

**Modelo de negocio para crear una comercializadora de carne de cordero en el corredor turístico de Guanentá, departamento de Santander.**

**Business model for the creation trading company lamb's meat's in the Guanentá region, department of Santander.**

**Luis Fernando Jaimes Porras**

**Director: Magíster, Sergio Iván Ferreira Traslaviña**

**Universidad Autónoma de Bucaramanga**

#### **Nota de Autor**

**Luis Fernando Jaimes Porras, Maestría en Administración de Empresas,  
Universidad Autónoma de Bucaramanga**

**La información de este documento deberá ser enviada a la Facultad de  
Administración de Empresas programa Maestría en Administración de Empresas,  
Universidad Autónoma de Bucaramanga, avenida 42 No. 48 – 11 Bucaramanga –  
Colombia. E-mail: [ljaimess122@unab.edu.co](mailto:ljaimess122@unab.edu.co)**

## Tabla de Contenido

Tablas .....	5
Ilustraciones .....	6
Gráficos .....	7
Resumen .....	8
Abstract.....	9
Introducción .....	10
Definición de términos .....	13
Problema.....	16
Problema de investigación.....	18
Pregunta principal de la investigación.....	19
Preguntas derivadas .....	19
A los intermediarios .....	19
A los consumidores .....	20
Objetivos .....	21
Objetivo general .....	21
Objetivos específicos.....	21
Supuestos.....	22
Justificación.....	23
Limitaciones y delimitaciones.....	26
Limitaciones .....	26
Delimitaciones .....	26
Revisión de literatura .....	28
Sacrificio de Ovinos .....	28
Consumo per cápita .....	28
Comercialización .....	32
Exportaciones .....	33
Tendencias de la cadena ovina a nivel mundial .....	34
Etapas de la industria cárnica ovina en Colombia.....	37
Método de investigación .....	41

Estudio exploratorio .....	41
Investigación cualitativa.....	41
Resultado de entrevistas:.....	42
Estudio descriptivo .....	44
Investigación Cuantitativa.....	44
Resultados de la Investigación de Mercados.....	45
Tamaño de mercado.....	45
Pronóstico de ventas .....	45
Marco contextual.....	48
Población, participantes y selección de la muestra .....	49
Instrumentos de recolección de datos.....	50
Procedimiento en la aplicación de instrumentos .....	50
Entrevistas .....	50
Encuestas .....	51
Resultados de la tabulación de datos.....	52
Investigación Cuantitativa (Gráficas y Análisis Multivariado).....	52
Personas que SI consumen carne de cordero.....	52
Personas que NO consumen carne de cordero. ....	54
Triángulo de viabilidades .....	57
Viabilidad de Mercado .....	57
Segmentación de mercado.....	57
Análisis de la competencia .....	57
Identificación de oportunidades .....	58
Viabilidad Técnica.....	58
Localización .....	58
Macrolocalización .....	59
Microlocalización .....	59
Análisis de mercado de proveedores .....	59
Relación de maquinaria- equipo – muebles y enseres.....	61
Especificaciones técnicas de equipos y maquinaria.....	62
Generalidades y otras especificaciones del producto (Características).....	68

Almacenaje .....	70
Inventarios críticos .....	70
Requerimientos de instalación montaje (adecuaciones).....	70
Tamaño o capacidad de producción .....	71
Personal .....	75
Resultado de Viabilidad Técnica.....	75
Viabilidad Financiera .....	75
Modelo de Negocio .....	83
Conclusiones .....	85
Recomendaciones.....	86
Referencias .....	87

## Tablas

Tabla 1. Consolidado Nacional Caprinos y Ovinos (Instituto Colombiano Agropecuario, 2015)	12
Tabla 2. Precios promedio de carne en pie y cortes (febrero 11 de 2016)	36
Tabla 3. Composición nutricional de la carne de cordero, contenida en 100 gramos de carne	36
Tabla 4. Reporte FAO 2005. Productores de carne ovina en el mundo.	38
Tabla 5. Proveedores de Carne de Cordero	42
Tabla 6. Pronóstico de ventas año a año (2016 - 2018)	46
Tabla 7. Ficha técnica de la encuesta aplicada	49
Tabla 8. Análisis de mercado de proveedores	60
Tabla 9. Relación de maquinaria y equipo - muebles y enseres	61
Tabla 10. Características maquina selladora al vacío Vac Master	62
Tabla 11. Características Cuchillos de desposte y corte de carnes	63
Tabla 12. Características de mesón de trabajo en acero inoxidable	64
Tabla 13. Características refrigerador de carne.	65
Tabla 14. Características báscula de pesaje de cárnicos	66
Tabla 15. Características Tabla de silicona para corte y desposte de carne	67
Tabla 16. Características Caja registradora electrónica Olivetti	68
Tabla 17. Consumos unitarios por producto (plan de consumo)	70
Tabla 18. Costos de personal	75
Tabla 19. Costos de producción e ingresos del Modelo de Negocio	76
Tabla 20. Costos de producción del Modelo de Negocio año a año.	79
Tabla 21. Flujo Efectivo Neto	81
Tabla 22. Análisis financiero del modelo de negocio.	82

## Ilustraciones

Ilustración 1. Censo Ovino nacional 2005 - 2015 .....	11
Ilustración 2. Flujograma del proceso productivo.....	60
Ilustración 3. Máquina de vacío selladora industrial Vac Master - Vp215.....	62
Ilustración 4. Cuchillos para desposte de canal de cordero.....	63
Ilustración 5. Mesón de trabajo en acero inoxidable para corte y desposte de canal de cordero...	64
Ilustración 6. Vitrina enfriador para carnes 30EC PLUS .....	65
Ilustración 7. Báscula digital para pesar carne L-PCR.....	66
Ilustración 8. Tabla en silicona para corte de carne de cordero .....	67
Ilustración 9. Caja registradora electrónica.....	68
Ilustración 10. Piezas cárnicas de la canal del cordero .....	69
Ilustración 11. Plano y distribución de áreas.....	71
Ilustración 12. Análisis de proveedores .....	72
Ilustración 13. Cadena de valor.....	73
Ilustración 14. Capacidad instalada.....	74
Ilustración 15. Capacidad utilizada .....	74
Ilustración 16. Modelo de negocio .....	83

## Gráficos

Gráfico 1. Personas que consumen carne de cordero.....	52
Gráfico 2. Lugar de compra de carne de cordero .....	53
Gráfico 3. Personas que no consumen carne de cordero.....	54
Gráfico 4. Porcentaje de personas que consumirían carne de cordero.....	55
Gráfico 5. Motivo por el cual no han consumido carne de cordero .....	56

## Resumen

Se realizó una investigación para determinar la viabilidad en la creación de un modelo de negocio para comercialización de carne de cordero en el corredor turístico en la provincia Guanentina del departamento de Santander (Colombia), como opción de grado en el programa de postgrado de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga **UNAB**.

Los objetivos del trabajo fueron:

1. Establecer la viabilidad administrativa para la creación de una comercializadora de carne de cordero en los municipios objetivo de la provincia de Guanentá.
2. Identificar el potencial de mercado de una comercializadora de carne de cordero en los municipios objetivo de la provincia de Guanentá.
3. Calcular la oportunidad financiera de una comercializadora de carne de cordero en los municipios objetivo de la provincia de Guanentá.
4. Determinar el modelo de negocio apropiado de acuerdo a las viabilidades obtenidas.

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**

This investigation was done to determine the feasibility studies in the creation of a Business model for the creation trading company lamb's meat's in Guanentá region, department of Santander, Colombia. As a degree option in the postgraduates of the program of Business Administration of Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB.

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 municipalities 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 inhabitants), 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 refiere a la condición costumbrista 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 aprecio 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.

Desde la óptica 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 la fluidez de la oferta de manera especializada, con cortes técnicos, calidad que garantice la inocuidad del alimento y que sea 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 de Guanentá.

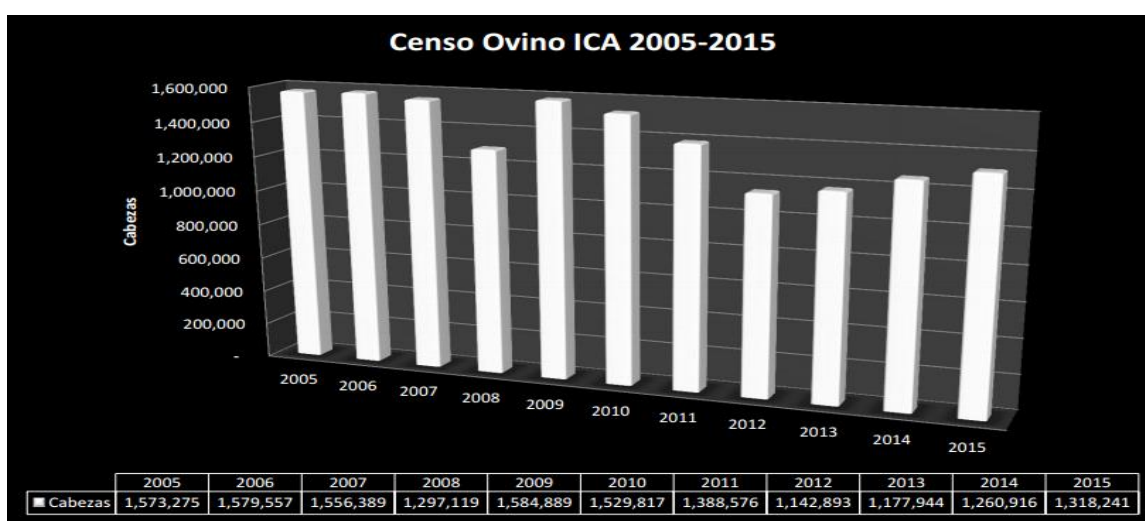
Para adelantar la investigación se planteó la implementación del triángulo de viabilidades (mercado, técnico y financiero), los cuales permiten definir los hábitos de consumo como frecuencia de compra y consumo, precios de compra, sitios de compra, entre otras, por otra parte, la presentación del producto en los sitios de venta, lugares de compra, tecnología usada en la presentación del producto al consumidor y por último, los distintos factores inherentes al

segmento de mercado que consume esta carne. La propuesta del modelo de negocio, es crear una empresa de comercialización de carne de cordero, que mejore la fluidez del mercado, diferenciación del producto y generación de valor en este producto.

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).

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).

Ilustración 1. Censo Ovino nacional 2005 - 2015



Fuente: ICA, 2015

El censo del (ICA, 2015), proporciona una fuente más actualizada sobre la población ovina y Caprina en Colombia, en sus cifras señala que en el año 2015 en el país existen 1'321.241 ejemplares ovinos y 1'108.937 caprinos , para un total de 2'430.178 rebaño nacional Ovino-caprino. Es el departamento de La Guajira el que posee los mayores inventarios de animales de la especie ovina con 30,9% de ovinos, equivalente a 408.000 ovinos aproximadamente, mientras que los departamentos de Boyacá con 17,1%, equivalente a 224.100 ovinos; Magdalena 11,1%, equivalente a 145.006 ovinos; Córdoba 8,95%, equivalente a 117.323 ovinos; Cundinamarca 8,54%, equivalente a 112.050 ovinos; Cesar 8,05%, equivalente a 105.459 ovinos; Santander 6,75%, equivalente a 89.640 ovinos; Tolima 4,42%, equivalente a 58.266 ovinos; Casanare con 2,38%, equivalente a 31.638 ovinos y Sucre con 2,25%, que equivale a una población ovina de 29.660 animales aproximadamente.

Por otra parte, el consolidado de producción de ovinos en la zona de influencia del proyecto para el año 2015 fue de 3.750 animales. De acuerdo al Instituto Colombiano Agropecuario – ICA, se observa en la siguiente tabla.

Tabla 1. Consolidado Nacional Caprinos y Ovinos (Instituto Colombiano Agropecuario, 2015)

<b>Departamento</b>	<b>Municipio</b>	<b>Total Caprinos 2015</b>	<b>Total Ovinos 2015</b>
Santander	Paramo	600	700
Santander	Barichara	4.000	300
Santander	San-Gil	700	1.900
Santander	Villanueva	6.000	500
Santander	Pinchote	1.000	350

Fuente: (Instituto Colombiano Agropecuario, 2015)

### **Definición de términos**

- Propuesta de valor: Posicionamiento total de una marca, la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona (Kotler & Armstrong, 2012).
- Consumo per cápita: Indicador que resulta de dividir el consumo nacional aparente en la población total (Hernandez, Ortiz, Rebollar, & Guzman, 2013).
- Cordero: Cría de la oveja, especialmente la que no pasa de un año (Vasquez & Picerno, 2014).
- Carne magra: Carne sin grasa y sin hueso (Campo, Olleta, & Sañudo, 2012).
- Fenotípico: Todos aquellos rasgos particulares y genéticamente heredados de cualquier organismo que lo hacen único e irrepetible en su clase (Hernandez, Ortiz, Rebollar, & Guzman, 2013).
- Mercados: Organizaciones o individuos con necesidades o deseos que tienen capacidad y que tienen la voluntad para comprar bienes y servicios para satisfacer sus necesidades (Kotler & Armstrong, 2012).
- Mercadeo: Conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía del productor al consumidor (Kotler & Armstrong, 2012).
- Oferta: La cantidad de bienes y/o servicios que las distintas organizaciones, empresas o personas tienen la capacidad y deseo de vender en el mercado en un determinado tiempo y espacio (Keller, 2013).

- **Demanda:** La cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores (Issally, Decara, Peralta, et al., 2010).
- **Rentabilidad:** Es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado (Von Bremen Ina, 2015).
- **Redituable:** Redituable es aquello que rinde una utilidad o un beneficio de manera periódica. El concepto está vinculado al rédito (la renta renovable que rinde un capital) y a la rentabilidad (que produce una renta o una remuneración suficiente) (Kotler & Amstrong, 2012).
- **Genética:** Parte de la biología que estudia los genes y los mecanismos que regulan la transmisión de los caracteres hereditarios (Barrios & Macias, 2013).
- **Mejoramiento genético:** "...consiste en aplicar principios biológicos, económicos y matemáticos, con el fin de encontrar estrategias óptimas para aprovechar la variación genética existente en una especie de animales en particular para maximizar su mérito (Barrios & Macias, 2013).
- **Ventaja Competitiva:** Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos (Kotler & Amstrong, 2012).
- **Ventaja Comparativa:** Cuando un país no tiene la ventaja absoluta en la producción de algún bien, deberá especializarse en la producción de aquellos productos para los que su desventaja sea menor, y el país que tenga ventaja absoluta en la producción de todos los bienes, deberá especializarse en la producción de aquellos productos cuya ventaja sea mayor (ASOOVINOS, 2010).

- Canal cárnica: compuesta por los dos costillares, dos brazos, dos piernas y el lomo, puede o no incluirse el cuello. Se excluyen la cabeza, patas, manos, vísceras y piel. (Campo, Olleta, & Sañudo, 2012)

## Problema

La comercialización actual de la carne de cordero en la Provincia de Guanentá, está siendo manejada de manera informal entre productores e intermediarios, razón que no ha permitido valorar un producto que provee altos beneficios al consumidor en cuanto a salud y nutrición, generando como consecuencia fluctuación de precios en el mercado, poca comercialización y baja demanda, provocando pérdidas económicas por el desconocimiento de los beneficios que posee la carne de cordero en sí misma.

En este sentido, para poder crear relaciones redituables con los clientes meta, 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 con más valor en los mercados meta seleccionados, se obtiene una ventaja competitiva (Kotler & Amstrong, 2012).

Barrios 2014, destaca que la carne de cordero, siendo aquellos animales sacrificados antes de cumplir el año, tienen propiedades nutritivas compuestas por minerales y proteínas que son ideales para los niños y adultos, porque se digieren más rápido, comparado con otras carnes, además de poseer Omega como valor agregado. Así mismo la promoción y estrategias de marketing y merchandising, han sido poco utilizadas, lo que no permite socializar la información de manera clara que capture consumidores nuevos y que ayude a posicionar al producto de manera efectiva en los centros de consumo. Es por esto que la carne de cordero no ha dejado de ser el alimento preferido sólo para ocasiones especiales, como celebraciones familiares y esporádicamente de fines de semana, cuando es preparado como barbacoa o asados de traspatio o en fincas de recreo.



(Kotler & Armstrong, 2012), refieren que para algunas compañías es fácil elegir una estrategia de posicionamiento. Por ejemplo una compañía muy conocida por su calidad en ciertos segmentos, buscará esa posición en un segmento nuevo si ahí hay suficientes compradores que busquen calidad. Sin embargo, en muchas ocasiones, dos o más compañías van tras la misma posición. En tal caso, cada una tendrá que encontrar otras formas de distinguirse. Cada productor debe diferenciar su oferta mediante la creación de un paquete único de ventajas competitivas que sean atractivas para un grupo sustancial localizado dentro del segmento.

La tarea de posicionamiento consta de tres pasos: Identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición; seleccionar las ventajas competitivas correctas y elegir una estrategia global de posicionamiento. Después, la compañía deberá comunicar y presentar eficazmente al mercado la posición elegida (Kotler & Armstrong, 2012).

Posicionar una marca significa resaltar las características distintivas que la hacen diferente de la competencia y atractiva a sus audiencias. Un buen posicionamiento debe definir el ángulo empleado por los productos o servicios de la marca para abordar el mercado y ganar una mayor cuota de mercado frente a su competencia. El posicionamiento es un concepto clave y subraya que la elección del cliente es el resultado de un proceso comparativo (Estrategias de posicionamiento de marca, 2012)

La marca ha existido durante siglos como recurso para distinguir los bienes de un productor de los del otro. De acuerdo con la American Marketing Association (AMA), “una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, cuyo fin es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia”, en términos técnicos, siempre que se genere un símbolo, nombre o logotipo, para un nuevo

producto, se está creando una marca. Por esta razón, ahora más que nunca los productos nuevos se deben lanzar con habilidad y las marcas existentes se deben administrar eficazmente. A pesar de que las marcas pueden representar activos intangibles invaluableles, crear y cultivar una marca fuerte supone desafíos considerables (Keller, 2013)

La única fuente de ventaja competitiva sostenida, está en la capacidad de la organización de aprender más rápido que la competencia. En una organización, la capacidad de construir conocimiento es la generadora de ventajas competitivas. En la última década, las tendencias han llevado a entender que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), puede llegar a ser generador de ventajas competitivas; el uso del conocimiento con responsabilidad social genera competitividad (Ospina, Grajales, & Manrique, 2011).

Tomando en cuenta lo anterior, es importante reconocer la necesidad de crear un mejor vínculo entre lo que el consumidor desea comprar y lo que el sitio de venta de carnes, entre ellas la de cordero le pueda ofrecer, todo esto porque el comercializador de la carne de cordero debe saber cuál o cuáles son las ventajas competitivas del producto que venderá. Por lo anterior es que el Modelo de Negocio, centra su interés en la Creación de Una Comercializadora de Carne de Cordero en el Corredor Turístico de la Provincia de Guantánamo.

### **Problema de investigación**

Tomando como punto de partida, la problemática de la comercialización informal del cordero en la región objetivo, reflejada en el desconocimiento de los beneficios de este producto, se valida el mercado de la comercialización de carne de cordero en el corredor turístico de la provincia de Guantánamo.

El Modelo de Negocio para la Creación de una Comercializadora de la Carne de Cordero, apoya su estrategia comercial en la segmentación del mercado, toda vez que el producto ofertado es de alta calidad, como producto con diferenciación en la calidad y presentación como criterios que agregan valor.

Teniendo en cuenta este escenario, se observa una oportunidad de mercado con la oferta de un producto inocuo, con ventajas competitivas en distribución de carnes magras, manejo de la cadena de frío, presentación de cortes industriales que van desde los 300 gramos en adelante y empacado al vacío de manera técnica, lo que generará una propuesta de valor enfocada a comercialización de carnes maduradas, de alta terniza, marmóreo y oferta constante de producto en los canales de comercialización de la zona objetivo como restaurantes, carnicerías y supermercados.

### **Pregunta principal de la investigación**

¿Es viable la creación de una comercializadora de carne de cordero para la región del corredor turístico de la Provincia Guanentina, departamento de Santander?

### **Preguntas derivadas**

#### **A los intermediarios**

- ¿Qué estrategias de mercado utilizo para la comercialización del producto?
- ¿Cuáles son los gustos y preferencias satisfechas con la comercialización de carne de cordero?
- ¿Con qué frecuencia comercializo la carne de cordero?

- ¿Qué cantidad de kilogramos de carne de cordero comercializo por semana?
- ¿En qué fechas debo comercializar mayor cantidad de carne de cordero?
- ¿Qué productos complementarios comercializo con la carne de cordero?

### **A los consumidores**

- ¿Con qué frecuencia se consume carne de cordero en el año?
- ¿Cuáles son los gustos y preferencias para la compra de carne de cordero?
- ¿Cuántos kilogramos de carne de cordero se consume al mes en una familia?
- ¿En qué fechas se consume en mayor cantidad la carne de cordero?
- ¿Qué productos complementarios consumen las familias con la carne de cordero?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un Modelo de Negocio para la creación de una comercializadora de carne de cordero en la Provincia de Guanentá, departamento de Santander en el año 2017.

### **Objetivos específicos**

- Establecer la viabilidad administrativa para la creación de una comercializadora de carne de cordero en los municipios objetivo de la provincia de Guanentá.
- Identificar el potencial de mercado de una comercializadora de carne de cordero en los municipios objetivo de la provincia de Guanentá.
- Calcular la oportunidad financiera de una comercializadora de carne de cordero en los municipios objetivo de la provincia de Guanentá.
- Determinar el modelo de negocio apropiado de acuerdo a las viabilidades obtenidas.

## Supuestos

- Existen segmentos de estratos medios – altos que satisfacen sus gustos y preferencias por el consumo de carne de cordero, con la existencia de una comercializadora de este producto de origen animal.
- La comercializadora de carne de cordero tiene la capacidad de ofrecer un producto novedoso.
- La comercializadora de carne de cordero en la provincia de Guanentá, genera valor al producto, lo que infiere aumento en sus ventajas competitivas.
- La creación de la empresa comercializadora de carne de cordero, propone alternativas en el mejoramiento de la nutrición humana, proporcionando bienestar en la salud pública de la población beneficiada.

## Justificación

La población ovina en la Provincia de Guantán, está creciendo de manera significativa en razón a la necesidad de buscar alternativas económicas para mejorar los ingresos en las familias del área rural, para autoconsumo y por ocupación de áreas que no son aptas para la agricultura, de la misma forma, en ocasiones por el cambio de vocación de los productores agropecuarios que han dejado de lado la ganadería de especies mayores como Bovinos , así como otras especies menores como los Porcinos, como consecuencia de los altos costos de producción causados en estas dos especies y se han venido convirtiendo en productos inviables para la economía del mediano y pequeño productor, pero las estrategias de comercialización no son manejadas de manera ordenada, toda vez que la producción se comercializa de manera informal, y esto no permite determinar el volumen real de comercialización en la zona, “los sistemas de producción de ovinos en Colombia producen animales para consumo nacional y para exportación con apenas ventajas comparativas, en donde se realiza un manejo tradicional, sin mucha inversión, tecnología y desarrollo empresarial” (Espinal, Covaleda & Amezquita, 2010)

Según (Barrios & Macias, 2013), la producción Ovina y Caprina en Colombia ha registrado un volumen suficiente de producción de carne en canal, sin embargo es necesario determinar el total de las regiones productivas para entender la dinámica de la producción de los diferentes departamentos del país.

El mercadeo y sacrificio de estos animales, se efectúa en las mismas fincas, su mercadeo se realiza en plazas de mercado o directamente en restaurantes de la zona, lo anterior por la falta de plantas de sacrificio y faenado legalmente constituidas, la única en el país según Barrios, 2014 “el

país cuenta con una sola planta de beneficio animal para ovinos, localizada en San Juan del Cesar, en la Guajira”,

El trabajo que se presenta a continuación, se justifica porque se aprovecha la importancia como polo de desarrollo del corredor turístico de Santander, que tiene la provincia Guanentina para la comercialización de la carne como bien tangible de animales de esta especie y de esta manera ser referente de producción y comercialización de cordero a nivel departamental y nacional.

Así mismo, aporta soluciones a la necesidad sentida en la población rural para dar respuesta a los cuellos de botella que se producen por falta de ordenamiento en el mercadeo del producto, pudiéndose crear oportunidades de negocio viables, aprovechando la coyuntura de la existencia del producto y la necesidad de proteína de origen animal requerido en la nutrición de los habitantes de la zona en de influencia de la investigación.

De la misma forma, es un aporte teórico a la necesidad de información académica (explícita), para que sea material de consulta de agremiaciones, productores y estudiantes de carreras de Zootecnia, Administración de Empresas y afines, permitiendo con esta metodología y escrito claro y conciso en lo técnico y administrativo, aportar soluciones a las inquietudes sobre mercadeo y negocios sobre el producto.

Según La Agencia de Noticias de La Universidad Nacional – Bogotá 2012, “En el país este sector es pequeño y poco desarrollado, pero las alianzas les permitirá a cientos de pastores potenciar su producción. El sector ovino en Colombia se reduce a productores de escasos recursos económicos que llevan a cabo procesos sin mayores conocimientos técnicos”.



Actualmente, la población mundial de ovinos es de aproximadamente 1078 millones de cabezas de ovinos, los cuales producen alrededor de 14 millones de toneladas de carne anualmente; este volumen es inferior al que se registra en la producción de carne de cerdo, que es de aproximadamente 100 millones de toneladas, mientras que la de vacuno es cerca de 65 millones de toneladas. De la misma manera, se ha registrado un consumo mundial de carne ovina de alrededor 2,4 kg per cápita al año, cantidad sumamente inferior comparada con el consumo mundial anual per cápita de las otras carnes 41,6 kg (Hernandez, Ortiz, Rebollar, & Guzman, 2013).

## **Limitaciones y delimitaciones**

### **Limitaciones**

- Inequidad fiscal: El gobierno central y tampoco el local, no crean rubros específicos para el apoyo al sector ovino, como tampoco para las empresas que se derivan de estas producciones primarias.
- Posibilidades de exportación no consolidadas: La ausencia de políticas del gobierno en acuerdos y tratados internacionales para el mercado de carne ovina, no permiten la incursión de manera sostenida del producto nacional.
- Escaso impacto de políticas de fomento: Como consecuencia de la inequidad fiscal, no existe apoyo económico al sector productivo ovino, a través de sus agremiaciones como ANCO, CAPRISAN y ASOOVINOS.
- Bajo nivel de consumo per cápita: Al no existir políticas de fomento al sector ovino, las estrategias de marketing y comercialización, dependen del comercializador informal, impidiendo incrementos significativos en el consumo del producto.

### **Delimitaciones**

- Espacio físico: el trabajo de campo se realizó en los centros de consumo (supermercados, Restaurantes y carnicerías), ubicados en los municipios objetivos del proyecto en la Provincia Guanentina.
- Temporal: El trabajo de campo pertinente a la recolección de datos tuvo una duración de 3 semanas, el tiempo requerido para la tabulación de los datos recolectados en la aplicación de instrumentos (encuestas) y finalización del documento fue de siete (6) meses.

- Temático: Plan de negocio para comercialización de carne de cordero en la provincia de Guanentá del departamento de Santander.
- Metodológico: El enfoque del trabajo siguió un método científico de tipo Mixto, donde se aplicaron encuestas a consumidores generando el enfoque cuantitativo - descriptivo y entrevistas al canal de distribución y expertos, aplicando el enfoque cualitativo - exploratorio.
- Poblacional: 71.223 personas que habitan la zona objetivo del proyecto (Cinco municipios de la provincia Guanentina, San Gil, Barichara, El Páramo, Villanueva y Pinchote), tomando en cuenta su perfil de municipios “Destino Turístico de Santander”.

## Revisión de literatura

### Sacrificio de Ovinos

El sacrificio formal de ovinos es bajo, debido principalmente a la ausencia de plantas de beneficio autorizadas para estas especies, lo que conlleva a que la mayoría de los animales son sacrificados de manera informal en fincas y plazas de mercado. Según el Boletín de Sacrificio de Ganado en Colombia emitido por el DANE, en el año 2009 fueron sacrificados formalmente en el país un total de 13.094 animales, con un peso en pie total en pie total de 508.704 kg. y un peso en canal total de 251.715 Kg. En una relación de 6.718 machos contra 6.376 hembras. Para el año 2010 se sacrificaron 17.105 animales con un peso en pie total de 620.782 y un peso en canal total de 308.624, en una relación de 9.224 machos contra 7.882 Hembras (ASOOVINOS, 2010).

### Consumo per cápita

El consumo per cápita de la carne ovina en Colombia para el año 2014 fue de 500 gramos por persona aproximadamente, El DANE reporta que en el primer trimestre de 2012 se sacrificaron 2.167 cabezas de ovinos y en el mismo periodo de 2013 la cifra ascendió a 3.156, lo que muestra una variación positiva del 45 % (Barrios C. , 2014). Mientras que para la carne bovina se calculó un consumo de más de 17 kilogramos, para el pollo y el cerdo 16.5 y 4.8 kilogramos respectivamente, la piscicultura tuvo un consumo de 3.5 Kg/hab. La participación de la carne ovina y caprina dentro del consumo per cápita de cárnicos en Colombia es marginal con relación a los productos sustitutos del mercado y su consumo es influenciado por la cultura del consumidor, delimitando este producto a regiones potencialmente consumidoras como la Costa Atlántica, Los Santanderes y el Altiplano Cundiboyacense (Espinal, Covalada, & Amezquita, 2010).

Por lo anterior, hay que mirar positivamente el negocio de la ganadería Ovina en Colombia, pues está tomando más fuerza, debido al aumento del consumo de este tipo de carne y a las rentabilidades que evidencian los empresarios en su actividad. Así, el precio que se paga al criador por kilogramo oscila entre \$3.000 y \$5.000, mientras en los supermercados, el kilogramo puede costarle al consumidor entre \$18.000 y \$24.000 (faenado, refrigerado o congelado), (Barrios & Macias, 2013).

Éste es un negocio que a pesar de tener muchos años en el país, es ahora donde se le está dando un enfoque empresarial que le permitirá llegar a la mesa de los colombianos a la altura de la carne de res, cerdo y pollo. Es importante dar relevancia al espacio creado por la producción Ovina en Colombia y en el mundo, donde se pueda incursionar con mejores productos (optimización de canales y postproducción de productos cárnicos con marcas de origen). En este sentido, el potencial productivo de esta especie, permite promover e incentivar su producción bajo condiciones y estándares que optimicen la calidad del producto y favorezcan el incremento del consumo per cápita en Colombia, toda vez que los productos con valor agregado originados a partir de la carne de cordero facilitan la inclusión dentro de los productos de la canasta familiar y de esta manera se masifique la adquisición de estos bienes de consumo familiar. Esto hace del proyecto ovino en la Región de la Provincia de Guanentá en Santander, una oportunidad comercial, industrial y administrativa, que ha de ser atendida y referenciada por instituciones de orden oficial o instituciones del sector privado. (Barrios C. , 2014).

Las actividades empresariales que intervienen en la comercialización de productos de consumo humano, como son las carnes y otros alimentos orientados a satisfacer de manera inocua y que propendan por el bienestar de la salud pública, requieren de procesos técnicos y de bioseguridad en posproducción del producto ofertado al consumidor final.

La estructura actual del sector ovino en Colombia determina las oportunidades y amenazas que se enfrentan al invertir en una de sus unidades de negocio, un buen conocimiento de las tendencias del sector hace posible una planeación estratégica efectiva. Al hacer la investigación de mercado para la puesta en marcha del plan de negocio, el conocer la estructura y tendencias del mercado, permite tener una visión acertada del mismo y su segmentación, también permite evaluar la aplicación de posibles estrategias relacionadas con otros momentos del proceso productivo y compararlas con las realizadas con los líderes del mercado.

De igual forma, la carne cuenta con un buen balance de nutrientes y de omegas, y además es baja en grasa. “La carne de cordero tiene una excelente aceptación en los mercados de élite y aunque también se distribuye en otros segmentos, son los restaurantes más reconocidos y las grandes superficies los canales que hacen parte de esta apuesta” (Barrios C. , 2014)

En la actualidad, el consumo de carne de cordero está en aumento a nivel nacional, “El Frigorífico FAIMALI, de la localidad de Santa Cruz (Argentina), calcula el consumo per cápita colombiano de carne de cordero en 0,5 kilos....apoyados en desarrollo de marketing, se contribuirá a que suba el consumo per cápita y que nuestro cordero lo puedan comprar muchos consumidores en Colombia” (Portafolio.co., 2012), lo que infiere mejores condiciones comerciales del producto en los centros de abastos, plazas de mercado y supermercados, esto origina la consolidación de inventarios, ciclos de reproducción planificadas, ventas programadas, y acuerdos comerciales con los compradores, en los que se pueden fijar precios, cualidades del producto, y volúmenes de ventas, condiciones importantes para productores, comercializadores y consumidores.

Este crecimiento en el inventario nacional (3'400.000 animales) y el consumo per cápita de la carne ovina (500 gramos), impulsa la necesidad de aprovechar no solo las ventajas comparativas (fabricación de productos con costes relativamente más bajos que los del resto de la competencia), sino también la generación de ventajas competitivas (inclusión de tecnología en la fabricación del producto), que lleven a la ovino-cultura colombiana por el camino de la competitividad y la globalización, aprovechando las oportunidades en el mercado nacional y de exportación (Instituto Colombiano Agropecuario, 2015).

El eficaz aprovechamiento de dichas ventajas implica la incorporación de los datos, la información y el conocimiento como factores de producción dentro de un proceso ordenado, bajo el marco de un sistema de “Gestión de Conocimiento” (Ospina, Grajales, & Manrique, 2011), en esta forma, es importante resaltar que el trabajo realizado, permitirá conocer el potencial de comercialización de animales de la especie ovina, en la región seleccionada para el estudio. La nueva tendencia de esta actividad indica que el producto principal obtenido de la cría de ovinos es LA CARNE, tal como lo han venido haciendo los países más desarrollados del mundo, los cuales tienen ovinos y ven en esta especie un renglón de marcada importancia (ASOOVINOS, 2010)

La Ovinocultura ha ganado un importante terreno en el país durante los últimos años. Esta actividad ancestral se ha convertido en sinónimo de rentabilidad y eficiencia gracias al proceso de formalización y enfoque empresarial que están impulsando los productores y asociaciones nacionales como ANCO, ASOOVINOS, CAPRISAN.

## Comercialización

Según (Espinal, Covalada, & Amezquita, 2010), la comercialización ovina se caracteriza por una atomización de la oferta y una concentración de la demanda. La comercialización para sacrificio y consumo humano se realiza en un 90% como ventas directa en finca y el 10% restante se hace en plazas de ferias regionales y locales. La compra directa en finca la realizan los acopiadores y expendedores de carne de las plazas de mercado de los municipios del país. Éste tipo de operaciones son las formadoras de precios, lo que naturalmente no otorga gran transparencia e información a nivel de productor, éste no tiene referencias claras de la operativa del mercado, no existiendo tampoco un sistema de reconocimiento por calidad de producto. EL sistema de pago en el mejor de los casos se hace de contado, pero no siempre es así, pues si el comprador (intermediario) exige plazos éstos se pactan como mínimo a quince días o un mes, de la misma manera el tamaño y estado sanitario de los animales son los parámetros utilizados tradicionalmente por el comprador para determinar el precio de las diferentes categorías.

Por otra parte, en los últimos años, la producción ovina colombiana, gracias a los acuerdos comerciales internacionales, ha desarrollado nuevas formas de obtención de recursos de infraestructura, animales de alta calidad genética provenientes de México, Chile y Uruguay, capacitación técnica, material seminal importado de países como Canadá, Nueva Zelanda, Australia, México, Brasil y Uruguay entre otros, que son potencias en los rebaños mundiales, proporcionando herramientas para lograr optimizar la producción, representada en mayor precocidad, mejoramiento de las habilidades maternas de los rebaños criollos, mejores canales, y confiabilidad en la cadena de valor del producto, con lo anterior se evidencia la apertura de mercados internacionales que demandan carne ovina del país, principalmente en las Antillas (ASOOVINOS, 2010). En cuanto a la comercialización minorista, el cordero es vendido



tradicionalmente como medias canales o canales enteras, a través de carnicerías y supermercados. La existencia de cortes, empaçado, o cualquier actividad de valor agregado son inusuales.

El desarrollo de la Ganadería Ovina en Colombia tiene grandes posibilidades, en especial en cuatro departamentos, que conforman el corredor ovino compuesto por La Guajira, Cesar, Magdalena y Santander, gracias a las condiciones climáticas y agroecológicas de producción que poseen, por eso, el mercado es cada vez más atractivo, y aunque en el centro y occidente del país también existen producciones, son estos cuatro departamentos los llamados a fortalecer la ganadería ovina en el país (Asoovinos, 2010-2018).

Tomando en cuenta lo anterior, la región del Sur del Departamento de Santander (Provincia de Guanentá), se proyecta como eje turístico del departamento, toda vez que su geografía y relieve presenta condiciones importantes para la realización de distintas actividades pertinentes al turismo de aventura, esparcimiento, descanso, entre otras, es un sitio a visitar por nacionales y extranjeros durante todo el año, esto permite crear empresas de distinta índole, entre ellas las de alimentos, por tanto, teniendo en cuenta la oferta de producción de corderos en la zona, y alto consumo de alimentos en restaurantes, centros de mercado y supermercados, se presenta viable la propuesta del Modelo de Negocio para la Comercialización de Carne de Cordero en la Provincia de Guanentá del departamento de Santander.

## **Exportaciones**

Según (Espinal, Covalada, & Amezquita, 2010), las exportaciones colombianas están centradas actualmente, hacia las Antillas Holandesas, pero la poca oferta de nuestro país, es marginal y limita la sostenibilidad de las exportaciones. Aunque existe un gran potencial para

este producto, en la actualidad no existe la calidad ni los volúmenes requeridos por el mercado internacional para incrementar las exportaciones de la cadena.

En este sentido, la creciente demanda internacional está muy por encima de la capacidad productiva actual en Colombia, las oportunidades de alianza y exportación con países con alto consumo por tradición exigen la exportación de contenedores con aproximadamente 1.300 canales, de forma quincenal o mensual, lo cual es imposible cubrir con la oferta nacional de cordero (Von Bremen Rodas, 2015).

### **Tendencias de la cadena ovina a nivel mundial**

Según reporta la FAO, Oceanía es la principal región exportadora de ovinos. Aumentos históricos de los rebaños de Afganistán y la República Islámica. El Mercado La República Islámica de Irán solo compra y consume carne certificada Halal, el consumo anual se estima en 750.000 toneladas. Aunque el gobierno intenta lograr el autoabastecimiento de carne Halal, la Logística Estatal de Asuntos Ganaderos (SLAL) continúa importando entre 20 y 25 mil toneladas por año, han contribuido al desarrollo en la productividad mundial de la carne de cordero. África ha sido tradicionalmente un productor y consumidor de este tipo de ganados, sin embargo las fuertes sequías que afrontan algunas regiones de África, disminuyen su productividad y su participación en el comercio internacional, no obstante, el inventario de animales vivos en los países como Sudán con el 4.4%, Sudáfrica con el 2.3%, Nigeria 2.1%, Argelia con el 1,7% y Etiopía con el 1,6%, aportan al inventario mundial de esta especie. (www.mundoislamico.com, 2016)

Según la FAO, citado por (Barrios C. , 2014), América Latina no es un mercado tradicional de producción ovina y caprina, sin embargo, México ha presentado un constante crecimiento en la demanda de carne de ovino; América del Norte ha presentado importantes crecimientos en el consumo de cordero, lo anterior fortalece la oportunidad que se proyecta con ésta propuesta, en razón a que con la oferta regional se puede pensar en la creación de una empresa comercializadora regional en un futuro próximo, la cual mediante una planeación estratégica y administrativa bien establecida los resultados económicos y sociales se alcanzarán, siendo posible crecer y optimizar la comercialización de carne de cordero con marcas de origen de la región de la provincia de Guanentá.

Para cumplir las metas, éste estudio deberá centrar su mercado en el segmento de ingresos medio-altos, en donde existe un potencial de crecimiento del consumo y por tanto de mercado para la comercialización del cordero Guanentino.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, una de las limitantes del consumo de carne de cordero en Colombia, es el precio relativamente bajo de la carne bovina, a este producto sustituto debe agregarse en la actualidad la de la carne de pollo, cuyos precios hoy son bajos en relación a la de carne de cordero.

Tabla 2. Precios promedio de carne en pie y cortes (febrero 11 de 2016)

Tipo de carne	Precio en pie (1 kg.)		Precio corte (1 kg.)	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Cordero	\$5.000	\$6.500	\$12.500	\$17.500
Res	\$3.600	\$4.500	\$9.500	\$10.500
Cerdo	\$4.000	\$4.850	\$9.296	\$11.100
Pollo	\$4.000	\$4.500	\$7.000	\$7.560

Fuente: Elaboración Propia a partir de lineamiento (efege indexmundi, 2016)

A lo anterior se suma la calidad nutricional de la carne de cordero, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 3. Composición nutricional de la carne de cordero, contenida en 100 gramos de carne

Tipo carne	Energía (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)

El éxito de un proyecto de esta naturaleza dependerá de incorporar a la carne de cordero todos los atributos que este tipo de consumidor requiere para este y cualquier otro alimento, lo que representa ventajas en la dieta familiar. Ubicada la carne de cordero en este estrato de ingresos

relativamente altos, las alternativas de mercado no aparecen asociadas a la competencia con sustitutos por la vía de precios.

El mercado potencial de la carne de cordero de la provincia Guanentina, más que apuntar a desplazar al de otras carnes, debe ser dirigido a ofrecer a este segmento de consumidores un producto que cumpla los atributos necesarios y satisfaga las necesidades de ellos y así llegar a ocupar un lugar propio en su dieta diaria. En efecto este segmento de mercado se caracteriza por su tendencia a diversificar y diferenciar su dieta, siendo en esas características que es posible encontrar un espacio de mercado. (Espinal, Covaleda, & Amezquita, 2010)

### **Etapas de la industria cárnica ovina en Colombia**

Las etapas para la producción de carne en general son positivas, un estudio sobre la oferta de carne de cordero (Agrocadenas y El Ministerio de Agricultura 2006), plantea que aunque la producción ovina en Colombia se ha caracterizado por ser marginal, en la última década ha presentado una tasa de crecimiento del 5,1%. Sumado a esto, según La FAO 2005, en su informe sobre las perspectivas agrícolas se espera que la producción, precios y consumo de carnes continúen creciendo sostenidamente en el mediano y largo plazo. (Von Bremen Rodas, 2015)

Pese a esto, el volumen de la producción nacional reportó un total de 13.363 toneladas de carne ovina y caprina. Si se compara con el entorno internacional, Colombia ocupa el puesto número 79 en producción de ésta carne, mientras que China ocupa el primer lugar, produciendo aproximadamente el equivalente al 16% de la producción anual (2138,08 toneladas aproximadamente), de la producción mundial, Australia y Nueva Zelanda producen el 13% (Von Bremen Rodas, 2015).

De acuerdo a la siguiente tabla sobre Países productores de carne ovina, Colombia está ubicada en el puesto 79, esto merece gran atención, en razón a que con mayor tecnología que mejore las ventajas competitivas frente a otros mercados, el país se mostrará como abastecedor de ésta carne, no solo promoviendo el consumo interno, sino también aprovechando los convenios internacionales aprobados.

Tabla 4. Reporte FAO 2005. Productores de carne ovina en el mundo.

No.	País	Producción Ton/Año
1	China	1'978.000
2	Australia	693.000
3	Nueva Zelanda	598.094
23	Estados Unidos	83.000
25	Brasil	79,300
72	Ecuador	8.399
79	Colombia	6.950

Fuente: (Von Bremen Rodas, 2015)

El Censo ovino y caprino (Instituto Colombiano Agropecuario, 2015), proporciona una fuente más actualizada sobre la población ovina y caprina en Colombia, en sus cifras señala que en el presente año en el país existen 1'318.241 ejemplares ovinos y 1'108.937 caprinos. En este estudio también se resaltan las brechas regionales, según estas, el departamento de la Guajira es el de mayor producción y consumo, cabe destacar que debido a las condiciones geográficas y culturales de la región la producción es realizada en un contexto informal, por lo que no representa mayor impacto en la oferta nacional.

El censo también evidencia el firme desarrollo de la industria y potencial crecimiento en departamentos como Boyacá, Cundinamarca, Valle del Cauca, Santander y Cesar. Este incremento en la producción puede atribuirse a que muchos ganaderos tradicionalmente de

bovinos, están incursionando en el ganado ovino, debido al incremento en los costos, limitada producción y escasos márgenes de utilidad del sector bovino.

Respecto a la demanda nacional de carne de cordero, según estudios de la cadena Ovino Caprina Nacional, el consumo per cápita de carne de cordero para 2005 era aproximadamente de 310 gramos, mientras estadísticas presentadas en la Revista Contexto Ganadero 2015, indican que el consumo promedio anual per cápita de carne de cordero reportado en el 2013 fue aproximadamente de 500 gramos. Aunque estas cifras muestran un significativo avance en la demanda nacional de cordero, el consumo de cordero representa solo el 1% del consumo global de carnes, lo cual manifiesta la poca participación de la carne ovina en el mercado cárnico y figura un reto para todo el sector ovino. (Instituto Colombiano Agropecuario, 2015).

En Colombia, pese al crecimiento en el número de restaurantes y puntos de venta especializados en diferentes categorías de alimentos, la oferta de productos innovadores no satisface las preferencias del público en su totalidad. Así lo afirma el chef Borja blasquez para la revista Catering, en el segundo congreso de gerencia en restaurantes: “aunque los consumidores están preparados para nuevas tendencias la industria se está quedando corta en innovación...” (blasquez, 2012).

En el Congreso Internacional Ovino organizado por COGANCEVALLE, llevado a cabo en Buga, Valle del Cauca (2014), un punto crítico analizado fue la contradicción frente a la oferta local y la demanda de cordero. Pese a la rentabilidad del negocio ovino, en Colombia se está importando carne de cordero; las empresas importadoras de carne de cordero se fundamentan en la incapacidad de los productores colombianos de satisfacer la demanda de productos bajo los estándares requeridos para la comercialización. (Von Bremen Rodas, 2015).

Así mismo, es importante tener en cuenta que los productos cárnicos provenientes del cordero (ovino menor a un año de vida), son alimentos de alta calidad, ricos en omega, con bajo tenor de grasa, y aptos para consumo por todas las personas , Niños (as), jóvenes, mujeres en estado de embarazo, y personas adultas, de ahí que su valor tiene un margen diferencial con respecto a las otras carnes (bovinas, porcinas, de aves), por tanto se hace necesario segmentar el mercado de este producto.

Sin embargo, es destacable la existencia de debilidades y amenazas, que condicionan los aspectos positivos. El consumo interno es predominantemente de tipo ocasional, asociado a eventos esporádicos, como festejos o reuniones. Escaso porcentaje de consumidores incorpora este tipo de carne a sus hábitos alimenticios, con una frecuencia mensual de consumo, identificando la baja disponibilidad y distribución del producto como lo principales aspectos que limitan el incremento del mismo (Issaly, 2010)



## **Método de investigación**

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. El estudio exploratorio se basó en la técnica de observación no estructurada que se efectuó a líderes de la comercialización en el sector formal. Una vez definido el problema de investigación se seleccionan dos diseños diferentes:

### **Estudio exploratorio**

Con éste estudio se pretende dar una visión general, de tipo aproximativo respecto al Modelo de Negocio que se plantea y de esta manera aumentar la familiaridad con el tema en estudio, para posteriormente iniciar la investigación descriptiva.

### **Investigación cualitativa**

Para obtener la información de las características del mercado y aceptación del producto en la población donde tiene influencia el proyecto, esto permite visualizar las características exigidas por los canales de comercialización (restaurantes, carnicerías y supermercados), las variables de presentación (terneza, empaque, volumen, tiempos de entrega, conservación del producto), identificándose los requisitos de comercialización de la carne de cordero en la provincia de Guantánamo.

Al realizar las entrevistas a los canales de comercialización como restaurantes, carnicerías y supermercados de la zona de influencia de la comercializadora, se identificaron diferentes

necesidades, gustos y preferencias al momento de adquirir la carne de cordero como producto alimenticio y de comercialización.

### **Resultado de entrevistas:**

Número de restaurantes: 12

Número de municipios: 5

Kilogramos promedio comercializados/restaurante/semana: 60

Origen del producto: Zona de influencia de la investigación (San Gil, El Páramo, Villanueva, Pinchote y Barichara)

Precio de compra/kilogramo/pie: \$5.000 (primer año), con incrementos del 7% en el valor de compra año a año por tres años consecutivos.

Proveedores de carne de cordero: Son apriscos técnicamente establecidos en cuanto a volumen de producción, sanidad razas especializadas en producción de carne, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 5. Proveedores de Carne de Cordero

<b>Número</b>	<b>Nombre del aprisco</b>	<b>Nombre del propietario</b>	<b>Municipio</b>
01	Aprisco Mr. K	Sr. Paul Solano	Barichara
02	Aprisco La Peñita	Sr. Jaime Mejía	Barichara
03	Aprisco La Raya	Sr. Andrés Rivero	Pinchote
04	Finca El Encino	Sr. Isnardo Gámez	Páramo
05	Finca Los Cítricos	Sr. Antonio Gualdrón	San Gil
06	Finca El Tabor	Sr. Luis Fernando Urrea	San Gil
07	Finca Macaregua	Sr. Félix Rueda	Villanueva

Fuente: Elaborada por el autor del proyecto

Disponibilidad del producto: El mercado principal para la comercialización del animal en pie (vivo), es el día sábado, como también directamente en los criaderos hay oferta suficiente para la adquisición del producto.

Para el desarrollo del proyecto e implementación del Modelo de Negocio, se adquieren las canales, cada canal está compuesta por los dos costillares, dos brazos, dos piernas y el lomo, puede o no incluirse el cuello. Se excluyen la cabeza, patas, manos, vísceras y piel. (Campo, Olleta, & Sañudo, 2012), con el propósito de eliminar eslabones en la cadena de sacrificio y faenado, transporte y normativa para sacrificio, los cuales no aplican para el objetivo del modelo de negocio, cual es el de comercializar carne de cordero, más no el de sacrificar animales, y estas canales serán compradas a los proveedores puestas en el punto de venta (Local de comercialización de la Empresa), en el municipio de San Gil a razón de \$5.000 kilogramo para el primer año, \$5.500 para el segundo año y \$6.050 para el tercer año. Los tiempos de entrega del producto por parte de los proveedores es semanal (cada 7 días), el producto final ofertado por la Empresa creada como Modelo de Negocio, tiene tres canales de comercialización así, los restaurantes de la zona objetivo (5 municipios), los cuales suman en total 25, supermercados 12 y carnicerías 20.

De los 25 restaurantes se tienen en la actualidad (enero de 2017), 5 restaurantes Gourmet que ofrecen platos ejecutivos y a la carta con platos preparados a base de carne de cordero, los restantes son restaurantes que ofrecen comidas típicas, entre éstas la carne de cordero. La empresa para su funcionamiento, debe incurrir en egresos generados por los costos de inversión, costos fijos y costos variables, los cuales se recuperan en las ventas generadas a través de los años en los que se proyectó para su análisis financiero.

## **Estudio descriptivo**

Con éste estudio, se busca conocer las diferentes costumbres y actitudes predominantes en la población objetivo, permitiendo identificar y determinar sus gustos y preferencias.

## **Investigación Cuantitativa**

Una vez revisada la información obtenida en el análisis exploratorio, con relación al comportamiento del mercado de comercialización y consumo de carne de cordero, se aplicaron encuestas con el fin de medir la perspectiva de los consumidores frente al producto investigado, más allá de los prejuicios sociales, se determina el concepto que se tiene sobre esta carne, la frecuencia de consumo y la posible segmentación del mercado, así como los gustos y preferencias de los consumidores respecto a las características más relevantes del producto.

## Resultados de la Investigación de Mercados

### Tamaño de mercado

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 consume 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.

### Pronóstico de ventas

Actualmente, el municipio de **San Gil** posee una población de 45.445 habitantes (registro 2015, alcaldía municipal), el municipio de **Barichara** 7.215 habitantes (registro 2015, alcaldía municipal), el municipio de **El Páramo** 4.112 habitantes (registro 2015, alcaldía municipal), el municipio de **Villanueva** 5.858 habitantes (registro 2015, alcaldía municipal), y el municipio de **Pinchote** 5.201 habitantes (registro 2015, alcaldía municipal), suman en total una población de 67.831 habitantes, con una población flotante constante durante los 12 meses del año compuesta por turistas nacionales y extranjeros equivalente al 0.5% (3.392 personas), de la población total, lo cual representa un total de población de 71.223 habitantes.

Pese a que en la zona no existen empresas donde la carne sea expuesta y comercializada bajo condiciones de seguridad e inocuidad, mantenimiento de la cadena de frío, presentación y empaque llamativo para el consumidor, la investigación adelantada para este proyecto, arrojó datos que demuestran que el 62% de la población (44.158 habitantes), consume con frecuencias

de compra de 48% mensual, 32% otro y 19% semanal y así mismo que el 34% (24.358 habitantes), estaría dispuesta a consumir este producto.

La comercialización que se prevé de forma mensual es de 890 kilogramos, lo que significa que en tres (3) años el consumo será de 32.040 kilogramos de carne de cordero, con precio promedio de \$14.000 por kilogramo. Lo anterior, se basa en que el 52% de las personas encuestadas, pertenecen a grupos familiares mayor a 3 personas, y que de 71.223 personas que habitan la zona objetivo del proyecto, agrupadas en grupos familiares de 4 personas, existen aproximadamente 17.805 familias, de las cuales se prevé que el 5% consumirán carne de cordero.

En este sentido, 890 familias, cada una conformada por 4 personas, consumirán 890 kilogramos de carne de cordero cada mes, es decir, una (1) persona consumirá 0,25 kilogramos de carne de cordero por mes, traducido en un consumo per cápita (consumo por año/persona), de 3 kilogramos, superándose el consumo per cápita nacional para 2015 que fue de 500 gramos según el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA para ese año. (Instituto Colombiano Agropecuario, 2015). De acuerdo al estudio del modelo de negocio desarrollado, el pronóstico de ventas se relaciona en la siguiente tabla.

Tabla 6. Pronóstico de ventas año a año (2016 - 2018)

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Grupos familiares	17.805	19.051	20.384
Consumidores (5% de los grupos familiares)	890	952	1.019
Personas/grupo familiar	4	4	4
Consumo per cápita (kg.)	3	3	3
<b>Consumo total (Kg.)</b>	<b>10.680</b>	<b>11.424</b>	<b>12.228</b>

Fuente: Tabla elaborada por el autor del proyecto.

La validación de la proyección de mercado / Tasa de crecimiento vs. Segmento de clientes, observada en la anterior tabla, permite determinar la oportunidad de crecimiento y ventana abierta de este modelo de negocio en el 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 accesible a las actividades de marketing que se puedan proponer.

Los resultados obtenidos en la investigación de mercados, permiten determinar que el 62% de los encuestados consumen carne de cordero, los cuales están en un rango de edad entre 18 y 40 años, y el 90% de ellos tienen un ingreso mensual menor a \$1'500.000, así mismo el 57% son casados y con grupos familiares mayor a 3 personas, además se ubican en el área urbana de los municipios seleccionados para la ejecución del proyecto.

De la misma manera, el 53% de los encuestados consumen carne de cordero en ocasiones especiales los fines de semana en restaurantes, donde pagan un precio entre \$10.000 y \$20.000 por cada plato.

Por otra parte, el 38% de los encuestados, no consumen carne de cordero, de los cuales el 89% no han consumido carne de cordero en razón al desconocimiento y poca disponibilidad en el mercado, por último de este porcentaje el 90% afirma tener intención de consumirla.

Los resultados indican que solo el 3,6% de los encuestados no consume carne, siendo diferentes sus razones a los gustos y preferencias, tema de investigación para el consumo de este producto.

## **Marco contextual**

La estructura actual del sector ovino en Colombia permite a través de un estudio como el que se está presentando, invertir en una de sus unidades de negocio como es la comercialización de canales, y esto solo se hace posible mediante una planeación estratégica efectiva.

Al hacer la investigación de mercado para la puesta en marcha del modelo de negocio, conocer la estructura y tendencias del mercado, permite tener una visión acertada del mismo y su segmentación, también facilita evaluar la aplicación de posibles estrategias relacionadas con otros momentos del proceso productivo y compararlas con las realizadas con los líderes del mercado.

Lo anterior permite validar el mercado de la comercialización de carne de cordero en la provincia de Guantán, mediante la investigación de gustos y preferencias, intensidad de consumo, segmentación de mercado, tamaño de canales de comercialización y la propuesta de solución a través del Modelo de Negocios.



## Población, participantes y selección de la muestra

Tabla 7. Ficha técnica de la encuesta aplicada

### OBJETIVO GENERAL

Identificar los gustos y preferencias al momento de consumir Carne de Cordero en los habitantes de los municipios de San Gil, Pinchote, Villanueva, Barichara y Páramo, durante el primer semestre de 2016.

<b>LUGAR DE APLICACIÓN</b>	Municipios de San Gil, Barichara, Villanueva, Pinchote y El Páramo.
<b>POBLACIÓN</b>	67.831 habitantes
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	384
<b>ÁMBITO GEOGRÁFICO</b>	Provincia de Guanentá.
<b>TIPO MUESTREO</b>	Estratificada por conveniencia
<b>TÉCNICA</b>	Encuesta personal, mediante un cuestionario estructurado.
<b>TÉCNICA DE RECOLECCIÓN</b>	Investigación mixta.
<b>METODOLOGIA</b>	Enfoque cuantitativo. Recolección de datos por medio de métodos primarios. Selección de la muestra probabilística. Aplicación para el consumidor final.
<b>PÉRIODO DE TRABAJO</b>	01 de Marzo del 2016 hasta el 28 de marzo del 2016
<b>ERROR ESTADISTICO</b>	5%
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	95%

## **Instrumentos de recolección de datos**

El proyecto de grado es de Tipo de Investigación Mixta, para el estudio exploratorio como Investigación Cualitativa se Aplicaron entrevistas y revisión bibliográfica especializada y para el estudio descriptivo como Investigación Cuantitativa se aplicaron encuestas a los consumidores, para finalmente contrastar los resultados de ambos.

En la encuesta, se tiene en cuenta para definir el segmento de mercado, variables demográficas como edad, género, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación; variables psicográficas como clase social (Kotler & Amstrong, 2012), estilo de vida, o características de personalidad y por último las variables conductuales como lo que adquiere y usa, lo que come y le alimenta, o lo que lo diferencia de otros consumidores de acuerdo a su condición cultural.

## **Procedimiento en la aplicación de instrumentos**

### **Entrevistas**

Se visitaron 12 restaurantes específicos en cuanto a afluencia de clientes reales y oferta del producto, para conocer sus procesos de presentación y demanda del producto, también se realizó un recorrido por los supermercados, carnicerías ubicadas en plazas de mercado y expendios de carne fuera de las mismas de los 5 municipios (San Gil, Barichara, Villanueva, Pinchote y

Páramo) en el departamento de Santander, para comprobar la existencia y variedad de productos ofrecidos, sus empaques y el rango de precios que se tiene.

La técnica utilizada para observar el comportamiento de los consumidores y empresas líderes en la comercialización de carne de cordero, se efectuó de manera no estructurada con el fin de observar el comportamiento de las conductas en un entorno natural.

El modelo para la implementación del plan de negocio a seguir es la metodología del Lienzo CANVAS, donde sus 9 componentes, propuesta de valor, segmento de clientes, canales de comercialización, relación con los clientes, flujo de ingresos, socios clave, recursos clave, actividades clave y estructura de costos, permiten inferir resultados para la implementación del plan de negocio.

## **Encuestas**

Se realizaron encuestas directas a los consumidores, permitiéndose con ellas caracterizar al consumidor de carne de cordero en la región, conocer más sobre la imagen que se tiene sobre el producto en los consumidores de carne, su frecuencia de consumo, las oportunidades potenciales en un mercado gastronómico con necesidad de nuevos productos y con esto determinar los gustos y preferencias a la hora de consumir carne de cordero y así precisar la viabilidad del mercado.

La ejecución de este trabajo permite visualizar oportunidades de negocio importantes para el productor y el comercializador, de la misma manera define ventajas y satisfacciones al consumidor, tanto para aquel que llevará carne de cordero faenado y empacado para su preparación en el hogar, como para aquellos clientes de restaurantes donde se ofrezca éste producto para el consumo directo con alta agregación de valor.

## Resultados de la tabulación de datos

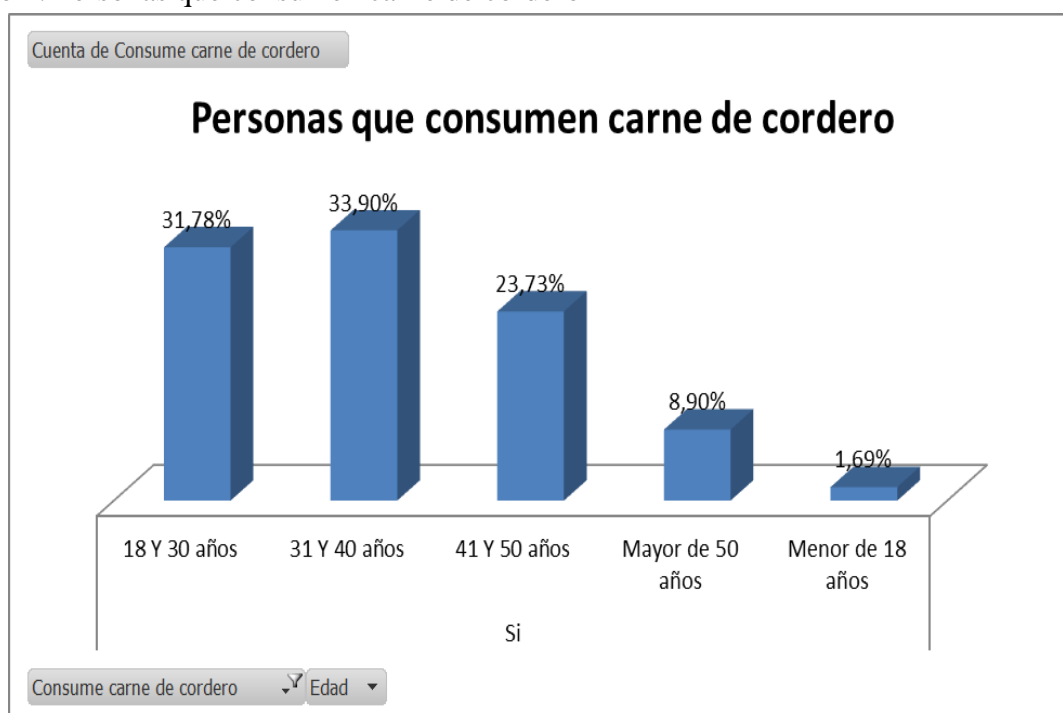
### Investigación Cuantitativa (Gráficas y Análisis Multivariado)

Los resultados de la encuesta aplicada tienen dos (2) particiones, 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



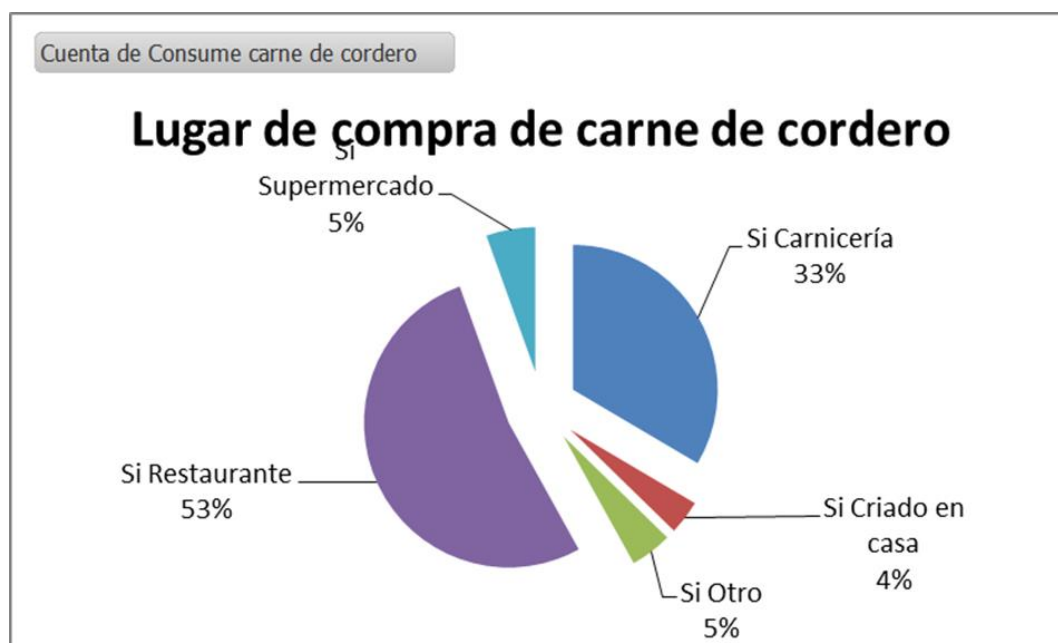
De las personas encuestadas que consumen carne de cordero, el 73% tienen ingresos menores a \$1'500.000, de estas personas el 56% son empleados y el 25% independientes y el 57% son casados.

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 familiares.

### 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



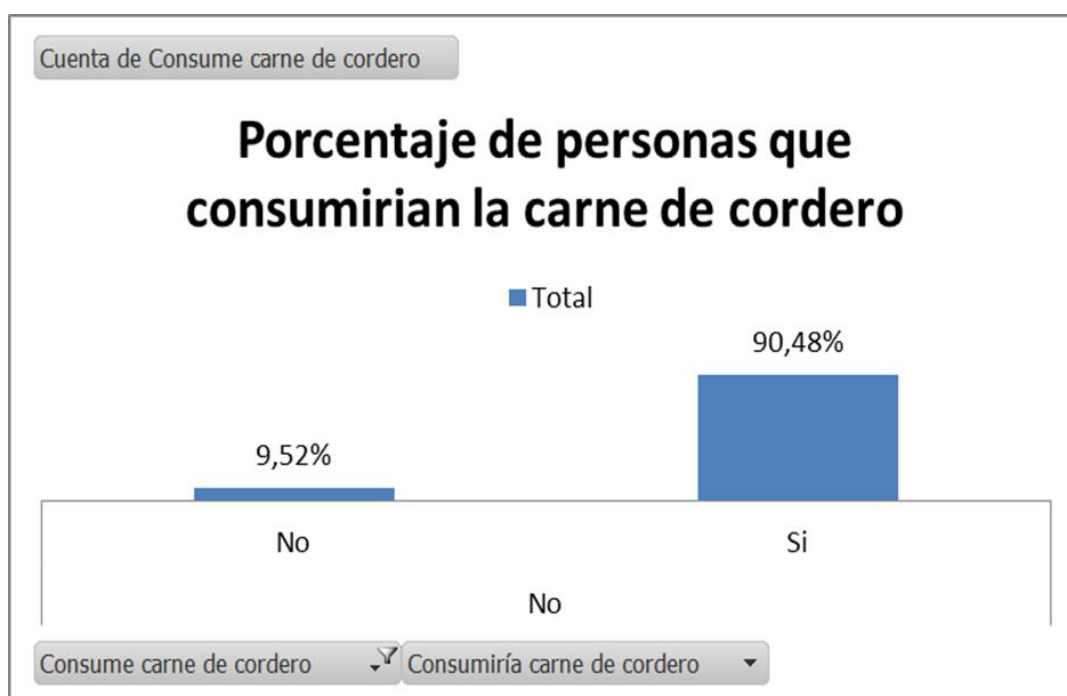
De las personas encuestadas que no consumen carne de cordero, el 90% tienen ingresos menores a \$1'500.000, de éstas personas, el 57% son empleados, el 30% son independientes, y el 44% son casados.

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.

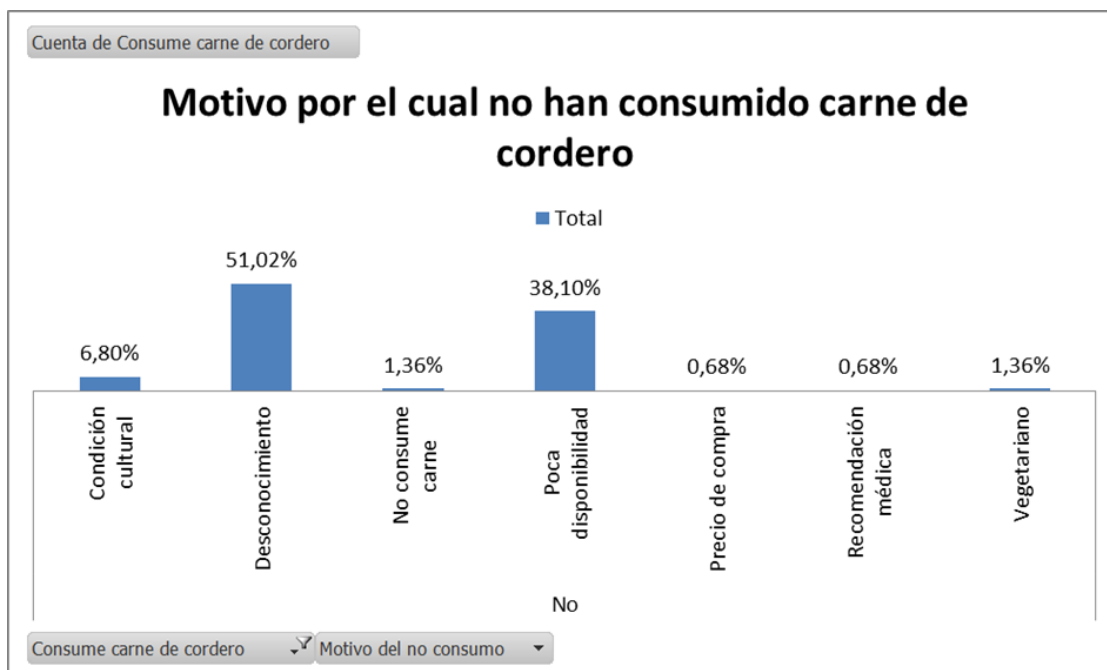
El 90% de las personas que no consumen carne de cordero afirman tener intención de consumirla, como se puede observar en el gráfico 4.

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 de los 384 encuestados, solo 14 personas no consumen carne de cordero, mientras que 239 encuestados si la consumen y 131 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 Guantánamo en Santander.



## **Triángulo de viabilidades**

Instrumento metodológico que permite mitigar riesgos y entrega información para construir el CANVAS (Lienzo de Osterwalder), el cual es utilizado para identificar el modelo de negocio más adecuado y evitar inversiones innecesarias. El triángulo de viabilidades está conformado por la viabilidad de mercado, la viabilidad técnica y la viabilidad financiera.

### **Viabilidad de Mercado**

#### **Segmentación de mercado**

Los mercados consisten en compradores, y los compradores difieren en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra. Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades únicas. (Kotler & Armstrong, 2012)

#### **Análisis de la competencia**

A través del estudio realizado, se observa que los canales de comercialización existentes hoy en día en la Provincia de Guanentá, comercializan animales y canales de animales en edades avanzadas (mayores 1 ó 2 años), los cuales presentan condiciones organolépticas (olor, color y sabor), de baja calidad frente a los corderos (menores de 1 año), que son los animales que se prevé comercializar tanto a los canales de comercialización como a los consumidores finales,

además, la competencia no maneja empaque técnico, así como el desconocimiento de la cadena de frío que es tan importante en este tipo de producto.

De la misma manera, el empaque al vacío no se utiliza en el mercado, lo que infiere ventaja competitiva para este modelo de negocio, toda vez que es un producto que cumple con las condiciones y características técnicas de un producto de alta calidad en su manipulación y presentación al cliente.

### **Identificación de oportunidades**

Al tomar en cuenta el análisis de la competencia, se puede inferir, que con la implementación de los mecanismos de mejora en el producto, como son el diseño de marca, diseño de nuevos productos, cortes comerciales tecnificados, empaque al vacío, sitio de distribución con las instalaciones y adecuaciones logísticas exigidas para su comercialización, confieren a éste Modelo de Negocio ventajas competitivas importantes, las cuales se traducen en oportunidades reales para posicionarse en el mercado de la región como sitio de comercialización de Carne de Cordero de alta confiabilidad, demanda con crecimiento progresivo y flujo de caja constante.

### **Viabilidad Técnica**

#### **Localización**

La empresa LA FAMA DEL CORDERO, estará ubicada en el municipio de San Gil, en la Carrera 3C No. 20B – 34 del barrio Miradores del Bosque, en la provincia de Guantán en el sur del departamento de Santander.

## **Macrolocalización**

El centro de operaciones comerciales y de negocio está ubicado en el municipio de San Gil, a 90 kilómetros de la capital de Santander, Bucaramanga. San Gil está rodeado por municipios de alta afluencia de turismo nacional y extranjero como son Pinchote, el Páramo, Villanueva, Barichara, Curití, Valle de San José, Charalá entre otros, de la misma forma, son municipios con un número de población que oscila entre 4.000 y 46.000 de habitantes propios, y clientes potenciales en una población de 71.223 habitantes, donde se identifica una oportunidad clara de negocio y una ventana abierta para poder ingresar a este mercado.

## **Microlocalización**

La empresa LA FAMA DEL CORDERO, tendrá como cobertura geográfica las provincias del Sur de Santander, principalmente en los municipios turísticos de esta zona del departamento como son San Gil, el Páramo, Pinchote, Villanueva y Barichara, focos principales para la ejecución del plan de negocio, hacia los consumidores finales y los canales de comercialización como restaurantes, carnicerías y supermercados.

## **Análisis de mercado de proveedores**

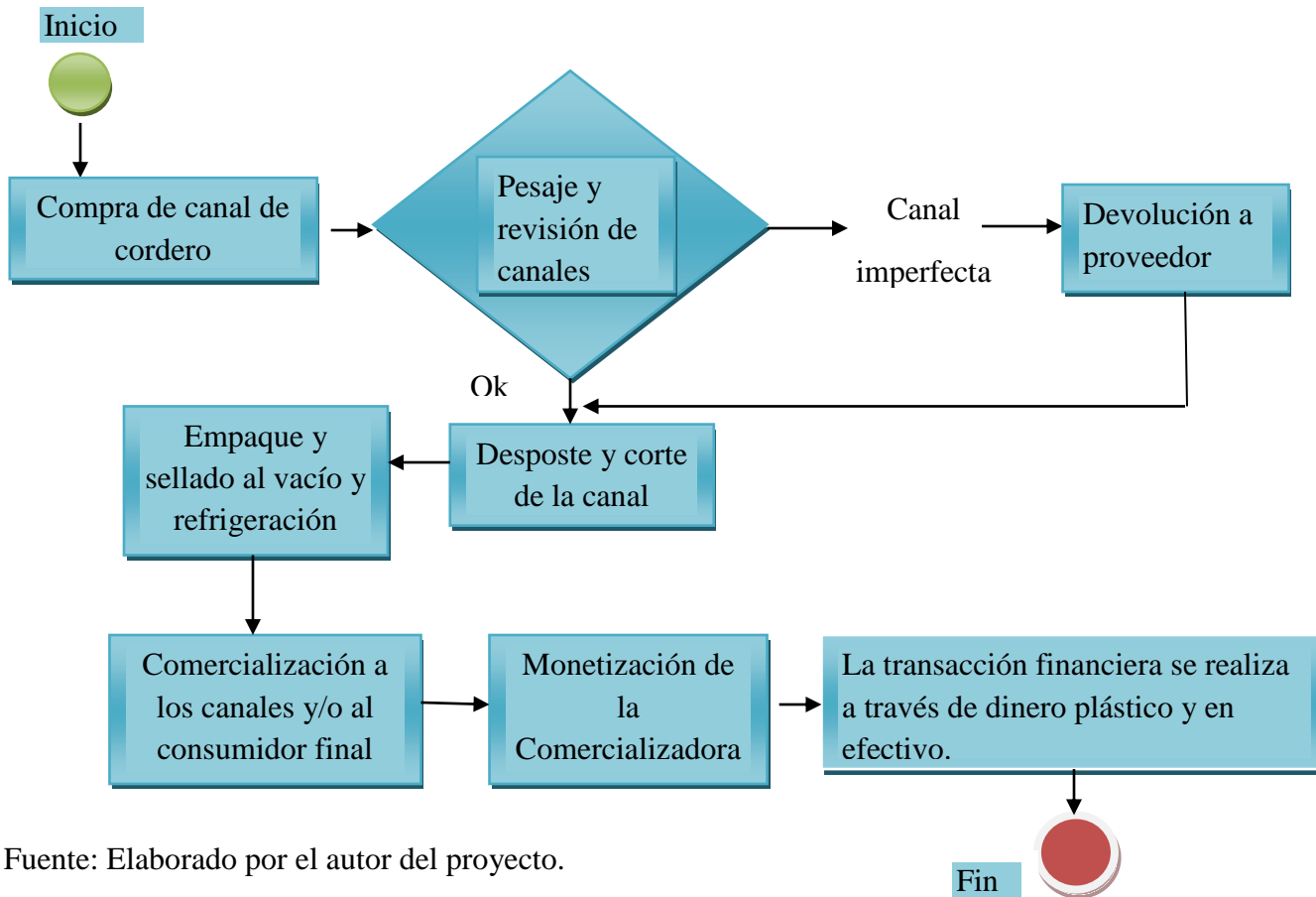
Permite determinar los flujos de caja que deberán mantenerse para obtener los mejores precios en la compra de las materias primas y lograr mejores condiciones de negociación, como se puede observar en la tabla número 8.

Tabla 8. Análisis de mercado de proveedores

Proveedor	Materia prima	Valor unitario/kg.	Localización	Políticas de pago
Aprisco Mr. K	Canal de cordero	De \$5.000 a \$6.500	Barichara	Mes vencido
Aprisco La Peñita	Canal de cordero	De \$5.000 a \$6.500	Barichara	Mes vencido
Aprisco La Raya	Canal de cordero	De \$5.000 a \$6.500	Pinchote	Mes vencido
Finca El Encino	Canal de cordero	De \$5.000 a \$6.500	Páramo	Mes vencido
Finca Los Cítricos	Canal de cordero	De \$5.000 a \$6.500	San Gil	Mes vencido
Finca El Tabor	Canal de cordero	De \$5.000 a \$6.500	San Gil	Mes vencido
Finca Macaregua	Canal de cordero	De \$5.000 a \$6.500	Villanueva	Mes vencido

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto

Ilustración 2. Flujograma del proceso productivo



Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

### Relación de maquinaria- equipo – muebles y enseres.

Son los equipamientos necesarios para el buen desarrollo y funcionamiento de la empresa, los proveedores, entregas y precios de compra son necesarios para elegir lo que mejor convenga a la empresa, como se puede observar en la tabla 9.

Tabla 9. Relación de maquinaria y equipo - muebles y enseres

Descripción	Cantidad	Proveedor	Valor unitario	Valor total
Máquina de vacío selladora Industrial VacMaster - Vp215.	1	Electrodomésticos COMULTRASAN – San Gil	5.650.000	5.650.000
Cuchillos para desposte de carne	4	Hiperpunto Casa del Comercio S.A.S. – San Gil	75.000	300.000
Mesón de acero inoxidable	1	Mármoles & Granitos ONIX –San Gil	480.000	480.000
Vitrina enfriador para carnes	1	Electrodomésticos COMULTRASAN – San Gil	2.400.000	2.400.000
Báscula digital para pesar carne-Olivetti	1	Ferro Eléctricos del Fonce – San Gil	110.000	110.000
Tabla en silicona para corte de carne	1	Hiperpunto Casa del Comercio S.A.S. – San Gil	90.000	90.000
Caja registradora electrónica	1	Ferro Eléctricos del Fonce – San Gil	450.000	450.000

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto

### Especificaciones técnicas de equipos y maquinaria.

Ilustración 3. Máquina de vacío selladora industrial Vac Master - Vp215



Fuente: (Maquinas Selladoras Industriales Vac Master, 2017)

Tabla 10. Características maquina selladora al vacío Vac Master

Características	
Modelo: Vp 215	Marca de la bomba: Vp. Vac Master
Tipo: Mesa	Voltaje: 110 voltios monofásica
No. De barras de sellado: 2	Potencia: 1.200 w – 1,6 H.P
Dimensiones de barras de sellado: 50 cm. X 1,3 cm.	Ciclo de tiempo: 5 – 45 segundos
Dimensiones de la maquina: 42 x 58 x 65 cm.	Material: Acero inoxidable 304
Espacio entre barras: 40 cm.	Peso: 40 kilogramos
Altura de la cámara: 15 cm.	Tapa: Cóncava acrílica
Sello: 10 mm.	Dimensión de guacal: 47 x 63 x 70 cm.
Capacidad de la bomba: 20 m3/h	Peso con empaque: 58 kilogramos.

Ilustración 4. Cuchillos para desposte de canal de cordero



Fuente: (Cuchillos de Carnicería Industrial Tres Claveles, 2017)

Tabla 11. Características Cuchillos de desposte y corte de carnes

Características
Marca: Tres (3) claveles
Hoja de acero inoxidable
Mango en Polipropileno
Longitud de hoja: 130, 140, 300 y 400 mm.

Ilustración 5. Mesón de trabajo en acero inoxidable para corte y desposte de canal de cordero



Fuente: (Logismarket acero inoxidable, 2017)

Tabla 12. Características de mesón de trabajo en acero inoxidable

Características
Marca: Industrias Díaz Hermanos
Mesón de trabajo en acero inoxidable
Calibre de hoja: 18 y 20
Dimensiones: 1,80 x 0,6 x 0,9 m. (Largo x Fondo x Alto)
Con base y entrepaño



Ilustración 6. Vitrina enfriador para carnes 30EC PLUS



Fuente: (Refrigeradores de carnes Supernordico, 2017)

Tabla 13. Características refrigerador de carne.

Características	
Lamina pre-pintada	Rango de temperatura: 4 -8 °C
Exhibición panorámica con cristal doble templado	Motor: ¼ H.P.
Tres (3) niveles de exhibición	Capacidad: 11 pies
Iluminación interior	Medidas: 1 x 0,7 x 1,16 mt.

Ilustración 7. Báscula digital para pesar carne L-PCR



Fuente: (Básculas Torrey, 2017)

Tabla 14. Características báscula de pesaje de cárnicos

Características
Modelo: L-PCR
Báscula digital
Capacidad: 30 libras

Ilustración 8. Tabla en silicona para corte de carne de cordero



Fuente: (Cuchilalia Metaltex, 2017)

Tabla 15. Características Tabla de silicona para corte y desposte de carne

<b>Características</b>
Marca: UPDATE
Modelo: CB-1218
Medidas: 30,5 x 45,7 cm.
Color: Blanco
Material: Silicona

Ilustración 9. Caja registradora electrónica



Fuente: (Olivetti electrónica, 2017)

Tabla 16. Características Caja registradora electrónica Olivetti

Características
Marca: Olivetti ECR 6800
Impresora térmica alfanumérica
Display alfanumérico para empleado y orientable para cliente
10 dígitos grandes

### Generalidades y otras especificaciones del producto (Características y criterios de calidad)

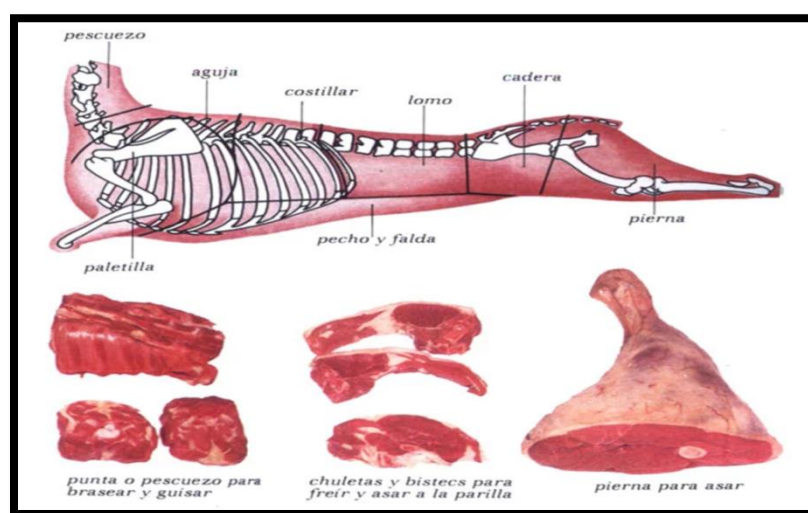
Los productos ofertados al cliente, son piezas cárnicas provenientes de cordero (Ovino menor de 1 año), los cuales presentan condiciones de alta terneza, magras (bajo tenor de grasa) y marmóreo producido por el tiempo de oreo, el cual es igual o superior a 72 horas post-mortem.

La comercialización tanto a los canales de comercialización (restaurantes, carnicerías y supermercados), como al consumidor final, será desde 125 gm. Empacado al vacío, hasta la canal completa desde 17 kilogramos a 22 kilogramos. Las piezas cárnicas comerciales para comercializar son:

- Pierna (Jamón)
- Costilla (chuletas)
- Falda de costilla
- Lomo ancho (touredós)
- Lomo fino (Solomillo)
- Cuello (Punta)
- Cadera
- Paletilla (Brazuelo)

Como se puede observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 10. Piezas cárnicas de la canal del cordero



Fuente: (blasquez, 2012)

## Almacenaje

El almacenamiento del producto se hace en refrigerador de carnes a temperatura de 4 a 7°C. Durante el tiempo que esté el producto en almacenamiento, estará empacado al vacío en los pesos estandarizados de acuerdo al corte comercial.

Tabla 17. Consumos unitarios por producto (plan de consumo)

Año	Consumo en kilogramos por persona/año	Consumo en kilogramos por grupo familiar (4 personas)/año	Consumo total en kilogramos de 890 grupos familiares/año
2016	3	12	10.680
2017	3,21	12.8	11.428
2018	3,43	13.7	12.228

Fuente: Elaborado por el autor del proyecto

## Inventarios críticos

Para el buen funcionamiento de la empresa y no presentar crisis de materias primas o de capacidad instalada y utilizada tanto por exceso como por defecto, se determina que la venta diaria es de 29,6 kilogramos de carne de cordero empacada al vacío y refrigerada, con lo cual se puede mantener de acuerdo a la capacidad de materia prima refrigerada en la vitrina 59,2 kilogramos de carne de cordero, lo cual permite mantener en inventario la cantidad suficiente para dos días de comercialización de acuerdo a los pronósticos de ventas.

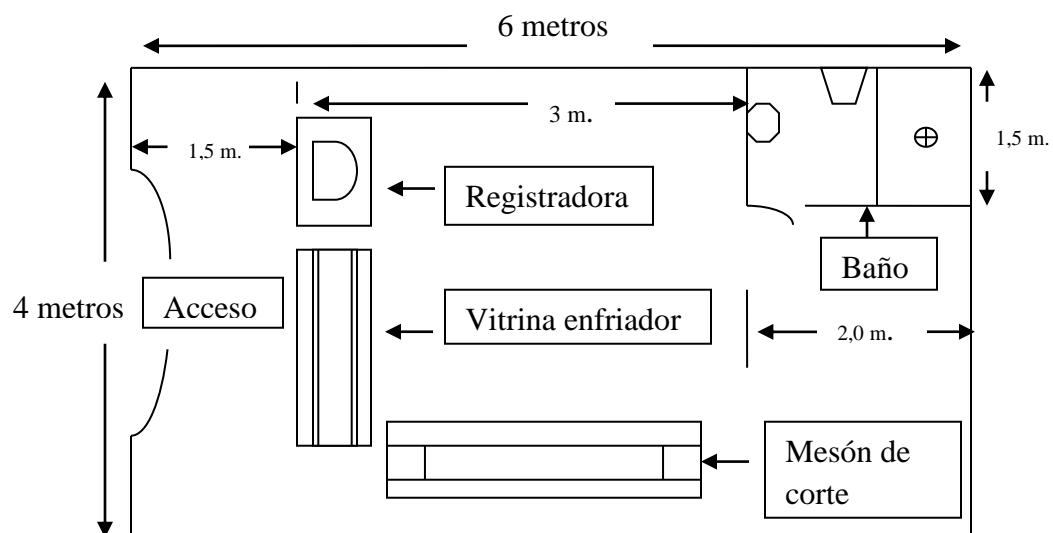
## Requerimientos de instalación montaje (adecuaciones)

Se cuenta con un local de 24 metros cuadrados, distribuidos así:

- 3,0 metros cuadrados de unidad sanitaria.
- 21 metros cuadrados para áreas de desplazamiento, acceso de clientes y ubicación de maquinaria y equipos.

## Tamaño o capacidad de producción

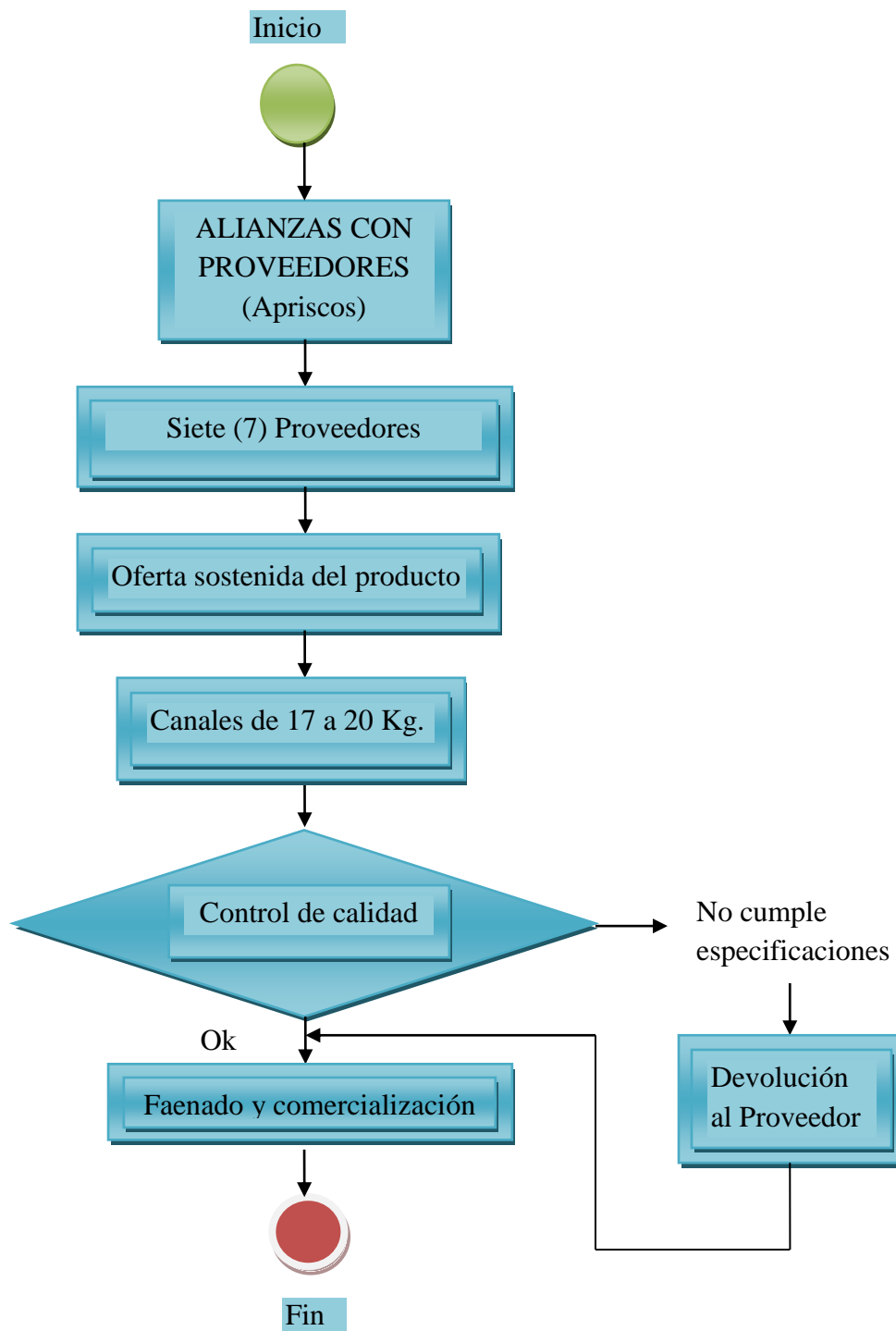
Ilustración 11. Plano y distribución de áreas.



Fuente: Elaborado por el autor del proyecto

La viabilidad técnica permite definir los procesos de operación en forma ordenada, para desarrollar un nuevo producto con calidad, coherencia, organización y que sea exitoso.

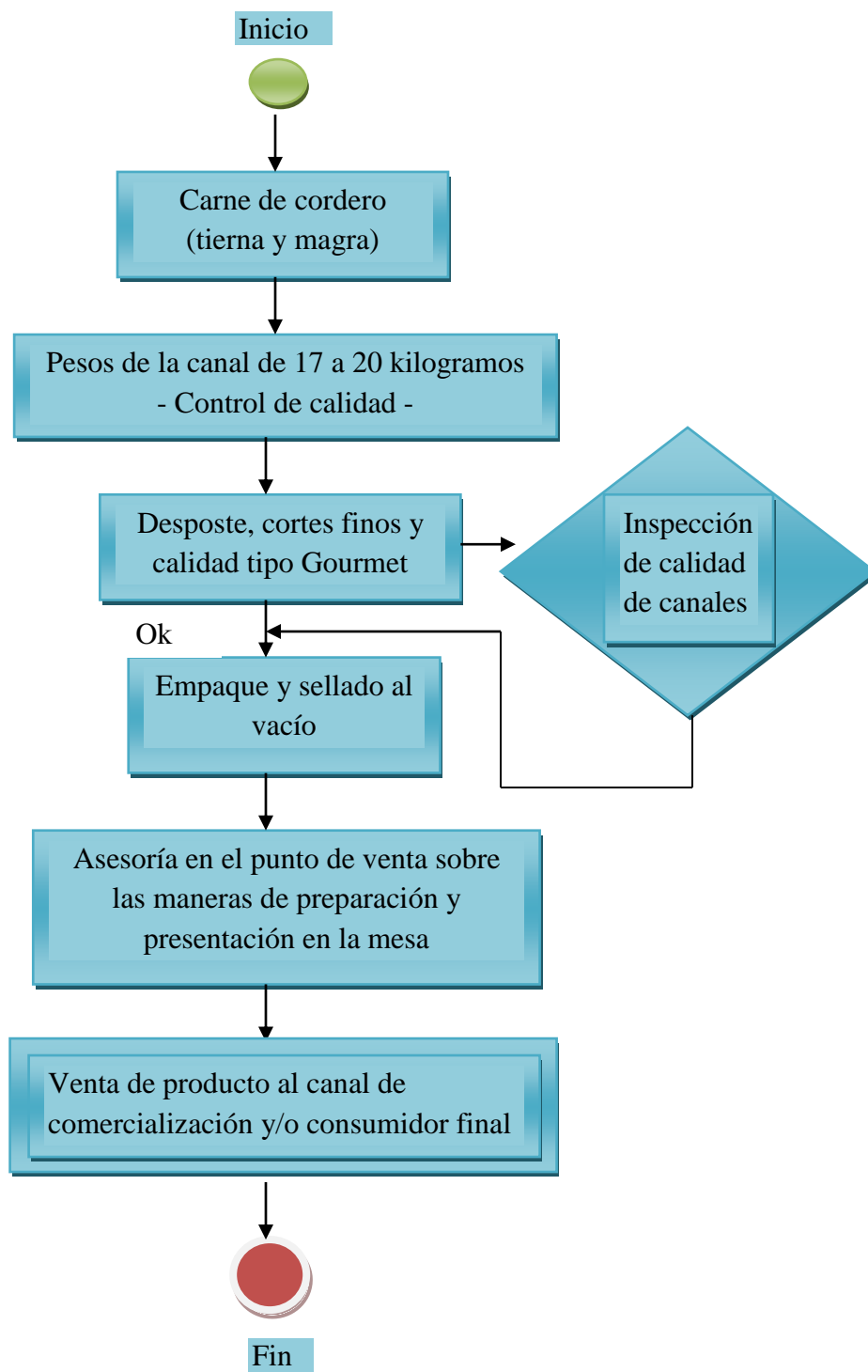
Ilustración 12. Análisis de proveedores



Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

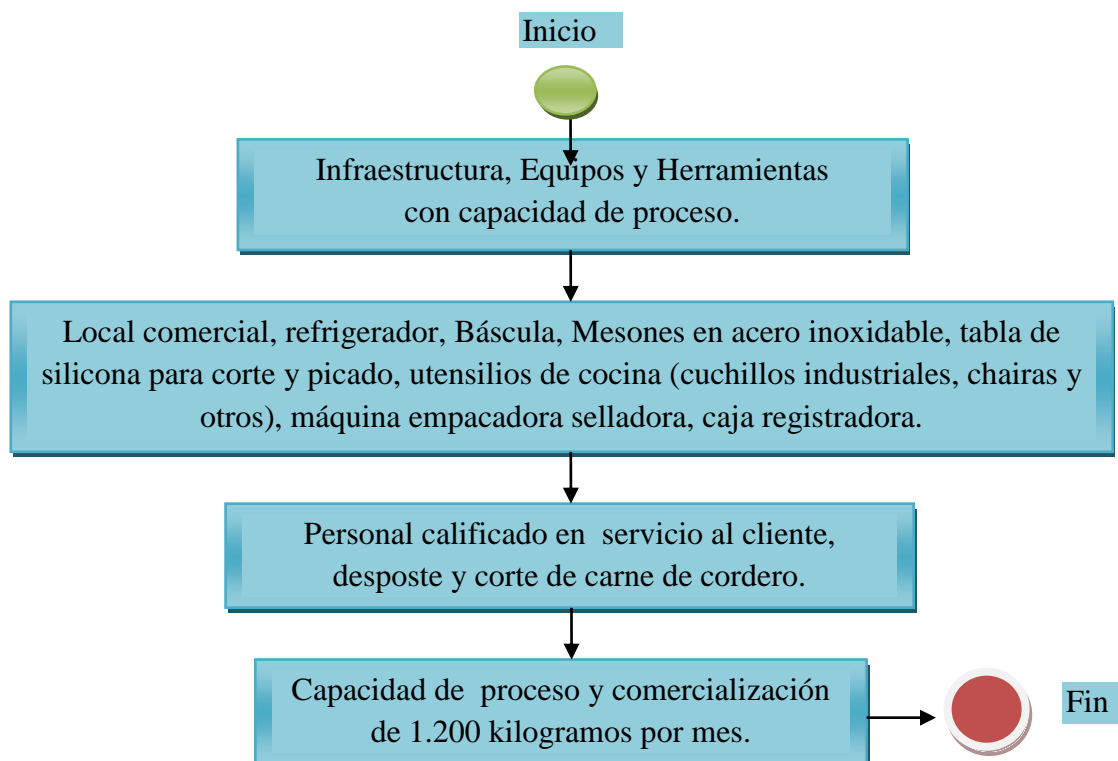


Ilustración 13. Cadena de valor



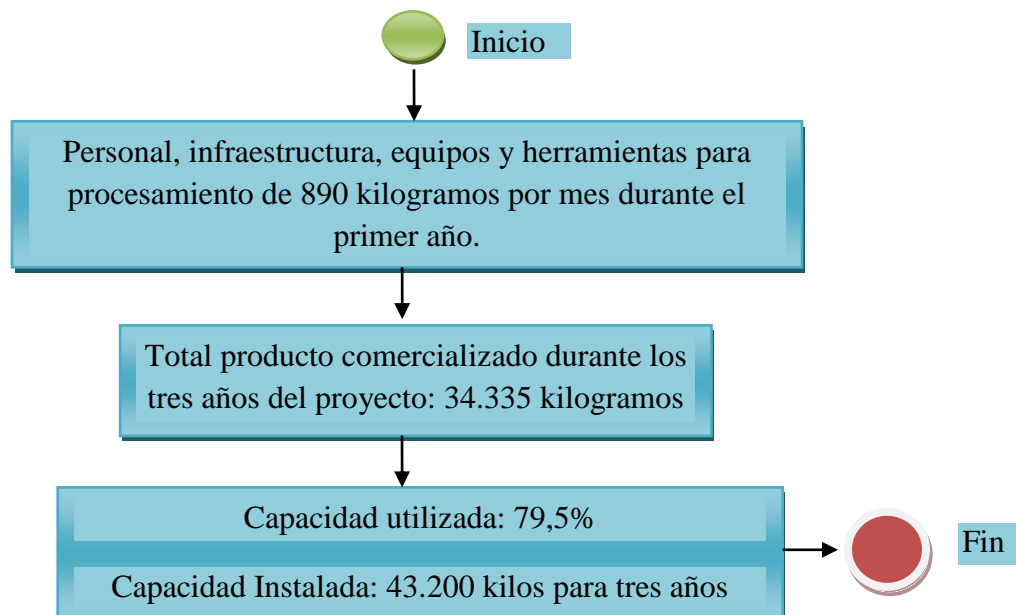
Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

Ilustración 14. Capacidad instalada



Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

Ilustración 15. Capacidad utilizada



Fuente: Elaborado por el autor del proyecto.

## Personal

Para el normal funcionamiento de la empresa, se requiere de la contratación de un (1) operario el cual posea conocimientos técnicos en desposte y corte de carne de cordero, y para ello se hace necesario contar con un socio clave en el Modelo de negocio como es el SENA, el cual apoya con capacitación continuada al operario.

Tabla 18. Costos de personal

Descripción	Cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)
Empleado (s.m.l.v.) (meses)	12	689.454	8.273.448
Empleado (s.m.l.v.) (meses)	12	737.715	8.852.580
Empleado (s.m.l.v.) (meses)	12	789.355	9.472.260
Prestaciones sociales (meses)	12	358.516	4.302.192
Prestaciones sociales (meses)	12	383.611	4.603.332
Prestaciones sociales (meses)	12	410.465	4.925.580
<b>TOTAL</b>			<b>40.429.392</b>

## Resultado de 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.

## 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. En el componente financiero se advierten proyecciones, teniendo en cuenta cada uno de los rubros necesarios para el normal funcionamiento de la empresa, como puede observarse en la siguiente tabla.

Tabla 19. Costos de producción e ingresos del Modelo de Negocio

Descripción	Cantidad	Valor Unitario (\$)	Valor Total (\$)
<b>Costos de Inversión</b>			
Matrícula Cámara de Comercio	1	79.900	79.900
Renovación matrícula segundo año	1	85.500	85.500
Renovación matrícula tercer año	1	91.500	91.500
Máquina de vacío selladora Industrial VacMaster - Vp215.	1	5.650.000	5.650.000
Cuchillos para desposte de carne	4	75.000	300.000
Mesón de acero inoxidable	1	480.000	480.000
Vitrina enfriador para carnes	1	2.400.000	2.400.000
Báscula digital para pesar carne (L-PCR)	1	110.000	110.000
Tabla en silicona para corte de carne	1	90.000	90.000
Caja registradora electrónica	1	450.000	450.000
<b>Subtotal Costos de Inversión</b>			<b>\$ 9.736.900</b>
<b>Costos Fijos</b>			
Arriendo de local comercial (meses)	12	280.000	3.360.000
Arriendo de local comercial (meses)	12	294.000	3.528.000
Arriendo de local comercial (meses)	12	308.700	3.704.400
Empleado (s.m.l.v.) (meses)	12	689.454	8.273.448
Empleado (s.m.l.v.) (meses)	12	737.715	8.852.580
Empleado (s.m.l.v.) (meses)	12	789.355	9.472.260
Prestaciones sociales (meses)	12	358.516	4.302.192
Prestaciones sociales (meses)	12	383.611	4.603.332
Prestaciones sociales (meses)	12	410.465	4.925.580
Luz (años)	3	420.000	1.260.000

Agua (años)	3	300.000	900.000
Celular (años)	3	1.104.000	3.312.000
Impuestos (años)	3	120.000	360.000
Depreciaciones (años)	3	150.000	450.000
<b>Subtotal Costos Fijos</b>			<b>\$ 57.303.792</b>
<b>Costos Variables</b>			
Compra de kilogramos de carne de cordero (año 1)	10.680	5.000	53.400.000
Compra de kilogramos de carne de cordero (año 2)	11.748	5.500	64.614.000
Compra de kilogramos de carne de cordero (año 3)	12.923	6.050	78.184.150
Empaques de polietileno (año 1)	10.000	120	1.200.000
Empaques de polietileno (año 2)	11.000	130	1.430.000
Empaques de polietileno (año 3)	12.100	135	1.633.500
Desinfectantes (meses)	12	50.000	600.000
Desinfectantes (meses)	12	60.000	\$ 720.000
Desinfectantes (meses)	12	80.000	\$ 960.000
Publicidad (años)	3	2.300.000	\$ 6.900.000
<b>Subtotal costos variables</b>			<b>\$ 209.641.650</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>			<b>\$ 276.682.342</b>

Descripción	Cantidad	Valor Unitario (\$)	Valor Total (\$)
<b>Ingresos Brutos</b>			
Venta de carne (Kg.) Primer año	10.680	14.000	149.520.000
Venta de carne (kg.) Segundo año	11.428	15.000	171.420.000
Venta de carne (Kg.) Tercer año	12.228	16.000	195.648.000
<b>Total ingresos brutos</b>			<b>\$ 516.588.000</b>
<b>Estado de resultados</b>			
Ingresos - Egresos			
Ingresos		\$ 516.588.000	
Egresos		\$ 276.682.342	
<b>Ingreso neto</b>		<b>\$ 239.905.658</b>	
<b>Rentabilidad</b>			
Ingreso neto		\$ 239.905.658	
Egresos		\$ 276.682.342	
Porcentaje (%)		100	
Rentabilidad proyecto (36 meses)		87	
Duración del proyecto (meses)		36	
Rentabilidad por mes (%)		2,4	

Tomando en cuenta lo anterior se determina el estado de costos del Modelo de Negocio año por año durante su duración, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 20. Costos de producción del Modelo de Negocio año a año.

<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN PRIMER AÑO</b>	<b>(\$)</b>
SUBTOTAL COSTOS INVERSIÓN	9.559.900
SUBTOTAL COSTOS FIJOS	18.029.640
SUBTOTAL COSTOS VARIABLES	57.500.000
<b>TOTAL COSTOS PRIMER AÑO</b>	<b>\$ 85.089.540</b>
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN SEGUNDO AÑO</b>	
SUBTOTAL COSTOS INVERSIÓN	85.500
SUBTOTAL COSTOS FIJOS	19.077.912
SUBTOTAL COSTOS VARIABLES	69.064.000
<b>TOTAL COSTOS SEGUNDO AÑO</b>	<b>\$ 88.227.412</b>
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN TERCER AÑO</b>	
SUBTOTAL COSTOS INVERSIÓN	91.500
SUBTOTAL COSTOS FIJOS	20.196.240
SUBTOTAL COSTOS VARIABLES	83.077.650
<b>TOTAL COSTOS TERCER AÑO</b>	<b>\$ 103.365.390</b>

$$VAN = -I + \sum \frac{FNE}{(1+i)^n}$$

-I= Inversión inicial

$\sum$ = Sumatoria

FNE= Flujo Neto de Efectivo

$i$ = Tasa de descuento (La tasa de rendimiento que se podría ganar en una inversión en los mercados financieros con riesgo similar).

$n$ = Periodo (1,...2,...3,...) (número de periodos)



Tabla 21. Flujo Efectivo Neto

FLUJO DE INGRESOS	
	A
AÑO	VALOR
1	149.520.000
2	171.420.000
3	195.648.000
<b>TOTAL</b>	<b>516.588.000</b>
FLUJO DE EGRESOS	
	B
AÑO	VALOR
1	85.089.540
2	88.227.412
3	103.365.390
<b>TOTAL</b>	<b>276.682.342</b>
FLUJO DE EFECTIVO NETO	
	A - B
AÑO	VALOR
1	64.430.460
2	83.192.588
3	92.282.610
CALCULO DEL VAN	
DATOS	VALORES
NUMERO DE PERIODOS	3
TIPO DE PERIODO	ANUAL
TASA DE DESCUENTO	10%

$$\sum. Rt.$$

$$TIR = \frac{\sum. Rt.}{(1+i)^t} = 0$$

t= Tiempo de flujo de caja

i= Tasa de descuento (La tasa de rendimiento que se podría ganar en una inversión en los mercados financieros con riesgo similar).

Rt= Flujo Neto de Efectivo en el Tiempo (t)

Tabla 22. Análisis financiero del modelo de negocio.

<b>VAN</b>		<b>TIR</b>		<b>ROI</b>	
<b>CÁLCULO DEL VALOR PRESENTE NETO</b>		<b>CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO</b>		<b>CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO</b>	
<b>PERIODO</b>	<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>PERIODO</b>	<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>53%</b> Se obtiene el 36% de retorno sobre la inversión realizada en el primer año.	
0	\$ (276.682.342)	0	\$ (276.682.342)		
1	\$ 149.520.000	1	\$ 149.520.000		
2	\$ 171.420.000	2	\$ 171.420.000		
3	\$ 195.648.000	3	\$ 195.648.000		
<b>VPN</b>	<b>\$ 147.907.590</b>	<b>TIR</b>	<b>36,97%</b>		

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 36,97%, 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.

## Ilustración 16. Modelo de negocio

**Modelo de Negocio:** se construye apoyado en el Lienzo CANVAS, a partir de los resultados obtenidos en las viabilidades de Mercado, Técnica y Financiera, anteriormente descritas.

<b>Socios Clave</b> <b>SENA,</b> capacitador permanente, para manejo especializado del producto.	<b>Actividades Clave</b> Alianzas estratégicas, promoción.  Especialidad en corte y desposte de canal de cordero.	<b>Propuesta de Valor</b>  Servicio de acompañamiento para la preparación de alimentos sanos y nutritivos a partir de la carne de cordero.	<b>Relación con los Clientes</b>  Asesoría especializada en el punto de venta.	<b>Segmento del Cliente</b>  Habitantes y visitantes de la Provincia Guanentina, que busquen carne sana y gourmet.  Restaurantes, carnicerías, supermercados, que busquen ingresos a través de una carne especial.
	<b>Recursos Clave</b>  Personal capacitado, Web, Capital de trabajo, Local comercial, Maquinaria y equipos.		<b>Canales</b>  <b>Comercialización:</b> Punto de venta directo.  <b>Comunicación:</b> Televisión Local, Emisoras locales y Redes sociales.	
<b>Estructura de Costos</b>  Costos de producción, costos de comercialización, impuestos, gastos de adecuación y administrativos.			<b>Fuente de Ingresos</b>  Comercialización Retail (al por menor).	

- 1. Segmento del cliente:** Todos aquellos consumidores que optan por alimentación sana, gourmet y nutritiva, así como aquellos canales de comercialización que buscan diversificar su negocio con productos cárnicos de alta calidad, con alta rentabilidad e ingresos sostenibles.
- 2. Propuesta de valor:** Un producto diferenciador de la empresa, es el servicio de asesoría y acompañamiento personalizado desde el punto de venta, en la preparación culinaria de los diferentes cortes cárnicos y distinción de los mismos como producto gourmet, inocuo y de alto valor nutritivo.

- 3. Canales (comercialización y comunicación):** Punto de venta exclusivo para la comercialización del producto tanto para los canales (restaurantes, carnicerías y supermercados), como para el consumidor final. Promoción de la empresa en la radio regional y televisión local, diseño y publicación de la página Web de la empresa.
- 4. Relación con los clientes:** Comunicación constante, evaluación de satisfacción del servicio y asesoría continuada en el punto de venta, sobre la manera de preparación de las piezas cárnicas adquiridas por el consumidor.
- 5. Socios clave:** Como estrategia para el desarrollo de productos, se hace necesario crear alianzas con el SENA, como apoyo a la capacitación continuada del operario de la empresa.
- 6. Actividades clave:** Posicionar la empresa como el lugar donde a través de estrategias de promoción el producto sea demandado, y con la presentación de cortes de carnes finas.
- 7. Recursos clave:** Todos aquellos medios de comunicación que la empresa utilice para posicionarse en el mercado objetivo, de la misma forma los equipos y maquinaria utilizados para generar valor y mejorar las ventajas competitivas frente a sus competidores, la cualificación constante de sus operarios en el manejo del producto y servicio al cliente.
- 8. Estructura de costos:** Los inherentes a la producción, comercialización, impuestos de ley, así como aquellos ocasionados por la adecuación de las instalaciones del punto de venta y de la organización administrativa de la empresa.
- 9. Fuente de Ingresos:** Provenientes del ejercicio comercial de la empresa, por la venta de carne de cordero a los canales de comercialización, consumidores finales y que se obtienen del mercadeo retail del producto.

## Conclusiones

1. El resultado obtenido en la investigación para crear el modelo de negocio, ofrece buenas expectativas de sostenimiento y crecimiento apoyado en la respuesta positiva del consumidor hacia el nuevo producto, están los canales de comercialización y en la zona objetivo del proyecto no existen competidores.
2. Los gustos y preferencias del consumidor por alimentos sanos y nutritivos está en crecimiento en la zona objetivo del proyecto, esto permite crear una nueva oportunidad de negocio en éste mercado, con propuesta de valor en el servicio de acompañamiento para la preparación de alimentos a partir de la carne de cordero.
3. La oferta disponible y sostenida de cordero en la región, permite disminuir costos de producción y comercialización, haciendo más viable el componente financiero del modelo de negocio. 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.

## 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.

## 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](http://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](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](http://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+industria+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 Agrocadenas Colombia.



Disponible en:

[http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/jspui/bitstream/11348/3914/1/20078611357\\_caracterizacion\\_ovinosycaprios.pdf](http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/jspui/bitstream/11348/3914/1/20078611357_caracterizacion_ovinosycaprios.pdf)

Estrategias de posicionamiento de marca. (2012). Disponible en:

<http://comunicaciondemarketing.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\\_desarrrrollo\\_gremia\\_asoovinos\\_10-  
18.pdf](http://www.asoovinos.org/archivos/articulos_tecnicos/plan_desarrrrollo_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=ch  
rome&es\\_sm=93&ie=UTF-8](http://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](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78539/1/TG00975.pdf)

(2015, 4 de diciembre)