, 2012).

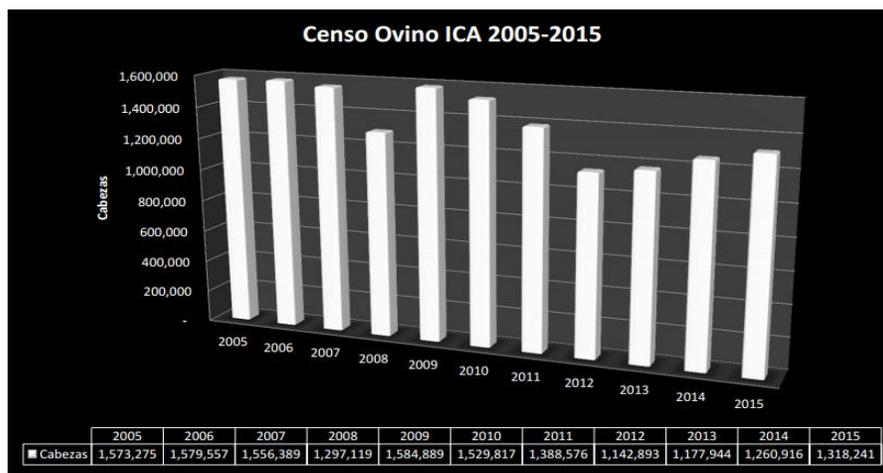
Desde la reflexión de la Administración de Empresas, se busca un ordenamiento y coordinación en el mercado, con el objetivo de conocer la demanda y oferta que pueda existir y así satisfacer las necesidades del mismo. En este sentido, se busca mejorar y sostener la oferta de manera especializada, con cortes técnicos, calidad que garantice la inocuidad del alimento, asesoría para su preparación y óptimo para el consumo humano, todo lo anterior orientado a optimizar las condiciones dentro del marco de la salud pública y de esta manera formalizar una empresa

Comercializadora de Carne de cordero en la Provincia Guanentina en el departamento de Santander (Colombia).

Uno de los patrones de consumo y alimentación de gran parte de la población mundial es la carne, dentro de la cadena de alimentos es considerada como la principal fuente de proteína, su producción genera un importante número de empleos a lo largo de su cadena productiva. Los tipos de carnes que más se consumen en el mundo son la carne de cerdo, de pollo, de res, de pavo y la carne de cordero (Vasquez. R Picerno. A., 2014).

En este sentido, el comportamiento sostenible en la producción de carne ovina (Cordero), durante los últimos años en Colombia ha mostrado crecimientos importantes, permitiendo un posicionamiento no solo dentro de la cadena productiva, sino además de gran aceptación dentro de los gustos y preferencias del consumidor, tal como se puede observar en la Ilustración 1.

Ilustración 1. Censo Ovino nacional 2005 - 2015



Fuente: ICA, 2015

Por su propia naturaleza, la eficiencia de la producción agropecuaria está determinada por una parte, por la calidad disponible y uso de los recursos básicos de la producción, buena parte de las ventajas comparativas de la agricultura colombiana residen en el potencial y disponibilidad natural de estos recursos. (Barrios C. , 2014).

METODOLOGÍA

La investigación se realizó dentro de un estudio de metodología mixta, cualitativo - cuantitativo, con los cuales se midieron variables similares y se establecieron correlaciones entre sí. Inicialmente, se realizó un estudio exploratorio, el cual permitió determinar puntos clave del mercado, mediante información de profundidad resultante de las entrevistas no estructuradas que se realizaron a los líderes de la comercialización de carne de cordero en el sector, como parte de la validación de mercado que se ejecutó.

Al realizar las entrevistas (fase exploratoria-cualitativa), a los canales de comercialización como restaurantes, carnicerías y supermercados y al aplicar la encuesta (fase descriptiva-cuantitativa), a consumidores finales en los municipios donde tendrá cobertura la comercializadora, se identificaron diferentes necesidades, gustos y preferencias al momento de adquirir la carne de cordero como producto alimenticio y de comercialización, lo cual facilita el descubrimiento de las necesidades y beneficios buscados, la propuesta de valor, la relación con el cliente esperada e incluso el modelo de ingresos ideal para que el negocio sea sostenible, perdurable en el tiempo y replicable.

Se aplicaron encuestas a los habitantes de los municipios objetivos de la investigación (tanto población natural de la región, como la población flotante “turistas”). Estas encuestas brindaron información para el abordaje de los cuatro objetivos específicos previstos en la investigación.

Por último, una vez consolidada y ordenada la información, se efectuó el análisis de la información obtenida, redacción del informe final, de las conclusiones y la generación de nuevo conocimiento.

Una vez analizados e interpretados los resultados de la investigación, y generar producto de nuevo conocimiento, se convierta en material de consulta útil para los futuros proyectos afines con la Implementación de Modelos de Negocios.

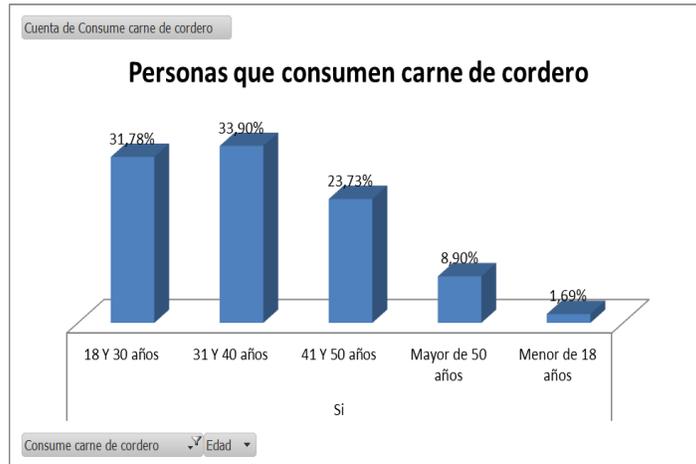
RESULTADOS

Los resultados de las encuestas aplicadas tienen dos (2) poblaciones de enfoque, los consumidores actuales de carne de cordero y los no consumidores, así mismo se tiene la información adicional de aquellos que afirman que tienen la intención de consumirla.

Personas que SI consumen carne de cordero.

Del total de los encuestados, el 62% consumen carne de cordero, de estas personas que consumen carne de cordero, el 57% son hombres y el 66% están entre los rangos de edades de los 18 y 40 años, como se puede observar en el gráfico 1.

Gráfico 1. Personas que consumen carne de cordero



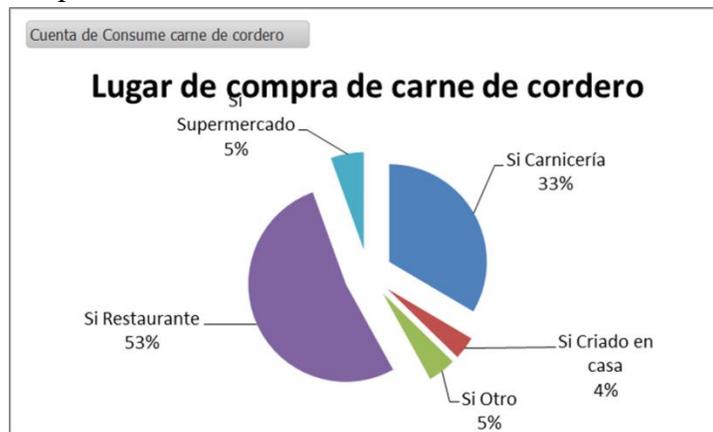
De las personas encuestadas que consumen carne de cordero, el 73% tienen ingresos menores a \$1'500.000, de estas personas el 56% son empleados y el 25% independientes y el 57% son casados.

El 90% de las personas que consumen carne de cordero corresponde a grupos familiares mayores a 3 personas y están ubicadas en el área urbana.

El 73% de las personas que consumen carne de cordero, lo hacen en celebraciones familiares, el 63% de estas personas que consumen carne de cordero acostumbran acompañar esta carne con legumbres y el 23% con cerveza, el 73% de las personas que consumen carne de cordero lo hacen en el fin de semana, con una frecuencia de compra mensual.

El 53% de las personas que consumen carne de cordero acostumbran a comprarla en restaurantes y el 33% en carnicería, como se puede observar en el gráfico 2.

Gráfico 2. Lugar de compra de carne de cordero



El 76% de las personas que consumen en sitios diferentes a restaurantes, pagan por libra de carne de cordero precios por debajo de los \$10.000, el 53% de las personas que consumen en el restaurante carne de cordero pagan entre \$10.000 y \$20.000 y el 42% más de \$20.000.

El 53% de las personas que consumen carne de cordero lo hacen en celebraciones especiales.

Personas que NO consumen carne de cordero.

Del total de los encuestados, el 38% no consumen carne de cordero, de éstas personas que no consumen carne de cordero el 59% son hombres y el 42% están entre los rangos de edad de los 18 y 30 años, como se puede observar en el gráfico 3.

Gráfico 3. Personas que no consumen carne de cordero



De las personas encuestadas que no consumen carne de cordero, el 90% tienen ingresos menores a \$1'500.000, de éstas personas, el 57% son empleados, el 30% son independientes, y el 44% son casados.

El 98% de las personas encuestadas que no consumen carne de cordero, corresponde a grupos familiares mayores de 3 personas y pertenecen al área urbana.

El 63% de las personas que no consumen carne de cordero, consumen carne de res.

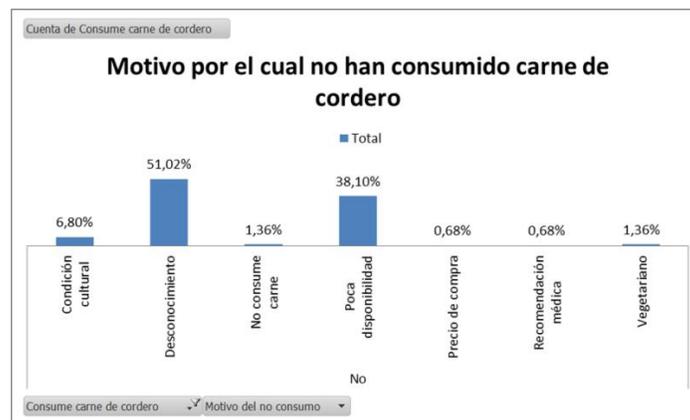
El 90% de las personas que no consumen carne de cordero afirman tener intención de consumirla, como se puede observar en el gráfico 4.

Gráfico 4. Porcentaje de personas que consumirían carne de cordero.



Del total de los encuestados, el 51% nunca la han consumido por desconocimiento de su existencia, y el 38% por la poca disponibilidad, como se puede observar en el gráfico 5.

Gráfico 5. Motivo por el cual no han consumido carne de cordero



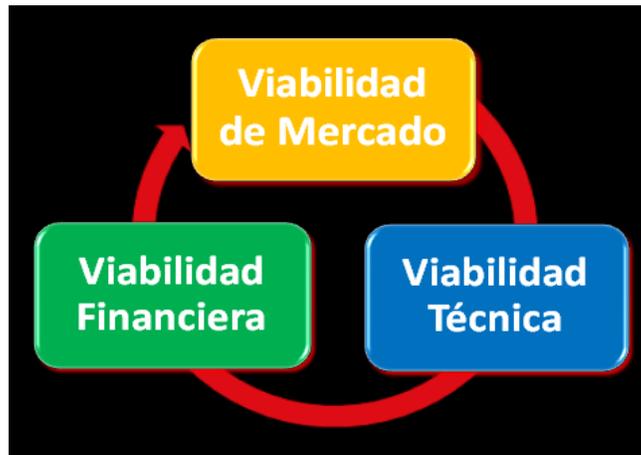
Teniendo en cuenta los resultados obtenidos después de tabular las encuestas, se puede afirmar, que del total de los encuestados, solo 3,64% de las personas no consumen carne de cordero, mientras que el 62,2% de los encuestados si la consumen y 34,1% de los que no la han consumido por razones particulares, afirman que si la consumirían.

Lo anterior permite determinar la viabilidad del mercado y la creación de una comercializadora de carne de cordero en el corredor turístico de la provincia de Guantán en Santander.

RESULTADOS DEL TRIÁNGULO DE VIABILIDADES

El triángulo de viabilidades mitiga riesgos y entrega información para la construcción del lienzo de CANVAS, el cual permite identificar el modelo de negocio más adecuado y evita inversiones innecesarias.

Imagen 1. Triángulo de viabilidades



Fuente: Modelo de negocio para crear una comercializadora de carne de cordero en el corredor turístico de Guanentá, departamento de Santander. (Jaimes Porras, Luis Fernando, 2017)

Viabilidad de Mercado

Existe viabilidad para la implementación del proyecto, teniendo en cuenta que el mercado objetivo es significativo, tiene comportamiento creciente en su consumo y es asequible a las actividades de marketing que se puedan proponer.

Imagen 2. Viabilidad de Mercado



Fuente: (Jaimes Porras, Luis Fernando, 2017)

Viabilidad Técnica

Es viable técnicamente obteniendo una capacidad utilizada del 79,5% de la capacidad de planta, teniendo en cuenta los pronósticos de venta establecidos para cubrir el mercado, queda abierta una ventana de crecimiento con esta capacidad instalada suficiente para establecer sostenibilidad del proyecto.

Imagen 3. Viabilidad Técnica



Fuente: (Jaimes Porras, Luis Fernando, 2017)

Viabilidad Financiera

Permite determinar si la operación económica de la empresa es positiva, dónde la entrada de recursos financieros sea mayor que los recursos que se gastan.

Imagen 4. Viabilidad Financiera

VAN		TIR		ROI	
CÁLCULO DEL VALOR PRESENTE NETO		CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO		CÁLCULO DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN	
PERIODO	FLUJO DE CAJA	PERIODO	FLUJO DE CAJA	17% Se obtiene el 17% de retorno sobre la inversión realizada en el primer año.	
0	\$ (362.855.308)	0	\$ (362.855.308)		
1	\$ 145.040.000	1	\$ 145.040.000		
2	\$ 170.925.000	2	\$ 170.925.000		
3	\$ 201.186.750	3	\$ 201.186.750		
VPN	\$ 61.414.151	TIR	18,85%		

Fuente: (Jaimes Porras, Luis Fernando, 2017)

De acuerdo a los resultados obtenidos en la viabilidad financiera del proyecto, se tiene:

- **ROI (Retorno Sobre la Inversión):** Al observar que el ROI es más alto que cero, permite definir la eficiencia de la empresa, pues al usar el capital para que genere utilidades, el proyecto es rentable, es decir, hay mayor probabilidad y/o porcentaje en la recuperación del capital invertido.
- **VNA (Valor Actual Neto):** Al determinar que la diferencia entre el flujo de caja futuro y la inversión da como resultado un valor mayor a cero (0), se puede inferir que el proyecto es viable, por cuanto se ha generado una ganancia o beneficio adicional.
- **TIR (Tasa Interna de Retorno):** Por último, al analizar la Tasa de retorno y su tasa mínima del 18,85%, nos da a entender que esa es la tasa máxima con la que se podrá trabajar para que este proyecto sea rentable y con la cual se podrán obtener resultados positivos, lo que permite determinar que el proyecto de inversión es rentable y aceptado.

Al observar los resultados obtenidos en el análisis financiero, se puede determinar que el modelo de negocio es viable para su implementación y puesta en marcha, en razón a que en un lapso de 3 años se inicia la recuperación del capital inicial y comienza de la misma forma a generar excedentes que capitalizarán la empresa.

Una vez analizados los resultados obtenidos en el triángulo de viabilidades y construir el Lienzo CANVAS, se determina la viabilidad del mercado y la creación de una comercializadora de carne de cordero en el corredor turístico de la provincia de Guanentá en Santander.

CONCLUSIONES

1. Existe viabilidad de mercado, teniendo en cuenta que el mercado objetivo es significativo, tiene comportamiento creciente en su consumo y es accesible a las actividades de marketing que se puedan proponer.
2. Se observa viabilidad técnica, teniendo en cuenta que es posible contar con los equipos, herramientas, infraestructura y la capacidad técnica del personal, todo lo anterior con la aplicación correcta de las herramientas del merchandising y marketing, ofreciendo al consumidor un producto de alta calidad.
3. En el análisis financiero (ROI, VAN y TIR), del modelo de negocio, permite determinar que el proyecto de inversión es rentable, toda vez que año a año los ingresos incrementan, teniendo

en cuenta el volumen de ventas progresivo, lo que permite amortiguar los costos generados en el proceso y muestra un margen de ganancia sostenido en el tiempo.

4. El modelo de negocio, presenta un agregado de valor que reconoce diferenciación en la zona, al ofrecer el servicio de acompañamiento para la preparación de alimentos sanos y nutritivos a partir de la carne de cordero.
5. A partir de la implementación del Triángulo de Viabilidades y la creación el lienzo de CANVAS, como instrumentos que entregan información e identifican el modelo de negocio más adecuado, se logra la mitigación de riesgos en inversiones, tiempo y de ésta forma entrega la viabilidad para la creación de una oportunidad de negocio.

RECOMENDACIONES

1. Para el éxito de un modelo de negocio de éstas características, es importante mantener la calidad del producto, animales menores de 1 año de vida, peso de canal entre 17 y 22 kilogramos y generar una propuesta de valor que haga diferencia con los competidores futuros.
2. Ofrecer buena atención al cliente, representada en el cumplimiento y entrega del producto que se está ofreciendo, en calidad, disponibilidad y asesoría en su forma preparación (propuesta de valor).
3. Mantener precios estables, con esto se obtiene flujo de caja constante, rotación de inventario y generación de confianza en el consumidor.
4. Invertir en publicidad a través de los medios disponibles que existan en la zona, la publicidad hace parte de las estrategias de marketing permitiendo al consumidor conocer el producto de forma rápida y continua.
5. A partir de la puesta en marcha de este modelo de negocio, se pueden generar ideas en el desarrollo de nuevos productos a partir de la carne de cordero, como embutidos, carnes saborizadas, pinchos, hamburguesas, entre otros, los cuales faciliten su preparación y favorezcan el consumo de forma masiva.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a la Universidad Libre Seccional Socorro, por otorgarme la Beca Docente para adelantar el Postgrado, Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Al Magíster Sergio Iván Ferreira Traslaviña, director del proyecto de grado, por su apoyo constante en el direccionamiento de este trabajo de investigación.

A mi Señora Elvia Gualdrón Díaz, quien con su apoyo irrestricto y tenacidad supo entender la exigencia que merecía ésta Maestría y éste trabajo de investigación.

A todas las personas de los cinco (5) municipios objetivos de la provincia de Guantán, que con su colaboración en la solución de entrevistas y encuestas, apoyaron el desarrollo de ésta investigación.

REFERENCIAS

Barrios & Macias. (2013. 06 de julio). El Negocio de la Ganadería Ovina está Creciendo en Colombia. La República Agronegocios. Disponible en: www.larepublica.co/agronegocios/el-negocio-de-la-ganader%C3%ADa-ovina-est%C3%A1-creciendo-en-colombia_45026. (2016, 12 de marzo)

Barrios, C. (2014). Asociación de Criadores de Ganado. Revista Contexto Ganadero, 1. (2016, 12 de marzo)

Blasquez, b. (2012, 12 de junio). Posicionamiento socio económico del cordero en Rurales de Uruguay . Ponencia presentada en el II congreso internacional de gerencia en Sistemas pecuarios. Disponible en:
http://catering.com.co/BancoConocimiento/C/catering_junio12_congreso/cate%20ring_junio12_congreso.asp [2016, 5 de julio].

Campo, Olleta, & Sañudo. (2012). Composición nutricional de la carne de cordero. [en línea] Disponible en:
www.google.com.co/search?q=https%3A%2F%2FCampo.+Olleta.+%26+Sañudo.+2012&oq=https%3A%2F%2FCampo.+Olleta.+%26+Sañudo.+2012&aqs=chrome..69i57j69i58.1440j0j9&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8 (2016, 26 de julio)

Características de máquinas industriales selladoras al vacío (2017) [en línea] VacMaster.

Disponible en:
<https://www.google.com.co/search?q=M%C3%A1quina+de+vac%C3%ADo+selladora+industrial+Vac+Master++Vp215&oq=M%C3%A1quina+de+vac%C3%ADo+selladora+industrial+Vac+Master++Vp215&aqs=chrome..69i57.2741j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8> [2017, 26 de marzo]

Características de Cuchillos Industriales para desposte de carne de cordero (2017) [en línea] Tres Claveles. Disponible en:

<https://www.google.com.co/search?q=Cuchillos+tres+claveles+para+desposte+de+canal+de+cordero&oq=Cuchillos+tres+claveles+para+desposte+de+canal+de+cordero&aqs=chrome..69i57.973j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8> [2017, 26 de marzo]

Características de mesones de trabajo en acero inoxidable. (2017) [en línea] Logismarket.

Disponible en: <https://www.logismarket.cl/comercial-tyf/meson-de-acero-inoxidable/4345992775-3127010644-p.html> [2017, 26 de marzo]

Características de vitrina refrigerador para carnes. (2017) [en línea] Disponible en: <https://MCO-436975088-vitrina-refrigerada-para-carnes> [2017, 26 de marzo]

Características de báscula electrónica para pesaje de carne. (2017) [en línea] Disponible en: <https://basculas-torrey.com/modelo-lpcr.php> [2017, 26 de marzo]

Características de tabla de silicona para corte y desposte de canales. (2017) [en línea] Disponible en: <https://www.cuchillalia.com/tienda/metaltex-73332014-tabla-cortar-polietileno-33x23cm-20mm-blanca/> [2017, 26 de marzo]

Características de caja registradora electrónica. (2017) [en línea] Disponible en: <https://cajas-registradoras/registradora-electronica-olivetti-ecr-7100-38768.html> [2017, 26 de marzo]

Espinal, Covalada & Amezcuita. (2010). La cadena de Ovinos y Caprinos en Colombia. [en línea] Bogotá: Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural Observatorio Agro cadenas Colombia. Disponible en: http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/jspui/bitstream/11348/3914/1/20078611357_caracterizacio_n_ovinosycaprin.pdf

Estrategias de posicionamiento de marca. (2012). Disponible en: <http://comunicacionesdemarketing.com/estrategias-de-posicionamiento-de-marca/> (2015, 12 de noviembre)

Hernandez, Ortiz, Rebollar, & Guzman. (2013, 12 de mayo). [base de datos]. Comercialización de Ovinos de Pelo en los municipios de Tejupilco y Amatepec del Estado de México. Agronomía Mesoamericana, 195-201. Mexico D.F. (2016, 24 de marzo)

ICA (2015). Censo ovino y caprino. [base de datos] Disponible en: <http://www.ica.gov.co/getdoc/8232c0e5be97-42bd-b07b-9cdbfb07fcac/Censos-2008.aspx>. Bogotá (2015, 12 de diciembre)

Issally, Decara, Peralta, et al. (2010). [en línea] Estrategias de comercialización de pequeños y medianos productores de carne ovina y caprina en el sur de la provincia de Córdoba- Argentina: estudios de casos. Córdoba-Argentina. Disponible en: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/desarrolloRural/article/view/1162> (2015, 16 de diciembre)

Keller, K. (2013). [en línea] Administración Estratégica de Marca BRANDING. Disponible en: <http://es.slideshare.net/FranciscoTristancho/administracion-estrategica-demarcabranding0002> (2015, 11 de diciembre)

Kotler , P., & Amstrong, G. (2012). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.

Mercado Halal. (2102) [en línea] Consumo de carnes en el país islámico. Disponible en: <https://sites.google.com/site/elmundoislamico/consumo-de-carne-en-paises-musulmanes> (2017, 12 de febrero)

Ospina, Grajales, & Manrique. (2011). Gestión del Conocimiento: Mayor Producción y Competitividad. [en línea] Bogotá: Universidad de La salle. Disponible en: <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/mv/article/view/564> (2016, 13 de junio)

Plan Estratégico Para El Desarrollo Gremial Asoovinos 2010-2018 (2010, 15 de enero). [base de datos]. Bogotá: Asoovinos Archivos Artículos Técnicos. Disponible: http://www.asoovinos.org/archivos/articulos_tecnicos/plan_desarrollo_gremia_asoovinos_10-18.pdf (2016, 25 de mayo)

Portafolio.co. (2012, 6 de agosto). [en línea] Productores de cordero estiman consumo de 23.000 toneladas. Disponible en: [de www.portafolio.co/negocios/productores-cordero-estiman-consumo-23000-toneladas](http://www.portafolio.co/negocios/productores-cordero-estiman-consumo-23000-toneladas) (2015, 10 de diciembre)

Porter, M. (2012). [en línea] Las cinco fuerzas. Disponible en: www.google.com.co/search?q=Porter&oq=Porter&aqs=chrome..69i57j0l5.314j0j9&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8 (2016, 23 de agosto)

Vasquez & Picerno. (2014). [en línea] Estudio de comercialización de carne ovina en la región. Serie técnica No. 85. Disponible en: <http://www.inia.uy/Publicaciones/Documentos%20compartidos/111219240807102716.pdf> (206, 12 de marzo)

Von Bremen Rodas, I. A. (2015). [línea] Oportunidad de mercado de la carne de cordero. Disponible en: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78539/1/TG00975.pdf (2015, 4 de diciembre)

