



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA de
TAMAULIPAS



FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN VICTORIA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS

**Propuesta de gestión estratégica para la implementación de un Rastro Tipo
Inspección Federal en la región El Mante, Tamaulipas.**

Para obtener grado de:

MAESTRO EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

CON ÉNFASIS EN FINANZAS

Presenta: Eddy Yasmany Reyna García

Directores: Dr. Jesús Lavín Verástegui

C.P. Lázaro Castillo Hernández, M.D.E.

Cd. Victoria, Tamaulipas, México

Marzo 2014.

ÍNDICE DE CONTENIDO.

Introducción	15
Antecedentes	17
Planteamiento del problema.....	19
Justificación	20
Marco general y metodológico	22
Objetivos.....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos.	22
Unidad de análisis	23
Delimitaciones.....	23
Marco Teórico	24
Plan	24
El plan es una función continua de investigación	24
El programa	24
El presupuesto.....	24
Control	25
Proyecto.....	25
Ciclo de vida del Proyecto.....	26
Etapa de Pre inversión.....	26
La identificación del proyecto	26
La formulación y evaluación del proyecto.....	26
Inversión	27
Post inversión	27
Proyecto de inversión.....	27

Escenarios que se deben tener en cuenta en los proyectos.....	27
Plan de negocio	28
Los Propósitos	29
Definición del negocio	30
¿Cuál es el negocio?	30
Administración estratégica	31
Etapas de la administración estrategia.....	31
El modelo de la administración estratégica	31
Beneficios de la administración estratégica.....	32
Ética empresarial y administración estratégica.....	32
La Misión	33
Los factores clave para el éxito.....	34
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	35
Los objetivos	36
Las estrategias.....	36
Marketing	37
Necesidades, deseos y demandas.....	37
Productos y servicios	38
Valor, satisfacción y calidad	38
Intercambio, transacciones y relaciones.....	39
Mercado.....	39
El sistema de información de marketing.....	39
Evaluación de las necesidades de información.....	39
Desarrollo de la información.....	40
Datos internos.....	40

Inteligencia de marketing	40
Investigación de mercados.....	41
Análisis de información	41
Distribución de la información	41
El proceso de investigación de mercados	41
Definición del problema y los objetivos de la investigación	42
Desarrollo del plan de investigación	42
Determinación de las necesidades de información específicas	42
Obtención de información secundaria	43
Planeación de la recolección de datos primarios.....	43
Enfoques de investigación	43
Planes de muestreo	44
Presentación del plan de investigación	45
Implementación del plan de investigación	45
Interpretación e informe de los hallazgos	45
Segmentación de mercados.....	46
Niveles de segmentación de mercados.....	46
Marketing masivo.....	46
Marketing de segmento.....	46
Marketing de nicho.....	46
Micro marketing	47
Bases para segmentar mercados de consumidores.....	47
Segmentación geográfica.....	47
Segmentación demográfica.....	47
Segmentación psicografica	47

Segmentación conductual	47
Determinación de mercados meta	48
Evaluación de segmentos de mercado	48
Selección de segmentos de mercado	48
Marketing no diferenciado	48
Marketing diferenciado	48
Marketing concentrado	48
Posicionamiento para obtener una ventaja competitiva	49
Estrategias de posicionamiento	49
Selección e implementación de una estrategia de posicionamiento	49
Estrategia de producto y servicios	49
¿Qué es un producto?	49
Clasificaciones de productos	50
Productos de consumo	50
Productos industriales	50
Decisiones del producto individuales	51
Atributos	51
Calidad del producto	51
Funciones del producto	51
Diseño del producto	52
Asignación de marcas	52
Capital social de la marca	52
Selección de nombre de marca	53
Patrocinador de marca	53
Estrategia de marca	53

Presentación.....	54
Rotulado	54
Servicios de apoyo a productos	55
Decisiones de línea de productos	55
Decisiones de mezcla de productos.....	56
Ciclo de vida de los productos	56
Estrategias del ciclo de vida de los productos.....	56
Etapa de introducción	57
Etapa de crecimiento	58
Etapa de madurez.....	58
Etapa de decadencia	59
Fijación de precios de productos: consideraciones y enfoques.....	59
Factores a considerar al fijar precios.....	59
Factores internos que afectan la decisión de fijación de precios	59
Objetivos de marketing	59
Estrategia de mezcla de marketing	60
Costos.....	60
Tipos de costos.....	61
Factores externos que afectan las decisiones de fijación de precios.....	61
El mercado y la demanda.....	61
Fijación de precios en diferentes tipos de mercados.....	61
Análisis de la relación precio- demanda.....	62
Elasticidad de la demanda con el precio	62
Costos.....	63
Otros factores externos.....	63

Estrategias generales de fijación de precios	64
Fijación de precios basada en el costo	64
Fijación de precios de costo más margen	64
Análisis de equilibrio y fijación de precios por utilidad meta	64
Fijación de precios basada en el valor	64
Fijación de precios basada en la competencia.....	65
Fijación de precios por licitación sellada	65
Canales de distribución y administración logística	66
Naturaleza de los canales de distribución	66
Funciones de los canales de distribución.....	66
Numero de niveles canal.....	66
Publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.....	67
Fijación de objetivos.....	67
Indicadores financieros	67
Métodos de evaluación que toman el valor del dinero a través del tiempo	73
Método del Valor Presente Neto (VPN).....	74
Método de la Tasa Interna de Retorno (TIR).....	75
Caso de Estudio: Rastro TIF Procesadora Mante	76
2.- Situación Actual del mercado.....	76
2.1.- Análisis del entorno Mundial.	76
2.1.1 El sector ganadero en el futuro	79
2.1.2 Nacional.....	83
2.1.2.1 Comercio exterior.....	86
2.1.3 Regional.....	87
2.2 Aplicación de la metodología PESTLE.....	91

2.3 Análisis sectorial (las 5 fuerzas de Porter).....	100
3.- Planeación estratégica.....	102
3.1.- Filosofía.....	102
3.2.- Misión.....	103
3.3.- Visión.....	103
3.4.- FODA.....	103
3.5. Objetivos estratégicos.....	106
3.6. Metas.....	106
4.- Perspectiva de mercado.....	107
4.1.- La investigación de mercados.....	107
4.2.- Análisis de la Oferta.....	108
4.3.- Análisis de la demanda.....	109
4.4. - Marketing.....	113
4.4.1.- Producto y servicio.....	113
4.4.2.- Precio.....	115
4.4.3.- Plaza (Logística y canales de distribución).....	117
4.4.4.- Promoción.....	118
5.- Perspectiva de procesos.....	119
5.1.- Localización.....	119
5.2.- Arquitectura.....	122
5.3.- Producción.....	140
5.4.- Maquinaria y equipo.....	144
6.- Perspectiva financiera.....	151
6.1.- Fuentes de financiamiento.....	151
6.2.- Estados financieros proyectados.....	152

6.3.- Controles de costos (fijos y variables).....	170
6.4.- Indicadores financieros.....	176
6.5.- Punto de equilibrio.....	179
6.6.- Evaluación económica del proyecto.....	180
7.- Perspectiva de aprendizaje.....	184
7.1.- Aspectos de constitución.....	184
7.2.- Aspectos legales y regulatorios.....	186
7.3. Organización funcional.....	188
7.4.- Personal Clave.....	190
7.5.- Ciclo de operaciones.....	191
Conclusiones y recomendaciones.....	192
Bibliografía.....	195
Anexos.....	199
Grafica 1. Evolución de la Población Ganadera (Bovino y Porcino).....	199
Grafica 2. Evolución de la Población Ganadera (Aves).....	199
Grafica 3. Prod. Nac. de Carne en Canal y Tasa Media de Crecimiento %.....	200
Grafica 4. Valor de la Producción en Pesos 2010.....	200
Grafica 5. Valor de la Producción Nacional de Carne en Canal.....	201
Grafica 6. Estructura de la Producción Nacional de Carne en Canal.....	201
Grafica 7. Part. de la Prod. TIF, dentro de la Ind. de Cárnicos Nac. 2010.....	202
Grafica 8. Distribución % del Consumo Per Cápita de Prod. Cárnicos 2010.....	202
Grafica 9. Proyección de la Prod. y Consumo de Carne Bovina en México.....	203
Grafica 10. Proyección de la Prod. y Consumo de Carne de Ave en México.....	203
Grafica 11. México Exportador (Exportaciones de Cárnicos).....	204
Tabla 4. Exportaciones Totales.....	204

Tabla 5. Exportaciones de Cárnicos hacia USA.....	205
Tabla 6. Importaciones Totales.....	205
Tabla 7. Importaciones de USA.....	206
Grafica 12. Precios Internacionales.....	207
Tabla 19.2 Equipo de Transporte.....	208
Tabla 19.3 Maquinaria y equipo.....	208
Tabla 19.3.1 Maquinaria y equipo.....	209
Tabla 19.3.2 Maquinaria y equipo.....	210
Tabla 19.3.3 Maquinaria y equipo.....	211
Tabla 19.3.4 Maquinaria y equipo.....	212
Tabla 19.3.5 Maquinaria y equipo.....	212
Tabla 19.3.6 Maquinaria y equipo.....	213
Tabla 19.3.7 Maquinaria y equipo.....	213
Tabla 19.3.8 Otra maquinaria y equipo.....	214
Tabla 24.5. Desglose del consumo de Diesel.....	214
Tabla 24.6. Costo de Obra Civil.....	216
Tabla 24.6. Costo de consumo eléctrico.....	217
Tabla 24.6.1 Costo de consumo eléctrico.....	218
Tabla 24.7 Costo de consumo de agua.....	218
Tabla 24.8 Servicios públicos.....	218
Tabla 24.10 Determinación de Sueldos y cuotas obrero-patronales de 2014.....	219
Tabla 24.11 Determinación de Sueldos y cuotas obrero-patronales de 2015.....	221
Tabla 24.12 Determinación de Sueldos y cuotas obrero-patronales de 2016.....	223
Tabla 24.13 Determinación de Sueldos y cuotas obrero-patronales de 2017.....	226
Tabla 24.14 Determinación de Sueldos y cuotas obrero-patronales de 2018.....	228

ENTREVISTA A LOS ESPECIALISTAS DEL SECTOR CARNICO.....	231
Índice de Tablas e ilustraciones	
Tablas	
Tabla 1.Principales Países Productores - Bovino: Carne.....	77
Tabla 2. Principales Países Exportadores - Bovino: Carne	77
Tabla 3. Principales Países Importadores - Bovino: Carne	78
Tabla 8. PROD. VALOR Y PESO DE GANADO EN PIE Y EN CANAL 2010.	89
Tabla 9. PROD. VALOR Y PESO DE GANADO EN PIE Y EN CANAL 2011.	90
Tabla 10. Precios de los cortes de carne en rastros TIF	94
Tabla 10.1 Precios de los cortes en rastros TIF	96
Tabla 11. Precios de los subproductos en rastros TIF.....	97
Tabla 11.1 Precios de los promedio de carne en rastros TIF	98
Tabla 12. FODA del Rastro TIF Procesadora Mante.....	105
Tabla 13. Producción histórica de la región Mante.....	109
Tabla 14. Producción proyectada.....	111
Tabla15. Productos y servicios del Rastro TIF Procesadora Mante	113
Tabla 16. Precios de los productos y servicios del Rastro TIF	115
Tabla 16.1 Costo de producción de los cortes de carne.....	116
Tabla 16.2 Costo de producción del sacrificio	116
Tabla 17. Evaluación de la ubicación geográfica del proyecto	121
Tabla 18. Calculo de m ² construidos y usuarios en los sistemas del Rastro ..	134
Tabla19. Maquinaria y equipo.....	144
Tabla 19.1 Costo de la maquinaria y equipo	149
Tabla19.4 Fuentes de financiamiento	151
Tabla 20. Balance General.....	152

Tabla 21. Estado de Resultados	153
Tabla 21.1 Ingresos por sacrificio.....	154
Tabla 21.2 Ingresos por subproductos	154
Tabla 21.3 Ingresos por cortes 2014	155
Tabla 21.3.1 Ingresos por cortes 2015	156
Tabla 21.3.2 Ingresos por cortes 2016	157
Tabla 21.3.3 Ingresos por cortes 2017	158
Tabla 21.3.4 Ingresos por cortes 2018	159
Tabla 21.4 Calculo de IVA.....	160
Tabla 21.5 Tarifa del ISR	161
Tabla 21.6 Calculo de ISR	161
Tabla 21.7 Calculo de ISR	162
Tabla 21.8 Calculo de ISR	162
Tabla 21.9 Calculo de ISR	163
Tabla 21.10 Cálculo de ISR	163
Tabla 22. Estado de Flujo de Efectivo	164
Tabla 22.1 Estado de Flujo de Efectivo	165
Tabla 22.2 Estado de Flujo de Efectivo	166
Tabla 22.3 Estado de Flujo de Efectivo	167
Tabla 22.4 Estado de Flujo de Efectivo	168
Tabla 23. Estado de Variaciones en el capital contable	169
Tabla 24. Controles de costos (fijos y variables).	170
Tabla 24. 1 Controles de costos (fijos y variables).	171
Tabla 24. 2 Controles de costos (fijos y variables).	171
Tabla 24.3 Controles de costos (fijos y variables).	172

Tabla 24. 4 Controles de costos (fijos y variables)	172
Tabla 24.9 Amortización de gastos financieros	173
Tabla 24.15 Cálculo de la depreciación de Activo Fijo	175
Tabla 25 Indicadores económicos	178
Tabla 26 Punto de equilibrio.....	179
Tabla 27 Fuentes de financiamiento	180
Tabla 28 Costo de capital ponderado.....	181
Tabla 29 Calculo de VPN	182
Tabla 30 Calculo de TIR	182
Ilustraciones	
Ilustración 1. Modelo de las Cinco Fuerzas: Planta Procesadora Mante TIF ..	100
Ilustración 2. Cadena del Sector Carne.....	117
Ilustración 3. Croquis y diagrama de flujo del Rastro TIF Procesadora Mante	122
Ilustración 4. Áreas y metros cuadrados de construcción.....	123
Ilustración 5. Sistema Eléctrico	139
Ilustración 6. Proceso de la carne	143
Ilustración 7. Proceso de Corte y deshuese	143