

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN EN CUATRO MODELOS DE NEGOCIO DE CARNE BOVINA

Miguel Ángel Vargas-Del-Ángel, Universidad Autónoma Chapingo
Manrubbio Muñoz-Rodríguez, Universidad Autónoma Chapingo
Vinicio Horacio Santoyo-Cortés, Universidad Autónoma Chapingo

RESUMEN

Los nichos de mercado por lo común son poco visibles para el público general pero altamente rentables para las empresas. Entre diversos nichos de mercado existentes en México para la carne de bovino, se identificaron y estudiaron cuatro modelos de negocio: carne artesanal (cecina), carne para exportación y mercado nacional con sello Tipo Inspección Federal (TIF), carne Kosher con sello TIF, y carne Wagyu con sello TIF; mismos que fueron analizados bajo la metodología de estudios de caso con la finalidad de identificar las estrategias de diferenciación que les permiten obtener ventajas competitivas, para lo cual se consideraron diez variables de análisis (segmento de mercado objetivo, calidad genética del ganado, edad al sacrificio, sistema de clasificación, integración de procesos, servicios adicionales valorados por el cliente, proceso de ceba, sistema de sacrificio y procesamiento, valor de mercado por Kg de carne fresca, y método de asignación de precio). La principal conclusión es que las estrategias de diferenciación resultaron relevantes para la elección que hacen los clientes en el mercado y para la captura de valor económico que realizan las empresas con la finalidad de generar utilidades.

PALABRAS CLAVES: Segmentación de Mercados, Sistema de Clasificación, Cadena de Suministro, Red de Valor

DIFERENTIATION STRATEGIES IN FOUR BUSINESS MODELS OF BEEF

ABSTRACT

Niche markets usually are not very visible to the general public but highly profitable for companies. Between different market niches existing in Mexico for beef, were identified and studied four business models: artisanal meat (jerky), meat for export and domestic market with seal Tipo Inspección Federal (TIF), a Kosher seal TIF, and Wagyu beef with seal TIF; same were analyzed under the methodology of case studies in order to identify the differentiation strategies that allow them to gain competitive advantages, which were considered ten variables analysis (segment of the target market, genetic quality of cattle, age at slaughter, classification system, integration of processes, additional services appreciated by the customer, process of fattening, slaughter and processing, system market value per Kg of fresh meat, and method of allocation of price). The main conclusion is that differentiation strategies were relevant to the choice that make customers in the market and to capture economic value that the companies with the purpose of generating profits.

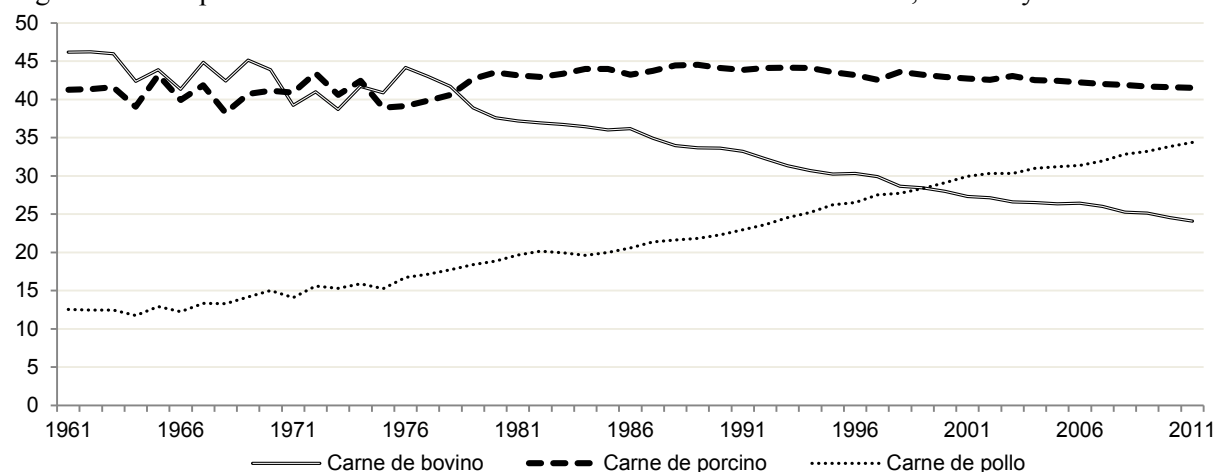
JEL: Q12, Q13, D12

KEYWORDS: Market Segmentation, Classification System, Supply Chain, Value Network

INTRODUCCIÓN

Las evidencias (FAO, 2012) indican que la red global de valor en bovinos carne pierde competitividad y valor de mercado frente a otras redes de valor de proteína animal tales como: la carne de pollo y carne de cerdo (figura 1), de ser la carne de mayor producción mundial (42% del total) en la década de 1960, pasó a ocupar el tercer lugar con 23% en la primera década del siglo XXI. Estas tendencias se atribuyen a los ciclos productivos y reproductivos más largos de la ganadería bovina (Aranda, García Ortiz, Monzon Armenta, Hernández Garay, & C, 2009), pero desde una perspectiva económica, las tendencias se pueden atribuir al costo de producción que alcanza cada especie y a su vez, a la capacidad de competir con precio en el mercado. En efecto, los precios de exportación de la carne bovina norteamericana son hasta cuatro veces superiores a los de la carne de ave (USMEF, 2013).

Figura 1: Participación. Porcentual del Mercado Mundial de Carne de Bovino, Porcino y Pollo 1961 a 2011



En esta figura se puede apreciar que la carne de bovino ha perdido competitividad frente a la carne de cerdo y pollo, al pasar de ocupar el primer lugar en producción mundial en la década de 1960, al tercer lugar en los inicios del siglo XXI. Fuente: elaboración propia con datos de FAOSTAT, 2013.

En México, la ganadería bovina especializada en la producción de carne ocupa el 50% del territorio nacional, concentra 32.9 millones de cabezas de ganado para la cría, y 2.5 millones de cabezas de ganado en 54 mil corrales de engorda (INEGI, 2013), y exportó un millón 399 mil becerros, principalmente a los Estados Unidos de América en 2012 (AMEG, 2014) (SIAP_SAGARPA, 2013b). Por su parte, la agroindustria de la carne de bovino aporta el 29% de la producción pecuaria nacional de México (SIAP_SAGARPA, 2013b), que equivale a 23% del valor total de la producción pecuaria, por el orden de los 61 mil millones de pesos; genera un millón 130 mil empleos directos remunerados, tres millones de empleos relacionados y 600 millones de dólares en divisas (COMECARNE, 2013). Con la dinámica de la globalización se ha incrementado la competitividad del sector cárnico nacional, sin embargo, las empresas mexicanas también tienen que enfrentar en el mercado interno a la oferta que proviene del extranjero, la cual suele competir con estrategias agresivas en cuanto a calidad y precios.

Esta tendencia obliga a las empresas nacionales inmersas en la red de valor de carne bovina a buscar estrategias de diferenciación de productos y modelos de negocio (Shafer, Smith, & Linder, 2005), que les ayuden a resolver el problema de la competitividad (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008). En este sentido, la exploración de nichos de mercados ayudan a las empresas en la creación de espacios de mercados no disputados, a hacer que la competencia sea menos relevante, crear y captar nueva demanda, romper el dilema valor/costo, y alinear el sistema completo de actividades de una empresa en la búsqueda de diferenciación y bajo costo (Kim & Mauborgne, 2004).

Una manera primaria de establecer la diferenciación en la carne de bovino obedece a la clasificación de los establecimientos de sacrificio (SIAP-SAGARPA, 2013a), los cuales en México, se dividen en rastros municipales y rastros Tipo Inspección Federal (TIF). En estos últimos se reciben animales para sacrificio bajo una estricta normatividad, cuyo propósito fundamental es garantizar la inocuidad del producto (ANETIF, 2013). Otras estrategias de diferenciación tienen que ver con la conformación del modelo de negocio (Montgomery, Thomas, & Kamath, 1984), las cuales es importante conocer, en tal virtud las preguntas a responder son: ¿cuáles son las estrategias de diferenciación que las empresas de la agroindustria de la carne bovina han implementado para conformar su modelo de negocio?, ¿a qué nichos de mercado están orientadas esas estrategias de diferenciación?, y ¿cuáles son las perspectivas para la red de valor bovinos carne, con respecto a la conformación de nichos de mercado?

El presente trabajo tiene por objetivo caracterizar y analizar cuatro modelos de negocio de la red de valor bovinos carne mexicana, a fin de identificar estrategias para aprovechar nichos de mercado que mejoren las oportunidades de negocio para los actores de esta red de valor. El trabajo inicia con una revisión de literatura que define los ejes rectores de la investigación y precisa los siguientes conceptos: modelo de negocio, cadena de suministro, red de valor, estrategias de diferenciación y nichos de mercado. Se revisan cuatro estudios de caso que corresponden a los diferentes modelos de negocio estudiados, el primero de ellos se refiere a la carne artesanal, también conocida en México como cecina, un producto de gran tradición y por tanto popular, propiamente arraigado a las técnicas más antiguas de conservación de la carne que es el secado al sol y posterior salado para evitar la proliferación de bacterias. Un segundo estudio de caso describe al modelo de negocio más dinámico de la red de valor, el de las empacadoras mexicanas de carne de bovino Tipo Inspección Federal (TIF) que producen carne para la exportación y el mercado nacional, en este sentido se escogió a la empresa líder de este segmento de mercado. En un tercer caso se describe un modelo de negocio diferenciado entre las empacadoras de carne bovina cuyo propósito es satisfacer la demanda de la comunidad judía establecida en México, al que se denominó carne kosher con sello TIF; y por último se describe a un modelo de negocio nuevo en México cuyo objetivo es un segmento de mercado sumamente exigente y especializado entre los restaurantes y clientes más selectos de México, al que se ha denominado carne Wagyu con sello TIF. Posteriormente se realiza una síntesis en la que se analizan y discuten las diferencias entre dichos modelos de negocio y finalmente se establecen las conclusiones de la investigación.

REVISIÓN DE LITERATURA

Un modelo de negocio se define como la manera en que una organización o persona física crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Entre las variables que definen a un modelo de negocio destacan las siguientes: el segmento de clientes al cual está dirigido, la manera en que está formulada la propuesta de valor al cliente, los canales de comunicación y distribución, la relación que se establece con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave de la empresa, las actividades clave de la empresa, y las alianzas que la empresa establece con otros actores.

La manera de crear valor generalmente está relacionada con la transformación de una necesidad no satisfecha en una solución apropiada, misma que puede ser valorada por los clientes de la organización como por no clientes. En muchas ocasiones las soluciones apropiadas generan externalidades positivas para la sociedad, como pueden ser empleos, menor contaminación o productos saludables que generan bienestar. Así, el valor entregado puede ser recibido por los clientes, como por la sociedad que se beneficia de la operación de un modelo de negocio determinado. En cuanto a la captura de valor, principalmente se considera a los accionistas, no obstante que pueden ser otros actores quienes capturen alguna parte del valor generado y entregado, por ejemplo algunos eslabones de una cadena productiva que se benefician de recibir un producto elaborado con mucha calidad y alto valor en el eslabón anterior (Montgomery et al., 1984).

El concepto de modelo de negocio ha sufrido transformaciones importantes en los años recientes (Shafer et al., 2005), al pasar de la teoría de la cadena de valor (Porter, 2005) que implicaba una integración lineal de procesos, desde el intercambio de materiales, servicios, productos semiterminados, productos terminados, así como de información y la logística que integra a la adquisición de materia prima y la producción, con la entrega de productos terminados al consumidor final (Sekiguchi & Ayala, 1999), también conocida como cadena de suministro; a una concepción más sofisticada del modelo de negocio desde la perspectiva de las redes de valor (Wu & Zhang, 2009) que incorporan intercambios dinámicos entre empresas, clientes, proveedores, alianzas estratégicas o complementadores (Nalebuff & Brandenburger, 2005) y la comunidad (Massa, Zott, & Amit, 2010) (Ricart, 2009). Estos intercambios dinámicos incluyen desde bienes tangibles como efectivo o productos, servicios o beneficios, hasta intangibles como el conocimiento, emociones y percepciones; todos ellos caracterizados como valor creado, y valor capturado, definidos así porque es el cliente quien define cuánto aprecia un bien o un servicio y en función de su apreciación es como se valora el intercambio (Harrington & K., 2008). No deben confundirse los términos de valor creado, y valor capturado (Shafer et al., 2005), el primero es para el cliente, y segundo generalmente es para los accionistas.

El modelo de negocio es precisamente la manera en que está conformado el sistema de conexiones internas y externas de los actores que conforman una red de valor, incluyendo la manera en que se distribuye el valor generado. Entre los elementos más importantes se pueden destacar a los segmentos de clientes o tipos de mercado, es decir a qué grupo de personas o empresas se ofrece el producto o servicio, tales como el mercado de masas referido a situaciones de competencia perfecta; nichos de mercado que son identificados con la finalidad de disminuir un poco la competencia; mercados diversificados con segmentos diferentes entre sí, con necesidades y problemas únicos; mercado de multisegmentos en los cuales se pueden dividir los servicios de acuerdo a las necesidades de cada segmento específico (Montgomery, 2008).

Los flujos y relaciones de la red de valor definen las estrategias y la manera en que se relacionan los actores de la red, tales como: la propuesta de valor, cuyo propósito es describir con claridad la manera en que se genera valor para el cliente, esta propuesta de valor se puede fundamentar en una serie de criterios como la novedad al cubrir una necesidad o problema para el que no existía un producto o solución específica; la mejora del rendimiento sobre la oferta existente, con mayor calidad, más velocidad o mayor durabilidad; la personalización que permite cubrir necesidades específicas con productos o servicios adaptados individualmente o incluso co-creados por el mismo usuario; un diseño más cuidadoso o novedoso respecto a la oferta existente; y soluciones u ofertas de bajo costo que son apreciadas por el cliente en función de su poder adquisitivo (Favoro & Kleiner, 2013).

Por otro lado, el éxito o fracaso de una empresa poco tiene que ver con la casualidad, más bien tiene que ver con la planeación e implementación de estrategias de gobierno y dirección. La estrategia es la disciplina que sirve, o debería servir, para administrar mejor el futuro, al menos el empresarial (Massa et al., 2010). De esta manera, la visión anticipada es una de las dimensiones más sustantivas de la estrategia, y la gestión del futuro uno de los rasgos que han servido para trazar la ruta de las grandes empresas de negocios, para llegar a ser lo que han logrado (Hamel & Prahalad, 2005).

La teoría general de la estrategia, es una disciplina que proporciona a quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones, el bagaje mental e instrumental de acción necesario para saber responder a los retos y oportunidades que les aguardan, por aleatorios y hasta inesperados que sean (Pérez & Massoni, 2009). La teoría general de la estrategia, se concibe como la ciencia de la articulación social, centrada en el aprovechamiento de las coyunturas críticas, para convertirlas en oportunidades, y en la búsqueda de mejores configuraciones de la trama social; en tal sentido adquieren importancia conceptos como: complejidad, conectividad, redes de valor, percepciones, flujos, dinámicas, sistemas, interacciones, correlaciones, pero sobre todo la acción, debido a que la estrategia es una disciplina para la acción y su banco de pruebas es la realidad social.

Entre las principales estrategias para mantener una ventaja competitiva está la diferenciación de un producto o modelo de negocio, entre más difícil sea de imitar esa estrategia, mayor tiempo podrá durar esa ventaja competitiva (Porter, 2005). En este sentido, las empresas sensatas enfocan sus acciones de marketing a un público bien definido. En mercados competitivos las estrategias funcionales están relacionadas con los servicios externos, como la garantía de calidad, inocuidad y el servicio de trazabilidad pueden ser importantes para diferenciar al producto (Kelli, 2002). En concreto la estrategia debe ser una síntesis de características, diseño, calidad, servicio y costos porque todos los mercados tienen muchos segmentos y nichos (Kotler, 2003).

Los clientes de los nichos suelen encontrarse complacidos de que alguien preste atención a sus necesidades, si una empresa les atiende bien, podrá convertirse en propietaria del nicho. Si bien el tamaño de los nichos suele ser pequeño, el margen por lo general tiende a ser alto. Las estrategias deben ser vender más productos y servicios al mismo nicho, vender a personas adyacentes al nicho y buscar otros nichos adicionales. Los nichos por lo general son poco visibles para el público general pero altamente rentables (Kotler, 2003).

En cuanto a los modelos de negocio de la carne de bovino, la estrategia más importante de diferenciación es el sacrificio de animales bajo el estándar de los establecimientos Tipo Inspección Federal (TIF), que fue implementado por el gobierno federal entre 1949 y 1950, para impulsar la modernización de la industria de la carne y sus derivados, con el propósito de acceder a los mercados de exportación, con lo cual se buscaban beneficios colaterales tales como: la regulación de los establecimientos de matanza, disminución del gasto de agua y la contaminación que generaban los rastros y mataderos municipales, así como garantizar el sacrificio humanitario e higiénico de los animales. Pero fue hasta inicios del presente siglo donde empezó a tener relevancia el sistema de plantas TIF, principalmente por las exigencias del mercado internacional y de los consumidores que ahora son más informados. En síntesis, la nueva competencia no se da entre los productos físicos que las empresas producen en sus plantas, sino entre los valores que añaden a sus ofertas en forma de: embalaje, empaque, servicios, publicidad, consejos al cliente, financiación, plazos de entrega, almacenamiento y otras cosas que el consumidor valora.

METODOLOGÍA

Entre diversos nichos de mercado existentes en México para la carne de bovino, se identificaron cuatro modelos de negocio que fueron estudiados durante el período que comprende enero a diciembre de 2013, ello con base en el segmento de clientes al cual están dirigidos y en las características de la cadena de suministro de cada modelo; éstos modelos de negocio son: carne artesanal (cecina de Yecapixtla), carne para exportación y mercado nacional con sello TIF, carne kosher con sello TIF, carne Wagyu con sello TIF, los cuales fueron analizados bajo la metodología de estudios de caso (ITESM, 2012) (Díaz-De-Salas, Mendoza, & Porras, 2011) (Eisenhardt, 1999) con la finalidad de identificar las estrategias de diferenciación que les permiten obtener ventajas competitivas, para lo cual se consideraron diez variables de análisis: segmento de mercado objetivo, calidad genética del ganado empleado, edad al sacrificio, sistema de clasificación, integración de procesos, servicios adicionales valorados por el cliente, proceso de ceba, sistema de sacrificio y procesamiento, valor de mercado por Kg de carne fresca, método de asignación de precio. Estas variables permiten identificar el segmento de mercado objetivo, el grado de integración de los procesos y la calidad del producto, los atributos valorados por el cliente y su disposición a pagar por ellos (Kotler, 2003); en este sentido, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de información existente en medios impresos, páginas web, estadísticas históricas diversas, documentos técnicos y científicos; así también se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con los actores clave de cada uno de los modelos de negocio estudiados; para finalmente establecer una caracterización de las redes de valor encontradas, acorde a sus características propias de gestión.

RESULTADOS

De conformidad con los hallazgos del presente trabajo, primero se describe a cada uno de los modelos de negocio analizados, y posteriormente se contrastan las estrategias de diferenciación que se han empleado, para encontrar los elementos que la sustentan y los resultados de la misma.

Modelo: Carne Artesanal (Cecina de Yecapixtla)

Yecapixtla en el estado de Morelos, México es reconocido como uno de los lugares más importantes donde se produce la “carne artesanal” (cecina) que se comercializa en el centro del país. Este modelo de negocio tiene orígenes muy antiguos, derivados de épocas en que no existían métodos de refrigeración, por lo que se recurría al salado de la carne como el mejor sistema para conservarla en buen estado. El producto final es la carne que se vende en los mercados populares, prácticamente de todo México, con el nombre de cecina, tasajo o carne seca, cuya característica es que son tiras de carne muy delgadas cortadas (tasajeadas) a mano con la ayuda de un cuchillo, que luego son saladas y puestas a secar al sol (orear) por períodos que van, según la intensidad del sol, de tres a 30 minutos, hasta obtener un color “moreno canela”. Posterior al secado se le deja enfriar en un cobertizo con sombra por 30 minutos, para luego untarle manteca de cerdo, y finalmente las tiras de carne son dobladas, empacadas y refrigeradas en cajas que pueden ser de plástico o madera, en las cuales se mandan para su distribución a los mercados locales, regionales y hasta nacionales. En la actualidad se pueden identificar dos variantes en el modelo de negocio, la primera se refiere a la cecina que se elabora a partir de reses sacrificadas en el rastro municipal, una condición importante es que dichas reses no hayan sido cebadas con las llamadas sales beta-agonistas, debido a que esa carne se deshidrata en exceso, y eso repercute en serias mermas para el carnicero. Anteriormente se sacrificaban novillos comerciales cebados en potreros, sin embargo este tipo de animales han escaseado debido a que los becerros alcanzan una mejor cotización en los centros de acopio que recaban animales para los corrales de ceba de las grandes empacadoras, o para su exportación en pie. En tal virtud los animales que se destinan para el modelo de negocio de la carne artesanal son por lo general semovientes que rebasan los 30 meses de edad, entre los cuales se incluyen vacas que no muestran buenos parámetros reproductivos o que por alguna característica no deseable, son desechadas del hato; toros que no son deseables como sementales, y animales que no califican para su sacrificio en los rastros del Tipo Inspección Federal, todos estos de calidad genética muy variable.

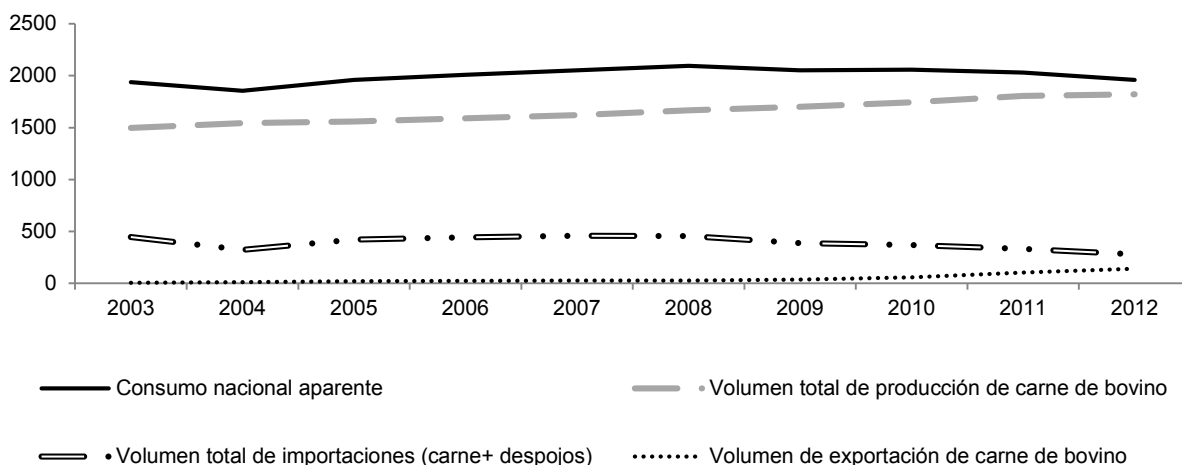
Se trata de una red de valor para el abasto de mercados populares cuya cadena de suministro se encuentra fragmentada en los siguientes eslabones: el ganadero o productor primario responsable de la crianza del ganado por lo que invierte la mayor cantidad de tiempo y trabajo, el acopiador de ganado que invierte relativamente poco tiempo (días) pero requiere de contar con medios de transporte y capital para realizar la compra, el engordador que mejora la condición física de los animales a fin de incrementar su masa muscular, el introductor que lleva los animales al rastro municipal para su sacrificio, desuelle, deshuese y despiece; el tasajero cuyo trabajo consiste en tasajear las piezas para elaborar la cecina, el distribuidor de cecina que pone la cecina en los diversos mercados de la república mexicana, y el expendedor de cecina que la vende al público sea cruda o asada. Al respecto no existen estadísticas precisas, no obstante se estima que en el municipio de Yecapixtla se ubican 30 tablajeros, mismos que sacrifican un promedio de 135 bovinos durante tres días de la semana. La segunda variante del modelo de negocio inicia con la compra de piezas o cortes primarios de carne, por lo general de 30 Kg de peso, que provienen de la importación de Estados Unidos. Quienes practican esta modalidad de negocio argumentan que se trata de carne de excelente calidad, certificada por USDA, libre de sustancias beta-agonistas, con buenos rendimientos al tasajearse, y que entre otras bondades permite a los tablajeros comprar únicamente las piezas y volúmenes de carne que se necesitan, pero sobre todo que les ahorra trámites administrativos, como el hecho de tener que demostrar la procedencia del animal y los costos relativos al sacrificio, desuelle y deshuese. Una vez que los tablajeros han adquirido las piezas importadas, el procedimiento para la elaboración de cecina es muy similar al que se describió anteriormente.

Se estima que entre 250 y 300 familias de Yecapixtla, se dedican a la elaboración 42 toneladas semanales de cecina, de las cuales aproximadamente el 50 % corresponde a carne importada de EEUU, esta carne es preferida por algunos clientes en virtud de ser más blanda y de mejor apariencia que la carne de ganado criollo. En síntesis este modelo de negocio posee una cadena de suministro altamente fragmentada y un mercado masificado.

Modelo: Carne Para Exportación y Mercado Nacional Con Sello TIF

En México existen 65 empresas que procesan carne de bovino y que cuentan con la certificación de Tipo Inspección Federal, las cuales operan al 43% de su capacidad instalada y sacrifican el 52% de la producción total nacional (ANETIF, 2013). Pero sólo 15 empresas han desarrollado la capacidad de producir para exportación y el resto sólo para el mercado nacional, no obstante que por razones de rentabilidad, comercializar las carcasas en el mercado global es cada vez una necesidad apremiante, toda vez que los cortes mejor apreciados se pueden colocar en el mercado internacional, mientras que otros cortes se destinan al mercado doméstico, en el que tienen que competir en calidad y precio con los cortes de importación que llegan a México a través de grandes empresas comercializadoras y tiendas de autoservicio (Sánchez, Gómez, Avalos, Iruegas, & Rossete, 1999). De esta manera es como algunas empresas mexicanas de este modelo de negocio pueden mantener su ventaja competitiva. Para ilustrar estas aseveraciones, en la Figura 2 se construye el consumo nacional aparente de carne de bovino y se muestra la manera en que las exportaciones de carne bovina estimulan a la producción nacional, a la vez que sirven de contención para las importaciones de este producto (AMEG, 2014). Sobre la manera en que se distribuyen los cortes primarios en el mercado global, se puede señalar como ejemplo que, en los Estados Unidos se cotizan mejor los cortes marmoleados (con grasa intramuscular), mientras que en Rusia se prefiere la pulpa (carne sin grasa), en Japón la lengua y vísceras, y en México las costillas (Cano, 2010). Se puede decir que en el contexto del libre mercado, existe un intercambio de mercancías, en el que se trata de encontrar la mejor demanda para los distintos cortes de carne. Otra condición necesaria para participar en los flujos mundiales de comercio de la carne, además de la calidad e inocuidad, es la oferta de grandes volúmenes que permitan alcanzar economías de escala y de alcance.

Figura 2: Evolución de los Componentes del Consumo Nacional Aparente de Carne de Bovino (2003-2012)



El incremento en la demanda de carne de bovino en el mercado internacional ha sido un estímulo a la producción nacional de México (se encontró una correlación positiva = 0.89 con R cuadrada = 0.79, entre el volumen de las exportaciones y la producción nacional de carne bovina), y al mismo tiempo se ha constituido en una barrera de contención para las importaciones (se encontró una correlación = -0.59, con R cuadrada = 0.35, entre la producción nacional y las importaciones), toda vez que se exportan los cortes primarios que son mejor apreciados en el exterior, mientras que otras partes se destinan al mercado doméstico, donde se reflejan como un incremento a la oferta de carne bovina. Fuente: elaboración propia con datos de AMEG, 2014.

Para documentar este modelo de negocio, se escogió a la empresa Su Carne por ser la que cuenta con mayor presencia nacional e internacional, está dotada de los sistemas más modernos de producción y gestión, y ha mostrado ser la más dinámica de su sector.

Su Carne es la empresa líder en la producción de carne de bovino en México, forma parte del corporativo empresarial Grupo Viz, desarrolla un modelo productivo que inicia en la compra de granos, el acopio de ganado, elaboración de alimentos balanceados con base en granos, engorda intensiva en corrales con un promedio de 157 días, laboratorios, sacrificio, procesamiento, empaque, distribución de carne y una red de centros de atención a clientes. Esta sola empresa abarca 16% del mercado doméstico y 75% de las exportaciones mexicanas de carne bovina, destacando en su destino países como Estados Unidos de América, Japón, Rusia, Corea del Sur, Hong Kong, Vietnam y Angola. También es la principal importadora de carne de cerdo, pescado y pollo que son comercializados en 16 países, además de la venta de cuero, harina de sangre, harina de carne, cebo y biofertilizantes.

Su Carne genera nueve mil empleos directos, con una capacidad instalada de faena de un millón 300 mil cabezas de ganado bovino por año. Para atender diariamente a 12 millones de clientes, dispone de una red de distribución conformada por 40 mil puntos de venta, de los cuales 400 son propios. Ante el bajo grado de especialización genética, y frente a la atomización de los hatos ganaderos en México, Su Carne mantiene una relación comercial con 80 mil productores agrícolas y ganaderos, a través de 200 centros de acopio para la compra de becerros (Cortés, 2011) (Gcretailindetail.com, 2011), y por razones de seguridad, ha optado por pagar a sus proveedores mediante transferencias electrónicas que se hacen efectivas de manera inmediata.

En cuanto a la calidad genética de los animales que son cebados en México bajo este modelo de negocio, corresponden generalmente al llamado tipo comercial, de razas europeas encastadas con *Bos indicus*, debido a que los becerros de la mejor calidad genética que se producen en México, por lo general tienen como destino el mercado de exportación a los Estados Unidos, en el que son mejor cotizados para su posterior cebado y sacrificio.

El sistema de clasificación de calidad de la carne empleado en este modelo de negocio, corresponde al sistema americano que se describe en la Tabla 1, el cual contempla básicamente cuatro categorías de clasificación para animales que oscilan entre los 9 a 42 meses de edad en el momento del sacrificio, de acuerdo al grado de marmoleo (proporción de grasa intramuscular) encontrado en un corte de carne correspondiente al Ribeye de la sexta costilla, en el cual se pueden calificar los siguientes grados: prácticamente ausente, traza, ligero, poco, modesto, moderado, ligeramente abundante, abundante, moderadamente abundante y abundante.

Tabla 1: Sistema Americano de Clasificación de Carne Bovina

Categoría de Clasificación	Grado de Marmoleo	Edad de Sacrificio
Standard	Desde prácticamente ausente hasta ligero	De 9 hasta 42 meses
Select	Poco	De 9 a 30 meses
Choice	Desde modesto hasta ligeramente abundante	De 9 a 42 meses
Prime	De moderadamente abundante hasta abundante	De 9 a 42 meses

El sistema americano (Belk, 2012) de clasificación de carcasas sólo incluye cuatro grados de calidad en la carne de res, acorde a la cantidad de marmoleo (proporción de grasa intramuscular) que existe en el corte de carne, estos son "Standard" que corresponde al grado más primario de calidad, "Select" que corresponde al grado de calidad menos sencillo, el grado intermedio es el "Choice", y el "Prime" es el de mayor grado de calidad (Huerta, 2013). Fuente: (Belk, 2012).

Por la gran cantidad de animales que son necesarios para satisfacer la demanda de este segmento de mercado, este modelo de negocio posee la característica de tener una cadena de suministro fragmentada y

un mercado diversificado entre el contexto global y nacional, mientras que las vísceras se destinan al mercado masificado.

Modelo: Carne Kosher Con Sello TIF

Kosher es una palabra hebrea que significa apto para consumo (Jiménez, 2000) y generalmente se relaciona con los hábitos de consumo de la comunidad judía. En este modelo de negocio, un requisito fundamental es que el faenado debe cumplir con las prescripciones de la Torha, de tal manera que solamente una persona capacitada, entrenada y examinada por las autoridades rabínicas, es certificada para sacrificar a los animales (Regenstein, Chaudry, & Regenstein, 2003). Un inspector llamado “bodek” examina los órganos internos para cerciorarse de que el animal no tenga alguna anomalía fisiológica, en particular son examinados los pulmones para determinar que no existan adhesiones que indiquen alguna perforación en éstos, de lo contrario la carne perdería su calidad kosher (Farouk, 2013). Una anotación importante es que la carne de calidad kosher también se considera de calidad halal (apta para consumo de la comunidad musulmana), pero la de calidad halal no se considera kosher.

En el proceso de sacrificio, la tráquea y el esófago del animal son cortados con un “jalef” (cuchillo muy filoso especialmente designado para dicho fin). El proceso inicia desde que el animal entra al rastro hasta que la carne sale empacada (Muñoz & Benítez, 2003). Por razones de tipo religioso, los judíos sólo consumen los cuartos delanteros del animal, una vez cortadas las piezas que interesan, se someten a un proceso de enfriamiento en agua, a la media hora se sacan y se cubren totalmente con sal de grano, luego se dejan reposar durante una hora en una superficie inclinada o perforada para permitir que la sangre fluya libremente, después del salado, la carne debe ser remojada y lavada para remover toda la sal (Havinga, 2010). Posterior a este proceso, los cortes primarios son empacados al alto vacío y se congelan mediante un proceso de ráfaga y siguen el proceso de distribución sin romper la cadena de frío.

Este modelo de negocio ha sido adoptado por la empresa “Frigorífico de la Cuenca del Papaloapan”, ubicada en el municipio de Tierra Blanca, Veracruz en México; la cual cuenta con certificación Tipo Inspección Federal, certificación HACCP (sistema de análisis de puntos críticos de riesgo) y la certificación “México Calidad Suprema” (Carnes_Papaloapan, 2014). Actualmente se procesan en promedio 96,000 reses por año, de las cuales una parte se destinan a la comunidad judía de la Ciudad de México, y algunos volúmenes muy bajos a ciertos supermercados interesados en la venta de carne kosher para clientes de clase alta y media alta. No obstante, la expectativa de crecimiento para este modelo de negocio es favorable, toda vez que se pretende exportar carne de calidad kosher para la comunidad judía de los Estados Unidos, donde un tercio de los comestibles que se expenden en los supermercados corresponden a calidad kosher, y se estima un mercado directo de 5 millones de consumidores de origen judío (Jiménez, 2000).

El modelo de negocio kosher requiere de estrategias complementarias que permitan la venta de las partes restantes del animal, por ello la producción kosher es solamente una de las variantes de Frigorífico del Papaloapan, toda vez que practican otras líneas de producción como: carne libre de anabólicos, antibióticos y beta-agonistas que comercializan a través de las cadenas de tiendas tales como: Carrefour, Grupo Soriana, Wall Mart, y en volúmenes pequeños se abastece a la empresa Gerber de México, que elabora papillas para bebés (Muñoz & Benítez, 2003).

En cuanto a la integración de la producción, el negocio inicia con el acopio de becerros de calidad genética comercial, principalmente de razas europeas encastadas con *Bos indicus*. Incluye la compra de granos, elaboración de alimentos, la ceba de los animales, el sacrificio, desuello, empacado, congelado de carne y su distribución. En síntesis, este modelo de negocio se caracteriza por tener una cadena de suministro fragmentada y un mercado focalizado en la comunidad judía, no obstante que existen ciertos cortes del animal que no pueden alcanzar la calidad kosher, entre las cuales se encuentran las vísceras y los cuartos traseros, y que por tanto se destinan a otros segmentos del mercado.

Con respecto al sistema de clasificación de calidad de carne utilizado, éste corresponde al sistema americano descrito anteriormente. Esta empresa se ha especializado en la exploración de nichos de mercado, toda vez que realiza exportaciones a Japón y Estados Unidos, pero también vende carne artesanal (tasajo), que es un producto de gran tradición en la región donde se encuentra ubicada. La empresa genera 400 empleos permanentes y cuenta con cinco tiendas para distribución de productos al medio mayoreo y consumidores finales, dos de estas tiendas están ubicadas en el estado de Veracruz y tres en el estado de Oaxaca (Carnes_Papaloapan, 2014).

Modelo: Carne Wagyu Con Sello TIF

Los especialistas en degustación de carnes dicen que la carne de ganado de la raza Wagyu (se traduce como res japonesa) es la carne de mejor sabor, porque se derrite en la boca, es mantequilloso y aterciopelado, debido a que contiene aproximadamente 23% de grasa (Lunt, Riley, & Smith, 1993) (UEDA et al., 2007). Se sabe que su contenido de ácidos grasos tales como ácido oleico, omega 3 y omega 6 se compara al del salmón (Lone_Mountain_Cattle_Co., 2014). Tiene menos colesterol que el huevo, y por lo tanto, su consumo ayuda a prevenir el Alzheimer y algunos tipos de cáncer (Suther, 2008).

Entre la información disponible en Estados Unidos y Australia (Zinn, 2011), se encontró la existencia de dos variantes de la raza Wagyu, una de color marrón también conocida como Akaushi (Wagyu rojo) y otra de color negro conocida como Wagyu negro, la cual resulta de menor talla pero más especializada en el marmoleo de la carne (Lunt et al., 1993) y con una gran capacidad de heredar esta característica a su progenie (Oyama, 2011). Se sabe que el intenso marmoleo, la terneza y jugosidad, son propiedades genéticas de la raza Wagyu (UEDA et al., 2007), cuando se combinan de manera correcta dos genes llamados “Calpaina” y “Calpastatina” además de seguir el protocolo de crianza correcto en todo momento.

Fue en el año 2007 que Rancho Las Luisas, en Soto La Marina, estado de Tamaulipas, México; logró importar embriones y semen certificados de la raza “100% Wagyu negro”, procedentes de Australia y de Estados Unidos, pero fue una experiencia muy costosa, debido a que la mayoría de los embriones trasplantados no lograron ser implantados, principalmente por desconocimiento técnico. No obstante, en el año 2008 nacieron los primeros becerros de la raza Wagyu mexicanos, y fue en un segundo año que con la mejor asesoría técnica de la que se dispone, lograron un mejor resultado en términos reproductivos. Pero fue hasta el año 2011 cuando se inició la venta de carne Wagyu en la Ciudad de México, con la mira puesta en dos tipos de clientes: un grupo de restaurantes cuyos clientes son muy selectos y con posibilidades de pagar un sobrepeso, y una tienda en línea para aquellos clientes del Distrito Federal, Guadalajara o Monterrey que gusten de la adquisición de un producto Gourmet, pero sin la necesidad de pagar por el servicio del restaurante. La venta de carne en línea sólo se autoriza cuando pueda ser entregada en menos de 24 horas, para no romper la cadena de frío.

El compromiso declarado por Rancho las Luisas es vender con honestidad, carne de bovino de la mejor calidad existente en el mundo, producida bajo el protocolo japonés y respetando la relación calidad-precio para despertar en los clientes el deseo de repetir y recomendar la experiencia. La oferta de carne que la empresa pone a disposición de los clientes corresponde a dos calidades, la primera de ellas es Wagyu Premium, la cual proviene de animales con sangre 100% Wagyu; y la segunda se denomina Cross, y corresponde a la carne proveniente de animales de otras razas encastadas con Wagyu. Otra modalidad del negocio es la venta de pie de cría, semen y embriones congelados.

En cuanto al protocolo japonés, debe resaltarse que éste implica el seguimiento de hábitos en el manejo del ganado, el primero de ellos trata del bienestar animal, en el que se deben proporcionar alimentos, agua fresca, áreas de sol y sombra a placer con espacios secos, y evitar aquellas prácticas que provoquen estrés a los animales, de tal manera que se eliminan por completo los punzones y los toques a los animales, debido a que el principal enemigo del marmoleo es el estrés.

Otro de los hábitos importantes es, que la alimentación debe ser estrictamente controlada, a base de granos de alta calidad, forrajes libres de subproductos de origen animal, como harina de huesos, excremento de aves o cascarón de huevo, sin hormonas, sin antibióticos o promotores del crecimiento, en este tema llama la atención que contrario a los sistemas convencionales de producción de carne, no se busca la máxima ganancia de peso, sino más bien una ganancia moderada, entre 600 y 900 g por día para lograr un mejor marmoleo y veteado de la carne.

En Rancho las Luisas, las vacas de crianza junto con sus becerros, pastan en praderas certificadas como orgánicas, no obstante que la carne de los novillos finalizados no se puede certificar como un producto orgánico, debido a que el protocolo japonés para la ceba es antagónico al protocolo orgánico, (en el protocolo orgánico no se aceptan los corrales de engorda, los cuales conforman uno de los puntos más importantes en el protocolo japonés), además en el protocolo orgánico un porcentaje muy alto del alimento que comen los bovinos debe de tener la certificación orgánica, y en México resulta muy difícil conseguir granos con esa certificación.

Al llegar el momento del destete, los animales son llevados a la ceba, alojados en cómodos corrales con no más de diez ejemplares juntos, los cuales se asignan de acuerdo a su peso y comportamiento para evitar peleas o abusos por jerarquía; la fórmula alimenticia es confidencial y sus ingredientes son insustituibles. Como no vale la pena arriesgar la salud de animales con tan alto potencial genético, el manejo sanitario es estricto y en caso de enfermedad el animal tiene que ser retirado del protocolo japonés, y separado del resto del hato a fin de ser tratado clínicamente.

En Japón los animales pueden ser sacrificados hasta los 36 o 40 meses de edad, porque con ello se logra el mejor marmoleo de la carne. No obstante, en México para evitar la enfermedad de encefalopatía espongiiforme bovina (EBS), la SAGARPA recomienda el sacrificio de bovinos no mayores a los 29 meses de edad; y ésta es la edad en la que Rancho las Luisas lleva sus animales al rastro TIF más cercano, donde se sacrifican, se empaacan, al alto vacío y se congelan en un túnel de ráfaga a una temperatura de menos 40 grados Celsius, con la finalidad de garantizar la entrega a los clientes en las mejores condiciones posibles. Si se compara la edad de sacrificio de los animales Wagyu de Rancho las Luisas con el resto de los sacrificios convencionales, el tiempo y los recursos que se tienen que invertir por animal se duplican, toda vez que el promedio de sacrificio en los corrales de engorda oscila entre los 14 y 16 meses de edad.

Entre los clientes de Rancho Las Luisas, 70% corresponde a 23 restaurantes de elite, los cuales suelen comprar piezas completas para hacer sus propios cortes; y 30% de las ventas corresponden a cortes finos que se destinan a consumidores finales, por lo general clientes de clase alta y media alta, que realizan la compra para celebraciones especiales, o simplemente porque les gusta el buen comer. A fin de realizar este comercio al detalle se diseñó en 2012, una tienda física ubicada en la ciudad de México.

La característica importante de las ventas que se realizan a los restaurantes es que un Chef prefiere ciertas piezas del animal, mientras que el consumidor final que llega a la tienda física resulta ser atrevido, entra a la tienda con la intención de llevarse un corte pero sale con otros productos, pensando en experimentar nuevos platos que eventualmente le sugirieron los empleados de la tienda. Esta modalidad de comercio minorista, permite a la empresa realizar toda la canal, desde los cortes finos tales como: espaldilla (Chuck), costillar (Rib), lomo (Loin), pierna (Round), falda o arrachera (Flank o Flank steak); otros cortes como láminas, molidas (Chicago ground, Chicago underground), hasta los huesos con tuétano, incluyendo la grasa de la riñonada (Suet), lengua y cachetes, y sólo se desechan las vísceras.

La presencia del marmoleo se da en toda la canal en diferentes proporciones, por ejemplo se sabe que las piezas con mayor marmoleo corresponden a las partes más cercanas a la cabeza, incluyendo cortes como: Ribeye, Striploin o NY steak, mientras que las Pulpas son las de menor marmoleo, pero aun así, superiores en calidad a cualquier carne de otra raza bovina. Se estima que se trata de un modelo de producción que

resulta muy costoso (Sithyphone et al., 2011), en el que se apuesta por la calidad y no por la cantidad. Llevar a término un novillo Wagyu puede costar hasta tres veces más que finalizar un novillo convencional, pero el precio de sus cortes, alcanza por lo menos esa proporción. Si se compara el precio que los clientes están dispuestos a pagar por la carne Wagyu en la tienda física y la tienda en línea, contra los precios que ofrecen los supermercados en los que se vende carne de ganado comercial con certificación TIF, algunos cortes en calidad Wagyu alcanzan hasta 18 veces el valor de la carne convencional (bistec con sello TIF).

La alta dirección de Rancho Las Luisas acepta que ser pionero tiene una gran ventaja competitiva, porque se trata de un modelo de negocio que no es fácil de imitar, pero también implica asumir los costos del pionero tales como, correr el riesgo al fracaso, asumir los costos del aprendizaje y de la innovación (Porter, 2011). En este caso en particular Rancho las Luisas tuvo que realizar los trámites de registro de la raza ante la SAGARPA, que hasta entonces era desconocida en México.

Para el propietario de Rancho Las Luisas, este modelo de negocio ha resultado todo un reto en el que un componente fundamental es la innovación, porque se trataba de construir una calidad homogénea, la cual se logra a base de un monitoreo constante de la genética y atención permanente al negocio. Otra apuesta fundamental ha sido la obtención de nuevos clientes, para lo cual se diseñó un programa de capacitación a todo el personal que tiene que ver con la venta de carne Wagyu, ello es con la finalidad de que sepan qué ofrecer y por qué ofrecerlo, para que puedan orientar a los clientes sobre la calidad del producto, por ejemplo se recomienda a los comensales, que siempre pidan ver el producto antes de cocinarlo para ver el marmoleo y el veteado, al que los japoneses le llaman shimofuri, que debe semejarse a un mármol de color rojo cereza con finas vetas de nieve blanca, debido a que estas características desaparecen a la vista una vez que se ha cocinado el corte de carne. Así también, se instruye al personal para que con seguridad puedan sugerir al comensal el mejor término y método de cocción, de modo tal que puedan disfrutar el óptimo sabor de la carne, debido a que algunos cortes se cuecen mejor en la plancha, pero otros son de cocimiento lento; para tal efecto, se ha construido una alianza estratégica con la red de clientes institucionales, a los cuales se les pide colocar en un lugar visible el logotipo de Rancho Las Luisas, como una manera de certificar (trazabilidad y rastreabilidad) el origen y la calidad de la carne Wagyu que comercializan. Este tipo de alianzas, una vez implementadas, suelen ser benéficas para ambas empresas.

Dentro de las recomendaciones, se deben resaltar los atributos del producto tales como sus cualidades nutricionales, el origen de crianza mexicana, pero sobre todo el compromiso de la empresa por ofrecer la mejor calidad, y que ésta corresponda con el precio que los comensales pagan por el producto; puesto que muchos restaurantes ofrecen carne americana tipo Kobe o Kobe Beef, sin cerciorarse del genoma, y los protocolos de crianza y engorde. Debido a que la carne de novillos encastados con Wagyu supera con mucho a los estándares americanos, en el mercado estadounidense hasta el ganado con 25% de sangre Wagyu se denomina Kobe Beef, lo cual es incorrecto e inadmisibles para los clientes que están dispuestos a pagar un sobrepago, que debe ser correspondiente a la calidad que reciben. Lo correcto es que cuando la carne proviene de animales encastados, ésta se debe clasificar como calidad Cross que corresponde a diferentes cruces de Wagyu con otras razas.

En México no existe un sistema que permita la óptima calificación de las carcasas Wagyu, debido a que no se conoce tal calidad, en cambio las canales de esta raza siempre califican como “más que Premium”, pero no se dice qué tanto más que Premium. En cambio en Japón se desarrolló un sistema de clasificación de carcasas, con una escala propia, que permite la evaluación de seis factores de referencia en la carne, y estos son: calidad genética, grado de marmoleo, color del musculo, color de la grasa, grado de veteado, y firmeza de la carne.

A pesar de que los principales restaurantes que son clientes de Rancho las Luisas corresponden a una elite, los propietarios de la empresa estiman que el nicho de mercado para la carne Wagyu no es tan pequeño como pudiera pensarse y calculan que con 15 novillos faenados por mes están lejos de cubrir la demanda

nacional), debido a que constantemente reciben solicitudes de toda la república mexicana, para la adquisición de franquicias. También reciben solicitudes de posibles clientes extranjeros que desean importar los cortes a sus respectivos países; no obstante se acepta por parte de la dirección de la empresa, que por los volúmenes de producción alcanzados, Rancho Las Luisas aún no está preparado para incursionar en los mercados de exportación, ni tampoco en la modalidad de los negocios franquiciados. Entre los principales obstáculos que limitaban el crecimiento de Rancho Las Luisas se destaca la inseguridad que se vive en México, la cual dificulta el libre tránsito de personas en el campo, como también el traslado y movilización de semovientes, alimentos y carne. No obstante, se tienen planes de crecimiento que incluyen en el corto plazo la instalación de una tienda física más, y una taquería de calidad gourmet, en la ciudad de México, mientras se piensa en la mejor estrategia de crecimiento a mediano plazo, con la idea de socializar un poco más el producto y hacerlo más accesible entre la clase media, sin que deje de ser un producto gourmet.

En síntesis, este modelo de negocio se caracteriza por tener una cadena de suministro altamente integrada y un segmento de mercado sumamente especializado que se encuentra en una etapa de franco crecimiento. En la Tabla 3 se sintetizan las principales estrategias de diferenciación para cada uno de los cuatro modelos de negocio estudiados.

Análisis Comparativo de los Modelos de Negocio

Desde fines de los años 90, las estrategias de diferenciación han adquirido una gran importancia en las empresas inmersas en la agroindustria de la carne de bovino, que a pesar de los más de 60 años de existencia del primer rastro de Tipo Inspección Federal en México (ANETIF, 2014), se había considerado como un commodity, porque los consumidores valoraban poco la diferencia del producto proveniente de un rastro municipal contra los productos de un rastro TIF, este último por sus costos de gestión presentaba precios más elevados para el consumidor.

Fue a principios del presente siglo que se empezó a destacar entre los consumidores la importancia de contar con sistemas de gestión que garanticen las buenas prácticas de manejo, sacrificio humanitario, procesos higiénicos e inocuos, que son supervisados y certificados por terceras empresas, que dan credibilidad a las empacadoras y confianza a los consumidores. Estos procesos adquirieron valor por ser diferentes a los procesos de engorda donde se emplean diversas sustancias no deseables, tales como antibióticos, probióticos, enzimas, antimicrobianos, modificadores del sistema inmunitario, modificadores metabólicos o agentes anabolizantes, que incluyen a los "beta- agonistas" como el clenbuterol y la ractopamina, mismas que mejoran la conversión alimenticia del ganado pero que pueden provocar intoxicaciones en animales y en seres humanos. Al respecto el gobierno mexicano ha legislado para prohibir el uso de esas sustancias, y los rastros del Tipo Inspección Federal que certifican la aplicación de esta normativa, se han convertido en una primera estrategia de diferenciación para la carne fresca. Llama la atención que en el caso del modelo de carne artesanal, la carne puede proceder de rastros municipales o de carne importada, de tal manera que esta certificación parece ser irrelevante para los consumidores de cecina.

A pesar de que muchos productores primarios de México se han resistido al empleo de sistemas de clasificación de calidad de la carne, estos son otra fuente importante de diferenciación que repercute en los precios pagados al productor. Incluso el modelo de negocio de carne Wagyu tiene su propio sistema de clasificación, debido a que el sistema americano de clasificación utilizado por los rastros TIF, para el ganado convencional; resulta ser insuficiente para la alta calidad que distingue a la carne procedente de ganado Wagyu.

Tabla 3: Caracterización de Cuatro Modelos de Negocio de la Red de Valor Bovinos Carne Mexicana, en la Que Se Destacan las Principales Estrategias de Diferenciación

Estrategia de diferenciación	Modelo de carne artesanal (cecina de Yecapixtla)	Modelo de carne para exportación y mercado nacional con sello TIF	Modelo de carne kosher con sello TIF (carne certificada por el protocolo judío)	Modelo de carne Wagyu con sello TIF (carne producida y clasificada bajo el protocolo japonés),
Segmento de mercado objetivo	Clientes de clase media y baja, que acuden a mercados o restaurantes populares	Exportación de los cortes de mayor calidad y clientes de clase media que acuden a supermercados	Comunidad Judía, y clientes de clase alta y media alta que acuden a supermercados	Clientes selectos del grupo restaurantero y consumidores de clase alta y media alta
Calidad genética del ganado empleado	Totalmente heterogénea	Tipo de ganado comercial encastado con <i>Bos indicus</i> , y razas europeas, garantiza buenos rendimientos comerciales	Tipo de ganado comercial encastado con <i>Bos indicus</i> y razas europeas, garantiza buenos rendimientos comerciales	Raza Wagyu proveniente de Japón, determinante en el marmoleo, veteadado y terneza de la carne
Edad al sacrificio	Mayor a 30 meses, busca aprovechar los bajos precios	Máximo 20 meses, busca eficientar el proceso de ceba	Máximo 20 meses, busca eficientar el proceso de ceba	Máximo 30 meses, pero no menos de 28, busca el máximo marmoleo
Sistema de clasificación de calidad	Carente de sistema de clasificación de calidad	Sistema americano de clasificación de calidad, diferencia productos para mercado nacional y para exportación con base en marmoleo y edad de sacrificio	Sistema americano de clasificación de calidad, diferencia productos con base en marmoleo y edad de sacrificio	Sistema japonés de clasificación de calidad, basado en seis factores: marmoleo, veteadado, color de grasa, color del musculo, firmeza y genética
Integración de procesos	Totalmente fragmentado	A partir de la ceba, sacrificio, empacado, congelado y distribución a centros comerciales y mercado internacional, mediante la exportación busca captar un mayor porcentaje de valor agregado	A partir de la ceba, sacrificio, empacado, congelado, distribución a la comunidad judía, y centros comerciales; mediante la certificación kosher busca captar un mayor porcentaje de valor agregado	Desde la cría del becerro hasta la distribución que garantiza trazabilidad, con outsourcing en el proceso de sacrificio, empacado y congelado; también permite captar la mayor parte del valor agregado
Servicios adicionales que el cliente valora		Etiqueta con sello TIF	Permite la supervisión del proceso por un Rabino, información en etiqueta, con sello TIF	Capacitación a personal de restaurantes para promocionar el producto, información en etiqueta, con sello TIF
Proceso de ceba	No estandarizado	Confinamiento, basado en granos, que busca marmoleo, grasa blanca, terneza y jugosidad, no se permite el uso de beta-agonistas	Confinamiento, basado en granos, que busca marmoleo, grasa blanca, terneza y jugosidad, no se permite el uso de beta-agonistas	Confinamiento bajo el protocolo japonés, basado en granos, que busca marmoleo, veteadado, grasa blanca, color del musculo, terneza y jugosidad, no se permiten hormonas, antibióticos o beta-agonistas en el proceso
Sistema de sacrificio y procesamiento	Generalmente en rastros municipales, proceso de elaboración tradicional al aire libre y secado al sol, aplica sal como método de conservación, busca el sabor y gusto popular	Sistema TIF que garantiza inocuidad, empacado al alto vacío y congelamiento (Blast Freezer)	Sistema TIF que garantiza inocuidad, empacado al alto vacío y congelamiento tipo ráfaga (Blast Freezer)	Sistema TIF que garantiza inocuidad, empacado al alto vacío y congelamiento tipo ráfaga (Blast Freezer)
Valor de mercado por Kg de carne fresca	Precio del Kg de cecina= 183%	Corte de Mayor precio (calidad Premium, exportación)= 357% Corte de menor precio (calidad Select, mercado nacional)= 100%	Corte de Mayor Precio (calidad Premium)= 459% Corte de menor precio (calidad Choice)= 155%	Corte de mayor precio (calidad Premium)= 1833% Corte de menor precio (calidad Cross)= 306%
Método para asignación de precios	Asignación genérica de precio	Diferenciación por tipo de cortes y calidad	Diferenciación por tipo de cortes y calidad	Diferenciación por tipo de cortes y calidad

Nota: para estimar el valor de mercado se tomó el precio del kilogramo de bistec calidad Select, ofertado al consumidor, en un supermercado de la Ciudad de México, el cual fue de Mx \$ 98.00=100%, en el caso del modelo convencional con sello TIF, el corte de mayor precio fue tomado el precio por mayoreo para exportación. Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, debe resaltarse que el modelo de carne artesanal, por ser un producto de gran tradición popular, se asemeja más a un commodity que no se ajusta a la diferenciación por sistema de calidad, no obstante que es diferente del bistec que los consumidores pueden comprar en el mercado. En términos de

mercadeo, el proceso para la elaboración de cecina más que obedecer a estrategias de diferenciación, es propiamente un proceso de transformación artesanal y por tanto no estandarizado, de la materia prima para obtener un producto terminado; en esta misma categoría se pueden incluir productos como la carne enchilada y la arrachera marinada, que provienen de cortes primarios poco apreciados por el consumidor, y que por tanto se someten a procesos de transformación en los que se les agrega valor para convertirlos en productos diferentes.

El segmento de mercado al que están dirigidos los diferentes modelos de negocio analizados, es otra estrategia de diferenciación, así la carne artesanal o cecina de Yecapixtla está orientada a consumidores de clase media y baja que acuden a los mercados populares, mientras que el modelo de carne para exportación y mercado nacional con sello TIF está dirigido a consumidores de clase media que compran en supermercados, el modelo kosher tiene orientación precisa a la comunidad judía y a consumidores de clase media alta y alta que acuden a supermercados, y finalmente el modelo Wagyu tiene orientación al grupo restaurantero más selecto de México, y consumidores de clase media alta, y alta.

Con respecto a la calidad genética empleada en los animales procesados, en el modelo de carne artesanal no existe estrategia de diferenciación, mientras que los animales sacrificados en los modelos de: carne para exportación y mercado nacional con sello TIF, y carne kosher se privilegian los animales de tipo comercial de razas europeas encastadas con *Bos indicus*. En el caso del modelo Wagyu, la diferenciación genética es sumamente importante, dado que se requiere estrictamente ganado de esa raza específica.

Relativo a la edad de sacrificio de los bovinos, en el llamado modelo de carne artesanal no existen restricciones, mientras que en los modelos de carne para exportación y mercado nacional con sello TIF, y carne kosher con sello TIF; se privilegian animales jóvenes, no mayores a 20 meses de edad. No obstante, en el modelo de negocio Wagyu, la edad recomendada en México para el sacrificio es entre los 28 y 30 meses de edad para lograr un mejor marmoleo y veteados de la carne.

La integración de procesos en la cadena de suministro es una estrategia importante de diferenciación, debido a que en la medida en que se logra un negocio más integrado, mayor es la captura de valor económico para la empresa. El modelo de negocio de carne artesanal es el que presenta una mayor fragmentación de la cadena de suministro, en la que se identifican como actores importantes: los productores primarios, los acopiadores, los cebadores, los introductores, los tablajeros y los distribuidores. En contraste el modelo Wagyu, por ser un producto de alto valor agregado, presenta una mayor integración de procesos en la cadena de suministro y sólo se subcontrata el sacrificio, empaquetado y congelado en el rastro TIF, pero la mayor parte del valor capturado es para la empresa productora, que también se encarga de la distribución y comercialización de su producto.

En cuanto a los servicios adicionales que el cliente valora, en el modelo de carne kosher con sello TIF, se permite el protocolo de sacrificio de los rabinos, y se informa de la calidad kosher a los clientes mediante una etiqueta en el empaque del producto. Este protocolo es prácticamente el que define la diferencia de los productos con calidad kosher, que solamente pueden ser los cortes del tren delantero del animal, en tal sentido, la categoría kosher en los productos cárnicos es propiamente un sub nicho de mercado, toda vez que existen otros cortes que se deben destinar a otros segmentos del mercado. En el modelo de carne Wagyu los servicios adicionales como la información al consumidor, y la capacitación de la fuerza de ventas para una mejor recomendación al cliente son sumamente importantes.

En el modelo de carne artesanal el proceso de ceba no es relevante como estrategia de diferenciación, mientras que en los modelos: carne para exportación y mercado nacional con sello TIF, y carne kosher, el confinamiento y la alimentación a base de granos, con la prohibición estricta de los beta-agonistas, son importantes para garantizar la calidad de la carne que demanda el mercado internacional, mientras que los consumidores domésticos encuentran en esta práctica una externalidad positiva. En el modelo Wagyu este

proceso es aún más estricto porque además de lo anterior, tampoco se permite el uso de antibióticos, hormonas, subproductos de origen animal y se procura al máximo el bienestar animal. En el modelo de carne artesanal, el precio se fija como un commodity debido a la ausencia de un sistema para la clasificación de su calidad. En cambio en los otros tres modelos de negocio, la diferenciación por calidad y tipo de corte son factores sumamente importantes para la asignación de precios. En cuanto al valor de mercado por kilogramo de carne fresca, llama la atención que la carne artesanal, por ser un producto con mayor grado de transformación y arraigo popular alcanza un precio superior en 1.8 veces al bistec de calidad Select, en el caso del modelo de carne para exportación y mercado nacional con sello TIF, éste puede alcanzar un sobreprecio hasta 3.5 veces al bistec; por su parte el modelo kosher alcanza un sobreprecio que va de 1.5 a 4.5 veces el precio del bistec de calidad Select; mientras que en el modelo Wagyu, el sobreprecio puede ser de 3 a 18 veces el precio del bistec Select.

Esta investigación cubre un período de tiempo relativamente corto (enero a diciembre de 2013), en el que se analizan las variables correspondientes al precio de mercado en los diferentes modelos de negocio, por lo tanto es recomendable profundizar en la investigación a través de análisis más largos de tiempo que permitan observar de manera más objetiva el comportamiento de los precios de la carne de bovino en México. De la misma manera, es conveniente profundizar en la investigación acerca de los atributos que definen la calidad de la carne en los diferentes modelos de negocio para poder establecer conclusiones más contundentes y objetivas.

CONCLUSIONES

Con base en el objetivo de caracterizar y analizar cuatro modelos de negocio de carne bovina, a fin de identificar estrategias para aprovechar nichos de mercado que mejoren las oportunidades de negocio para los actores de esta red de valor, los cuatro estudios de caso analizados resultan ser sumamente relevantes para entender los aspectos que influyen en la propuesta de valor que las empresas ofrecen a los clientes en el mercado. Por un lado se encuentran los productos no estandarizados y elaborados de manera artesanal cuyo proceso de elaboración permite la venta de carne a un precio 1.8 veces superior al bistec convencional del mercado. Por otro lado se encuentran los productos que provienen de procesos estandarizados en cuanto al corte y empaquetado con sello TIF (estos ya representan 50 % de la carne producida en México), acorde a las exigencias del mercado internacional en el que alcanzan mejores precios que los domésticos, entre estos productos se puede incluir al sub nicho de a carne kosher, cuya característica está ligada a las exigencias de la comunidad judía, pero que por llevar esa etiqueta, alcanza un mejor precio (4.5 veces superior al bistec) en los supermercados; y por último la carne Wagyu, un producto altamente especializado para mercados y clientes selectos que exigen estándares superiores de calidad y que están dispuestos a pagar un precio que llega a ser hasta 18 veces superior al precio del bistec.

La complejidad de los mercados en el escenario global exige a las empresas de la red de valor bovinos carne, propuestas de valor cada vez más creativas y diferenciadas, que les permitan enfrentar con éxito a las ofertas competitivas de los grandes corporativos internacionales. De esta manera, las empresas que producen carne para exportación y para el mercado nacional, deben globalizar el comercio de las carcasas para vender los cortes mejor valorados por el mercado internacional, el cual tiene una mejor capacidad de pago que el mercado interno. A la vez, tienen que destinar al mercado interno aquellos cortes que son poco demandados en el mercado exterior, a precios muy competitivos para poder enfrentar a la competencia que representan las importaciones. Una opción más que tienen estas empresas para comercializar los cortes que son apreciados en menor medida por los consumidores, es la transformación de estos cortes en diferentes productos con valor agregado, tales como la cecina, carne enchilada o arrachera marinada.

Las estrategias de transformación de materias primas y de diferenciación en los modelos de negocio, son muy relevantes para la elección que hacen los clientes en el mercado, y para la captura de valor económico que realizan las empresas con la finalidad de generar utilidades. De esta manera, los nichos y sub nichos

de mercado permiten la venta de carne de bovino a precios diferenciados, acordes al poder adquisitivo del segmento del mercado vislumbrado como objetivo. Los nuevos modelos de negocio recurren constantemente a la innovación para mejorar su propuesta de valor y hacerla difícil de imitar, en la medida en que esto ocurra, con los nichos de mercado se incrementará la demanda y por lo tanto se generarán mayores oportunidades de crecimiento, éste es el caso del modelo de negocio de carne Wagyu, el cual tiene una importante demanda en el mercado interno y externo. En este sentido la empresa Rancho Las Luisas es pionera en el mercado mexicano y tiene frente a sí, una gran demanda por atender, de tal manera que deberá planear con mucha inteligencia sus estrategias de crecimiento.

Las evidencias encontradas en el presente estudio con respecto a las estrategias de diferenciación en los modelos de negocio de carne bovina, demuestran que la oportunidad de crecimiento de las empresas radica en su creatividad, su capacidad de innovación y su habilidad para conquistar nichos y sub nichos de mercado. Resulta muy conveniente profundizar en la investigación y construcción de modelos de negocio que sean más equitativos en la captura de valor para los actores de esta red, y que estimulen el crecimiento del productor primario que abastece de becerros a las empresas finalizadoras, toda vez que la proveeduría de becerros tiende a convertirse en un obstáculo de crecimiento de esta red de valor.

REFERENCIAS

- AMEG. (2014). Estadísticas de la Asociación Mexicana de Engordadores de Ganado. Retrieved from <http://www.ameg.org.mx/estadisticas/nacional/>
- ANETIF. (2013). Asociación Nacional de Establecimientos TIF A. C. Retrieved from <http://anetif.org/mexicostates>
- Aranda, O. G., García Ortiz, J. C., Monzon Armenta, J. M., Hernández Garay, A., & C, O. navarro G. (2009). Importancia de la producción de carne de res en México. *Extensión Al Campo*, 8–22.
- Belk, K. E. (2012). Beef carcass classification & its impact on marketing strategies. In AMEG (Ed.), *Congreso internacional de la carnee la carne*. México.
- Cano, V. J. (2010). “sukarne” estrategias de una empresa mexicana. *Inter@cción, Revista Digital de Negocios de Posgrado*. Retrieved from <http://io.uvmnet.edu/revistadin/app7articuloDyn.aspx?id=795#top>
- Carnes_Papaloapan. (2014). Frigorífico - Carnes Papaloapan | Carnes Papaloapan. Retrieved March 22, 2014, from <http://papaloapan.com.mx/frigorifico/>
- COMECARNE. (2013). Compendio estadístico 2013 de la industria cárnica mexicana. Retrieved from <http://infocarne.comecarne.org/compendio/visualizar?comp=5>
- Cortés, M. (2011). SuKarne, crece a pasos agigantados, este producto es 100% sinaloense. *El Universal*. México.
- Díaz_De_Salas, S. A., Mendoza, Martínez V. M., & Porras, M. C. M. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón Y Palabra*, (75). Retrieved from www.razonypalabra.org.mx
- Eisenhardt, K. M. (1999). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. doi:192.100.165.217
- FAO. (2012). Trends in the livestock sector, 198–213.

- Farouk, M. M. (2013). Advances in the industrial production of halal and kosher red meat. *Meat Science*. doi:10.1016/j.meatsci.2013.04.028
- Favoro, K., & Kleiner, A. (2013). The thought leader interview : Cynthia Montgomery. *Strategy Business*. Retrieved from <http://www.strategy-business.com/media/file/00163-Thought-Leader-Cynthia-Montgomery.pdf>
- Geretailindetail.com. (2011). Sukarne, principal proveedor de autoservicios en México recibe reconocimiento. Retrieved from <http://gcretailindetail.com/noticias-de-retail/2011/10/25/Sukarne-principal-proveedor-de-autoservicios-en-Mexico-recibe-reconocimiento/>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Propósito estratégico. *Harvard Business Review*, 10–25.
- Harrington, R. J., & K., T. A. (2008). Transformar la estrategia cliente por cliente. *Harvard Business Review*, marzo.
- Havinga, T. (2010). Regulating halal and kosher foods: different arrangements between state, industry and religious actors. *Erasmus Law Review*, 3, 241–255. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1815253
- Huerta, N. (2013). Desempeña la US Meat Export Federation un papel preponderante en la promoción del consumo de carne roja de EEUU., 16–24.
- INEGI. (2013). Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Retrieved from <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/>
- ITESM. (2012). *El estudio de casos como técnica didáctica. las estrategias y técnicas didácticas en el rediseño* (pp. 1–26). Retrieved from <http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/inf-doc/estrategias/>
- Jiménez, F. cCmino. (2000). *Informe sobre requisito kosher para Tel Aviv* (pp. 1–22). Tel Aviv.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, December, 57–68. doi:10.1111/j.0955-6419.2005.00347.x
- Kelli, T. (2002). Haga suya la audacia de innovar. *Istma*, 20–23.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). La estrategia del oceano azul. *Harvard Business Review*, 1–9.
- Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z. 80 concepts every manager needs to know*. (I. John Wiley & Sons, Ed.) (pp. 1–157).
- Lone_Mountain_Cattle_Co. (2014). News release studies show Wagyu beef is healthy red meat option. Retrieved March 01, 2014, from http://www.lonemountaincattle.com/pdf/news/Newa_HealthyWagyu060408.pdf
- Lunt, D. K., Riley, R. R., & Smith, S. B. (1993). Growth and carcass characteristics of Angus and American Wagyu steers. *Meat Science*, 34(3), 327–34. doi:10.1016/0309-1740(93)90081-R
- Massa, L., Zott, C., & Amit, R. (2010). *The business model: theoretical roots, recent developments, and future research* (Vol. 3). Navarra.

- Montgomery, C. A. (2008). Putting leadership back into strategy. *Harvard Business Review*, 86, 54–60, 134. doi:10.1097/NAQ.0b013e3181ff38bc
- Montgomery, C. A., Thomas, A. R., & Kamath, R. (1984). Divestiture, market valuation, and strategy. *Academy of Management Journal*. doi:10.2307/255881
- Muñoz, R. M., & Benítez, J. G. Frigorífico y Empacadora del Papaloapan, S. A. de C. V. (2003).
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (2005). *Coo –petencia*. (Grupo editorial Norma, Ed.). Bogotá Colombia.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. (Newcomlab, Ed.) (pp. 14–56).
- Oyama, K. (2011). Genetic variability of Wagyu cattle estimated by statistical approaches. *Animal Science Journal = Nihon Chikusan Gakkaiho*, 82, 367–373. doi:10.1111/j.1740-0929.2011.00895.x
- Pérez, S., & Massoni, R. A. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. (Ariel, Ed.) (pp. XIX–XXI). Barcelona.
- Porter, M. E. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. (Desusto, Ed.) (1a ed.). Buenos Aires.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia?
- Regenstein, J. M., Chaudry, M. M., & Regenstein, C. E. (2003). Kosher and halal in the biotechnology era. *Science*.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio : El eslabón perdido en la dirección estratégica.
- Sánchez, R. G., Gómez, M. R., Avalos, F. L., Iruegas, E. L., & Rossete, D. J. (1999). *Oportunidades de desarrollo de la industria de la carne de bovino en México*. *Boletín Informativo* (pp. 1–90).
- Sekiguchi, T., & Ayala, M. (1999). *Logística: estrategia extrema para ganar valor*. Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*. doi:10.1016/j.bushor.2004.10.014
- SIAP-SAGARPA. (2013a). *Directorio estatal y nacional de centros de sacrificio tipo inspección federal, municipal y privado*.
- SIAP-SAGARPA. (2013b). Servicio de Información Agrolimentaria y Pesquera. Retrieved from www.siap.gob.mx
- Sithyphone, K., Yabe, M., Horita, H., Hayashi, K., Fumita, T., Shiotsuka, Y., ... Gotoh, T. (2011). Comparison of feeding systems: feed cost, palatability and environmental impact among hay-fattened beef, consistent grass-only-fed beef and conventional marbled beef in Wagyu (Japanese Black cattle). *Animal Science Journal = Nihon Chikusan Gakkaiho*, 82(2), 352–9. doi:10.1111/j.1740-0929.2010.00836.x
- Suther, S. (2008). Marbling: good for you. *Angus Journal*, 174–176. Retrieved from [http://www.angusjournal.com/ArticlePDF/CAB Marbling 10_08 AJ.pdf](http://www.angusjournal.com/ArticlePDF/CAB%20Marbling%2010_08%20AJ.pdf)

UEDA, Y., Watanabe, A., Higuchi, M., Shingu H., Kushibiki, S., & Shinoda, M. (2007). Effects of intramuscular fat deposition on the beef traits of Japanese Black steers (Wagyu). *Animal Science Journal*, 78(2), 189–194. doi:10.1111/j.1740-0929.2007.00424.x

USMEF. (2013). Total U. S. beef exports 2003-2012. Retrieved from <http://www.usmef.org/>

Wu, X., & Zhang, W. (2009). Business model innovation in China: from a value network perspective.

US- China business cooperation in the 21st century: oportunities and challenges for enterprenures". In I. University (Ed.), . Indianapolis and Bloomington.

Zinn, S. A. (2011). From the Editor-Animal Frontiers: Future prospects for the beef industry. *Animal Frontiers*, 1(2), 1–3. doi:10.2527/af.2011-0020

RECONOCIMIENTOS

A la Licenciada María Eugenia Torresarpi, Directora de Ventas de Rancho Las Luisas, por su amable disposición para compartir su información y experiencia.

A la familia Muñoz Vázquez de Yecapixtla, Morelos México, por compartir su legado.

BIOGRAFÍA

Miguel Ángel Vargas_Del_Ángel es Ingeniero Agrónomo Zootecnista, Universidad Autónoma Chapingo, México. Ambien graduado de: The LASPAU Seminar: The Strategic Use of Information Telecommunication Technologies for Latin American Leaders, by Jonh F. Kennedy School of Government from Harvard University, USA. Maestro en Administración por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Especialidad en Alta Dirección de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa. Candidato a Doctor en Problemas Económico Agroindustriales por el Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial. Desarrolla las líneas de investigación en: Modelos de Negocio, Estrategias de Liderazgo y Redes Empresariales. Se le puede contactar en los siguientes correos electrónicos: mavargas@ciestaam.edu.mx, y miguelvargas70@yahoo.com.mx

Manrrubio Muñoz Rodríguez es Ingeniero Agrónomo Especialista en Sociología Rural, Universidad Autónoma Chapingo, México. Doctor en Problemas Económico Agroindustriales, CIESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo, México. Desarrolla las siguientes líneas de investigación: Ciencia, Sociedad, Tecnología e Innovación del Sector Rural; Diseño y Evaluación de Políticas Públicas para el Desarrollo Rural. Se le puede contactar en el correo electrónico: manrrubio@ciestaam.edu.mx

Vinicio Horacio Santoyo Cortés es Ingeniero Agrónomo Especialista en Industrias Agrícolas. Universidad Autónoma Chapingo, México. Maestro en Ciencias en Economía Agrícola. Colegio de Postgraduados. Doctor en Geografía Agrícola. Universidad de Aix-Marsella II. Desarrolla las siguiente líneas de investigación: Análisis de Sistemas Agroindustriales, Redes de Valor y Modelos de Negocio; Ciencia, Sociedad, Tecnología e Innovación en el Sector Rural. Se le puede contactar en el correo electrónico: hsantoyo@ciestaam.edu.mx