

PANORAMA DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE PRODUCTOS CÁRNICOS Y SU INTERNACIONALIZACIÓN

RESUMEN:

La industria cárnica es uno de los principales sectores de la industria alimentaria en el mundo ya que la carne forma parte de la dieta integral alimenticia de toda la población mundial, por su alto valor nutricional que representa. En consecuencia, se requiere impulsar la calidad en la cadena de suministro de la industria cárnica para que el producto final cumpla con las características necesarias para su aprobación dentro de los estándares establecidos sobre todo para su exportación. Es por esto que esta investigación tiene como objetivo determinar desde una perspectiva teórica los factores claves que mejoran la cadena de suministro de los productos cárnicos y permiten su internacionalización. Esto permitirá aumentar la eficiencia de los procesos productivos y de transformación, así como aumentar la competitividad con el fin de mejorar la calidad en la carne de exportación que conlleve a la apertura de nuevos mercados internacionales. La metodología utilizada es de una investigación exploratoria y descriptiva que busca presentar la importancia de la industria de productos cárnicos a nivel mundial y la importancia de la industria de la carne bovina en México y como resultados se pretende mostrar en base a un fundamento teórico que los factores que permiten mejorar la internacionalización de los productos cárnicos son: la proveeduría certificada, la producción estandarizada, el cumplimiento de los requerimientos de los clientes y contar con una capacitación constante.

PALABRAS CLAVES: Cadena de Suministros, Productos Cárnicos, Internacionalización

ABSTRACT:

The meat industry is one of the main sectors of the food industry in the world, since beef is part of the comprehensive diet of the whole world population, because of its high nutritional value. Consequently, it is necessary to boost the quality in the supply chain of the meat industry so that the final product meets the characteristics necessary for its approval within the standards established especially for its export. This is why this research aims to determine from a theoretical perspective the key factors that improve the supply chain of meat products and allow their internationalization. This will increase the efficiency of production and transformation processes, as well as increase competitiveness in order to improve the quality of the export meat that leads to the opening of new international markets. The methodology

used is an exploratory and descriptive research that seeks to present the importance of the meat products industry worldwide and the importance of the beef industry in Mexico. The results show on the basis of a theoretical basis that the factors that allow to improve the internationalization of the meat products are: The certified supply, the standardized production, the fulfillment of the requirements of the clients and have constant training

KEY WORDS: Supply chain, meat products, internationalization, standardized production, export

INTRODUCCIÓN

Los mercados internacionales en la actualidad presentan una demanda de alimento de origen animal que no cause daño a la salud, debido a que existen sustancias que de forma accidental o inducida puede contaminar a estos productos. Por eso es imprescindible establecer políticas y acciones que aseguren la inocuidad de los alimentos y que garanticen su calidad higiénica para beneficio de los consumidores.

La industria cárnica es la encargada de la producción, el procesamiento y la distribución de la carne de animal a los principales centros de consumo (mercados, almacenes o tiendas departamentales). La producción de carne se queda bajo la responsabilidad de la ganadería dando pie a la cadena de producción de la industria cárnica. De acuerdo con un análisis del Grupo Consultor de Mercados Agrícolas (GCMA) indica que durante el año 2017 la producción total de carne de res, cerdo y avícola alcanzó una cifra estimada de 6,460,000 toneladas, lo cual supone un aumento del 2% con respecto al año anterior.

La industria cárnica en México es sólida, ya que abastece al mercado interno y al mundo de alimentos de origen animal sanos, inocuos y de calidad. Actualmente la industria procesa y comercializa a nivel nacional e internacional cárnicos de res, ave, cabrito, equino y embutidos, así como comidas preparadas, huevo y, en el último año, se sumaron las primeras plantas de lácteos y miel. Según datos de la Asociación Nacional de Establecimiento Tipo Inspección Federal (ANETIF), cada año la industria cárnica de México muestra cifras crecientes, lo que la convierte en un sector superavitario, a través del Sistema Tipo Inspección Federal (TIF) que permite exportar diversos productos de origen animal a cerca de 60 países, las exportaciones de productos cárnicos alcanzarán los mil 760 millones de dólares al cierre del 2017, lo que implica un incremento anual promedio de 23.8 % en la última década.

Por lo tanto, es importante realizar este proyecto de investigación ya que se analiza la cadena de suministro de la industria cárnica en México que su papel dentro de la economía

nacional e internacional es considerable. Existe una cadena de suministros de esta industria que es muy importante y se puede dividir en los siguientes eslabones: desde el nacimiento de los animales y la logística de entrega en plantas o rastros con certificados TIF, la faena o sacrificio del ganado y la división de canales en cortes en el frigorífico y la entrega de cortes del frigorífico a exportadores, minoristas y consumidores.

Figura no. 1.- Cadena de suministro de la industria cárnica en México



Fuente: Elaboración propia con datos de SUKARNE

La exportación de productos de calidad no solo incluye cumplir con los requisitos de los países importadores también depende de mantener la confianza del consumidor y asegurar una cadena de suministro competitiva y transparente. El alcance de estos objetivos requiere inversiones en trazabilidad que es la capacidad de las partes interesadas como productores, comerciantes, minoristas, consumidores y reguladores para rastrear la historia de un producto a través de cada etapa de producción hasta llegar a su fuente de origen.

Datos proporcionados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) en 2017 mencionan que la industria pecuaria en México crece sistemáticamente lo que ha propiciado que se registre una producción histórica en carne de bovino con cerca de dos millones de toneladas, y ubica al país en el sexto productor de carne en el mundo. De acuerdo a datos de la Asociación Mexicana de Engordadores de Ganado Bovino (AMEG) la exportación de carne mexicana sigue siendo uno de los sectores con crecimiento sostenido en el país, y que los principales mercados son Estados Unidos con un 87%, seguido por Japón con 7% y lo restante es dividido entre algunos otros países pertenecientes al Oriente y Medio Oriente.

Por lo tanto, este proyecto de investigación pretende abordar el tema de las cadenas de suministro, específicamente en un sector que es muy importante en México como lo es la de los productos cárnicos. Sobre todo porque la cadena de la carne de res comprende todas las actividades que se inician en el campo con la cría del ganado y culminan con la comercialización del producto terminado hacia el mercado de exportación.

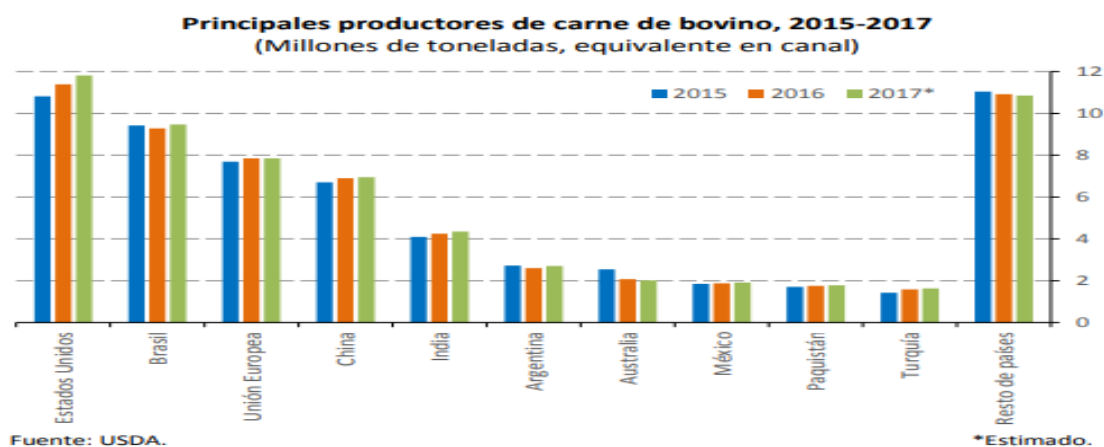
Primero se iniciará con la descripción de la importancia de los productos cárnicos a nivel mundial y la importancia en México, seguida del marco teórico que fundamenta los factores que se proponen en la hipótesis como el resultado de esta investigación.

Importancia de productos cárnicos a nivel mundial

La producción mundial de productos cárnicos (bovino), entre 1993-2013, pasó de 47,45 millones de toneladas a más de 58 millones de toneladas. Durante 20 años este sector a experimentado un crecimiento del 23,5%. Una de las razones de este crecimiento es debido a las mejoras tecnológicas en las técnicas de producción, hábitos de consumo y por el aumento del poder adquisitivo en los países en desarrollo.

Países como Estados Unidos de América, Brasil, India, China concentran el 60% del mercado mundial de la carne (Gráfico 1). Por lo tanto se trata de un mercado concentrado y poco diversificado (Valeria Errecart, 2015). Para tener una mejor perspectiva de cuáles son los factores claves que hicieron crecer este mercado de producción de carne bovina vamos a analizar a continuación los principales actores que la conforman: Estados Unidos, Brasil, Unión Europea (UE) China, e India.

Gráfico 1

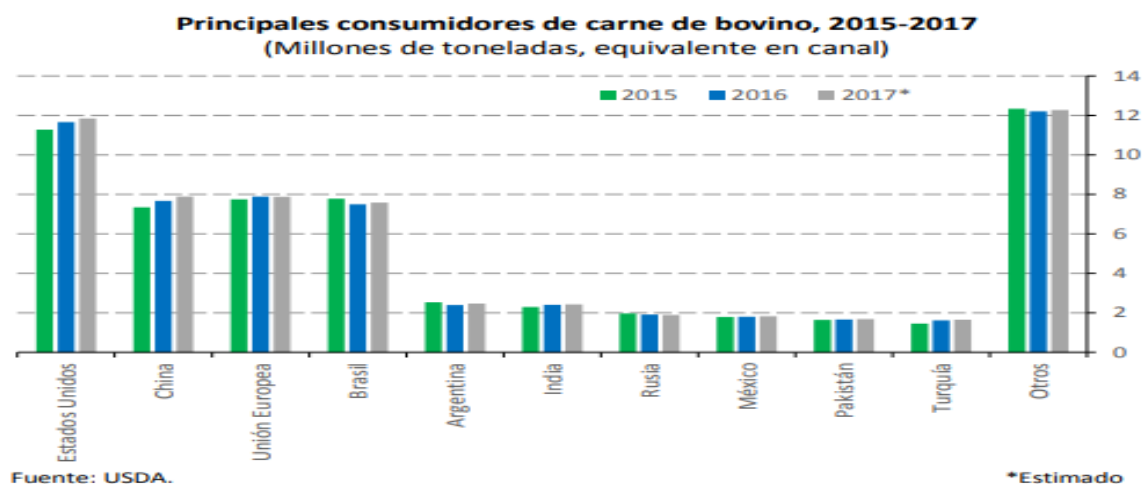


Estados Unidos cuenta con la industria de transformación de granos en carne más grande del mundo debido a esto el tipo de carne que mayormente se produce en el país es de alta calidad, con animales alimentados en base a granos que se destina tanto al consumo doméstico como a la exportación. Sin embargo, este país es un importador neto de carne bovina, básicamente de vacas alimentadas a pasto, de bajo precio, destinada al proceso manufacturero.

Brasil invirtió en la productividad de los centros de acopio, implemento programas gubernamentales que subsidian la tasa de interés para inversiones en mejoras de pasturas y en genética bovina. La Unión Europea sufrió una marcada disminución en la producción de la

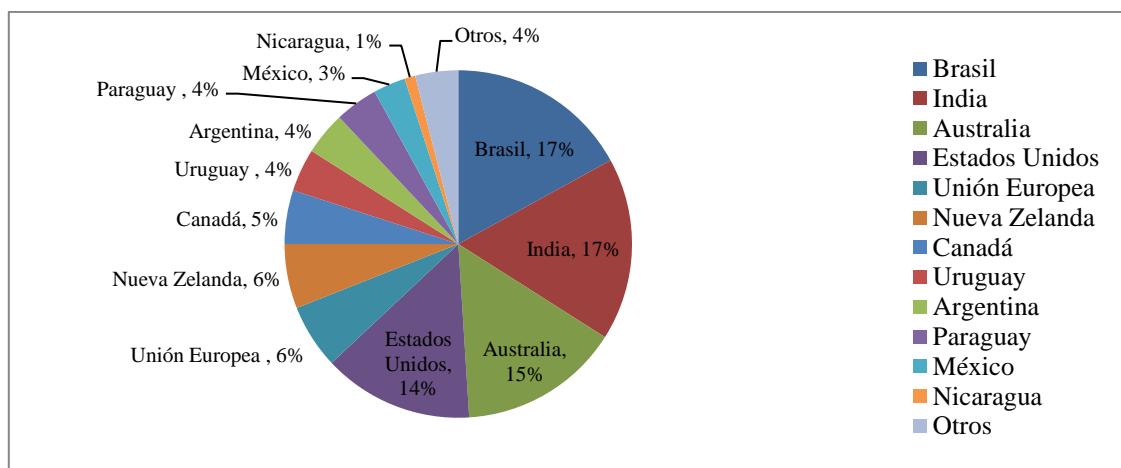
carne bovina. Se mantiene dentro de los 5 principales productores de carne bovina debido a la cantidad de países que la componen (28 en total); los principales productores dentro de ella son Alemania, Suiza, Italia y España.

Gráfico 2



El ingreso de China a la OMC (Organización Mundial del Comercio) dio como resultado un crecimiento en su producción de carne. Los factores que hicieron posible este crecimiento fueron la mecanización de la agricultura (prácticas genéticas y alimentarias mejoradas), a la rápida urbanización de la población en este periodo, en conjunto con la mejora del poder adquisitivo y cambios en los hábitos de consumo, su producción es destinada al consumo interno, registrando exportaciones mínimas en relación a su producción. India posee el mayor inventario bovino del mundo el cual se ubica en aproximadamente 330 millones de cabezas, que provienen de la industria lechera, la cual se encuentra en auge; además es el segundo país con mayor población del planeta con más de 1.200 millones de habitantes.

Gráfico 3.- Principales exportadores de carne de res (estimadas del 2017)



Fuente: Elaboración propia con datos de United States Meat Export Federation (USMEF)

Los principales países importadores de carne son los Estados Unidos (17.9 %), China (10.8 %), Japón (9.3 %), Rusia (7.6 %) y Corea del Sur (6.7 %).

Importancia de la Industria de la carne bovina en México

La ganadería bovina en México fundamentó la alimentación de los animales con pastos naturales desde en la década de 1950 hasta principios de la década de 1980, este modelo de tipo extensivo aceleró el desmonte de grandes superficies en el país. Este tipo de ganadería tuvo como principales mercados la exportación de becerros hacia los Estados Unidos y la producción de carne para el mercado nacional, el abastecimiento de dichos mercados se dividió por zonas ganaderas, en el norte del país sostuvo la venta de becerros como la actividad fundamental debido al ecosistema, a la proximidad del mercado norteamericano y a la normatividad, que daba exclusividad para los estados de esa región, mientras la región del trópico cubría el mercado interno (Arce, 2015).

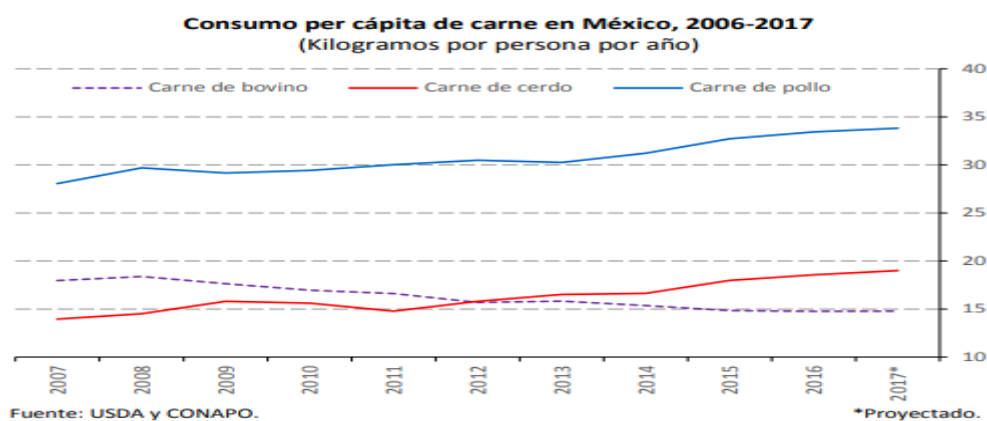
El sector ganadero ha transitado por dos etapas, en la primera etapa el producto más importante, por su volumen, valor y permanencia, ha sido la exportación de becerros. También se exportaban diversos cárnicos en pequeños volúmenes como carne fresca de res, cortes congelados de carne de cerdo y carne deshuesada de ave y carne de equino, con destino fundamentalmente a Estados Unidos. El mercado nacional de carne de res careció de articulación entre sus distintas fases, desde la primaria hasta la distribución. El proceso de comercialización fue sumamente artesanal y fragmentado, de ahí que las mejoras e inversiones a nivel productivo no repercutieron en el consumidor en cuanto a calidad y precio; por ejemplo, la venta de ganado del criador al engordador se realizaba por lotes heterogéneos, ya sea directamente o por un intermediario, sin considerar alguna clasificación por raza o peso (Arce, 2015).

En la segunda etapa, apareció la ganadería intensiva y la proliferación de los rastros TIF (Tipo Inspección Federal), el sector comienza a revertir la situación de rentabilidad. Luego de la apertura comercial comienza a recuperarse la industria. En los últimos 10 años han emergido empresas más dinámicas y competitivas, con sistemas de financiamiento sólido y con una mayor integración al mercado mundial, lo que a su vez ha generado un mayor grado de concentración en el sector.

Se integraron muchos engordadores de ganado para evitar el costo de los intermediarios, por lo que hoy tienen su rastro, su empacadora y su distribuidora para el mercado nacional y de exportación, el gobierno mexicano instauró programas a partir del 2012 para contrarrestar los efectos negativos que generaron fenómenos meteorológicos.

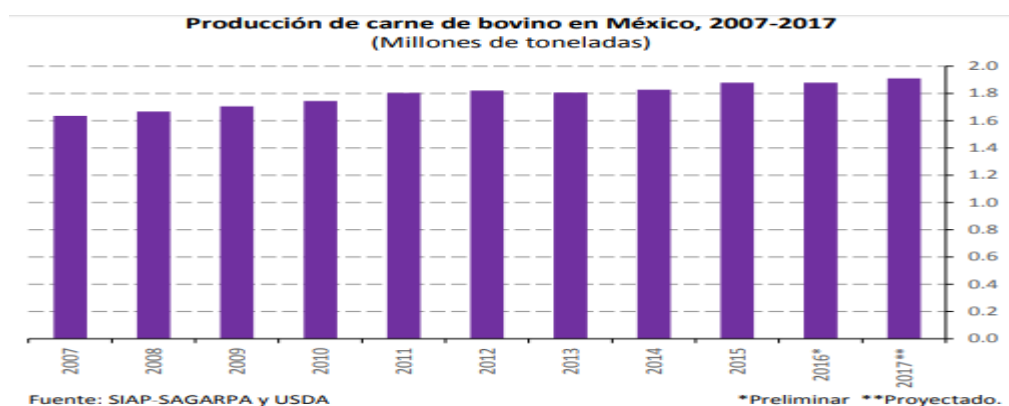
En cuanto al consumo nacional de la carne de res en México entre el 2007 y 2016 se contrajo a una tasa promedio anual de 0.9 %. Aun cuando los precios de la carne de res son mayores en comparación con otras fuentes de proteína de origen animal, los sectores de población de medianos y bajos ingresos han mantenido el consumo de bistec de carne de res, el cual es un corte de valor inferior en comparación con otro tipo de cortes. Se estima que el consumo de cortes de mayor valor en el estrato de la población de mayores ingresos se mantenga estable. En tanto, el consumo per cápita de otras carnes, como la de pollo y la de cerdo, muestra una tasa de crecimiento promedio anual de 2.0 y 3.3 % durante el citado período. Por lo que, en 2017, el consumo per cápita de carne de bovino fue de 14.8 kg, el de carne de cerdo en 19.0 kg, y el de carne de pollo en 33.8 kg, como se observa en la gráfica 4.

Gráfico 4



Con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), México, Canadá y Estados Unidos firmaron en 1994, se detonaron las exportaciones e importaciones de productos cárnicos entre los países antes mencionados. Desde 2013, México comenzó a beneficiarse de una mayor demanda internacional por carne de res, debido al descenso en el inventario ganadero de Estados Unidos, país que realiza poco más del 50% de las exportaciones totales mundiales. Las mejoras en la calidad, seguridad y la sofisticación de las operaciones de carne mexicana han facilitado que se incremente la exportación en los últimos años (USDA, 2016). Por lo tanto, la producción nacional de carne de bovino ha presentado un continuo crecimiento, como se observa en la gráfica 5, entre 2007 y 2016, creció a una tasa media anual de 1.6 %, para ubicarse en 1.88 millones de toneladas de carne en canal.

Gráfico 5



Por otra parte, según los datos proporcionados por FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura), en el 2016, el 62.5 % de la producción nacional de carne de bovino se concentró en diez entidades: Veracruz (13.4 %), Jalisco (11.5 %), Chiapas (6.1 %), San Luis Potosí (5.5 %), Sinaloa (4.9 %), Baja California (4.8 %), Durango (4.5 %), Michoacán (4.1 %), Chihuahua (4.0 %) y Sonora (3.7 %).

México es un importante exportador y proveedor de carne de res a nivel mundial, de acuerdo a datos de la SAGARPA, la exportación total de bovino (en pie y carne) aumentó 8.3 % entre mayo del año 2018 y el mismo periodo del 2017. Esto significó más de 829 millones de dólares de exportaciones. En menos de una década México aumentó siete veces, incursionando en Estados Unidos que es uno de los mayores importadores de carnes y en los especializados mercados asiáticos, como Japón y Hong Kong. Además, es el quinto exportador por importancia en Latinoamérica y el tercer productor más grande de la región

Como se mencionó, los Estados Unidos es un mercado muy importante en cuanto a los nichos y consumidores se refiere. El USDA calculó que en el 2018, cada estadounidense consumió unos 100 kilogramos de carne roja y aves de corral. Por lo tanto, para entrar al mercado americano con productos cárnicos, es necesario entender los atributos más valorados por los consumidores del país, que, por supuesto, son requeridos también por los importadores:

- El primero y más importante de los atributos más valorados por el consumidor es el sabor, siendo el contenido de grasa la característica más asociada a él.
- El segundo atributo sería el origen de la carne, relacionado principalmente con la trazabilidad del producto, implicando aspectos como la forma en que fue criado el animal, el lugar de engorda, la dieta alimenticia del ganado y el cumplimiento de estándares zoonosológicos.

Otro nicho importante que hay que tomar en cuenta sobre la carne bovina en Estados Unidos son las clasificaciones que básicamente son cuatro: *USDA Prime*, *USDA Choice*, Carne Natural y Carne Orgánica), así como las carnes con certificaciones Kosher y Halal. (Quezada, 2013)

MARCO TEÓRICO

La internacionalización

El proceso de globalización ha sido muy largo y es el resultado de muchos años de estrechar y mantener las relaciones comerciales entre los países. Desde los inicios las teorías clásicas intentaron explicar que tener una ventaja competitiva y comparativa era lo que permitía que los países pudieran comercializar entre ellos. Ya que como lo explica la teoría de la ventaja absoluta, una nación tiene la ventaja absoluta cuando puede producir una cantidad de bienes o servicios con la misma cantidad de recursos que otra nación o bien cuando puede producir la misma cantidad de bienes y servicios usando menos cantidad de recursos otra nación (Ball, Geringer, MacNett y Minor, 2013).

Después, llegaron otras teorías a complementar o contrarrestarlas al señalar que no sólo es tener estas ventajas, sino que también los costos de los recursos así como la competencia influían en la decisión de comercializar los productos al exterior. Una de estas teorías es la del ciclo de vida del producto con la diferenciación en costos. Ya que pasan a desarrollar su actividad productiva en el seno de países en desarrollo, poseedores de una mano de obra mucho más barata y que, por tanto, facilitan a las empresas un escenario más idóneo para la consecución de una posición preeminente en costes. Esto es, el ciclo del producto inicia cuando la empresa los produce en el mercado local que cuando se satura empieza a exportarlo y a fin de evitar perder un mercado al que se atiende mediante exportaciones, una empresa se ve obligada invertir en instalaciones productivas en el extranjero cuando otras firmas comienzan a ofrecer productos similares.

Además, en la actualidad se considera que es el crecimiento conducido por las exportaciones, una de las mejores formas de detonar el crecimiento económico, principalmente en los países desarrollados, que suelen tener o contar con una política industrial y comercial, complementarias. Por lo que, en la política económica de un país, las exportaciones juegan un papel crucial para conseguir un crecimiento sostenido. Inclusive, se observa un mayor esfuerzo por encontrar las formas de incrementar la habilidad de vender los bienes y servicios producidos domésticamente en los mercados globales. Esta habilidad para exportar es lo que se ha catalogado frecuentemente como la “competitividad de las exportaciones”. En esta

corriente de pensamiento, las exportaciones se convierten en el objetivo y meta última de política económica (Carlos Gómez Chiñas, 2014).

Cadenas de valor:

Ganeshan y Harrison (1997) describen la Cadena de Suministro, conocida en inglés como "Supply Chain", como una cadena de proveedores, fábricas, almacenes, centros de distribución y detallistas a través de los cuales se adquieren las materias primas, se transforman y se envían al cliente (López, 2001). Al hablar de la cadena de suministro se hace referencia en sentido general a la integración de los procesos principales de un negocio, desde los proveedores primarios hasta los clientes finales, donde cada uno añade valor a través de la coordinación; con el objetivo de lograr ventajas competitivas y agregarle valor al servicio que le brinda al cliente (Gretel Martínez Curbelo, 2018)

La integración de estas cadenas permiten a las empresas ser más competitivas y mejorar el servicio al cliente, ya que los pilares que lo soportan representan, por un lado, la integración de las unidades de negocio que forman la cadena de suministro y por otro, la coordinación necesaria que debe existir entre ellas, a todos los niveles su implementación necesita integración de los procesos desde el aprovisionamiento, hasta la fabricación y la distribución a través de la cadena de suministro (Gretel Martínez Curbelo, 2018)

Integración de la Cadena de Valor de la Carne Bovina

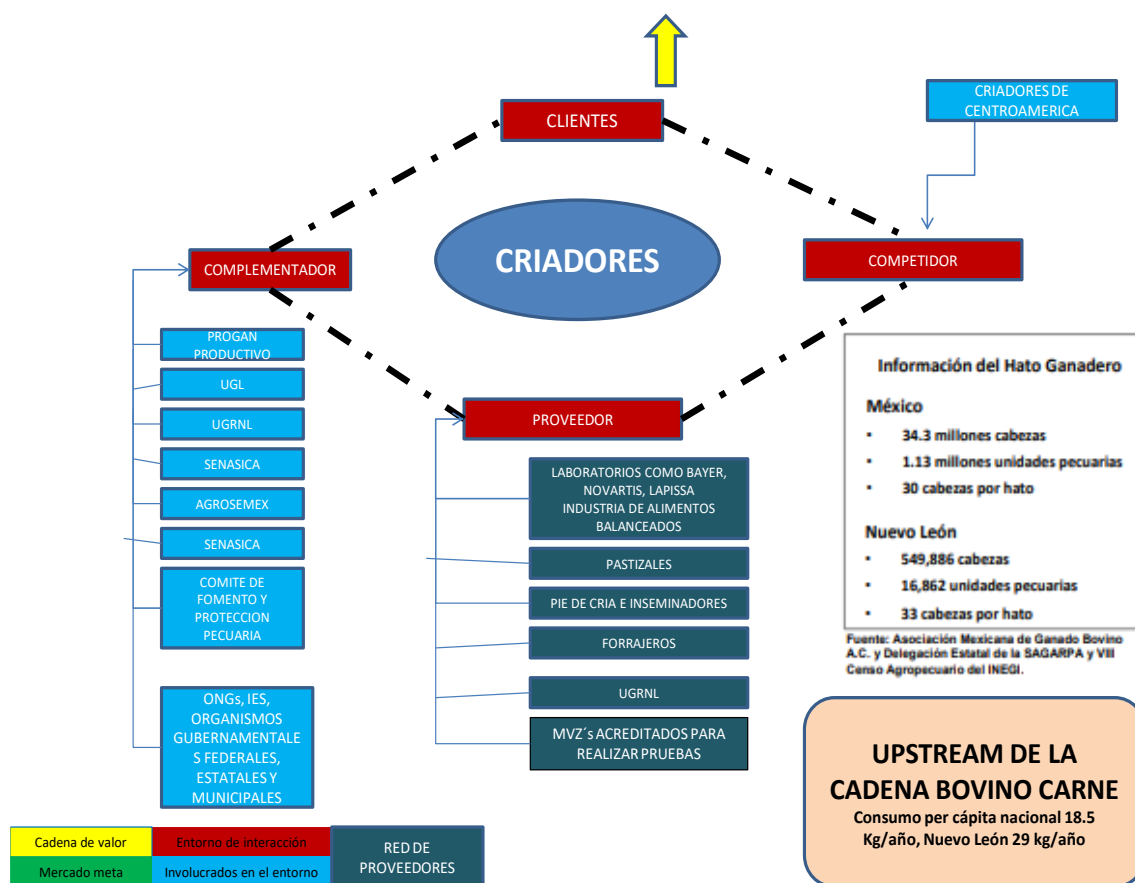
Para la integración de la cadena de valor de la producción, venta y distribución de la carne bovina existen cuatro eslabones indispensables que están entrelazados de forma secuencial y en donde el primer eslabón de análisis está constituido por los productores y los sistemas de producción bovina como se observa en la figura 2.

El segundo eslabón de la cadena productiva corresponde al de comercialización, y en éste se encuentran los acopiadores o intermediarios (locales, regionales, y nacionales), quienes se encargan de la compra-venta de becerros, novillos, vaquillas, toros y vacas de desecho en pie. El tercer eslabón se identifican las asociaciones ganaderas y los rastros. Entre los principales servicios brindados por la asociación ganadera, se encuentran: realizar la inspección física y sanitaria de los animales, verificar su origen, procedencia, y peso, autorizar y expedir la documentación requerida para el transporte de los animales.

En el cuarto eslabón es el de transformación y venta. En éste, intervienen los tablajeros (carniceros o detallistas), cuyas actividades consisten en: 1) la transformación de los animales en pie a carne en canal; y 2) la transformación de la canal en diferentes cortes de carne y subproductos cárnicos (embutidos, carne salada, carne adobada, entre otros) para venta al consumidor final. Para este eslabón se requieren los servicios estratégicos que ofrecen los

rastros. Éstos tienen como objetivo proporcionar las instalaciones adecuadas para el sacrificio de animales mediante los procedimientos más convenientes para obtener carne con un apropiado control higiénico sanitario.

Figura 2.- Eslabones de la cadena productiva de carne



Fuente: Elaboración propia

METODOLOGÍA

La propuesta de la metodología de este artículo se basa en el método científico, con la delimitación hasta el momento de una investigación exploratoria y descriptiva, que pretende presentar la problemática de la producción de carne y la integración de su cadena de suministro, pero sobre todo se realiza un análisis teórico sobre los factores que impulsan la internacionalización de estos productos en donde se espera justificar teóricamente las variables de la hipótesis planteada. Por lo tanto, esta investigación estará enfocada a aquellas empresas productoras, industrializadoras y comercializadoras de productos cárnicos. El sujeto de investigación serán los Dueños o Gerentes de cada una de las principales empresas productoras

de alimentos procesados cárnicos que se encuentran en los principales municipios del Estado de Nuevo León.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultado del análisis de la literatura se encontraron que los factores estratégicos de la cadena de suministro que impulsan la internacionalización de estos productos son: la proveeduría certificada, la producción estandarizada, el cumplimiento de los requerimientos de los clientes y contar con una capacitación constante.

• La proveeduría certificada

Pons y Sivardière (2002) mencionan que la certificación es el procedimiento por medio del cual una entidad u organismo emite una garantía por escrito, referente a un bien, proceso o servicio informando que este opera de acuerdo a los requisitos especificados. Por lo que es en consecuencia, el medio que garantiza la conformidad del bien, proceso o servicio respecto a las normas y otros documentos normativos; se materializa en un certificado que es un documento emitido conforme a las reglas de un sistema de certificación, que demuestra con un nivel suficiente de confianza, que un bien, proceso o servicio debidamente identificado, está acorde a una norma o a otro documento normativo especificado (GIL, 2014)

La certificación de los proveedores o certificación de sus entregas sobresale como una de las mejores prácticas en temas de mejoramiento continuo para las empresas. Arboleda Zúñiga y García (2013) definen las entregas certificadas como: una alianza estratégica donde las partes: proveedor y cliente, se comprometen a realizar todas las operaciones y procedimientos necesarios con el fin de garantizar de manera total: calidad del producto, calidad de la entrega desde el inicio de la cadena de suministro, reducción del desgaste administrativo en la solución de diferencias (notas contables, devoluciones), reducción de la excesiva manipulación de mercancía y minimización de costos, a través de la cadena de suministro (GIL, 2014)

• La producción estandarizada

Diez y Abreu (2009) mencionan que la competencia entre compañías es cada vez mayor, la exigencia de los consumidores por recibir mejores productos y servicios se incrementa y el avance de la tecnología se desarrolla a gran velocidad; por ello, las empresas han tenido que cambiar su manera de administrar y operar, mejorar la eficiencia en sus procesos, disminuir sus costos y crear un valor agregado para subsistir. La estandarización de productos y servicios al mercado se ha convertido en un órgano vital que determina el crecimiento y desarrollo de numerosas compañías en varios países (Abreu, 2009)

Por su parte (Tafolla, 2000) comenta que la estandarización es el desarrollo sistemático, aplicación y actualización de patrones, medidas uniformes y especificaciones para materiales, productos o marcas. No es un proceso nuevo, ha existido desde hace mucho tiempo y constituye un método excelente para controlar los costos de materiales, eliminar el número de proveedores y ayudar a la gente a identificar los productos en donde quiera que se encuentre

Una de las estrategias de estandarización de productos en el mercado es la Generación de ideas. Las ideas para la estandarización de productos pueden provenir de distintas fuentes: los mismos clientes, competidores, proveedores, personal del departamento de ventas, mercadotecnia, agencia de publicidad encargada de la cuenta, investigación y desarrollo, entre otras. La forma de detectar si las necesidades, gustos, requerimientos, entre otras, son similares entre dos países puede ser por medio de encuestas, sesiones de grupo, quejas y sugerencias o cualquier actividad en la que se tenga contacto con los consumidores finales (Tafolla, 2000)

- **El cumplimiento de los requerimientos de los clientes**

Implica identificar el mercado objetivo, o sea, quién es el cliente, a partir del conocimiento de los clientes y de sus requerimientos será necesario definir la concepción del servicio, o sea, cómo diferenciar el producto en el mercado. Esto es un elemento importante a la hora de, posteriormente, diseñar el servicio, pues es una decisión de la alta gerencia que sentará pautas acerca del ciclo de servicio, el grado de contacto e interacción, la intensidad de la mano de obra, la distribución en planta, acciones de abastecimiento, etc (Alonso, 2004).

Zeithaml (1990) reconoce que "una de las causas potenciales de deficiencias en los servicios está dada por no saber lo que esperan los usuarios", esto impedirá que se logre un adecuado diseño del servicio con lo que la calidad que se oferte estará, sin dudas, por debajo de la esperada por los clientes (Zeithaml, 1990)

Otro elemento muy asociado a la determinación de los requerimientos de los clientes es sin dudas la definición de una estrategia. Algunos limitan la estrategia a la definición del paquete de servicios y el enfoque operativo, lo que más bien resulta ser un complemento de la estrategia anteriormente definida, en un marco más operativo que incluyen: Atención al cliente en términos amistosos y de ayuda, rapidez y conveniencia en la entrega del servicio, precio del servicio, variedad de servicios, calidad de los bienes tangibles y habilidades únicas. Con todos estos aspectos definidos, se está en condiciones de diseñar el producto a ofertar (Alonso, 2004).

- **La capacitación constante**

La capacitación a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda

organización. El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos globales y cuando se considera su efecto sobre los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y en los campos de máximo atractivo y rendimiento potencial (William, 2007).

Es un proceso de transmisión de conocimientos técnicos, tanto, teóricos como prácticos para que los trabajadores comprendan la importancia de su trabajo y puedan desempeñarlo de mejor manera. Es un proceso educativo y de toma de conciencia, en donde se necesita que los empleados se involucren en todo el proceso, es decir, tienen que conocer cómo funciona la empresa y comprender la importancia de sus tareas en la inocuidad y rendimiento del producto final (SAGARPA, 2014).

Por lo que se postula como hipótesis de esta investigación que los factores estratégicos que permiten la integración de la cadena de valor de productos cárnicos para impulsar la internacionalización de estos productos son: la proveeduría certificada, la producción estandarizada, el cumplimiento de los requerimientos de los clientes y contar con una capacitación constante.

CONCLUSIONES

El presente estudio mostró la importancia de la industria de productos cárnicos en el mundo y el crecimiento de su producción y consumo de carne. También se mostró la necesidad de incrementar las exportaciones de carne desde México lo que permitirá un aumento en su producción. Por lo este trabajo se enfocó en la identificación de los factores que son claves en la cadena de suministro y como se pueden mejorar con el propósito de impulsar la exportación de productos cárnicos de origen bovino. Por lo que esta investigación se justifica porque pretende beneficiar a la industria cárnica mexicana.

Como se observó se cumplió el objetivo de investigación al hacer una revisión exhaustiva de las teorías existentes sobre los factores claves de la cadena de suministro que afectan a la calidad de los productos cárnicos para exportación. Lo que permitió postular la hipótesis desde una justificación teórica, el siguiente paso será dar una aportación metodológica con el diseño de un instrumento o encuesta que permitirá ser utilizada como una metodología para que las empresas puedan medir el fenómeno analizado.

Pero lo más importante es que en la práctica los resultados de este estudio permitirán a los empresarios proponer estrategias viables para que puedan ser implementadas por otras empresas o público en general dentro de la cadena de suministro para impulsar la

internacionalización de sus productos y esto permitirá una generación de conocimiento válido y confiable.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. D. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso . *International Journal of Good Conscience*, 97-144.
- Alonso, J. A. (Julio de 2004). Modelo para la gestión de la calidad del servicio . La Habana, Cuba .
- Arce, J. A. (2015). La competitividad de la carne fresca de res mexicana en el mercado estadounidense. *Estudios Fronterizos*, 16(32), 221-245.
- BANCOMEXT, D. d. (Agosto de 1985). Comercio Exterior . *Mercados y productos*, 35(8), 822-830.
- Carlos Gómez Chiñas, J. G. (2014). ¿Podrán los países en desarrollo y México hacer que las exportaciones sean fuente de crecimiento económico alto y sostenido? *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 8(1), 903.
- CARLOS GÓMEZ CHIÑAS, J. G. (2014). *¿Podrán los países en desarrollo y México hacer que las exportaciones sean fuente de crecimiento económico alto y sostenido?* Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/viewFile/1191/858>: <https://riico.net/index.php/riico/article/viewFile/1191/858>
- CARLOS GÓMEZ CHIÑAS, J. G. (2014). ¿Podrán los países en desarrollo y México hacer que las exportaciones sean fuente de crecimiento económico alto y sostenido? *Memoria del VIII Congreso* (pág. 902). Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- GIL, G. E. (2014). CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES SU EFECTO EN PROVEEDOR, CLIENTE Y CONSUMIDOR FINAL. Bogotá, Colombia .
- Gretel Martínez Curbelo, M. F. (2018). La gestión de la cadenas de suministro en Cienfuegos. *Dimensión Empresarial* , 61-77.
- Izaguirre, J. A. (2012). El comercio internacional de Mexico: antes y despues del TLCAN. *Revista academica de economia*, 169.
- Ketels, C. (20 de Oct de 2010). *Harvard Business School* . Obtenido de <https://hbswk.hbs.edu/item/export-competitiveness-reversing-the-logic>
- López, R. S. (2001). Cadena de Suministro. *Tesis para Grado de Maestría* . San Nicolas de los Garza , Nuevo León, México.

- Martínez, D. P. (2017). EL COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO A TRAVÉS DEL TIEMPO. *II Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica*, (págs. 53-63).
- Meindl, S. C. (2008). Administración de la Cadena de Suministro. Estrategia, planeación y operación. En S. C. Meindl, *Administración de la Cadena de Suministro. Estrategia, planeación y operación*. (pág. 3). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Mg. Valeria Errecart, M. L. (Mayo de 2015). Análisis del mercado mundial de carnes.
- Quezada, I. (Junio de 2013). Nichos de mercado para la carne bovina en Estados Unidos. (ODEPA, Ed.) *Agrimundo*(8).
- SAGARPA. (12 de Diciembre de 2014). Manual de Buenas Prácticas Pecuarias en el Sistema de Producción de ganado bovino productor de carne en confinamiento. 69. Ciudad de México , México .
- SENASICA. (2014). <http://publico.senasica.gob.mx/?doc=21454>. Recuperado el 2018, de <http://publico.senasica.gob.mx/?doc=21454>
- Tafolla, H. (Julio de 2000). Estandarización y Globalización. *SEGMENTO*(6), 2.
- Thomas Farole, J. G. (2010). Analyzing Trade Competitiveness. A Diagnostics. *World Bank Policy Research Working Paper, WPS5329*. Washington, D.C., Estados Unidos de América.
- United States Department of Agriculture. (Febrero de 2017). Economic Research Service. Livestock, Dairy, and Poultry Outlook.
- USDA. (Abril de 2016). United States Department of Agriculture. Obtenido de <https://www.usda.gov/>
- William, W. (2007). *Administración de personal y de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Zeithaml, V. (1990). *Calidad total en la gestión de los servicios* . Madrid : Díaz de Santos.