



Proyecto de Fortalecimiento Empresarial y Comercial
de pequeñas organizaciones de productores de la Sierra de
Los Cuchumatanes, Sierra de Las Minas y Bocas del Polochic

Plan de Negocios de la cadena de valor de **Cordero**, en La Sierra de Los Cuchumatanes, Huehuetenango, Guatemala.



Proyecto de Fortalecimiento Empresarial y Comercial
de pequeñas organizaciones de productores de la Sierra de
Los Cuchumatanes, Sierra de Las Minas y Bocas del Polochic

En colaboración con:



HELVETAS



El fondo de Desarrollo

Luchando contra el hambre y la pobreza

Huehuetenango, mayo 2019

Una iniciativa en el marco de:



Programa
Mipymes y Cooperativas

Contenido

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Introducción	4
3. Descripción del Negocio	5
3.1 Descripción	5
3.2 Producto	5
3.3 Descripción del Producto	6
3.4 Descripción de sub productos	8
3.5 Descripción de la Empresa	8
3.6 Elementos de Planificación Estratégica de la Empresa	9
3.7 Organización y Legalización	9
3.8 Factores Clave del Negocio	9
3.9 Protocolo de Actuación	11
4. Análisis del Mercado	12
4.1 Requisitos del mercado	12
4.2 Oferta de producto	13
4.3 Demanda de producto	14
4.4 Precio	16
4.5 Actores participantes en la cadena de valor de Carne de Cordero	17
4.6 Factores Clave del Mercado	18
4.7 Protocolo de actuación	23
5. Análisis Técnico	25
5.1 Tamaño del Proyecto	25
5.2 Localización del Proyecto:	25
5.3 Diseño de la planta de procesamiento	26
5.4 Proceso Productivo	26
5.5 Equipo y Tecnología	29
5.6 Aspectos administrativos, legales y ambientales:	29
5.7 Factores técnicos Clave	30
5.8 Protocolo de actuación	33
6. Análisis Financiero	35

Una iniciativa en el marco de:

iii

6.1	Descripción y análisis económico financiero	35
6.2	Determinantes financieros	44
6.3	Protocolo de actuación	45
7.	Plan de Marketing	46
7.1	Presentación:	46
7.2	Objetivos	46
7.3	Análisis del mercado	46
7.4	Estrategia comercial	51
7.5	Marketing Mix	51
7.6	Plan de Acción	53
8.	Análisis de Riesgos	54
8.1	Sobre el Negocio	54
8.2	Sobre el Mercado	54
8.3	Sobre aspectos técnicos	55
8.4	Sobre aspectos financieros	55
9.	Protocolo de Actuación (Plan de Acción)	56
10.	Diagrama de Gantt	58

Índice de Tablas

Tabla 1: Propiedades nutricionales de la carne de cordero	6
Tabla 2 Información general de la Organización	8
Tabla 3 Análisis FODA del negocio	10
Tabla 4. Análisis de Factores Clave del Mercado	19
Tabla 5. Análisis de factores técnicos clave.	30
Tabla 6 Plan de acción empresa comercializadora ACORDI S.A.	56

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Cadena de Valor	17
Ilustración 2 Diagrama de Flujo	27

Una iniciativa en el marco de:

1. Resumen Ejecutivo

Los planes de negocios funcionan como estrategia para que las pequeñas organizaciones de productores puedan conseguir un lugar en el mercado a través de las diferentes cadenas de valor priorizadas que se desean impulsar, identificando las posibles oportunidades de negocios.

Este es el caso del Plan de Negocios de la Cadena de Valor de la Oveja (Carne de cordero), en La Sierra de Los Cuchumatanes Huehuetenango, Guatemala, en el cual se establecen las condiciones organizacionales, técnicas, de mercado y financieras en que se encuentra la empresa y de acuerdo a la proyección esperada, en cuanto a su participación en el mercado, se definen las acciones necesarias para alcanzarla.

Los criadores de ovejas son habitantes de comunidades rurales del municipio de Chiantla y lugares circunvecinos que, con el apoyo de ASOCUCH, se han organizado para conformar y operar un Rastro, con la finalidad de establecer mecanismos de comercialización que les permitan incrementar sus ingresos y con ello mejorar sus condiciones de vida.

El negocio lo constituye la compra, destace, preparación y comercialización de carne de cordero, aplicando mecanismos para asegurar productos de excelente calidad.

El análisis de mercado es una recopilación y contextualización de datos sobre clientes, competidores, volúmenes de producción y otros elementos que ayudan a establecer sus tendencias. Respecto al estudio técnico, se pudo establecer la viabilidad de realizar el proceso de faenado, transformación y comercialización de carne de cordero, en este sentido, se observa un potencial para implementar este negocio

El análisis financiero, por su parte, da cuenta que la iniciativa es rentable en el marco global de la empresa, ya que debe analizarse bajo esta óptica integral. El Plan de Marketing se orienta a establecer mecanismos para el cumplimiento de objetivos de ventas y crear un flujo constante de clientes para la empresa; En el análisis de riesgos se plantean elementos críticos, necesarios de atender.

Finalmente, el protocolo de actuación o plan de acción, establece los ejes o programas de trabajo a realizar, durante los próximos años (según diagrama de Gantt), que de manera ordenada y con clara visión de desarrollo, permitirá trabajar para alcanzar el anhelado desarrollo empresarial.

Una iniciativa en el marco de:

2. Introducción

En enero del 2018, se inició con la gestión de un fondo de apoyo a la mejora de la competitividad y capacidad comercial de las MIPYMES, Comités, Asociaciones y/o Cooperativas de productores ubicados en la Sierra de Los Cuchumatanes, Sierra de las Minas y Bocas del Polochic, con la finalidad de contribuir a la reducción de la pobreza, al desarrollo productivo sostenible y a la participación equitativa de hombres, mujeres y jóvenes. La Asociación de organizaciones de los Cuchumatanes a través del convenio marco de cooperación LA/2018/ 398-232, suscrito con Unión Europea; en contexto con el consorcio ASOCUCH-Fundación Oro verde-APODIP; dentro del contexto del proyecto: “Fortalecimiento organizacional empresarial y comercial de pequeñas organizaciones de productores de la Sierra de los Cuchumatanes, Sierra de las Minas y Bocas Polochic”, estableció la elaboración de 5 planes de negocios de cadenas de valor de ovinos, madera, papa, miel y café ubicadas en la Sierra de Los Cuchumatanes, Huehuetenango, Guatemala.

Los planes de negocios funcionan como estrategia para que las pequeñas organizaciones de productores puedan conseguir un lugar en el mercado a través de las diferentes cadenas de valor priorizadas que se desean impulsar, identificando las posibles oportunidades de negocios a ser potenciadas, evaluando su viabilidad, sus posibles estrategias de marketing y la puesta en marcha en el contexto nacional e internacional. A continuación, se presenta el Plan de Negocios de la cadena de valor de Carne de Cordero, en La Sierra de Los Cuchumatanes, Huehuetenango, Guatemala, ubicada en Cantón Santo Domingo, aldea La Capellanía, Chiantla, Huehuetenango.

Los productores de carne de cordero son, habitantes de comunidades rurales del municipio de Chiantla y lugares circunvecinos, quienes se dedican tradicionalmente a la agricultura como medio de subsistencia, y derivado de sus necesidades sociales y económicas, han incursionado en la ovinocultura como medio para la generación de ingresos y mejoras en su dieta alimenticia, uniendo esfuerzos para formar grupos que les permitan mejorar sus condiciones de producción y comercialización. Ahora, con el apoyo de ASOCUCH se han organizado y conforman la Asociación de Comunidades Rurales para el Desarrollo Integral “ACORDI”, entidad que, gracias al apoyo recibido, opera un centro de producción y transformación de ovinos, mismo que incluye un área de crianza mejorada, un rastro registrado y un centro de comercialización de carne de cordero y otros productos derivados. El plan de negocios se proyecta a 5 años de trabajo, del 2019 al 2024, y se centra en la producción y comercialización de carne de cordero.

El plan de negocios tiene como fin principal impulsar el desarrollo socioeconómico de la Asociación y se espera que sirva de guía para la planificación, ejecución y supervisión de las actividades necesarias de implementar, sabiendo que cualquier elemento imprevisto debe ser atendido en función del bienestar de la empresa.

Una iniciativa en el marco de:

3. Descripción del Negocio

3.1 Descripción

El negocio lo constituye el faenado y comercialización de carne de cordero bajo especificaciones de cortes y calidad especial, para atender comidas gourmet, alimentos elaborados con ingredientes exquisitamente seleccionados, con exhaustivos cuidados de higiene.

La organización que asume esta labor se concibe como una empresa comercializadora, bajo la figura legal de Sociedad Anónima, cuyo proceso de organización se encuentra en trámite.

3.2 Producto

El producto lo constituye la carne procedente del cordero (macho o hembra) con destino a la alimentación humana, suele corresponder a animales con menos de 300 días de vida y suele pesar entre 5.5 y 30 kilos (dependiendo de la edad), pasado este tiempo se denomina carnero.

Los corderos reciben distinta denominación según su edad, y su carne presenta también diferentes características; cuando hablamos de cordero en general nos referimos al animal con menos de un año (si tiene más de un año se llama oveja o carnero).

Actualmente en el área se crían tres tipos de ovinos: criollos, media sangre y mejorados, dentro de éstos últimos se encuentran las siguientes:

- Corriedale: Es una raza de oveja de doble propósito, lo que significa que se utilizan tanto en la producción de lana como de carne.
- Merino: Esta raza presenta lana larga, fina y rizada, también puede ser usada con doble propósito, es decir para producción de lana y carne.
- Poll Dorset: Es una raza específica para la producción de carne, presenta alta velocidad de crecimiento, al no tener un período fijo de celo (poliestrismo anual), permite obtener corderos todo el año (out of season), con sistema acelerado de producción con partos cada ocho meses.

La gran mayoría de rebaños a nivel nacional se integran por ovejas criollas, aunque existe ya un importante grupo de productores que han introducido tipos mejorados, impulsados y asesorados en el área por ACORDI.

Una iniciativa en el marco de:

3.3 Descripción del Producto

La carne de cordero es considerada dentro del grupo de las carnes rojas y su textura es muy suave y jugosa, la cual se puede saborear fácilmente y es considerada una de las más deliciosas. Dentro de los beneficios identificados al consumir este producto se encuentran los siguientes:

- Contiene gran cantidad de L-carnosina, la cual es un compuesto de dos aminoácidos: beta-alamina e histidina que disminuyen la probabilidad de sufrir enfermedades cardiovasculares.
- Tiene un gran contenido de proteínas por 100 gramos de carne contiene 25 a 30 gramos
- Posee vitamina B, minerales taurina, glutatión y ácido linoleico conjugado.
- Sirve como antiinflamatorio por su contenido de ácidos grasos Omega-3 y elimina los aceites vegetales
- La carne de cordero es rica en hierro y ayuda a las personas que padecen anemia.
- El selenio que posee controla ataques de asma.
- Es rica en vitaminas B1, B6, y B12 las cuales mejoran el funcionamiento del sistema nervioso
- Contribuye a la regeneración de tejidos y a la oxigenación de las células.

Tabla 1: Propiedades nutricionales de la carne de cordero

Componente	Descripción		Porcentaje
Calorías	Aporte de 100 gramos de carne de cordero		348 kcal
Proteínas			14,9 g
Hidratos de carbono			Trazas
Grasas totales			30 g
Colesterol			70 mg
Vitaminas		Minerales	
Vitamina B1	0,13 mg	Hierro	2,2 mg
Vitamina B2	0,18 mg	Fósforo	138 mg
Vitamina B3	4,3 mg	Potasio	345 mg
Vitamina B6	0,33 mg	Magnesio	14 mg
Vitamina E	0,6 mg	Zinc	2,3 mg
Vitamina B12	2,0 ug	Calcio	9 mg

Fuente: FIRA, México, 2019

Una iniciativa en el marco de:

Dentro de los beneficios de la carne de cordero destaca el ser una fuente importante de proteínas para el organismo, especialmente por su alto contenido en proteínas de alto valor biológico (contiene la totalidad de los aminoácidos esenciales que necesita el organismo humano).

Por su contenido en minerales y alto nivel de hierro, es un alimento recomendado en casos de padecimiento de anemia, ya que es un nutriente que forma parte de la hemoglobina y es fundamental en la formación de las células rojas de la sangre.

Además, aporta selenio, mineral que ayuda a combatir los ataques de asma, así como vitaminas del grupo B, fundamentales para el buen funcionamiento del sistema nervioso.

Dado que la carne de cordero es una carne roja con alto contenido en grasas saturadas, colesterol y sodio, no se aconseja su consumo en personas con sobrepeso y obesidad, niveles altos de grasas en sangre y que sufran algún tipo de enfermedad del corazón.

Respecto a la separación de piezas, a continuación, se describen las principales piezas que se obtienen en la faena de ovinos y alguna información sobre su preparación¹.

Chuletas: Se sacan del lomo. Las más apreciadas son las de palo; las chuletas sin palo son las de la riñonada. Se suelen preparar asadas, a la parrilla, a la plancha o fritas.

Costillar: Se localiza en la parte inferior del lomo. Son las partes deshuesadas de las chuletas. Se preparan asadas, a la parrilla, fritas o estofadas.

Pierna: Es la pieza que con mayor frecuencia se emplea en el despiece ovino. Lo habitual es prepararla asada al horno entera, deshuesada o troceada.

Paleta: Son las patas delanteras. Son más pequeñas que la pierna y contienen algo más de grasa, lo que hace que tengan una carne muy jugosa y tierna. Se suele servir asada entera o troceada en menestras o estofados.

Falda: Es la carne que recubre la pared abdominal. Ideal para preparar guisos, estofados, ragús, calderetas o con menestra.

Pecho: Se encuentra entre el cuello y la falda. Es una carne con grasa, lo que hace que sea muy sabrosa. Se usa en estofados y ragús.

¹ http://www.alimentacion.es/es/conoce_lo_que_comes/bloc/cordero/tipos_de_canales_y_piezas/

3.4 Descripción de sub productos

Embutidos: En alimentación se denomina embutido a una pieza, generalmente de carne picada y condimentada con hierbas aromáticas y diferentes especias (pimentón, pimienta, ajos, romero, tomillo, clavo de olor, jengibre, nuez moscada, etcétera) que es introducida ("embutida") en piel de tripas de cerdo. La tripa natural es la auténtica creadora del gran sabor del embutido natural por sus grandes cualidades en la curación de los embutidos. Su forma de curación ha hecho que sea fácilmente conservable durante períodos de tiempo relativamente largos. Según los ingredientes utilizados en la preparación del embutido adquiere dos denominaciones: Chorizo y Longaniza.

Adobado: El adobado es una comida típica de la región del altiplano de Guatemala, en especial del departamento de Huehuetenango. El adobado es la inmersión de una carne en un preparado en forma de salsa de distintos componentes como pimentón, orégano, sal, ajo, vinagre, mezclados, destinado principalmente a conservar y realzar el sabor del alimento.

3.5 Descripción de la Empresa

La base social de la empresa procesadora de carne de cordero, se organiza en el Cantón Santo Domingo, aldea La Capellanía, Chiantla, Huehuetenango, por medio de apoyo dirigido a ovinocultoras de la zona.

Tabla 2 Información general de la Organización

Ubicación	Cantón Santo Domingo, aldea La Capellanía, Chiantla, Huehuetenango	
Nombre	Asociación de Comunidades Rurales para el Desarrollo Integral ACORDI, en formación: Sociedad Anónima como Empresa procesadora y comercializadora.	
Año de organización	1996	
Integración	Junta Directiva y productores locales	
Número de integrantes	130 ovinocultoras	
Número de integrantes Junta Directiva	5 personas	
Nivel de asociatividad:	media	
Proyección de asociatividad:	Constante	
Gerente	Marcelina López (5781-9909) asociacionacordi@gmail.com	
Presidente y representante legal	Fermín Funes	

Fuente: Investigación SPI 2019.

Una iniciativa en el marco de:

3.6 Elementos de Planificación Estratégica de la Empresa

Misión:

Trabajar porque nuestras socias y socios ovinocultores, el personal de la planta de procesamiento y el equipo de ventas, mantengan una dinámica y visión empresarial, con total cumplimiento de los estándares de calidad e higiene, para satisfacer a nuestros clientes

Visión:

Somos una empresa exitosa que produce carne de cordero de excelente calidad, nuestros clientes ubicados a nivel nacional confían en nuestros productos, lo cual nos posiciona como líderes en el mercado de carne de cordero gourmet, además somos socialmente responsables con nuestras ovinocultoras, promovemos la igualdad, la equidad y el precio justo.

Principios:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Igualdad
- Equidad

3.7 Organización y Legalización

ACORDI se encuentra realizando un proceso de organización y legalización a efecto de constituir un brazo comercial como empresa comercializadora de carne de cordero, bajo la figura legal de Sociedad Anónima.

En el protocolo de actuación se plasman algunas consideraciones importantes de atender, a efecto de cumplir satisfactoriamente con este proceso.

3.8 Factores Clave del Negocio

A continuación, se incluye un análisis FODA, en el cual se listan elementos determinantes del negocio:

Una iniciativa en el marco de:

Tabla 3 Análisis FODA del negocio

Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo institucional de ASOCUCH • Personal capacitado en el manejo y producción ovina • Conocimiento sobre calidad y cortes de tipo gourmet • Permanencia del equipo técnico • Infraestructura para el procesamiento de carne (rastros y área de transformación) • Diversificación de productos • Experiencia y normativa para crianza de especies ovinas específicas para producción de carne • Disponibilidad de semental y programa de mejoramiento • Sede propia • Infraestructura, mobiliario y equipo disponible • Implementación de programa sanitario local
Debilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de recursos financieros para inversión • Desvinculación operativa de socios • Poca o nula difusión de las ventajas alimenticias de la carne de cordero. • Baja demanda de carne de cordero tipo gourmet
Amenaza	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de carne de especies criollas • Diferenciación de precios en la localidad (cordero vrs. carnero) • Limitada participación de carne de cordero en la cultura gastronómica nacional
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de productores de ovejas de comunidades vecinas a la crianza de especies mejoradas con fines cárnicos • Precios de la carne favorables • Posibilidad de realizar transformación del producto para generar otros sub productos además de longaniza y chorizo, tales como adobados especiales • Equipamiento proyectado del centro de almacenamiento y traslado de carne. (cuarto frío y vehículo con cámara fría) • Mercado local activo (Aldea San Nicolás). • Empresas nacionales distribuidoras de carnes, con potencial interés en comprar carne ovina en canal. • Mercado gourmet posicionado en ciudad de Guatemala, con quienes se podrían realizar alianzas comerciales. • Mercado gourmet en restaurantes y sitios turísticos a nivel nacional.

Fuente: Investigación SPI 2019.

Una iniciativa en el marco de:

3.9 Protocolo de Actuación

En cuanto a la producción de carne de cordero se visualiza un camino ya recorrido en materia de manejo de especies con particular orientación hacia fines cárnicos, aceptación en la introducción de estas especies en el nivel local, organización de productores, asistencia técnica en crianza y manejo profiláctico; así como disponibilidad de infraestructura para el proceso de faenado o transformación (aunque con algunas limitantes).

En cuanto a la comercialización, existen potenciales mercados especializados a nivel nacional, pero se requiere de la creación de un área en la empresa dedicada específicamente a esta labor; además, por razones culturales y logísticas, es muy significativo el penetrar en el mercado local, desde la perspectiva estratégica de incrementar ganancias por medio de reducción de precio y aumento en volumen de ventas.

1. Definir quiénes (personas o entidades) serán quienes aporten a la constitución de la empresa como “accionistas” fundadores.
2. Determinar la “Denominación de la Sociedad Anónima”, para iniciar la evaluación del nombre en el registro mercantil.
3. Acordar la forma en que se integrará el Órgano de Administración y establecer el nombre de la persona que contará con la representación legal.
4. Definir dentro de la empresa (de forma específica) una unidad de desarrollo de productos y comercialización, que se responsabilice de generar variaciones en los sub productos que las hagan más atractivas al mercado local y nacional. Incluyendo la valoración de sus aportes nutricionales, con la finalidad de generar una competencia efectiva sobre los productos criollos.
5. Con la creación de la Sociedad Anónima, como ente comercializador, se debe generar una visión de cambio en los directivos, superando el tema del asistencialismo e involucrándolos en la implementación de estrategias empresariales para la captura del mercado local y posicionamiento en el mercado nacional.

Una iniciativa en el marco de:

4. Análisis del Mercado

El análisis de mercado es una recaudación y contextualización de datos sobre clientes, competidores, volúmenes de producción y otros elementos que ayudan a establecer las tendencias del mercado, el posicionamiento de la empresa, del producto, etc. Esta información es necesaria para la toma de decisiones sobre el lanzamiento de un producto.

4.1 Requisitos del mercado

A continuación, se presenta una descripción de las características del producto “Carne de Cordero”, bajo la perspectiva de los requisitos fundamentales de mercado, como lo son la calidad, la cantidad y la constancia en su disponibilidad.

Calidad: Apropriada

- Se siguen procedimientos estandarizados desde la clasificación de las ovejas, en el rastro, así como en el proceso de producción de embutidos y carne. No obstante, esto no es presentado al consumidor, quien al desconocer sus características la compara con carne de carnero.

Cantidad: Apropriada

- Se cuenta con registro de productores de especies mejoradas, edad, razas, etc.
- Indican que el capital de inversión con que cuentan para asegurar compra de ovejas no es alto, esto puede ser una limitante al momento de contar con pedidos de mayor significancia.

Constancia: Apropriada

- Se puede asegurar una constancia o continuidad en las entregas de producto solicitado, esto derivado de la disponibilidad de ovejas y el contar con técnicos capacitados en destace, sin embargo, es necesario considerar como limitante la disponibilidad de un cuarto refrigerado.
- Es viable la implementación de un cronograma de producción, por lo cual se garantiza un abastecimiento efectivo de carne y sus derivados.

Una iniciativa en el marco de:

4.2 Oferta de producto

El IV Censo Nacional Agropecuario, INE 2005. Indica que en el departamento de Huehuetenango existían 139,408 cabezas de ovinos, que equivale al 37% del total de ovinos de Guatemala y que se concentran en la Meseta de los Cuchumatanes.

Se estima que existen más de 300 productoras de ovinos en la meseta de los Cuchumatanes, siendo mayoritariamente mujeres.

Las 130 socias de ACORDI han recibido capacitación técnica sobre el manejo de la oveja (BPM), como la identificación y selección de especies mejoradas (Corriedale, Merino, Polle Dorset), la aplicación de planes de manejo profiláctico y de reproducción.

ACORDI cuenta con un récord de la crianza de ovejas de sus socias, razón por la cual dispone de información específica que le permite realizar programación de compras para atender demandas actuales y futuras.

Para garantizar la calidad en la carne, únicamente faenan corderos con peso entre 80 y 100 libras y de especies mejoradas. Actualmente un directivo se encarga de atender las demandas existentes, coordinando la obtención, procesamiento y distribución de la carne.

En la Aldea San Nicolás, municipio de Chiantla funciona un mercado específico de ovejas, los días miércoles, en él se comercializa carne de carnero, tanto en pie como en canal.

El producto ofrecido por ACORDI comprende:

- Canal completa
- Chuleta de lomo
- Chuleta de cuello
- Chuleta de pierna
- Costilla french
- Rak
- Chorizo
- Longaniza

El producto se mantiene en refrigeración.

Una iniciativa en el marco de:

El empaque lo constituye bolsa plástica transparente, sellado al vacío y no presenta etiqueta o descripción referente a la organización, datos para contacto, ni referentes al producto: origen, fecha de producción y caducidad, valores alimenticios, condiciones de salubridad e inocuidad, peso, etc. Sin distintivos comerciales, registros sanitarios, datos alimenticios. No presenta una marca imagen que genere posicionamiento en el consumidor. (De acuerdo a producto variados adquirido en ACORDI).

Aunque indica la gerencia que, si utilizan un logotipo, correspondiente a un cordero, el nombre de la asociación, un pequeño eslogan y números de contacto. La conclusión a este respecto es que el uso de etiqueta en el producto es discrecional. No obstante, no se incluye información nutricional, propiedades alimenticias, fechas de producción y óptima para consumo, etc.

Aunque la capacidad instalada es de 10 ovinos por día (300 al mes o 3,600 al año), en el año 2018 se faenaron únicamente 168 corderos (14 ovinos al mes).

4.3 Demanda de producto

Toda la población de los Cuchumatanes y gran parte de los municipios de Huehuetenango y San Marcos consumen carne de oveja, no obstante, por razones de precio, prefieren consumir ovejas criollas y no de especies mejoradas, ya que es más barata en su costo por libra.

Dentro de los catálogos comerciales de empresas comercializadoras nacionales de productos cárnicos figuran algunos que no están siendo presentados por ACORDI, tales como: “Pierna de cordero con hueso”, “Pierna de cordero sin hueso”, “Tocino ahumado”.

El consumo de carne ovina, es cultural por lo tanto solo cierta población consume este producto de alto valor proteico, ubicada particularmente en los departamentos de Huehuetenango, San Marcos y Totonicapán. Como platillo especial o gourmet aún tiene poca aceptación a nivel nacional.

Los mecanismos de comercialización actualmente implementados se basan en contactos personales. Actualmente cuentan con la siguiente demanda:

Una iniciativa en el marco de:

Demanda Local

- Instalaciones de ACORDI
- Restaurante El Ranchón, Huehuetenango.
- Restaurante La Joya, Huehuetenango.
- Hipódromo, Huehuetenango.
- Restaurante El Gordo, Huehuetenango
- Hotel Ruinas Resort

Demanda Nacional actual:

- Barra de don Paco, ciudad Capital.

Demanda Nacional potencial: (identificados en este proceso de planificación):

- Grupo Buena, 19 Avenida 16-30 Zona 10, Ciudad de Guatemala. tel: 23103615. servicioalcliente@grupobuena.com
- Carnes La Villa. 19 av. "A" 20-09 zona 10. PBX: (502) 2201-7272. Email: info@carneslavilla.com
- Belca Food Service. Kilómetro 15.4 ruta al Pacifico, Villa Nueva, Guatemala, C.A. Tel. 6628-7000 info@belca.com.gt
- AlimentArte. 3 C 2-60, Zona 10, Edificio Topacio Azul, Guatemala, Guatemala. PBX: 6643-9300 ventas@alimentarte.com.gt / info@alimentarte.com.gt
- Grupo Campeón S.A. 22 calle 13-80 zona 11 Guatemala. Tel. 66857700

La feria ovina se implementa localmente con el objetivo de fomentar la comercialización, consumo y establecer contactos comerciales, en esta participan principalmente productores y comerciantes de la región. Este espacio debe ser aprovechado para divulgar las ventajas y conveniencia no solo de las especies mejoradas, sino de ser socio de una entidad que brinda verdadero respaldo técnico y capacitación, así como facilidades de faenado y comercialización, como lo es ACORDI.

Las carnicerías se constituyen en compradores permanentes de ovinos, ya que estos poseen un espacio físico (puesto de venta) en los mercados locales orientado a la comercialización de carne en canal.

Una iniciativa en el marco de:

No obstante, aunque prefieren vender cantidad y no calidad, recurriendo a la compra de especies criollas por su bajo precio, es importante generar degustaciones o eventos promocionales en los cuales se dé a conocer las ventajas del producto de especies mejoradas, bajo una estrategia de precios de mayorista.

ACORDI no cuenta con un mercado establecido para su producción, esto se debe a su incipiente nivel empresarial y a que su producto no ha sido promovido como diferenciado, por lo que se requiere trabajar en el establecimiento de un nicho de mercado especializado.

4.4 Precio

En los mercados comunitarios en donde se comercializa carne de oveja, los precios estándar están en función de ovejas criollas, los cuales son inferiores al precio de carne de especies mejoradas, aún no existe una cultura de consumo de carne de calidad por parte de la mayoría de la población consumidora, principalmente por el costo mayor que representa y que no es accesible a las condiciones económicas de la población rural. En los mercados especializados (restaurantes), si se busca mayor calidad de producto y por lo mismo existe la disponibilidad de pagar un precio diferenciado.

Las ovejas criollas se compran estimando su peso “al ojo” y se paga Q. 7.00 por libra en pie. (ACORDI paga actualmente Q.10.00 por libra en pie).

Una libra carne de oveja criolla: Q. 22.00; Una libra carne de oveja mejorada (cordero) Q.38.23. Durante el 2018 realizaron compras de cordero por un monto de Q138,604.00 y la venta de 4,463 libras de carne y productos transformados generaron Q.259,406.75, en el mismo período.

Derivado de las condiciones de disponibilidad de producto, la empresa puede dotar pedidos durante todo el año. La forma de pago es al contado y en efectivo.

Una iniciativa en el marco de:

4.5 Actores participantes en la cadena de valor de Carne de Cordero

En la cadena de la carne se identificaron los siguientes actores:

Ilustración 1 Cadena de Valor



Fuente: Investigación SPI 2019.

Una iniciativa en el marco de:

4.6 Factores Clave del Mercado

A continuación, se presenta el análisis de factores clave del mercado:

- a) **Producto:** Para penetrar un mercado y establecer las determinantes y tendencias del mismo, es fundamental contar con una definición clara y objetiva del producto, como lo son sus especificaciones constitutivas, es decir, sus materiales y componentes que le forman, sus características, esto en razón a que cualquier producto está condicionado por la respuesta de los consumidores potenciales, en cuanto a la adquisición o no del “producto” o bien ofrecido.
- b) **Consumidor:** Aunque siempre se presume la existencia de consumidores o clientes potenciales y su intencionalidad de llevar a cabo la compra de los productos puestos a su disposición, esto debe ser y será validado y dimensionado apropiadamente, valiéndose de resultados de investigaciones específicas.
- c) **Competidor:** Otro elemento crítico es el espacio disponible de participación, determinado por los competidores, u otros productores del mismo bien, que igualmente serán identificados por el estudio de mercado antes referido. El espacio competitivo puede estar asociado a la naturaleza del producto, al tipo de clientes, al área o cobertura geográfica o bien, a la creatividad en la presentación del bien y en la incapacidad de las empresas presentes en el medio para atender los volúmenes demandados.
- d) **Proveedor:** Otro elemento a considerar es el proveedor, del cual dependen los estándares de calidad del bien o servicio y la estructura de costos que representan.
- e) **Cadena productiva:** Viabiliza la actividad a partir de la integración vertical u horizontal, dentro de una misma actividad productiva o vinculando varias simultáneamente. El conocimiento de la red de distribución o comercialización permite resolver problemas asociados a transporte, volúmenes, plazos y términos comerciales.

Una iniciativa en el marco de:

Se busca la permanencia en el tiempo de proveedores, calidad del producto, dotación de insumos complementarios, al igual que apropiadas condiciones de entrega y mecanismos de pago favorables. Con todos los elementos derivados del conocimiento del consumidor, la competencia, los comercializadores, los proveedores y las condiciones sectoriales, se puede anticipar la viabilidad mercadológica del proyecto.

A continuación, se presenta la condición actual y el ámbito de acción sugerido para viabilizar los factores clave del mercado.

Tabla 4. Análisis de Factores Clave del Mercado

Determinante	Condición actual	Ámbito de acción
Producto	<p>El producto lo constituye la “Carne de Cordero”, en diversas presentaciones.</p> <p>El equipamiento de la planta de producción, así como el contar con personal capacitado, permite visualizar que ACORDI cuenta con las condiciones necesarias para ofrecer una alta calidad de producto, acorde a la manipulación y producción de alimentos.</p>	<p>Debido a la naturaleza cultural vinculada al consumo de carne de cordero, debe realizarse un inventario de ventas para establecer que productos prefiere o demanda mayormente el consumidor, tanto local como nacional y con ello generar una política de producción direccionada hacia productos líderes, así mismo, se deberá establecer una política hacia el posicionamiento de los “otros” productos.</p> <p>De acuerdo con empresas comercializadoras nacionales es común la compra de pierna de cordero con hueso y sin hueso y tocino ahumado, sin embargo, en el caso de ACORDI no se promueven estos productos.</p>
Oferta	<p>La oferta presentada por las 130 socias de ACORDI es alta, disponen de 25 ovejas por rebaño (3,250 ovejas).</p> <p>Debido a que no se cuenta con programas de compra</p>	<p>Es necesario mantener articulados a los productores de ovinos ubicados en el territorio y particularmente a los socios de ACORDI, aprovechando la asistencia técnica que ofrece la asociación, sin embargo, es</p>

Una iniciativa en el marco de:

	<p>específicos, los productores tienden a vender sus ovejas de manera individual en los mercados locales o bien realizar destace doméstico y vender la carne también en mercados locales.</p> <p>ACORDI semanalmente está produciendo 40 libras de costilla, 30 libras de chuleta de cuello, 40 libras de chuleta de pierna. Aunque se trabaja por pedido, se estima que la producción es baja.</p>	<p>necesario generar estrategias de compra favorables a sus expectativas, un cronograma de compras sería muy atractivo para los productores.</p> <p>En cuanto a la oferta de producto es fundamental el tomar en consideración que NO se destacan las características existentes de una Empresa de productos Cárnicos, en donde se manejan estándares de calidad y se cuenta con registros sanitarios específicos. Se está proyectando una imagen de producción Artesanal, que no genera diferenciación de su producto.</p> <p>Actualmente se está desperdiciando la capacidad instalada de la empresa. Una forma de obtener ingresos temporalmente (en tanto se incrementa la demanda propia), es la oferta de destace o faenado de ovejas a las carnicerías o criadores locales, atendiendo siempre las normas de higiene y salubridad.</p>
	<p>En la aldea Chiaval, del municipio Todo los Santos Cuchumatán existe un rastro que pertenece a la Cooperativa Unión Cuchumateca, dedicada al destace de ovejas; dónde se puede ofrecer la oveja en pie. Esta cooperativa ya tiene una marca para carne y embutidos, denominada “Ovicarnes”, bajo</p>	<p>Es muy importante considerar la información que proporcionará el estudio de mercado en implementación, realizado por ASOCUCH, respecto a la participación de Unión Cuchumateca en cuanto a la oferta en la región, así como otros elementos a considerar para mejorar las estrategias de ACORDI.</p>

Una iniciativa en el marco de:

	el cual realizan su comercialización.	
Demanda	<p>La demanda actual es muy baja, identificada a nivel local por medio de compradores eventuales que llegan a las instalaciones de ACORDI, distribución a restaurantes ubicados en la cabecera departamental y lugares aledaños, y distribución dirigida a un restaurante en la ciudad capital, identificados todos por medio de contactos personales.</p>	<p>Actualmente el negocio se concibe como una intermediación comercial, por medio de la cual la Empresa adquiere y transforma producto y busca o establece quienes serán sus compradores finales.</p> <p>Culturalmente la mayor demanda de carne de oveja, se encuentra en el mercado local, correspondiente al departamento de Huehuetenango y parte alta del departamento de San Marcos. En el resto del país el consumo es mínimo y atiende a consumidores especializados. El estudio de Mercado deberá brindar información importante para la toma de decisiones en este sentido. Sin embargo, es muy importante tomar en consideración al mercado local con precios acordes a dicha economía.</p>
Precio	<p>El precio de la carne, al igual que cualquier otro bien de consumo, está sujeto por diversas condicionantes del mercado. En el caso de la carne de oveja, a nivel local no se observan variaciones muy significativas, particularmente porque no existe la distinción cultural y gastronómica entre cordero y carnero.</p> <p>ACORDI ofrece la libra de carne a un precio 37% más alto</p>	<p>Los costos presentados por ACORDI son altos, según directivos, debido a que ellos deben cubrir sus costos adicionales de producción y pago de impuestos. En términos generales y aunque indican además que han realizado estudios en ese sentido, es importante insistir en que se revisen los costos reales de producción y se establezca una política de precios más atractivo hacia el mercado local, con lo</p>

Una iniciativa en el marco de:

	<p>que la carne de carnero, lo cual no es atractivo al consumidor local, aunque reconozcan su calidad.</p>	<p>cual se incrementará su volumen de ventas y por ende incrementará en conjunto su nivel de ingresos, esto considerando que se está perdiendo la oportunidad de atender al mayor demandante identificado, como lo es el mercado local.</p> <p>Elementos como el pago anual por un “Código de Barras”, aunque el mismo no está siendo utilizado, deben ser revisados en el concepto de costos de producción.</p>
<p>Comercialización</p>	<p>ACORDI como empresa comercializadora, asume en la cadena de ovinos esta función específica, aunque está siendo apoyada por ASOCUCH en la adquisición de equipo de refrigeración (en planta y transporte refrigerado), así como en la implementación de un estudio de mercado, es fundamental establecer un mercado objetivo hacia el cual giren sus estrategias de comercialización. Actualmente NO se tiene definido dicho mercado.</p>	<p>En cuanto al Plan de Negocios, se insiste en la creación de una unidad de desarrollo de productos y comercialización, ya sea directamente de ACORDI o en ASOCUCH como asistencia técnica, la misma, contando con los recursos financieros, estudios de mercado e información de demanda local y nacional, coadyuvará a la identificación del mercado objetivo y generación de estrategias de comercialización que permitan incrementar y asegurar los niveles de ventas necesarios para lograr la rentabilidad de la empresa.</p>

Fuente: Investigación SPI 2019.

Una iniciativa en el marco de:

4.7 Protocolo de actuación

Se observa un fuerte potencial para el crecimiento comercial de la empresa, sin embargo, se requiere de la aplicación de acciones estratégicas que motiven la ampliación de su mercado. Una acción la constituye la política de precios, en el sentido de hacer más atractivo su producto desde esta vía, hacia los consumidores locales, quienes tienen la cultura de alto consumo de este producto; otra acción se orienta a la identificación de demandantes externos, en otros departamentos del país, generando una tendencia hacia su consumo.

1. Debido a que se trata de alimentos para consumo humano, deben realizar la descripción técnica, legal y alimenticia del producto (etiquetado comercial)
2. De igual forma debe posicionarse una marca imagen que refleje las condiciones de salubridad e inocuidad que se aplican en el proceso de producción.
3. Establecer que productos prefiere o demanda mayormente el consumidor, tanto local como nacional y con ello generar una política de producción direccionada hacia productos líderes.
4. Establecer mecanismos para asegurar un volumen anual de captación de producto, como la creación del cronograma de compras de ACORDI.
5. Ofrecer el servicio de destace o faenado de ovejas a las socias de ACORDI, carnicerías o criadores locales, atendiendo siempre las normas de higiene y salubridad.
6. Establecer fuentes de financiamiento para contar con capital de inversión para asegurar la compra de ovejas.
7. Con base en el estudio de mercado, establecer quién o quiénes constituirán el mercado objetivo. Pueden ser mayoristas locales o nacionales o bien compradores internacionales, tomando en consideración que en cada caso se deben atender determinados requisitos especiales, tales como inscripciones y registros sanitarios y fiscales. (Base de datos de demandantes locales y nacionales).
8. El estudio de mercado permitirá establecer la conveniencia de establecer formas de comercialización diferenciada (chuletas, piernas, productos preparados (Pre-cocinados, recados, etc.)
9. Revisar los costos reales de producción y se establezca una política de precios más atractivo hacia el mercado local.

Una iniciativa en el marco de:

10. Crear la unidad de desarrollo de productos y comercialización, ya sea directamente en ACORDI o en ASOCUCH, en apoyo a diversas empresas comercializadoras.
11. Implementar una estrategia de penetración en mercados que incluya publicidad, degustaciones y entrega de recetarios para su apropiada preparación, esto en la cabecera departamental de Huehuetenango, San Marcos, Totonicapán y Quetzaltenango (inicialmente).
12. Para la venta en mercados nuevos es importante considerar entre otros los siguientes aspectos:
 - a. Marca, empaque y etiqueta
 - b. Información sobre la producción, caducidad, valores alimenticios, etc.
 - c. Ofrecer el producto en forma constante y en volúmenes requeridos
 - d. Buen servicio y cumplimiento en los tiempos de entrega.
 - e. Mantenerse informados sobre el mercado y promover su producto.
 - f. Cumplir con los estándares de calidad.
 - g. Implementar estrategias publicitarias orientadas a ofrecer el valor agregado que los clientes buscan en el producto: salud, nutrición, higiene.
13. Se debe considerar el faenado de especies criollas para atención del mercado local, como una estrategia de sostenibilidad empresarial.

Una iniciativa en el marco de:

5. Análisis Técnico

Este estudio tiene como objetivo verificar la posibilidad técnica de la fabricación o procesamiento del producto que se pretende, en este caso incluye básicamente la determinación del tamaño óptimo, la localización, proceso productivo, equipos e ingeniería para el faenado, empaque, almacenamiento y comercialización, así como elementos administrativos, legales y ambientales.

5.1 Tamaño del Proyecto

La asociación opera un centro de acopio y crianza de corderos. El tamaño del centro constituye su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año. En el caso de la Planta de procesamiento de ACORDI, su capacidad instalada para faenado es de 10 corderos por día (3,600 corderos al año).

El origen y razón del proyecto de transformación y comercialización se orienta a beneficiar a los pequeños productores de ovejas, socios de ACORDI, por medio de la venta de su ganado ovino de razas mejoradas, bajo la especificación de calidad e higiene.

Estimación general de acuerdo a la información obtenida, indica que actualmente se están faenando aproximadamente de 100 a 125 corderos al año, muy por debajo de la capacidad instalada.

Para poder desarrollar el potencial comercial es necesario tomar en consideración dentro del proyecto los siguientes factores condicionantes del tamaño.

- Aceptación de especies mejoradas.
- Disponibilidad de corderos (en edad y peso apropiados para faena).
- Disponibilidad de personal capacitado, insumos, materiales y equipo veterinario.
- Posicionamiento y aceptación del producto en el mercado.

5.2 Localización del Proyecto

La localización del proyecto contribuye a que se logre en mayor medida la tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) u obtener el costo unitario mínimo (criterio social), en este sentido, el objetivo es determinar las ventajas o desventajas del sitio y área de influencia en donde se instala el proyecto.

Una iniciativa en el marco de:

Macro localización: El proyecto se ubica en el municipio de Chiantla, del departamento de Huehuetenango, específicamente en la Sierra de los Cuchumatanes y obedece justamente a la ubicación de las familias productoras de ovejas en la región. Aunque se cuenta con caminos asfaltados y de terracería, los mismos son transitables durante todo el año. La disponibilidad de insumos y materiales se ve favorecida por la cercanía con centros urbanos, cabecera municipal y cabecera departamental.

Micro localización: La Planta de procesamiento se ubica en Cantón Santo Domingo, aldea La Capellanía, Chiantla, Huehuetenango. Considerando que se orienta a beneficiar a productores de la zona.

5.3 Diseño de la planta de procesamiento

Se pudo constatar la integración técnica general de la planta de procesamiento, por medio de la visualización respectiva, cabe resaltar que existe una alta capacidad instalada que no está siendo utilizada. No se pudo verificar lo correspondiente al manejo de desechos sólidos y líquidos. A continuación, se presentan las áreas identificadas:

- Área de faenado
- Área de procesamiento
- Área de refrigeración.

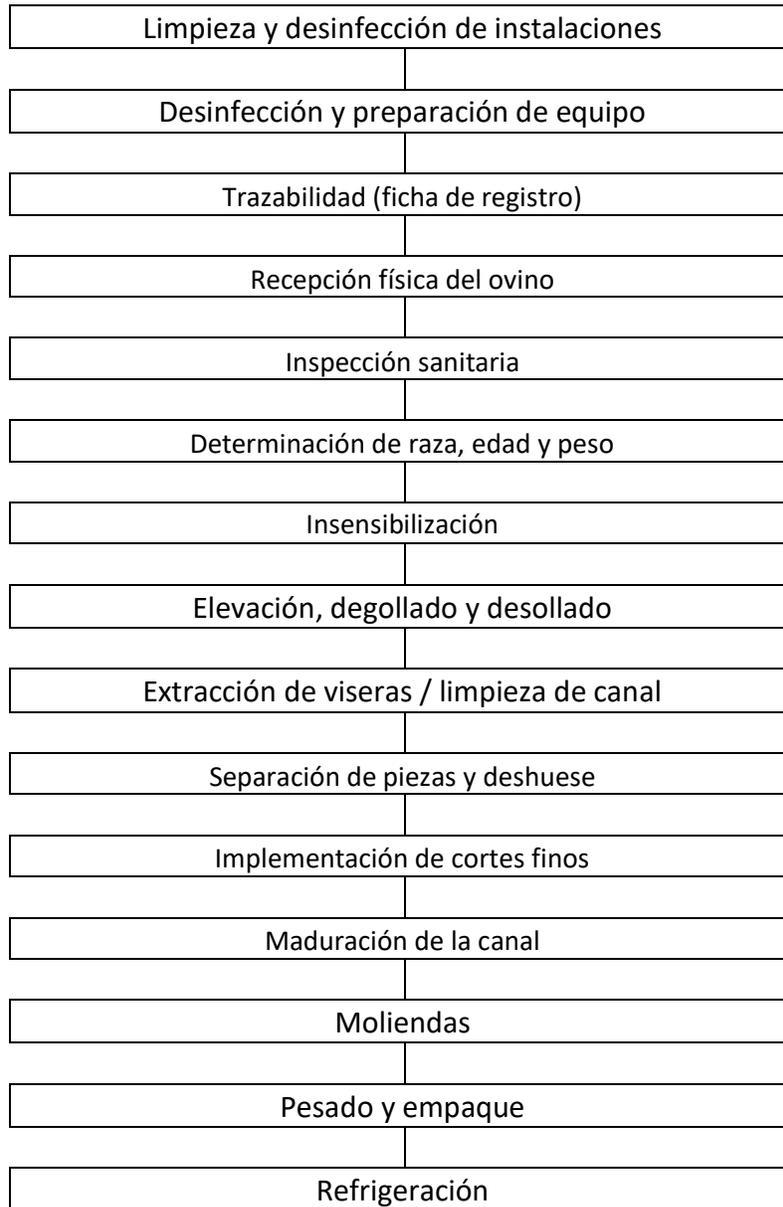
5.4 Proceso Productivo

Como proceso productivo, en este análisis, se describen las actividades referentes al faenado de ovinos, mismas que se listan a continuación:

Una iniciativa en el marco de:

Ilustración 2: DIAGRAMA DE FLUJO

DIAGRAMA DE FLUJO



Una iniciativa en el marco de:

De las actividades antes indicadas, el tiempo de maduración de la carne en cámara refrigerante es, sin duda alguna, un factor determinante en cuanto al procesamiento de este producto, ya que afecta la textura de la carne, resultando en una tasa de ablandamiento importante hasta el día 8 de maduración. Además, este período coincide, de acuerdo a estudios específicos como el de Giani Bianchi², con una apropiada condición de “tierna y jugosa”, hay que tomar en consideración que después de los 8 días de maduración, empiezan a detectarse olores y sabores extraños y fuertes que inciden en su baja aceptación.

La indicación en bandejas o etiquetas sobre la fecha de sacrificio y el margen de días para conseguir una óptima valoración sensorial es un punto de apoyo importante a la calidad para favorecer el consumo de carne ovina.

Las buenas prácticas de manufactura (BPM) constituyen una guía sumamente importante y necesaria de aplicar en la preparación u obtención de alimentos seguros para el consumo humano, en general se fundamentan en condiciones estrictas de higiene y salubridad aplicables durante todo el proceso de manipulación del producto.

Existen diversos sistemas de manejo orientados a mejorar la inocuidad de los alimentos, evitando peligros de contaminación micro bacteriológica o de otro tipo que pongan en riesgo la salud del consumidor, dentro de ellos se encuentran las normas ISO 9000 y el sistema HACCP (Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control).

Es importante que ACORDI continúe la capacitación e inducción correspondiente para la aplicación integral de estas medidas en su planta de producción.

No se pudo acceder a la verificación del manejo y destino de desechos de la faena, sin embargo, se recomienda aplicar todas las medidas necesarias para evitar que los mismos se constituyan en focos de contaminación ambiental.

En cuanto a la producción, ACORDI trabaja con sus socias en el mejoramiento genético a través de la monta dirigida e inseminación artificial, promueve la semi-estabulación y estabulación de los rebaños y la Implementación de buenas prácticas pecuarias y buenas prácticas de manejo.

² La maduración de la carne de cordero como una herramienta para mejorar su ternura y calidad sensorial. Uruguay. Parte de tesis doctoral, publicada en Revista argentina de producción animal. 26-39-55. 2006.

Una iniciativa en el marco de:

Para tener capacidad productiva y comercial (cantidad de producto y realizar entregas a tiempo), así como oferta de pie de cría, carne en canal y sub productos para satisfacer cualquier demanda, ACORDI debe llevar un registro de crianza de los rebaños de sus socias, registro de pedidos y variedades o tipos de productos solicitados y registro de demandantes, todo de manera sistematizada y continua, preferiblemente en bases de datos electrónicas.

5.5 Equipo y Tecnología

A continuación, se presenta un listado del equipo y maquinaria generalmente utilizada en el proceso de producción de carne de ovinos, la misma debe presentar condiciones de calidad industrial.

- Sistema de Polipasto
- Mesas de acero inoxidable
- Bandejas de acero inoxidable
- Cuchillos
- Hachas
- Balanzas
- Sierra eléctrica para cortes
- Sellador de bolsas al vacío
- Cámara refrigerada.

Actualmente se encuentra en gestión la adquisición de un cuarto refrigerado y un transporte refrigerado, con lo cual se podrán realizar mejores prácticas de conservación y entrega de producto a cualquier parte del país.

No se tuvo acceso a la revisión de instalaciones de drenaje y manejo de desechos.

5.6 Aspectos administrativos, legales y ambientales:

Como todo proyecto, la Planta de Producción de carne de oveja de la Empresa Comercializadora de ACORDI, debe prever el contar con personal responsable de las labores administrativas, técnicas y comerciales, contando con un organigrama básico de operación. Es muy importante recalcar en la necesidad empresarial de distinguir funciones. Además, se debe establecer y cumplir con los lineamientos legales, fiscales y ambientales necesarios que les permitan una operación constante y apegada a las leyes de la República de Guatemala. En el entendido que estas acciones se encuentran en proceso de gestión, en el protocolo de actuación se hace énfasis en estos temas.

Una iniciativa en el marco de:

Es importante mantener y fortalecer las capacidades administrativas y técnicas de ACORDI, para que esta provea servicios (asistencia técnica y de procesamiento) a los productores de ovinos de la asociación.

Es conveniente promover un convenio de cooperación entre ACORDI e INTECAP, a efecto de lograr capacitación y asistencia técnica para el personal, en beneficio de la productividad y calidad de sus productos, además esto ayudará a la adquisición de certificaciones de calidad necesarias para el fortalecimiento empresarial y comercial.

El personal técnico ha realizado un intercambio de experiencia sobre producción y procesamiento de calidad en España. Cuentan con experiencia en los procesos de destace y preparación de alimentos, atendiendo todas las medidas sanitarias correspondientes.

Debido a que la demanda actual de producto es baja, el personal técnico labora de forma eventual, en función a solicitudes específicas de producto.

Se debe mantener vigente la certificación del rastro por medio del Sistema Oficial de Inspección de Carnes pertenece al Departamento de Productos Cárnicos y Mataderos de la Dirección de Inocuidad/MAGA, a efecto de que pueda seguir operando continuamente. Además de operar la producción propia, se puede generar una estrategia de servicio de faenado a productores individuales.

5.7 Factores técnicos Clave

A continuación, se presenta una breve revisión de los determinantes técnicos de la cadena de valor de Carne de Cordero, en La Sierra de Los Cuchumatanes, Huehuetenango, Guatemala.

Tabla 5. Análisis de factores técnicos clave.

Determinante	Condición actual	Ámbito de acción
Materia Prima	De acuerdo a información obtenida, se dispone de una considerable cantidad de corderos de razas mejoradas, por parte de las socias de la organización. Cada rebaño consta en promedio de 25 ovejas lo cual asciende a 3,250 ovejas únicamente de socias de ACORDI. Este volumen se podría	Es muy importante garantizar el aprovisionamiento de corderos para ello debe establecerse un calendario de reproducción de ovejas, realizando con las socias de ACORDI. Además, para garantizar el

Una iniciativa en el marco de:

	<p>incrementar si se toma en consideración ovejas mejoradas de personas que aún no son socias de ACORDI.</p>	<p>abastecimiento a la empresa, se deben implementar diversas estrategias, como la capacitación y asistencia técnica, hasta el faenado particular, como un servicio a socios con una tarifa apropiada que motive esta acción.</p>
Tamaño del proyecto	<p>El proyecto, físicamente cuenta con equipamiento para un procesamiento continuo, superior a la demanda actual. De acuerdo al personal, se cuenta con una capacidad instalada para faenar 10 ovejas diarias, equivalente a 3,600 ovejas anuales. Además, se dispone de espacio suficiente en caso se requiera realizar ampliación de las instalaciones.</p>	<p>Considerando la tendencia en la demanda de producto, el tamaño del proyecto es considerado como aceptable, ya que actualmente existe una capacidad no utilizada muy alta (superior al 90 %), por lo que puede soportar un crecimiento constante hasta alcanzar 10 ovejas diarias.</p>
Localización del proyecto	<p>En cuanto a localización específica, el centro de acopio se ubica en Cantón Santo Domingo, aldea La Capellanía, Chiantla, Huehuetenango.</p> <p>La zona productora o de crianza de ovejas comprende diversas comunidades aledañas.</p>	<p>La localización se considera apropiada ya que se ubica próximo a la zona productora y se cuenta con facilidades viales (caminos y carreteras) para acceder a municipios y cabeceras departamentales, incluida la ciudad capital.</p>
Ingeniería del Proyecto	<p>ASOCUCH brindo el asesoramiento y apoyo financiero para el diseño y construcción del centro de procesamiento de carne de oveja, para lo cual contó con asesoría profesional en la materia.</p> <p>Las instalaciones se ubican dentro de un área particular, perteneciente a la Asociación.</p>	<p>El diseño del proyecto en su parte de infraestructura como en su proceso operativo corresponde a las prácticas comúnmente utilizadas en materia de faenado de carne de oveja.</p>

Una iniciativa en el marco de:

<p>Equipos y tecnología</p>	<p>Se cuenta con el equipamiento y tecnología necesarias para esta labor, aunque según los directivos de ACORDI, presentan limitaciones en cuanto a un cuarto refrigerado y un transporte refrigerado, en todo caso se prevé la dotación de dichos equipos de calidad industrial, para manipulación de alimentos.</p>	<p>Al tener cubiertos los temas de refrigeración, no se observan limitantes en cuanto a equipo y tecnología. No obstante, es necesario revisar lo correspondiente al manejo de desechos.</p>
<p>Proceso productivo</p>	<p>Es necesario establecer un proceso productivo que permita alto rendimiento, calidad e inocuidad de la carne.</p> <p>Aunque los productores de ovinos cuentan con experiencia, se deben mejorar sus capacidades para garantizar la dotación de animales que presenten altos niveles de higiene y salubridad.</p> <p>En el caso del faenado y preparación de alimentos, de igual manera se deben establecer y aplicar procedimientos operativos que garanticen la inocuidad y calidad de los productos elaborados.</p>	<p>Es necesario viabilizar capacitación y asistencia técnica dirigida a los miembros de la asociación y al personal operativo de ACORDI, para que apliquen buenas prácticas de producción y manufactura.</p> <p>Se debe garantizar la implementación de Buenas Prácticas en la Manipulación de Alimentos.</p> <p>Es necesario establecer manuales de normas y procedimientos para crianza, transformación y comercialización de carne de oveja.</p>
<p>Proceso administrativo, legal y ambiental</p>	<p>Actualmente se están implementando procesos legales, fiscales y ambientales necesarios, que permitan la operación de una Empresa Comercializadora de carne de cordero y sus derivados.</p> <p>En cuanto a personal de la empresa, se debe considerar de manera urgente la creación del cargo de encargado de desarrollo de productos y comercialización, persona con conocimientos</p>	<p>Se debe verificar el cumplimiento e inscripción de la empresa para atender las directrices legales, fiscales y ambientales correspondientes.</p> <p>Es necesario verificar el establecimiento de un organigrama operativo de la empresa, en el cual se establezcan los cargos y funciones del personal,</p>

Una iniciativa en el marco de:

	específicos en esta materia. Estos debido a que la mayor debilidad encontrada es justamente lo limitado de la demanda de carne de cordero.	incluyendo al encardado de desarrollo de productos y comercialización, separando funciones directivas de funciones administrativas.
Control de Calidad	En todo momento se ha priorizado el control de calidad en el proceso de crianza, transformación y comercialización, esto es fundamental debido a que se trata de un producto para consumo humano.	Se considera necesario establecer normativas de control físico y sanitario en todas las etapas del proceso, a efecto que las mismas sean verificadas y monitoreadas apropiadamente.

Fuente: Investigación SPI 2019.

5.8 Protocolo de actuación

A efecto de lograr la consolidación operativa Técnica, a continuación, se presenta un listado de determinantes que deberán ser atendidos. En el plan de acción se incluyen dentro de un programa específico de trabajo.

1. Implementar un programa permanente de capacitación y asistencia técnica a las socias de ACORDI, en especial sobre alimentación y planes profilácticos, a efecto de garantizar ovejas saludables.
2. Establecer un calendario de reproducción ovina, a efecto de contar con disponibilidad de corderos, durante todos los meses del año y en particular en las fechas que se estimen como de mayor demanda de producto.
3. Capacitar permanentemente al personal técnico de la empresa, sobre Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Manipulación de alimentos.
4. Establecer programas de mantenimiento de instalaciones y equipo dentro de la empresa, a efecto de coadyuvar a mantener la calidad y salubridad de los productos.
5. Establecer medidas para garantizar el manejo apropiado de desechos sólidos y líquidos de la planta de procesamiento.

Una iniciativa en el marco de:

6. Realizar el uso apropiado y exclusivo del cuarto refrigerado y vehículo refrigerado para transporte de carne, ya que constituyen un valioso activo de la empresa.
7. Establecer el servicio de “faenado particular”, dirigido a socios y no socios de ACORDI, distinguiendo las tarifas correspondientes, como un mecanismo para generar ingresos a la empresa y ocupar la capacidad instalada.
8. Capacitarse y atender de forma especial el proceso de “Maduración de la Carne”, para garantizar las características de la carne, como tierna y jugosa, eliminando la posibilidad de que adquiera texturas, sabores y olor que reduzcan su calidad.
9. Elaborar un organigrama de la empresa, que denote las funciones administrativas, técnicas y de comercialización, evitando la dualidad de funciones (que una misma persona asuma dos funciones).
10. Implementar el cargo de “Técnico en desarrollo de productos y comercialización”, que es fundamental dadas las condiciones actuales de la empresa.
11. Promover la elaboración de un manual de normas y procedimientos para la crianza de ovejas, transformación de productos cárnicos y administración empresarial.
12. Promover un convenio de capacitación por parte de INTECAP, orientado al fortalecimiento de las áreas de desarrollo de productos y comercialización.

Una iniciativa en el marco de:

6. Análisis Financiero

6.1 Descripción y análisis económico financiero

CUADRO 1.				
			FINANCIAMIENTO	
INVERSIÓN FIJA	MONTO DE CAPITAL	CAPITAL PROPIO	PRÉSTAMO	SUMINISTRADORES
a) EQUIPO Y HERRAMIENTA				
EQUIPO Y HERRAMIENTAS VARIAS	Q 13,500.00	Q 13,500.00		
b) MOBILIARIO				
	Q 5,100.00	Q 5,100.00		
c) OTROS				
	Q 478,450.00	Q 478,450.00		
d) GASTOS LEGALES Y MEJORAS				
	Q -		Q -	
TOTAL INVERSIÓN FIJA	Q 497,050.00	Q 497,050.00	Q -	
CAPITAL DE TRABAJO				
Costos Fijos (6 meses)	Q 51,356.00		Q 51,356.00	
Costos Variables	Q 8,445.00		Q 8,445.00	
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	Q 59,801.00	Q -	Q 59,801.00	
TOTAL INVERSIÓN	Q 556,851.00	Q 497,050.00	Q 59,801.00	

Proyección de ventas

CUADRO 2				
PROYECTO DE COMERCIALIZACION: CADENA DE VALOR CARNE DE CORDERO EN HUEHUETENANGO				
INGRESOS MENSUALES POR CONCEPTO DE VENTA CARNE DE CORDERO EN HUEHUETENANGO				
CONCEPTO	UNIDADES VENDIDAS	TOTAL VENTAS	TOTAL COSTO VARIABLE	UTILIDAD BRUTA
PRODUCTOS				
Libra de carne de cordero	220	Q 8,396.45	Q 2,196.30	Q 6,200.15
Libra de costilla	228	Q 8,712.04	Q 2,278.85	Q 6,433.19
Libra de chuleta de cuello	169	Q 6,464.69	Q 1,691.00	Q 4,773.69
Libra de chuleta de pierna	228	Q 8,712.04	Q 2,278.85	Q 6,433.19
TOTAL	845	Q 32,285.24	Q 8,445.00	Q 23,840.24

Unidades Proyectadas: Tomando como base la cantidad Semanal por producto: 40 lbs de costilla, 30 lbs de chuleta de cuello, 40 lbs de chuleta de pierna y 40 lbs de carne en base a la venta anual de 7412 lbs aumentando un 50% de las ventas actuales

Precio de Venta Proyectado: Q38.23 la libra no Importando el tipo de corte

Costo Variable por libra : Costo Compra en pie por libra que ACORDI actualmente paga Q10.00

Una iniciativa en el marco de:

CUADRO 3				
COSTOS FIJOS:				
PROYECTO DE COMERCIALIZACION: CADENA DE VALOR CARNE DE CORDERO EN HUEHUETENANGO				
VALORES EN QUETZALES				
CONCEPTO	Cant	COSTO MENSUAL		COSTO ANUAL
II. COSTOS INDIRECTOS O FIJOS				
Sueldo de Gerente/Encargado Desarrollo y Comercialización/Contador	2	Q	5,000.00	Q 30,000.00
Sueldo de 2 Operadores de Producción horas específicas	2	Q	4,000.00	Q 24,000.00
gasolina para camión		Q	500.00	Q 6,000.00
Agua Potable		Q	100.00	Q 1,200.00
Servicio de Energía Electrica		Q	350.00	Q 4,200.00
Depreciación del Mobiliario		Q	169.50	Q 2,034.00
Depreciación del Equipo y Otros		Q	1,639.83	Q 19,678.00
Papelería y utiles de Oficina		Q	50.00	Q 600.00
Reparaciones y Mantenimiento		Q	800.00	Q 9,600.00
Gastos por compra de herramientas y productos		Q	100.00	Q 1,200.00
Teléfono y Fax		Q	100.00	Q 1,200.00
Insumos de Limpieza		Q	150.00	Q 1,800.00
Empaques para producto	200	Q	100.00	Q 1,200.00
TOTAL COSTOS FIJOS		Q	13,059.33	Q 102,712.00

Una iniciativa en el marco de:

PROYECTO DE COMERCIALIZACION: CADENA DE VALOR CARNE DE CORDERO EN HUEHUETENANGO				
VALORES EN QUETZALES				
CUADRO 4.				
INVERSIONES EN ACTIVOS				
CONCEPTO		CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
III. INVERSIONES EN ACTIVOS				
a) EQUIPO Y HERRAMIENTAS				13,500.00
HERRAMIENTA PARA DESTAZE		100	125	12,500.00
OTROS EQUIPOS				
EQUIPO BASICO PARA BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA		1	1000	1,000.00
b) MOBILIARIO				Q 5,100.00
MESAS DE ACERO INOXIDABLE		3	1,700.00	5,100.00
c) OTROS				478,450.00
CUARTO FRIO DE 4*4 mts		1	254,450.00	254,450.00
CAMION CON TERMO KING CAP 30 qq		1	224,000.00	224,000.00
TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS				497,050.00
GASTOS DE ORGANIZACIÓN E INSTALACION				
IV. GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y MEJORAS DEL LOCAL:				
Remodelación y Adecuación del Local		1	0.00	0.00
TOTAL				0.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN				
CONCEPTO				COSTO TOTAL
I. COSTOS VARIABLES				8,445.00
II. COSTOS FIJOS (6 meses)				51,356.00
III. INVERSION EN ACTIVOS				497,050.00
SUB-TOTAL INVERSION DEL PROYECTO				556,851.00
V. IMPREVISTOS				
GASTOS IMPREVISTOS				0.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN DEL PROYECTO				556,851.00

Una iniciativa en el marco de:

CUADRO 5.								
PROYECTO DE COMERCIALIZACION: CADENA DE VALOR CARNE DE CORDERO EN HUEHUETENANGO								
FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO PARA 5 AÑOS.								
VALORES EN QUETZALES								
No.	CONCEPTOS	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
1	Saldo Inicial	0.00	59,801.00	177,309.94	327,852.02	500,416.20	695,002.47	922,621.88
	INCREMENTO EN VENTAS		0%	15%	25%	35%	50%	
2	INGRESOS							
	Inversion Inicial	556,851.00						
3	Ventas Anuales	0.00	387,422.82	445,536.24	484,278.53	523,020.81	581,134.23	2,421,392.63
3	Otros Ingresos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	Total Ingresos	556,851.00	447,223.82	622,846.18	812,130.55	1,023,437.01	1,276,136.70	3,344,014.50
	EGRESOS							
5	Costos Variables:	0.00	101,340.00	116,541.00	126,675.00	136,809.00	152,010.00	633,375.00
6	Costos Fijos	0.00	102,712.00	102,712.00	102,712.00	102,712.00	102,712.00	513,560.00
7	Inversiones en Activos	497,050.00						
8	Gastos Legales y Remodelación del local	0.00						
	Intereses Préstamo							0.00
9	Subtotal Egresos	497,050.00	204,052.00	219,253.00	229,387.00	239,521.00	254,722.00	1,146,935.00
	Utilidad Antes de Impuesto							
10	Impuesto	0.00	183,370.82	226,283.24	254,891.53	283,499.81	326,412.23	2,197,079.50
11	Impuestos	0.00	65,861.88	75,741.16	82,327.35	88,913.54	98,792.82	411,636.75
12	Total Egresos	497,050.00	269,913.88	294,994.16	311,714.35	328,434.54	353,514.82	1,558,571.75
13	DISPONIBILIDAD	59,801.00	177,309.94	327,852.02	500,416.20	695,002.47	922,621.88	1,785,442.76
14	Utilidad no acumulada		183,370.82	226,283.24	254,891.53	283,499.81	326,412.23	Q 1,274,457.63
							Promedio Anual:	Q 254,891.53

Una iniciativa en el marco de:

CUADRO No. 6

ESTIMACIÓN DE RESULTADOS DE OPERACIÓN PARA 5 AÑOS FUNCIONAMIENTO CADENA DE VALOR CARNE DE CORDERO EN HUEHUETENANGO

VALORES EN QUETZALES

DESCRIPCIÓN	TOTAL
A) INGRESOS ACUMULADOS EN UN PERIODO 5 AÑOS NETAS	3,344,014.50
B) GASTOS PERIODO 5 AÑOS	1,146,935.00
- Materias primas y materiales directos (Mercadería o insumos materiales secundarios incorporados al producto, materiales de empaque y similares).	633,375.00
- Gastos de fabricación (mano de obra y cargas sociales, combustibles, energía, repuestos, mantenimiento y servicios contratados con terceros, otros insumos, seguros)	40200
- Gastos de administración y generales (Sueldos, Salarios, viáticos, gastos de viajes, asesoría legal, contabilidad, alquileres, comunicaciones, materiales de oficina, impuestos municipales y similares, otros gastos relacionados).	453,682.00
- Gastos de distribución y ventas (sueldos, salarios, comisiones, de venta, propaganda, flete y/o gastos con vehículos de reparto y otros gastos correspondientes a la función de ventas).	
- Gastos financieros.	0.00
- Depreciaciones y amortizaciones (depreciación de los diferentes activos fijos y amortización de gastos pre-operativos).	19,678.00
C) Utilidad Bruta	2,197,079.50
D) Impuestos	411,636.75
UTILIDAD NETA	1,785,442.76

Una iniciativa en el marco de:

CUADRO 7

EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DE CADENA DE VALOR CARNE DE CORDERO EN HUEHUETENANGO

A. RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN (R.I.)

UTILIDAD BRUTA ANUAL	Q 183,370.82		
R.I. = ----- X 100 = %	----- x 100 =	33%	Anual
Total de Inversión	Q 556,851.00		

B. RECUPERACIÓN DEL CAPITAL. (R.C.)

CAPITAL INVERTIDO	Q.556,851.00		
R.C. = ----- = TIEMPO	-----	=	3.0367 AÑOS
UTILIDAD ANUAL	Q. 183,370.82		

R.C. = **3.0367 años = Aproximado 36 meses**

C. RENTABILIDAD SOBRE VENTAS (R.V.)

UTILIDAD ANUAL	Q. 183,370.82		
R.V. = ----- X 100 = %	----- X 100% =		47%
VENTAS	Q. 387,422.82		

Una iniciativa en el marco de:

Cuadro 8

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA CADENA DE VALOR CARNE DE CORDERO EN HUEHUETENANGO			
PUNTO DE EQUILIBRIO EN QUETZALES:		PUNTO DE EQUILIBRIO EN PORCENTAJES:	
FORMULA:		FORMULA:	
P.E.Q.=	$\frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{VENTAS TOTALES} - \text{COSTOS VARIABLES}}$	P.E.% =	$\frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{VENTAS TOTALES} - \text{COSTOS VARIABLES}} \times 100$
1-			
	102,712.00		102,712.00
P.E.Q.=	$\frac{101,340.00}{556,851.00}$	P.E.% =	$\frac{102,712.00}{556,851.00} \times 100$
1-			
	0.18		
P.E.Q.=	$\frac{102,712.00}{102,712.00}$	P.E.% =	$\frac{455,511.00}{455,511.00} \times 100$
1-			
	0.82		
<p>PUNTO DE EQUILIBRIO EN QUETZALES</p> <p>P.E.Q.= Q125,562.90 venta anual</p> <p>Q10,463.57 venta mensual</p>		<p>P.E.% = 1.00</p> <p>INDICA QUE DE LAS VENTAS TOTALES, EL 100% ES EMPLEADO PARA EL PAGO DE LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES Y EL 0 % RESTANTE ES LA UTILIDAD NETA QUE OBTIENE LA EMPRESA.</p>	
<p>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MENSUALES</p> <p>P.E.U.= 274 LIBRAS DE CARNE</p> <p>Precio U. Q 38.23</p>			

Una iniciativa en el marco de:

CUADRO No. 9

Evaluación Financiera

1. Tasa Interna de Retorno Financiero (TIR)

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Inversión	Q (556,851.00)					
Utilidad Neta Adicional		183,370.82	226,283.24	254,891.53	283,499.81	326,412.23
Flujo de Caja Adicional	Q 59,801.00	Q 183,370.82	Q 226,283.24	Q 254,891.53	Q 283,499.81	Q 326,412.23
	Q (556,851.00)	183,370.82	226,283.24	248,911.57	273,802.72	301,183.00
Tasa Interna de Retorno Financiero (TIR)			30.7%			

2. Valor Actual Neto (VAN)

Evaluación Financiera Valor Actual Neto Quetzales (VAN)
Valor Actual Neto Quetzales (VAN)

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Inversiones	Q (556,851.00)					
Ingresos Operativos del Grupo (a.)		Q 183,370.82	Q 226,283.24	Q 254,891.53	Q 283,499.81	Q 326,412.23
Flujo de Caja Adicional	Q (556,851.00)	Q 183,370.82	Q 226,283.24	Q 254,891.53	Q 283,499.81	Q 326,412.23
Factor Descuento	1.0	0.89	0.80	0.71	0.64	0.57
Valor Actual	Q (556,851.00)	Q 163,723.95	Q 180,391.62	Q 181,426.75	Q 180,169.25	Q 185,215.07
	12.00%					

Valor Actual Neto Quetzales (VAN)

334,075.63

Una iniciativa en el marco de:

RESUMEN ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

I. EVALUACIÓN

RESUMEN: Después de haber finalizado el estudio técnico económico-financiero, especialmente la evaluación económica, se determinó objetivamente que el proyecto Cadena de valor de Ovejas en La Sierra de Los Cuchumatanes, Huehuetenango, Guatemala, es rentable, estos resultados se describen a continuación:

Venta Anual Promedio: Q.387,422.82

Utilidad primer Año: Q183,370.82

Rentabilidad sobre la Inversión total: 33%

Recuperación del Capital: 36 meses = 3.04 años

Punto de equilibrio en Quetzales: Q.125,562.90 anual

Punto de equilibrio en Unidades: 274 libras mensuales

Valor Actual Neto: Q334,075.63

Tasa Interna de Retorno: 30.7%

II. MONTO TOTAL DE LA INVERSIÓN (Financiamiento)

a) Monto Total de la Inversión:	Q.	556,851.00
b) Capital Propio/Apoyo Cooperantes:	Q.	497,050.00
c) Financiamiento:	Q.	59,801.00

Una iniciativa en el marco de:

6.2 Determinantes financieros

- 1. RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN TOTAL: 33%**, este porcentaje indica que **es rentable** el proyecto, es decir que su viabilidad económica es favorable si lo comparamos con el interés que está pagando actualmente el sistema bancario nacional por inversiones a plazo fijo, el cual no excede del **6%** anual, esto significa que se estará obteniendo **27 % más** de lo que se obtendría si se deposita este capital a una cuenta bancaria, específicamente se estará obteniendo tres veces más de lo que pagaría un banco del sistema; lo cual visualiza ser una oportunidad única por los altos porcentajes reflejados en este proyecto.
- 2. TIEMPO EN QUE SE RECUPERARÁ EL CAPITAL INVERTIDO:** De acuerdo a la información obtenida en el estudio económico-financiero, se estableció que el total de la inversión se recuperará en **3.0367 años**, siempre y cuando las ventas mensuales desde el principio se incrementen 50% más de lo que tienen actualmente. La recuperación del capital en 3.0367 años se considera aceptable, porque lo ideal es cinco años para poder hacerlo ya que normalmente es el periodo de recuperación de un proyecto normal.
- 3. PUNTO DE EQUILIBRIO:** Se obtuvo el **100 %**, lo que indica que, de las ventas totales, el **0 %** es empleado para el pago de los costos fijos y variables y el **0 %** restante es la utilidad neta que obtiene la empresa, lo que se constituye como un resultado excelente para este proyecto. Eso representa 274 libras, 46% de la producción actual en ACORDI, sin embargo, no representa ganancia solo se estarían cubriendo los costos variables y fijos.
- 4. VALOR ACTUAL NETO:** Se obtuvo **Q50, 766.42, El VAN** es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedará alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable, como en este caso tomando como referencia que la empresa aumente desde el primer año el **50%** de las ventas que actualmente generan; ya que cuando el BNA es mayor que la inversión es porque se ha cumplido con dicha tasa y además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional.

Una iniciativa en el marco de:

6.3 Protocolo de actuación

A efecto de lograr la consolidación operativa Financiera, a continuación, se presenta un listado de determinantes que deberán ser atendidos. En el plan de acción se incluyen dentro de un programa específico de trabajo.

1. Bajo el esquema operativo de Empresa Comercializadora, se debe buscar el menor precio a la compra y bajo costo de transformación, así como el mayor precio a la venta, en este análisis financiero se han establecido dichos parámetros, con base en la información recopilada, generando los márgenes de ganancia indicados. En la práctica se deben mantener estas tres premisas: menor precio a la compra; reducción en los costos de procesamiento (para lo cual se debe revisar minuciosamente la información correspondiente) y en cuanto al mayor precio a la venta se debe aplicar el criterio de ganancia por incremento en el volumen de ventas, a efecto de lograr una participación en el mercado local.
2. Se debe actuar con base a la capacidad de su planta de producción, al tener mayor volumen de ventas reducen sus costos fijos
3. Es necesario establecer el mecanismo de soporte financiero para atender los costos fijos y variables, así como los gastos de legalización de la empresa a efecto de completar la inversión total del proyecto. Es importante indicar que el análisis financiero no asume interés por préstamos, es por ello que dicho capital deberá ser integrado por los socios participantes como aporte individual a la empresa.
4. Al establecer contratos comerciales, será necesario incluir en el costo lo correspondiente a transportes, ya que deberá ser absorbida por la empresa.
5. Para alcanzar su rentabilidad, deben incrementar desde el principio en un 50% sus ventas actuales.

Una iniciativa en el marco de:

7. Plan de Marketing

7.1 Presentación:

Considerando la estructura y nivel organizativo actual, el presente plan de marketing se orienta a promover la aplicación de mecanismos mercadológicos que permitan proyectar la calidad y cualidades del producto, como mecanismo para asegurar su participación en mercados específicos, que permitan una retribución económica apropiada para la empresa.

7.2 Objetivos

Comercializar carne de cordero de alta calidad, aplicando normas y procesos que garanticen la satisfacción total del cliente.

Objetivos específicos:

- a. Promover y mantener altos estándares de calidad del producto, derivado de un registro y atención técnica a productoras.
- b. Dar a conocer las bondades del producto, en función de su naturaleza y de la implementación de procesos específicos orientados a establecer un mercado objetivo.

7.3 Análisis del mercado

Producto

El producto lo constituye la “Carne de Cordero”, en diversas presentaciones. El equipamiento de la planta de producción, así como el contar con personal capacitado, permite visualizar que ACORDI cuenta con las condiciones necesarias para ofrecer una alta calidad de producto, acorde a la manipulación y producción de alimentos.

Una iniciativa en el marco de:

Oferta

La oferta presentada por las 130 socias de ACORDI es alta, disponen de 25 ovejas por rebaño (3,250 ovejas). Además, existen productores de especies mejoradas que no forman parte de la asociación.

Debido a que no se cuenta con programas de compra específicos, los productores en general, tienden a vender sus ovejas de manera individual en los mercados locales o bien realizar destace doméstico y vender la carne también en mercados locales.

Demanda

Culturalmente la mayor demanda de carne de oveja, se encuentra en el mercado local, correspondiente al departamento de Huehuetenango y parte alta del departamento de San Marcos.

En el resto del país el consumo es mínimo y atiende a consumidores especializados. El estudio de Mercado deberá brindar información importante para la toma de decisiones en este sentido. Sin embargo, es muy importante tomar en consideración al mercado local con precios acordes a dicha economía.

Precio

El precio de la carne, al igual que cualquier otro bien de consumo, está sujeto por diversas condicionantes del mercado. En el caso de la carne de oveja, a nivel local no se observan variaciones muy significativas, particularmente porque no existe la distinción cultural y gastronómica entre cordero y carnero.

Una libra carne de oveja criolla tienen un precio de Q. 22.00; en tanto que una libra carne de oveja mejorada (cordero) tiene un precio de Q.35.00.

ACORDI ofrece la libra de carne a un precio 37% más alto que la carne de carnero, lo cual no es atractivo al consumidor local.

Aunque el precio debe estar integrado por los costos de producción y ganancia, en el caso de este producto regido por hábitos culturales de consumo, también está condicionado por factores externos de demanda, es por ello que se debe tener atención

Una iniciativa en el marco de:

especial en cuanto al establecimiento de los precios de venta, particularmente para penetrar en el mercado local, mayoritariamente demandante.

Comercialización

Como en cualquier actividad económica, el propósito final es la comercialización o venta de su producto, en ese sentido, es necesario promover los mecanismos más atractivos para lograr la mayor demanda posible.

ACORDI como empresa comercializadora, asume en la cadena de ovinos esta función específica, aunque está siendo apoyada por ASOCUCH en la adquisición de equipo de refrigeración (en planta y transporte refrigerado), así como en la implementación de un estudio de mercado, es fundamental establecer un mercado objetivo hacia el cual giren sus estrategias de comercialización. Actualmente NO se tiene definido dicho mercado.

Micro entorno:

Competencia: En el área la competencia está establecida por otras personas o entidades que buscan vender el mismo producto que la empresa.

En la aldea Chiaval, del municipio Todo los Santos Cuchumatán existe un rastro que pertenece a la Cooperativa Unión Cuchumateca, dedicada al destace de ovejas; dónde se puede ofrecer la oveja en pie (tanto de especies criollas como mejoradas). Esta cooperativa ya tiene una marca para carne y embutidos, denominada "Ovicarnes, bajo el cual realizan su comercialización.

Macro entorno:

Compradores: La empresa tiene una clara orientación hacia el mercado especializado, el cual se ubica tanto a nivel regional y nacional. En tanto se avanza en la consolidación administrativa y operativa de la empresa, se debe asegurar un mercado local que permita la sostenibilidad de la empresa, en tanto se avanza en el cambio cultural alimenticio (privilegiando la calidad del cordero a la carne de carnero), bajo políticas de precios atractivos al consumidor.

El diseño de marca e imagen del producto y la empresa deben reflejar la calidad del producto en cuanto a sus propiedades alimenticias y culinarias.

Una iniciativa en el marco de:

Segmentos de mercado:

Actualmente no se tienen definidos segmentos de mercado, se espera que el estudio de mercado en proceso de implementación para ACORDI, así como la información recopilada y propuesta en el Plan de Negocios, coadyuven a la definición de dichos segmentos y, por ende, se definan el o los productos y presentaciones líderes de la empresa.

Ciclo de vida del producto

Desarrollo de producto:

En el inicio del proyecto se mantiene el concepto de venta de carne gourmet en presentaciones varias.

Introducción del producto:

Se proyectará y respaldará la imagen de alta calidad e inocuidad, derivado de un proceso industrializado y no artesanal.

Crecimiento:

Se buscará la diversificación en productos y sub productos. En cuanto a productos, se debe trabajar en la generación de diversas presentaciones que atiendan los nichos de mercado identificados y priorizados. Respecto a sub productos se debe trabajar en el desarrollo de los mismos, con base en resultados del estudio de mercado del producto.

En esta etapa se debe considerar el faenado de especies criollas para atención del mercado local, como una estrategia de sostenibilidad empresarial.

Madurez

La madurez se visualiza con el cumplimiento de un abastecimiento sostenido de producto y su respectiva colocación en mercados mayoristas y mercados minoristas, según las características y especificaciones de cada producto.

Declinación:

Dadas las bondades del producto, como alimento tradicional en la zona, así como incremento en la cultura de consumo nacional, no se visualiza una declinación en la tendencia de vida del negocio, por el contrario, se debe proponer constantemente innovaciones en sus presentaciones.

Una iniciativa en el marco de:

FODA

Fortalezas:

- Respaldo institucional de ASOCUCH
- Personal capacitado en el manejo y producción ovina
- Conocimiento sobre calidad y cortes de tipo gourmet
- Permanencia del equipo técnico
- Infraestructura para el procesamiento de carne (rastros y área de transformación)
- Infraestructura, mobiliario y equipo disponible

Debilidades

- Carencia de recursos financieros para inversión
- Poca o nula difusión de las ventajas alimenticias de la carne de cordero.
- Baja demanda de carne de cordero tipo gourmet
- Incipiente estructura empresarial
- Mercado propio no definido

Amenazas

- Competencia de carne de especies criollas
- Diferenciación de precios en la localidad (cordero vrs. carnero)
- Limitada participación de carne de cordero en la cultura gastronómica nacional

Oportunidad

- Integración de productores de ovejas de comunidades vecinas a la crianza de especies mejoradas con fines cárnicos
- Precios de la carne en general favorables
- Posibilidad de realizar transformación del producto para generar otros sub productos además de longaniza y chorizo, tales como adobados especiales
- Equipamiento proyectado del centro de almacenamiento y traslado de carne con cuarto frío y vehículo con cámara refrigerante.
- Mercado local activo (Aldea San Nicolás), para venta de carne de ovejas criollas.
- Empresas nacionales distribuidoras de carnes, con potencial interés en comprar carne ovina en canal.
- Mercado gourmet posicionado en ciudad de Guatemala, con quienes se podrían realizar alianzas comerciales.
- Mercado gourmet en restaurantes y sitios turísticos a nivel nacional.

Una iniciativa en el marco de:

7.4 Estrategia comercial

Posicionamiento a través de propuestas de valor claras y diferenciadas, tanto para especies mejoradas como criollas y diversificación de productos:

7.5 Marketing Mix

Producto:

La carne de cordero es considerada dentro del grupo de las carnes rojas y su textura es muy suave y jugosa, la cual se puede saborear fácilmente y es considerada una de las carnes más suaves y jugosas. Dentro de los beneficios identificados al consumir destacan sus altos valores nutricionales y alimenticios. Todo lo cual le confiere una serie de propiedades como alimento que deben ser difundidas a efecto de motivar su consumo y asegurar su mercado objetivo.

Precio:

El precio estará directamente vinculado con la calidad del producto. Los procesos de asistencia y capacitación a ovinocultores, así como la implementación de buenas prácticas de manipulación y condiciones de salubridad e higiene en los procesos de transformación, permitirán mantener precios competitivos que garanticen la rentabilidad empresarial. En este caso se debe buscar un ajuste de precios y establecer ganancia por incremento en el volumen de ventas a nivel local.

Promoción:

Es necesario implementar acciones promocionales (degustaciones, información del proceso industrializado, BPM, despliegue de información nutritiva y propiedades del producto, etc.), para motivar la compra del producto a nivel de mercados departamentales y cadenas de distribución especializadas.

Vinculación con distribuidores:

Por ser los distribuidores el último eslabón de la cadena y estar en contacto con las personas consumidoras, deben ser capacitados o informados para promover las mejores características del producto. Estas acciones se promoverán tanto en la etapa de comercialización al mayoreo como en la comercialización al detalle. La vinculación comprende material publicitario, eventos gastronómicos, presentación de negocios, entre otros.

Una iniciativa en el marco de:

Publicidad:

En todo momento se debe informar sobre las características del producto, por medio de una imagen comercial fácil de reconocer y vincular con el tema de calidad industrial, esto para motivar el interés de compra. No se prevé de momento realizar pago de publicidad en medios masivos, no obstante, se puede proyectar la imagen por medio de redes sociales.

Plaza:

La venta al mayoreo se registrará por el establecimiento de alianzas comerciales con compradores nacionales y la venta al detalle se registrará por estrategias de sostenibilidad empresarial, tanto con producto gourmet como criollo, en todo caso, la información que provea el estudio de mercado correspondiente será fundamental para la determinación del mercado objetivo. No obstante, se insiste en atender el mercado local con producto criollo y producto gourmet a precio más accesible y el mercado nacional con producto gourmet.

Grupo objetivo:

Empresas mayoristas distribuidoras de carne a nivel nacional
Carnicerías de municipios y departamentos del altiplano occidental.

Característica de imagen:

Altos estándares de calidad en la producción (certificada)
Altos estándares de calidad en la transformación (industrial)

Posicionamiento:

Es sumamente importante tomar en consideración los siguientes elementos:

- Se debe promover la comunicación de los beneficios reales de la carne de cordero (proteínas, nutrientes, vitaminas, hierro...), haciendo hincapié en que es un alimento apropiado en una dieta saludable.
- Realzar todo lo relativo al aspecto visual, trabajando en el punto de venta para que los productos sean visualmente atractivos. (diferente presentación que otras carnes).
- Ofrecer información detallada y adecuada del producto.

Una iniciativa en el marco de:

7.6 Plan de Acción

1. Elaborar publicidad orientada a dar a conocer las bondades del producto, en particular su pureza y su origen orgánico, como medio para atender mercado local; se sugiere utilizar redes sociales y radio emisoras locales.
2. Diseñar e implementar plan de inversión en infraestructura comercial.
3. Invertir en estudios y desarrollo de productos derivados (, etc.)
4. Realizar planes de inversión social en áreas relevantes, como medio para mantener una presencia y reconocimiento en la comunidad, municipio y territorio.
5. Divulgar las bondades de generar oportunidades económicas (empleo) directo e indirecto en la zona.
6. Brindar una imagen novedosa enfatizando la cultura del consumidor: Alta calidad derivada de la aplicación de tecnología específica, producto industrializado y compromiso con la conservación del medio ambiente

Una iniciativa en el marco de:

8. Análisis de Riesgos

ACORDI como empresa comercializadora es una organización en formación y debido a que se sustenta en dos procesos vinculantes: la producción de ovejas y la comercialización, luego de un proceso de industrialización, se requiere fortalecer su estructura organizacional y su productividad, así como direccionar su comercialización.

A continuación, se presenta una síntesis de los principales riesgos que debe afrontar el proyecto en su fase de implementación, los mismos son considerados, para su atención estratégica, en el protocolo de actuación (Plan de Acción) presentado en el capítulo siguiente.

8.1 Sobre el Negocio

- La carne de cordero no representa un alimento propio en la dieta de la familia guatemalteca, en el caso de la cultura de consumo de oveja en comunidades de algunos departamentos del altiplano occidental se consume carnero u oveja adulta. Este en sí constituye el mayor riesgo sobre el negocio, el no contar con un mercado objetivo plenamente definido, no obstante, se pueden establecer estrategias a mediano y largo plazo para lograr penetración y posicionamiento en los mercados.
- La incipiente estructura empresarial (cambio de enfoque de Asociación de desarrollo hacia Empresa con fines de lucro con proyección social), debe ser asumida e interpretada apropiadamente.

8.2 Sobre el Mercado

- No se cuenta con un consumo establecido de productos tipo gourmet, por ello se debe trabajar en productos específicos para mercados específicos que en su conjunto faciliten la penetración en el mercado y la rentabilidad de la empresa.
- Existe presencia de otros compradores en la zona que pueden afectar los volúmenes de disponibilidad.
- No se tienen establecidos mecanismos para asegurar una provisión comprometida por parte de las socias.

Una iniciativa en el marco de:

- La Empresa debe establecer quienes serán sus compradores finales, locales o nacionales en mayoreo.
- Aunque el precio está condicionado por factores externos, se debe tener atención especial en cuanto al establecimiento de los costos de producción y comercialización y parámetros de ganancia para cubrir los costos de la operación comercial.

8.3 Sobre aspectos técnicos

- Es necesario viabilizar la integración de las socias en el proyecto comercial de ACORDI, por medio de diversas estrategias, desde la capacitación y asistencia técnica, hasta el pago asegurado por medio de la integración de cronogramas de producción y compra.
- Es necesario considerar la implementación de capacitación y asistencia técnica dirigida a las productoras y al personal operativo de la planta de procesamiento, para que apliquen buenas prácticas de producción y manufactura.
- Es necesario establecer manuales de normas y procedimientos para la producción, transformación, empaque y comercialización del producto.
- Es necesario verificar el establecimiento del organigrama operativo de la empresa, así como su presupuesto y programa de operación. Así como atender las directrices legales, fiscales y ambientales correspondientes.

8.4 Sobre aspectos financieros

- Bajo el esquema operativo de Empresa Comercializadora, se debe buscar el menor precio a la compra, el menor costo de transformación y el mayor precio a la venta, y generar una política de venta local con costos accesibles.
- Al establecer contratos comerciales externos, será necesario incluir en el costo lo correspondiente a transportes.
- Es necesario establecer el mecanismo de soporte financiero para atender los costos fijos y variables, así como los gastos de legalización de la empresa a efecto de completar la inversión total del proyecto.

Una iniciativa en el marco de:

9. Protocolo de Actuación (Plan de Acción)

En el presente plan de acción se considera información de interés para realizar acciones y estrategias a corto y mediano plazo que permitan superar debilidades y restricciones identificadas en los diferentes eslabones de la cadena productiva de carne.

Tabla 6 Plan de acción empresa comercializadora ACORDI S.A.

Proceso / Programa	Acciones	Responsable	Fecha / período
Constitución legal de Empresa Comercial Sociedad Anónima	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar “Denominación de la Sociedad Anónima”, 2. Acordar integración del Órgano de Administración y representación legal. 3. Dar cumplimiento a inscripciones y registros sanitarios y fiscales 	Junta Directiva Empresa, Firma de abogados.	Segundo semestre 2019.
Estructuración Administrativa de la Empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructurar el organigrama de la empresa, con funciones administrativas, técnicas y de comercialización 2. Constituir la unidad de desarrollo de productos y comercialización y contratar un técnico en la materia. 3. Elaborar un manual de normas y procedimientos para: crianza, transformación de productos cárnicos y administración empresarial. 	Junta Directiva de Empresa Comercializadora / Sub contrato por servicios profesionales	Segundo semestre 2019.
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Capacitación y orientación estratégica para generar visión de cambio en los directivos, superando el asistencialismo e involucrándolos en estrategias empresariales. 	ASOCUCH	Segundo semestre 2019

Una iniciativa en el marco de:

	5. Aporte de capital de inversión	Socios de la Empresa Comercializadora	Segundo semestre 2019
	6. Reglamento para el uso apropiado y exclusivo del vehículo refrigerado	Junta Directiva empresa	
Impulso a la productividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecto de atención técnica a productoras socias de ACORDI. 2. Creación del cronograma de reproducción ovina. 3. Creación del cronograma de compras de ACORDI 	Equipo técnico de ACORDI	Anual
Programa Calidad Total	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar permanentemente al personal técnico de la empresa, sobre Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Manipulación de alimentos. 2. Promover y atender el proceso de "Maduración de la Carne" 3. Mantenimiento de instalaciones y equipo 4. Manejo apropiado de desechos sólidos y líquidos 	Gerente de la Empresa / Servicios profesionales de asistencia técnica y/o INTECAP	Anual
Impulso a la comercialización	1. Etiquetado comercial con descripción técnica, legal y alimenticia del producto.	Gerente de desarrollo y comercialización	Segundo semestre 2019
	2. Viabilizar el Plan de mercadeo	Gerente de desarrollo y comercialización	2019 – 2020
	3. Establecer convenio de capacitación por parte de INTECAP, orientado al fortalecimiento de las áreas de desarrollo de productos y comercialización.	Gerente de desarrollo y comercialización	Anual
	4. Publicidad para posicionar una marca imagen que refleje las condiciones de salubridad e inocuidad del producto.	Gerente de desarrollo y comercialización	Anual

Una iniciativa en el marco de:

	5. Atención de clientes potenciales.	ASOCUCH	Primer semestre 2019
	6. Base de datos de demandantes locales y nacionales	Gerente de desarrollo y comercialización	Anual
	7. Eventos promocionales, degustaciones y entrega de recetarios para la apropiada preparación de carne	Gerente de desarrollo y comercialización	Anual
Programa de incremento de ingresos	1. Prestación del servicio de destace o faenado a socias de ACORDI, carnicerías y criadores locales.	Empresa comercializadora	Anual
	2. Revisión de costos de producción y creación de política de precios para el mercado local	Empresa comercializadora	Anual
	3. Establecer centro de distribución en Huehuetenango.	Empresa comercializadora	Anual
Programa estratégico de rentabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar premisas de rentabilidad empresarial 2. Reducir costos fijos por medio del incremento en volúmenes de producción, aprovechando la capacidad instalada. 3. En contratos comerciales, incluir en el costo lo correspondiente a transportes 4. Establecer un programa intensivo de mercadeo para incrementar en un 50% sus ventas actuales y alcanzar la rentabilidad de la empresa. 	Empresa comercializadora	Anual

10. Diagrama de Gantt

Los procesos, programas y acciones antes referidas se presentan en un Diagrama de Gantt, en archivo digital adjunto, a continuación, se presenta una ilustración del mismo.

Una iniciativa en el marco de:

PLAN DE ACCION CADENA DE VALOR DE OVEJAS -ACORDI-

Numero	Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha final	Duración (días)
1	CONSTITUCION LEGAL DE LA EMPRESA	1/08/2019	1/08/2019	0
2	Definir "accionistas" fundadores.	1/08/2019	1/10/2019	61
3	Determinar nombre de la Sociedad Anónima	1/08/2019	1/10/2019	61
4	Definir representación legal	1/08/2019	1/10/2019	61
5	Inscripción fiscal y sanitaria	15/08/2019	18/12/2019	125
6	ESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA	5/08/2019	5/08/2019	0
7	Elaborar Organigrama general de la empresa	1/01/2020	11/02/2020	41
8	Crear Unidad de Desarrollo y Comercialización	6/01/2020	8/05/2020	123
9	Contratar técnico en Desarrollo y Comercialización	6/01/2020	27/03/2020	81
10	Elaborar manual de normas y procedimientos	3/02/2020	16/03/2020	42
11	Capacitación a directivos estrategias empresariales	3/01/2020	13/02/2020	41
12	Estrategia para integrar capital de inversión	3/01/2020	13/02/2020	41
13	Elaborar reglamento para uso de vehículo refrigerado	3/02/2020	3/04/2020	60
14	IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD	5/08/2019	5/08/2019	0
15	Acciones de estímulo a la asociatividad de ACORDI	3/01/2020	18/06/2020	167
16	Creación de cronograma de producción ovina	3/03/2020	25/05/2020	83
17	Creación de cronograma de compras de ACORDI	3/03/2020	25/05/2020	83
18	CONTROL DE CALIDAD	5/08/2019	5/08/2019	0
19	Programa de capacitación sobre BPM y Manipulación de alimento	3/03/2020	9/11/2020	251
20	Promover y atender el proceso de "maduración de carne"	9/03/2020	13/11/2020	249
21	Plan de mantenimiento de instalaciones y equipo	3/01/2020	13/02/2020	41
22	Control sanitario de desechos sólidos y líquidos	3/02/2020	9/10/2020	249
23	Establecimiento y control de formula para preparaciones	6/02/2020	10/06/2020	125
24	Base de datos para trazabilidad de producto	3/06/2020	19/10/2021	503
25	IMPULSO A LA COMERCIALIZACION	3/10/2019	3/10/2019	0
26	Generar etiquetado comercial	3/01/2020	13/02/2020	41
27	Desarrollo de sub productos	3/06/2020	19/10/2021	503
28	Diseño e implementación de publicidad	8/06/2020	17/11/2023	1257
29	Estructuración de bases de datos de demandantes y clientes	2/01/2020	25/03/2020	83
30	Atención de clientes potenciales	3/02/2020	18/06/2021	501
31	Eventos promocionales, degustaciones, recetarios	8/06/2020	17/11/2023	1257
32	Establecer método PEPS	3/01/2020	13/02/2020	41
33	PROGRAMA INCREMENTO DE INGRESOS	3/10/2019	3/10/2019	0
34	Servicio de faenado al público	3/01/2020	20/05/2021	503
35	Establecer centro de distribución en Huehuetenango	3/06/2020	25/08/2020	83
36	PROGRAMA DE RENTABILIDAD	3/10/2019	3/10/2019	0
37	Revisión de costos de producción y política de precios	3/01/2020	7/05/2020	125
38	Impulso a premisas de rentabilidad empresarial	3/01/2020	14/07/2022	923

Una iniciativa en el marco de:



PLAN DE ACCION CADENA DE VALOR DE OVEJAS -ACORDI-

