



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES Y AGROPECUARIAS**

**TEMA:**

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN  
DIRECTA DE GANADO BOVINO EN LA PARROQUIA ELOY  
ALFARO DEL CANTÓN CHONE.**

**AUTOR:**

**IVÁN ADOLFO CORELLA MEJÍA**

**TUTOR:**

**ECO. JAIME PATRICIO BRAVO PÉREZ**

**CALCETA, OCTUBRE 2013**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Iván Adolfo Corella Mejía, declara bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....

**Iván A. Corella Mejía**

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

**Eco. Jaime Patricio Bravo**, certifica haber tutelado la tesis **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN DIRECTA DE GANADO BOVINO EN EL SITIO ZAPALLO, PARROQUIA ELOY ALFARO DEL CANTÓN CHONE**, que ha sido desarrollada por **Iván Adolfo Corella Mejía**, previo a la obtención del título de ingeniero comercial con mención en administración de empresas, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**ECO. JAIME PATRICIO BRAVO**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis, **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN DIRECTA DE GANADO BOVINO EN EL SITIO ZAPALLO, PARROQUIA ELOY ALFARO DEL CANTÓN CHONE** que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Iván Adolfo Corella Mejía, previa la obtención del título de Ingeniero comercial con mención en administración de empresa, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**ING. MARIA J. VALAREZO MOLINA, MBA**  
**MIEMBRO**

.....  
**PhD. GREYER L. REAL PEREZ,**  
**MIEMBRO**

.....  
**ECO. TEUDOLO ROBERTO ZAMBRANO FARIAS**  
**PRESIDENTE**

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por bendecirme en este largo recorrido académico de Tercer Nivel, que con su ayuda ha logrado colmarme de entusiasmo y ganas de seguir aprovechando todas estas oportunidades que me han brindado que se reflejan en mi esfuerzo y sacrificio.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación académica de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día.

A todos mis compañeros de curso que de una u otra manera han tenido transcendencia durante esta etapa de formación académica, además a todos los catedráticos que gracias a su sabiduría y conocimientos impartidos han permitido llevar a cabo esta etapa de mi vida para ser un gran profesional

A mis padres que con su apoyo, comprensión, sacrificio, dedicación han creído en mí, ya que ellos no tuvieron la oportunidad de enriquecer sus conocimientos académicos, para lo cual me quedo cordialmente agradecido por su participación en toda esta lucha de triunfadores, y

A mis hijos y esposa, un factor muy importante la cual me ha servido de arranque para lograr la culminación de esta anhelada carrera de estudios, por ellos que son el motivo de mi superación.

A la Dra. Grether Real Pérez, un docente de calidad en todos sus atributos que le corresponde, gracias por su apoyo incondicional, por colmarme de paciencia para seguir adelante en este largo recorrido académico.

.....  
**CORELLA MEJÍA IVÁN ADOLFO**

## DEDICATORIA

A Dios, por estar acompañándome en todos estos cinco años de carrera de estudio, protegiéndome en cada paso que doy, en aquellos momentos más difíciles de mi vida, gracias por no permitir haberme rendido en esta lucha.

A mis padres José Corella Benavides y Jenny Mejía Arteaga, por estar en los momentos que más he necesitado su apoyo una pieza clave en esta batalla de superación estudiantil

A mi esposa Mónica Figueroa, el pilar fundamental de nuestra familia con dedicación, amor y paciencia ha estado a mi lado en todo este largo camino estudiantil.

A mis hijos Harley y Marvin Corella Figueroa, que son por ellos que me motivan a seguir luchando, a que miren a su padre como un ejemplo, dedicado totalmente a su familia y trabajo.

.....  
**CORELLA MEJÍA IVÁN ADOLFO**

## CONTENIDO GENERAL

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	- 1 -
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	- 1 -
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	- 3 -
1.3. OBJETIVOS .....	- 5 -
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	- 5 -
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	- 5 -
1.3.3. HIPÓTESIS .....	- 5 -
II. MARCO TEÓRICO .....	- 6 -
2.1. DIAGNÓSTICO .....	- 6 -
2.1.1. DEFINICIÓN DEL DIAGNÓSTICO .....	- 6 -
2.1.2. ENFOQUES DEL DIAGNÓSTICOS.....	- 7 -
2.1.3. ETAPAS DEL DIAGNÓSTICO .....	- 8 -
2.1.4. PROCEDIMIENTOS DEL ÍNDICE DE EVALUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ....	- 10 -
2.1.5. METODOLOGÍAS DE DIAGNÓSTICO.....	- 12 -
2.1.6. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO .....	- 13 -
2.2. GESTIÓN COMERCIAL, LA NEGOCIACIÓN Y CARACTERIZACIÓN METODOLÓGICA.....	- 14 -
2.2.1. DEFINICIÓN DE GESTIÓN COMERCIAL .....	- 14 -
2.2.2. LA NEGOCIACIÓN.....	- 15 -
2.2.3. CARACTERIZACIÓN PARA LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN ..	- 17 -
.....	- 18 -
2.3. PRODUCCIÓN GANADERA EN EL ECUADOR.....	- 19 -
2.3.1. PRODUCCIÓN DE GANADO LECHERO .....	- 20 -
2.3.2. PRODUCCIÓN DE GANADO DE CARNE .....	- 21 -
2.3.3. RAZAS DE GANADO BOVINO.....	- 23 -
2.4. FERIAS GANADERAS MÁS IMPORTANTES DE LA REGIÓN COSTA EN EL ECUADOR .....	- 24 -
• SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS FERIA GANADERA.....	- 24 -
• GUAYAS Y SU PRINCIPAL FERIA GANADERA JAIME NEBOT VELASCO ....	- 24 -

2.4.1. SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD ANIMAL EN EL ECUADOR, SITA.....	- 25 -
2.5. CARACTERÍSTICAS DEL GANADO BOVINO EN EL ECUADOR .....	- 26 -
2.5.1 ANIMAL.....	- 26 -
2.5.2. EXTERIOR .....	- 27 -
2.5.3 CLIMA.....	- 28 -
2.5.4. ALIMENTACIÓN .....	- 28 -
2.5.5. COMERCIALIZACIÓN .....	- 31 -
2.6. GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN, ALIMENTACIÓN Y ENGORDE DEL ANIMAL BOVINO, IMPLEMENTADA EN BASE A LA EXPERIENCIA DE LOS GANADEROS DE PERÚ.....	- 32 -
2.6.1. PROCESO DE ORGANIZACIÓN.....	- 32 -
2.6.2. PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	- 34 -
2.6.3. LA NUTRICIÓN Y ALIMENTACIÓN DEL GANADO BOVINO.....	- 35 -
2.6.4. BALANCEO DE RACIONES, COMPONENTES ADICIONAL DE ALIMENTACIÓN .....	- 36 -
2.6.5. PROCESO DE ENGORDE Y MANEJO DEL GANADO BOVINO .....	- 38 -
2.6.6. SELECCIÓN DE GANADO .....	- 39 -
2.6.7. COMERCIALIZACIÓN DE GANADO BOVINO.....	- 40 -
CAPITULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	- 43 -
3.1. UBICACIÓN.....	- 43 -
3.2. VARIABLES EN ESTUDIO .....	- 43 -
3.2.1. INDEPENDIENTES .....	- 43 -
3.2.2. DEPENDIENTES .....	- 43 -
3.3.-MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	- 43 -
3.3.1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 43 -
3.3.2. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 45 -
3.3.3. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS .....	- 48 -
3.4. PROCEDIMIENTOS .....	- 48 -
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	- 50 -
4.1. APLICACIÓN DE LA CARACTERIZACIÓN .....	- 50 -
1. LÍMITES Y FRONTERA .....	- 50 -
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	- 51 -

4.	CARTERA DE PRODUCTOS .....	- 52 -
5.	ESTADO DE PROCESOS EMPRESARIALES .....	- 54 -
6.	ENTRADAS Y SALIDAS .....	- 55 -
7.	RECURSOS EMPRESARIALES .....	- 55 -
8.	RESULTADOS .....	- 56 -
9.	RETROALIMENTACIÓN .....	- 57 -
10.	ESTABILIDAD .....	- 57 -
11.	FLEXIBILIDAD .....	- 57 -
12.	INERCIA.....	- 58 -
13.	JERARQUÍA.....	- 58 -
4.2.	HERRAMIENTA DE PONDERACIÓN Y COEFICIENTE KENDALL. ....	- 59 -
4.2.1.	DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE KENDALL .....	- 60 -
4.2.2.	DETERMINACIÓN DE LOS PESOS DE CADA SUB FACTOR.....	- 62 -
4.2.3.	RESUMEN DE LOS PESOS DE LOS FACTORES Y SUB FACTORES.....	- 64 -
4.2.4.	EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS SUB FACTORES .....	- 65 -
4.2.5.	DETERMINACIÓN DEL DIAGNÓSTICO GENERAL DE LOS FACTORES. ....	- 68 -
4.3.	PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ACCIÓN DE MEJORA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE GANADO BOVINO EN LAS CINCO HACIENDAS DEL SITIO ZAPALLO PARROQUIA ELOY ALFARO.....	- 72 -
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		- 75 -
5.1.	CONCLUSIONES .....	- 75 -
5.2.	RECOMENDACIONES .....	- 76 -

## **CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS**

### **CONTENIDO DE CUADROS**

**Cuadro 2.1.** Elementos del diagnóstico

**Cuadro 2.2.** Estudio de metodologías de diagnóstico empresarial

**Cuadro 2.3.** Herramientas de diagnóstico

**Cuadro 2.4.** Las negociaciones.

**Cuadro 2.5.** Producción de UPAS en el País

**Cuadro 2.6.** Razas de ganado bovino

**Cuadro 2.7.** Partes del animal bovino

**Cuadro 4.1:** Generalidades de las haciendas.

**Cuadro 4.2.** Actividades del análisis estratégico

**Cuadro 4.3.** Producción y productos

**Cuadro 4.4.** Lote ganadero actual

**Cuadro 4.5.** Recursos que tienen las haciendas del sitio Zapallo.

**Cuadro 4.6.** Producción mensual.

**Cuadro 4.7.** Se presenta el resultado de los pesos asignado a cada factor

**Cuadro 4.8.** Determinación del coeficiente Kendall.

**Cuadro 4.9.** Determinación de los pesos de los sub factores

**Cuadro 4.10.** Resumen de los pesos de factores y sub factores

**Cuadro 4.11.** Promedio de cumplimiento de los sub factores

**Cuadro 4.12.** Determinación general del diagnóstico

**Cuadro 4.13.** Cumplimiento de los factores que influyen en la gestión de comercialización

**Cuadro 4.14.** Análisis de la situación de los factores

**Cuadro 4.15.** Diseño del plan de mejoras

## **CONTENIDO DE FIGURAS**

**Figura 2.1.** Etapas del diagnóstico.

**Figura 2.2.** Procedimientos para realizar un índice de evaluación

**Figura 2.3.** Categoría por edades del ganado bovino

**Figura 2.4.** Partes del animal bovino

**Figura 2.5.** Clasificación recursos alimentarios para bovinos

**Figura 2.6.** Clasificación de sistema de pastoreo

**Figura 2.7.** Nutrientes del ganado bovino

**Figura 4.1.** Proceso de producción.

**Figura 4.2.** Proceso de entradas y salidas de los productos

**Figura 4.3.** Comunicación de los objetivos planteados del análisis estratégico

**Figura 4.4.** Organigrama de la haciendas

## **RESUMEN**

La presente investigación fue realizada en las haciendas Santos, Javier, El Potro, La Taberna y La Milagrosa pertenecientes al sitio Zapallo, parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone, con el objetivo de diagnosticar el proceso de la Gestión de Comercialización del Ganado Bovino, estudiándose ocho factores: alimentación, condiciones físicas del animal, desparasitación, fiebre aftosa, situación del entorno, razas de ganado más influyentes, tipos de negociaciones o ventas y la distribución. La aplicación de herramientas científicas permitieron llegar al diagnóstico de la situación actual: el método de ponderación de factores para la estimación de los pesos de cada factor, la creación de índices y subíndices que evalúan la Gestión de la Comercialización; la aplicación del coeficiente kendall que permitió determinar el nivel de concordancia entre los expertos ( $W = 0,704$ ), siendo acertado el valor obtenido. Las expresiones matemáticas creadas para determinar el Índice de Cumplimiento de la Gestión de Comercialización, ofrecen un valor de 0,611, encontrándose según la escala propuesta en una posición intermedia. Uno de los problemas radicó en la distribución, obteniendo un valor de 0,304, estando en una situación desfavorable; esta puntuación fue la más baja dentro de los factores estudiados. Con estos resultados se da paso a la creación de un plan de mejoras, en el que quedan declaradas las medidas y/o acciones para eliminar las falencias en el cumplimiento de la Gestión de Comercialización, en cada una de ellas se establecen claramente las acciones a ejecutar y los principales responsables de las tareas.

## **PALABRAS CLAVES**

Diagnóstico, gestión de la comercialización, Índice de cumplimientos de los factores, Índice, ganado bovino, caracterización.

## **ABSTRACT**

This research was carried out in the state Santos, Javier, El potro, La Taberna and La Milagrosa these sites belongs to Zapallo, Eloy Alfaro of a town called Chone, it had diagnostics of the Cattle Marketing Management, investigating eight factors. We applied diagnostic tools such as: method of weighting factors, the creation of indexes and sub-indexes that evaluate the Marketing Management. The application of Kendall coefficient, determine that the level of acceptance between the experts obtaining  $W=0,704$ , being a positive result. The mathematical expressions determine the index of compliance of the Management of Marketing of cow cattle, taking a value of 0.611, which in the scale is in an intermediate position. Complying with the factors that influence in the Marketing Management, one of the problems that were settle in the distribution, obtaining a value of 0.304, while in an unfavorable situation, this score has been the lowest within the diagnostic perform to the factors that influence in the marketing management. With this results we take a step of the creation of an improvement plan, where they are defined measures affecting or eliminate the creation of a plan for improvement, where they are defined measures affecting or eliminate the shortcomings in the implementation of the marketing management, these measures are actions to be pursued, and for this is established the major responsible in each one of the aspects to perform within the plan for improvement.

## **KEY WORDS**

Diagnostic, marketing management, index of fulfillment of the factors, index of compliance of marketing management, cow cattle, characterization of the farms.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Según Molina (2011) la actividad ganadera es la principal fuente de ingreso económico en el país, la cual está en condiciones de aprovechar los recursos generados, que se caracterizan por su alta calidad y abastecer la demanda creciente de alimentos de origen animal para proporcionar insumos para la industria sometiendo a labores de producción y comercialización del ganado, la mayoría de los casos el alimento que se proporciona al bovino no es suficiente lo que ocasiona bajos niveles de producción de carne, leche y bajos índices reproductivos. En Ecuador el PIB agropecuario del 2009 alcanzó un monto de 2.144 millones de dólares, que equivale a un aporte total del PIB de 16%, y en el año 2010 el PIB agropecuario es de 2.999 millones de dólares equivalentes a un 17.3% del PIB total.

Existen ganaderos que aun trabajando con sacrificio no logran hacer rentable sus negocios, donde realizan actividades productivas, tales como manejo de ganado en los potreros, distribución de aguas, medidas sanitarias, herrado, castrado y siembra, pero al mismo tiempo pueden estar cometiendo errores muy costosos en la administración, y esto afecta evidentemente desde su producción hasta la comercialización. No obstante a esto, los ganaderos no llevan un control de inversión ganadera debido, entre otros elementos, a la falta de conocimientos administrativos y comerciales.

Es muy importante establecer una gestión de comercialización del ganado bovino, involucrando a ganaderos de las cinco Haciendas del sitio Zapallo Parroquia Eloy Alfaro, y establecer entre sí factores que contribuyan a analizar gastos de producción, mantenimiento y comercialización directa para obtener utilidades

favorables para cada ganadero, y así evitar a los intermediarios que obtienen mejores beneficios.

La problemática de la comercialización de los ganaderos de las cinco haciendas del sitio Zapallo parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone son las siguientes:

- No cuentan con un registro de costo de producción debidamente establecido para determinar los factores de inversión ganadera.
- El alimento que se brinda al ganado bovino es solo de mantenimiento (engorde), lo cual reducen sus índices de productividad.
- Negociaciones poco favorables ya que se ofrecen al primer comprador o intermediario, debido a que no cuentan con políticas de precios establecidas.
- Insuficientes conocimientos de estrategias de comercialización, para fines de distribución del ganado bovino en pie.

No obstante a estos elementos que fundamentan el problema, se carece de un diagnóstico científico que ayude a comprender las causas de la no comercialización adecuada en el sitio Zapallo parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo realizar un diagnóstico de gestión para la comercialización de ganado bovino que permita atenuar o eliminar las falencias encontradas en la distribución de ganado bovino del sitio Zapallo parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Dentro de las actividades productivas que se desarrollan en el cantón Chone la producción y comercialización de ganado bovino, que en forma independiente o asociada a otras actividades ganaderas o agrícolas ocupan la mayor superficie del espacio territorial. Esta actividad se destaca por su gran magnitud, cobertura territorial y una mano de obra que influye en la producción total de 5358.904 vacas en todo el Ecuador; tomando en cuenta que nacen 1034.000 crías cada año, el país tiene una tasa de natalidad del 57% y que únicamente pare una de cada dos vacas en el transcurso del año, (ESPAC, 2011).

Los ganaderos del sitio Zapallo, no han socializado sus necesidades que les facilite la comercialización de sus productos, detectando que cada productor utiliza diferentes métodos de distribución, tampoco está establecida una herramienta metodológica de comercialización para lograr un rendimiento positivo en la obtención de utilidades, que beneficien tanto al ganadero como a sus proveedores directos, si a esto se añaden otros inconvenientes como los controles relacionados a permisos de la actividad ganadera, certificado de la Comisión Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa, CONEFA.

El vínculo de sociedad ganadera no es abierto para todas aquellas personas que se encuentran involucradas en el ámbito agrícola, esto reduce la falta de comunicación entre ellos, provocando la poca información de negociaciones entre ellos, porque piensan que otros ganaderos del sitio se adueñarán del intermediario con el cuál han trabajado desde hace mucho tiempo. Esto no ayuda a los productores de las Haciendas del Sitio Zapallo en capacitaciones de comercialización directa, que sirvan para mejorar la administración y comercialización de sus productos.

El tipo de transporte que utilizan los ganaderos para la comercialización del ganado bovino, no es el adecuado por lo que contratan carros pequeños, falta de seguridad, no tienen asentamiento fijo del cajón para el animal bovino. Además este tipo de transportación no contribuye a reducir la contaminación ambiental,

debido a la dispersión del estiércol en el ambiente al momento de su transportación.

La gestión de comercialización de ganado bovino en la actualidad se efectuó con la recopilación de datos de los ganaderos de las haciendas Santos, Javier, El Potro, La Taberna, y La Milagrosa, que han servido para la toma de decisiones convenientes para las haciendas de cada productor.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar la gestión para la comercialización directa de ganado bovino en la parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar una búsqueda bibliográfica sobre la gestión de comercialización y las herramientas para diagnosticarla.
- Caracterizar las fincas comercializadoras de ganado bovino que pertenecen a las cinco haciendas del sitio Zapallo parroquia Eloy Alfaro del Cantón Chone.
- Aplicar las herramientas de diagnóstico de la Gestión de comercialización en las cinco Haciendas del sitio Zapallo, Parroquia Eloy Alfaro del Cantón Chone
- Proponer un programa de acciones de mejora para la comercialización de ganado bovino en las cinco Haciendas del sitio Zapallo parroquia Eloy Alfaro.

### **1.3.3. HIPÓTESIS**

Si se realiza un diagnóstico de la gestión para la comercialización de ganado bovino, se contribuirá a eliminar o atenuar las falencias encontradas en el proceso de comercialización de ganado bovino en el sitio Zapallo parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. DIAGNÓSTICO

#### 2.1.1. DEFINICIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Son varios los autores que definen al diagnóstico de diferentes maneras, entre ellos Segura et al (2009) y Silva; Sandoval (2012). Segura et al (2009) plantea que el diagnóstico es una actividad que realiza una organización para poder mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global a través de la calidad de los productos y servicios.

Mientras que según Silva; Sandoval (2012) un diagnóstico se conoce como un proceso que recoge, analiza e interpreta información referente a un objeto, contexto o situación, evaluar los problemas que lo caracterizan y buscar una solución, o describir las características que lo identifican como tal. En este sentido, el concepto de diagnóstico es utilizado en varias disciplinas, entre las más comunes se encuentra la medicina, la educación, la sociología, la económica empresaria.

Según Segura et al (2009) las empresas necesitan elevar sus índices de efectividad brindando un servicio de mayor calidad, lo que obliga a sus directivos a adoptar sistemas de administración, que tomen como base central al recurso humano y desarrollar metodologías de trabajo en equipo, para poder alcanzar altos niveles de rendimiento y responder de manera firme a las demandas del mercado. Para poder implantar sistemas que permitan elevar y coordinar la competitividad de la empresa, los directivos deben conocer las condiciones y recursos con que cuentan para trazar planes y estrategias, a lo que se le denomina **Diagnóstico**.

**Cuadro 2.1.** Elementos del diagnóstico

<p><b>¿Qué es?</b></p>	<p>El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión Preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.</p>
<p><b>¿Por qué?</b></p>	<p>Porque permite conocer las fortalezas y debilidades que están presentes en los procesos empresariales (Estratégico, Operativos y de Soporte), que se llevan a cabo de manera eficiente en tiempo y recursos, para encontrar problemas o crear oportunidades de negocio. Por qué sin su aplicación, la implementación de cualquier sistema, modelo, o cambio que se quiera hacer, se haría con deficiencia, dando por resultado lo que se conoce por sistemas enfermos.</p>
<p><b>¿Para qué?</b></p>	<p>Se hace para conocer lo que se tiene, donde se puede llegar, y que se puede cambiar para elevar la competitividad a ritmo de eficacia, eficiencia y efectividad. Esta información de conjunto las series históricas que se tengan serán la base de la trilogía Juran, Planificación, Control y Mejora de la calidad con los procesos orientados hacia la satisfacción del cliente.</p>
<p><b>¿Quién?</b></p>	<p>Lo puede hacer cualquier persona que tenga la preparación y los conocimientos necesarios, preferentemente con un equipo de trabajo, puesto que en la realización del mismo se necesitan diferentes puntos de vista que enriquezcan el análisis; todo esto con el autorizo y apoyo de la dirección, que al mismo tiempo son los responsables de que se ejecute con la precisión y calidad requerida, y son los que tienen los recursos.</p>
<p><b>¿Cómo?</b></p>	<p>Este se aplica a través de pasos bien estructurados o una metodología como formato de mayor acabado con propuestas de herramientas.</p>
<p><b>¿Cuándo?</b></p>	<p>Cuando comúnmente se presenta un problema, puede ser de carácter general, parcial o puntual, para el cual nunca antes se ha tenido respuesta, y es necesario determinar las causas para darle solución.</p>

**Fuente:** (Segura et al, 2009)

### 2.1.2. ENFOQUES DEL DIAGNÓSTICOS

Según Silva; Sandoval (2009) existen diferentes enfoques para realizar los diagnósticos que consideran al territorio como el objeto principal de investigación.

Entre las clasificaciones más comunes, se encuentran las que lo dividen según el corte sectorial que son:

**Integral.-** Estudia la capacidad de desarrollo de un territorio, analizando todos los sectores presentes en lo económico, social, medioambiental, institucional, así como la interacción entre ellos y con el entorno, tomando en cuenta sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**Muy relacionado.-** Este tipo de diagnóstico se encuentra el de tipo priorizado, que se aproxima al territorio a través del estudio de elementos, factores o actividades consideradas como estratégicos para su desarrollo.

**Sectorial.-** Estudia y analiza uno o varios sectores del territorio como salud, educación, desarrollo productivo, impacto ambiental de políticas públicas, estos diagnósticos son puramente descriptivos, ya que se construyen a través de la enumeración de un conjunto de características distintivas del territorio.

### **2.1.3. ETAPAS DEL DIAGNÓSTICO**

Según Instituto para el Desarrollo de la Innovación y la Tecnología (IDIT) (2010) se plantea que diagnóstico, contemplan el uso de cuestionarios relativos a los sistemas y procedimientos usuales en las áreas funcionales y consiste en el diseño de preguntas que permiten entender la forma de cómo opera la empresa y su problemática. Comprende las siguientes áreas, cultura empresarial, administración, finanzas, comercialización, recursos humanos, producción, capacidad de exportación y desarrollo tecnológico. Otros elementos del diagnóstico que contiene esta metodología son la observación directa de la operación cotidiana y los lineamientos para documentar los indicadores. Además un juego de matrices que consiste en un instrumento por cada una de las funciones anteriormente mencionadas que permite tabular la información

generando un perfil gráfico que describe el nivel de evolución y aprendizaje de la empresa.

Según Queris et al (2012) existen varias etapas dentro de un diagnóstico que se muestran a continuación, las cuales resalta las siguientes que se ilustran en la figura:



**Figura 2.1.** Etapas del diagnóstico.  
**Fuente:** (Queris et al, 2012).

Respecto a la gráfica a continuación se dan a conocer los pasos que determinan cada etapa, evaluando cada uno de los procesos que se dan dentro de las organizaciones.

### **Etapa de identificación de la situación actual.**

En este paso se determina el estado en que se encuentra la comunicación en la empresa, fundamentando el resultado a través de técnicas y herramientas de investigación en la comunicación social. Para ello se aplica, en primer lugar, un cuestionario tipo encuesta.

### **Etapa de análisis de la función de dirección en el proceso de comunicación.**

En este paso se realiza un estudio sobre cómo influyen los directivos en la empresa, su papel, qué rol desempeñan, qué tan competentes son y si presentan o no competencia para la comunicación.

### **Etapas de proyección de plan de acciones.**

En este paso se determinan y crean las acciones encaminadas a instituir un Sistema de Comunicación Empresarial eficaz como primer paso. Se creará un grupo interdisciplinario que pertenezca a la empresa para evaluar si este plan es oportuno y procedente.

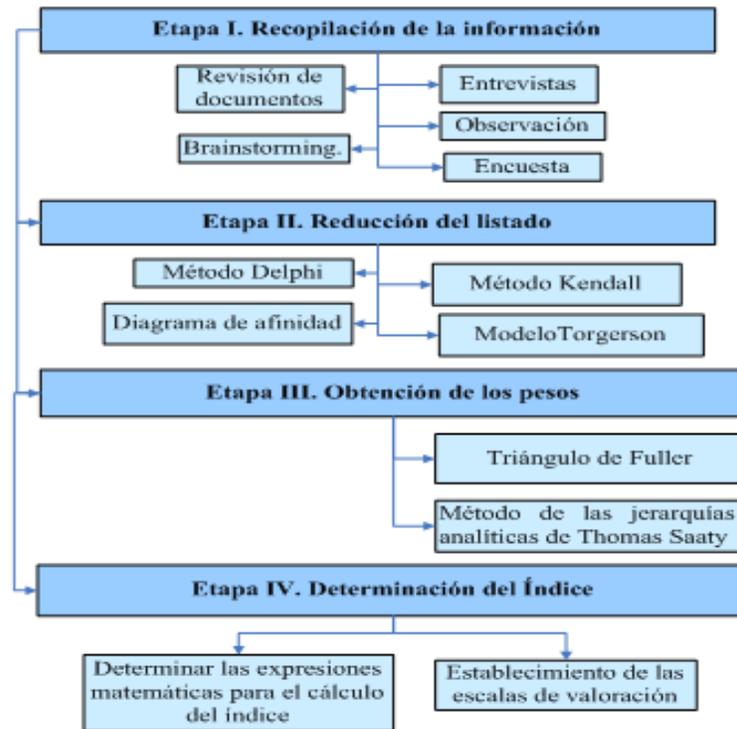
### **Etapas de proceso mejora continua.**

Se evalúa y determina por el encargado de Comunicación de la Empresa cada qué tiempo se debe verificar, corregir y mejorar la situación de la comunicación dentro de la empresa, de manera que esto se convierta en algo cíclico y cada vez se mejore un poco más, basado en la metodología 6 Sigma. Siguiendo esta lógica es que se propone el concepto de “mejora continua”.

Según Marin et al (2008) la mejora continua puede definirse como pequeños cambios incrementales en los procesos productivos o en las prácticas de trabajo que permiten mejorar algún indicador de rendimiento que no necesitan grandes inversiones para realizarse y que cuentan con la implicación de todos los componentes de la empresa. Los temas que con más frecuencia son analizados son la mejora de la calidad o costes de fabricación, aunque también son habituales los asuntos de seguridad e higiene en el trabajo.

## **2.1.4. PROCEDIMIENTOS DEL ÍNDICE DE EVALUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

La figura 2.2 presenta el procedimiento para la construcción del índice de evaluación del diagnóstico. Se consultan algunos autores que han dado aportes con estos procedimientos, pero el más significativo es López (2010), pero según Real (2011) ha realizado los siguientes procedimientos que consta de 4 etapas fundamentales, las mismas son ejemplificadas con el caso práctico de la creación del índice de evaluación del diagnóstico.



**Figura 2.2.** Procedimientos para realizar un índice de evaluación.  
**Fuente:** (Real, 2011)

➤ **Etapa I: Recopilación de la información**

En la primera etapa se recopila la bibliografía sobre el tema en cuestión. Esta búsqueda ofrece una serie de métodos, procedimientos, metodologías y herramientas dirigidos a la evaluación de las condiciones de trabajo, seguridad y salud de los trabajadores.

Una compilación de esto constituyen la base de información que sustenta el marco teórico – referencial.

➤ **Etapa II: Reducción del listado**

**Análisis de los métodos, metodologías y herramienta para valorar ergonómicamente el trabajo de las camareras de piso.**

Se estudiaron diferentes métodos, metodologías y herramientas, extrayendo los ítems considerados en sus valoraciones. De este análisis se conforma un resumen de los métodos analizados con los ítems incluidos en ellos.

El objetivo fue conocer los elementos que deben asumirse en la valoración y/o evaluación ergonómica en un puesto de trabajo.

- a) Formación del grupo de expertos
- b) Reducción del listado
- c) Agrupación y clasificación de los elementos y subelementos seleccionados

➤ **Etapa III: Obtención de los pesos**

En este paso se aborda la necesidad de jerarquizar cada uno de los elementos y subelementos que forman parte del objeto de estudio.

Para la obtención de los pesos se plantea que está compuesto por dos partes:

- a) Jerarquización del primer nivel: Elementos principales.
- b) Jerarquización del segundo nivel: Subelementos

➤ **Etapa IV: Determinación del índice.**

La determinación del índice, parte de definir cómo realizar la evaluación de los cinco elementos y cómo se obtiene cada valor que tributa directamente en el índice.

La puesta en práctica de los elementos definidos, requiere la formación y el entrenamiento del equipo de trabajo de la entidad hotelera, con la explicación detallada de las fichas que tributan a la evaluación de cada elemento.

- a) Condiciones del local de trabajo
- b) Organización del trabajo

### **2.1.5. METODOLOGÍAS DE DIAGNÓSTICO**

Según Segura et al (2009) las metodologías que se describen a continuación, es un material que hace una recopilación de diferentes criterios sobre las características e importancia de la aplicación de un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa en torno a sus recursos, fortalezas y debilidades de emprender cualquier camino o sistema hacia la excelencia.

**Cuadro 2.2.** Estudio de metodologías de diagnóstico empresarial.

<b>METODOLOGIAS DE DIAGNÓSTICO</b>	<b>LUGAR DE APLICACIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES</b>
Metodología para el diagnóstico de las entidades cubanas en perfeccionamiento empresarial.	Ámbito Empresarial, humanístico	Se basan en técnicas subjetivas, dependen del estado de ánimo del hombre, es poco confiable para conocer el estado actual de una entidad.
Modelo de diagnóstico bajo la visión de proceso	Ámbito empresarial, prototipo.	Sirve como guía para el grupo que va a realizar el diagnóstico, no se precisa las técnicas a utilizar, ni el alcance del diagnóstico.
Guía para el diagnóstico del subsistema de gestión de la calidad en el proceso de perfeccionamiento empresarial.	Ámbito empresarial, inspección	Tiene relación con 13 puntos de la norma cubana, funciona como una guía de inspección evaluando la existencia o no, de los elementos generales como: política, objetivos, control, compras.
Metodología para el diagnóstico y evaluación de la calidad.	Ámbito empresarial, procesos.	Logra integrar los procesos de evaluación, análisis y diagnóstico. Establece un formato que le facilita al empresario conocer: cuales son los elementos de análisis con un orden lógico, el objetivo que se persigue con cada uno, su alcance y un listado posibles de herramientas que se puedan utilizar para obtener resultados

**Fuente:** Elaboración propia del investigador  
**En aproximación a:** (Segura et al, 2009)

### 2.1.6. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

Las herramientas trabajan únicamente con la materia prima, por lo que existen muchas para determinar el diagnóstico, por lo tanto se mencionaran algunas de las herramientas empresariales más utilizadas.

**Cuadro 2.3.** Herramientas de diagnóstico.

<b>HERRAMIENTAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>AUTOR</b>
<b>BENCHMARKING</b>	Es una técnica de análisis comparativo de la estructura, procesos y desempeño entre una compañía determinada y sus similares,	<b>Martínez; Ríos (2009)</b>

	competidores o no, nacionales e internacionales, siempre y cuando sean comparables. Los instrumentos de esta metodología, se basan en parámetros cuantitativos de análisis, de funciones, actividades, costos, gastos administrativos, niveles y periodos de control, calidad servicio y tiempo.	
<b>DIGRAMA CAUSA EFECTO</b>	El diagrama de Ishikawa o Diagrama Causa Efecto es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o diagramas de causa y efecto son herramientas que se usan para organizar y mostrar gráficamente todos los conocimientos que un grupo tiene sobre el problema particular.	<b>Romero; Díaz (2010)</b>
<b>METODO DE PONDERACIÓN</b>	La ponderación es un mecanismo de diferenciación de especificidades y es además una guía de lectura de la interpretación que se hacen de la información recogida.	<b>Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (2011)</b>
<b>ENCUESTAS</b>	La encuesta permite obtener datos de manera más sistemática que otros procedimientos de observación. Hace posible el registro detallado de los datos, el estudiar una población a través de muestras con garantías de representatividad, la generalización de las conclusiones con conocimiento de los márgenes de error y el control de algunos factores que inciden sobre el fenómeno a observar, como por ejemplo las formas de efectuar las preguntas y el contexto en que estas se formulan y contestan.	<b>Grasso (2009)</b>
<b>ENTREVISTA</b>	Entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes. Para esto existen etapas las cuales son: Apertura, rapport, approach, empatía, desarrollo, cima y cierre.	<b>Grados; Sánchez (2011)</b>

**Fuente:** Elaboración propia del investigador

## **2.2. GESTIÓN COMERCIAL, LA NEGOCIACIÓN Y CARACTERIZACIÓN METODOLÓGICA**

### **2.2.1. DEFINICIÓN DE GESTIÓN COMERCIAL**

Según Huergo (2009) la gestión es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas,

perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia los objetivos asumidos institucionalmente, que desearían que fueran adoptados de manera participativa y democrática. Gestionar implica una articulación de procesos, resultados, responsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en contraposición a la visión empresarial capitalista que se basa en la idea de centralización o descentralización, sobre la base del derecho que da la propiedad, en forma directa o mediante la delegación que se hace en gerencias y direcciones, las nuevas formas de gestionar, entonces toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto.

Según Rivadeneira (2012) la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.

**Micro comercialización.** Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.

**Macro comercialización.** Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda, que logra los objetivos de la sociedad.

### **2.2.2. LA NEGOCIACIÓN**

Según Guajardo (2008) la negociación es la manera de poder llegar a acuerdos sobre un tema en el que existen distintos intereses que deben ser integrados en

una solución aceptada por todas las partes. Para esto se presentan algunas generalidades de la negociación:

### **1. ELEMENTOS BÁSICO O GENERAL QUE SIEMPRE DEBEN APLICARSE**

**Evitar el recurso al enfrentamiento directo.** Las partes son conscientes de que las diferencias que se puedan originar tal vez den lugar a enfrentamientos violentos.

**Suprimir costos elevados.** Ser conscientes de que el mantenimiento de la situación actual supone costos de energía, tiempo o dinero, que significan una pérdida para ambos.

**Crear un nuevo valor.** El acuerdo entre ambas partes, que antes no existía, hace que se complementen y creen un nuevo valor para ambos.

### **2. EXISTEN DOS TIPOS BÁSICOS DE NEGOCIACIÓN**

Según Bureau Veritas (2009) una forma de negociación utilizada con bastante frecuencia es la negociación tomando posiciones. En este proceso existen dos formas extremas de posicionarse, una dura y poco transigente, en la que cada negociador defenderá su idea y atacará la idea de la parte contraria, y otra más flexible que tratará de encontrar la mejor solución posible para todos. Estas dos actitudes, bien distintas a la hora de resolver una negociación, dan lugar a dos planteamientos o formas de negociar distintas.

**Negociaciones competitivas.** Están basadas en posiciones de “yo gano y tú pierdes”, establecen términos de confrontación, y no importa lo que siente el otro.

**Negociaciones colaborativas.** Están basadas en posiciones de “yo gano y tú ganas”, establecen términos de colaboración y la otra parte queda satisfecha.

**Cuadro 2.4.** Las negociaciones.

<b>Competitivas</b>	<b>Colaborativas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes son adversarios</li> <li>• El objetivo es la victoria</li> <li>• Se desconfía del otro</li> <li>• Se insiste en la posición</li> <li>• Se contrarrestan argumentos</li> <li>• Se amenaza</li> <li>• No se muestra el límite inferior</li> <li>• Se exigen ganancias para llegar al acuerdo</li> <li>• Se interesa sacar los mayores beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes tienen una relación amistosa</li> <li>• El objetivo es el acuerdo</li> <li>• Se confía en el otro</li> <li>• Se insiste en el acuerdo</li> <li>• Se informa</li> <li>• Se ofrece</li> <li>• Se muestra el límite inferior</li> <li>• Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte</li> <li>• Se aceptan las pérdidas para llegar al acuerdo</li> </ul>

### **2.2.3. CARACTERIZACIÓN PARA LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Hernández (2011) la caracterización de los sistemas productivos incluye factores, variables y características. Su clasificación se puede hacer desde varios puntos de vista y dada la complejidad del fenómeno, ninguna de las clasificaciones es totalmente satisfactoria ni libre de ambigüedad.

Existen diferentes criterios para caracterizar los sistemas productivos entre ellos se nombra algunos de los autores.

Según Pichardo (1983) existen seis características entre ellas tenemos

1. Variedad del producto.
3. Materias primas y materiales.
4. Operaciones en la fabricación.
5. Máquinas y herramientas.
6. Calificación de los obreros.
7. Costo de producción

Según Pérez (1988) los sistemas productivos se pueden clasificar en factores internos y externos

### **Externos**

1. Relación demanda- capacidad.
2. Cantidad de consumidores.
3. Comportamiento de la demanda.
4. Relación diseño- moda.
5. Situación de las ventas.

### **Internos**

6. Tipo de producción.
7. Duración del ciclo.
8. Grado de unificación.
9. Precio (costo).
10. Nivel técnico del proceso.
11. Grado de conservación del producto.
12. Costo de ajuste y preparación.
13. Complejidad del producto.
14. Magnitud del producto.
15. Medios para el movimiento del material.
16. Calificación media de los operarios.

Según Sánchez (1993) menciona catorce características entre ellas:

- |                                       |                         |
|---------------------------------------|-------------------------|
| 1. Límites                            | 8. La retroalimentación |
| 2. Medio (ambiente externo o entorno) | 9. Estabilidad          |
| 3. La meta o misión y los objetivos   | 10. Entropía            |
| 4. Los recursos del sistema           | 11. Equifinalidad       |
| 5. La transformación                  | 12. Jerarquía           |
| 6. Los resultados                     | 13. Especialización     |
| 7. La información                     | 14. Totalidad           |

Según el colectivo de profesores de la Universidad de Matanzas en Cuba, han diseñado trece variables para caracterizar con la recopilación de los autores anteriormente mencionados, entre las variables tenemos las siguientes:

1. Límite y/o frontera
2. Medio o entorno

3. Análisis estratégico
4. Cartera de productos/ servicios
5. Estudios de procesos empresariales
6. Transformación
7. Recursos empresariales
8. Resultados
9. Retroalimentación y control
10. Estabilidad
11. Flexibilidad
12. Inercia
13. Jerarquía

### **2.3. PRODUCCIÓN GANADERA EN EL ECUADOR**

Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca Magap, (2008) a lo largo de este tiempo se ha ido tecnificando la producción ya que se tiene mayor acceso a la tecnología e insumos de calidad, lo cual hace que se incremente la eficiencia en la producción. En el territorio nacional está basada en la producción de carne y leche, concentrándose en dos tipos de comercialización como son en la costa y oriente, se cría en mayor porcentaje el ganado de carne y en la región sierra se enfoca más en la producción lechera.

Según el INEC (2011) la tasa anual de crecimiento del Ganado bovino fue de 2,0% a nivel nacional. La región Sierra cuenta con mayor cantidad de ganado con un 51,0% del total nacional, seguida por la Costa con 36,7% y el Oriente con 12,3%.

En términos de crecimiento, la región Sierra obtuvo el porcentaje más importante con 3,6%, mientras que la Costa presentó un crecimiento de 0,6% y el Oriente una disminución de 0,1%. Respecto a la producción de leche, la región Sierra es la que más aporta con un 75,9%, seguido de la Costa con el 16,6% y el Oriente con el 7,6%. En relación al promedio de litros de leche por vacas producidos, la región que más se destaca es la Sierra con 6,7 ltrs/vaca, debido principalmente a la gran cantidad de ganado lechero presente y a pastos cultivados y naturales que sirven

para su alimentación. La región Oriental ocupa el segundo lugar con 4,7 ltrs/vaca y por último la región Costa con 3,6 ltrs/vaca.

### **2.3.1. PRODUCCIÓN DE GANADO LECHERO**

El ganado lechero necesita más mano de obra por animal, que se ve afectado mayormente por el nivel de manejo que reciben cualquier otro tipo de animales doméstico, es decir necesitan un mayor nivel de atención y cuidado, lo cual influye en el precio final de la leche. La producción de leche va de la mano con la participación de nuevas tecnologías, para el mejoramiento de la cría y de la producción, en los cuales se tienen factores muy importantes a considerar:

- Manejo de problemas internos
- Mejoramiento interno
- Resultados

En la producción lechera tenemos factores indispensables que se mezclan con la producción tale como:

- Pastizales
- Sobrealimentación
- Tecnologías
- Medicinas
- Combustibles para succionadoras

Mediante el censo agropecuario que se hizo en el año 2007, se pudo diagnosticar la producción de pequeñas y grandes unidades productivas agropecuarias (UPA's) en el País.

**Cuadro 2.5.** Producción de UPAS en el País.

TAMAÑO DE UPA	PRODUCCIÓN	PORCENTAJE	CATEGORÍA
Menos de 1 Ha.	224469	6,4%	UPA'S PEQUEÑAS
de 1 Ha. Hasta menos de 2 Ha.	191574	5,4%	
de 2 Ha. Hasta menos de 3 Ha.	160288	4,5%	
de 3 Ha. Hasta menos de 5 Ha.	227188	6,4%	
de 5 Ha. hasta menos de 10 Ha.	327755	9,3%	
de 10 Ha. Hasta menos de 20 Ha.	345282	9,8%	
de 20 Ha. Hasta menos de 50 Ha.	644654	18,3%	UPA'S MEDIANAS
de 50 Ha. hasta menos de 100 Ha.	531871	15,1%	
de 100 Ha. hasta menos de 200 Ha.	432847	12,3%	UPA'S GRANDES
De 200 Ha. y más	439098	12,5%	
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>3525027</b>	<b>100,0%</b>	

Fuente: (Inec, 2011)

### 2.3.2. PRODUCCIÓN DE GANADO DE CARNE

La explotación ganadera depende de muchos factores tales como la nutrición, ecosistema, genética, sanidad y otros factores indispensables. Según el ESPAC (2011) en el Ecuador existen alrededor de 5.358.904 cabezas de ganado bovino y en la provincia de Manabí cerca de 982.833 cabezas de ganado, lo cual amerita que esta provincia es la de mayor número de animales en todo el Ecuador.

El proceso no resulta fácil, solo el sustento de una cabeza de ganado en el Ecuador representa casi \$700 al año, aparte de una serie de cuidados encaminados a aumentar la producción, lo primordial es mantenerlo siempre sano y bien alimentado durante todo el año sin importar el número de vacas que se tenga.

Se calcula que solo un animal consume una hectárea de pasto al año, lo que significa \$500, para esto la hierba debe de tener un buen manejo, dependiendo de la calidad del suelo, que requiere usualmente de nutrientes y un buen sistema de

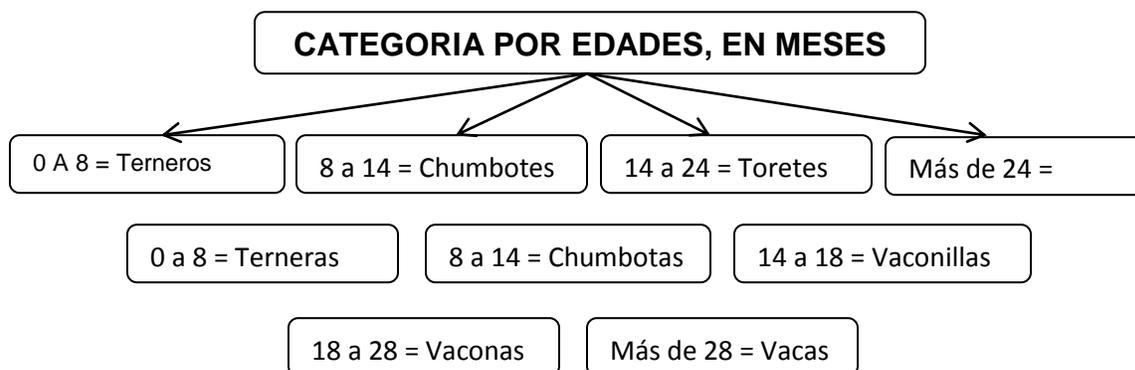
riego. Para criar un buen ejemplar depende mucho de la genética que éste tenga y usualmente son productos de prácticas de inseminación artificial de acuerdo con el objetivo productivo del ganadero.

Se calcula que en el proceso de comercialización se paga alrededor de \$0,70 centavos por libra al productor, dependiendo del peso total del ganado. A este proceso se espera que el animal llegue a pesar al primer año de vida 600 libras, y que en el transcurso sume otras 400 libras en los dos años siguientes, con un promedio de tres libras diarias hasta obtener más de 1000 libras. Lo ideal en el proceso de conversión alimenticia es de 1300 y 1700 libras. Los diferentes mataderos del país registran más de medio millón de bovinos faenados por año, calculándose una producción aproximada de 105.430 t de carne por año.

Para lograr un buen procedimiento de conversión alimenticia se requiere de:

- Haber obtenido un peso adecuado en su nacimiento
- Consumir la leche necesaria hasta los tres meses de edad
- Brindarles el pasto necesario, para su desarrollo también se le suministra de melaza, banano y sal entre otros
- Controlar periódicamente el plan de vacunación, preferible cada 24 días.

Según Castillo, (2011) en el país se categoriza por edades al bovino de la siguiente manera:



**Figura 2.3.** Categoría por edades del ganado bovino

El objetivo de la Comisión Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa (CONEFA) es no solo ofrecer el servicio de vacunación contra la fiebre aftosa, si no también extenderse a otras patologías que afectan al ganado bovino, ofreciendo productos y servicios de alta calidad a un precio más económico de los que se encuentran en el mercado actualmente, con el fin de que los ganaderos tengan la oportunidad de conocer otras patologías que afectan al ganado bovino, donde se aplica un control de prevención (CONEFA, 2010)

### 2.3.3. RAZAS DE GANADO BOVINO

En el mundo existen diferentes razas de ganado bovino que se adaptan a diferentes cambios climáticos, las cuales están destinados para la producción de ganado lecheros, de carne y de doble propósito. En la siguiente gráfica se dan a conocer alguna de las razas de ganados que más se comercializan dentro del Ecuador, formando parte de la economía nacional del País

**Cuadro 2.6.** Razas de ganado bovino

<b>RAZAS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>ORIGEN</b>	<b>AUTOR</b>
<b>HOLSTEIN</b>	Peso: 600 a 650kg en hembras y el macho entre 1100 a 1200kg, son productoras de leches, se cruzan con otras razas, para lograr una mejor adaptación en el clima.	Holanda, países europeos	(Koeslag, 2009)
<b>JERSEY</b>	Peso: La vaca tiene un promedio de 430 kg y los toros 690 kg. Es ligera y de tipo más refinado, la piel es fina y el pelo corto, es adaptable a cualquier clima donde se la usan como raza pura, es neto ganado lechero	Canal de la mancha entre Inglaterra y Francia.	(Ávila; Gutiérrez, 2010)
<b>GIR</b>	Peso: La vaca tiene un promedio de 400 kg y el toro de 700 kg. Es un potencial ganado lechero, tiene un alto rendimiento, puede registrar de 9 a 11 litros de leche diarios ajustados a 365 días del año.	Oeste de la India, en los campos boscosos de Gir.	(Ávila; Gutiérrez, 2010)
<b>GIROLANDO</b>	Peso: Las hembras alcanzan los 550 kg y los machos más de 700 kg. Actualmente es un ganado de doble propósito sea este para leche o carne, es una raza con buena capacidad de resistencia a ectoparásitos, conversión alimenticia, eficiencia reproductiva y comportamiento lechero.	Se adaptó en Brasil, pero tiene antecedentes Europeos	(Koeslag, 2009)
<b>PARDO</b>	Peso: 600 a 800 kg en las hembras y los machos de 800 a 1200 kg. Existe dos tipos el	Suiza	(Koeslag,

<b>SUIZA</b>	europeo y el americano, el primero es más rústico por vivir en zonas montañosas y el segundo es especializado por la producción lechera.		2009)
--------------	--	--	-------

## **2.4. FERIAS GANADERAS MÁS IMPORTANTES DE LA REGIÓN COSTA EN EL ECUADOR**

- **SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS FERIA GANADERA**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) existe alrededor de 149,484 cabezas de ganado bovino en esta ciudad, según El Comercio (2012) en esta feria ganadera se exhiben alrededor de 500 reses de distintas razas, procedentes de diferentes haciendas o dueños, un total de 37 ganaderas participan en estas ferias. La feria agrega es una oportunidad para mostrar los avances de cada hacienda en cuanto a manejo de pastos, cruce de razas, inseminación artificial y el control sanitario de los animales. La raza Girolando es la preferida por los productores con una producción en leche de 14 litros diarios en dos ordeños.

- **GUAYAS Y SU PRINCIPAL FERIA GANADERA JAIME NEBOT VELASCO**

Según Asociación de Ganaderos del Litoral y Guayas (AGLYG) cabe destacar que esta feria es la más grande del País, donde hasta el 2011 existen alrededor de 341.713 cabezas de ganado bovino. Participan criadores a nivel nacional, exhibiendo ganados de pura sangre, quienes se esmeran por mejorar día a día la genética de estos animales, en donde año a año acoge a más de 600 ejemplares bovinos en los pabellones 1, 2, 3 y 4 en dicha feria ganadera.

Cada juzgamiento en cada una de las razas se convirtió en una emocionante espera por saber quiénes serían los campeones, en la raza Brahmán la cual tenía el mayor de números de expositores, cada participación de las categorías hacían simplemente contener la respiración a los criadores sobre todo a quienes

peleaban por los campeonatos criadores como Peter Bohman, Sr. Gruber Zambrano, Víctor Aguayo, hacían fuerzas por obtener el mayor puntaje, en aras de que sus animales ostenten los máximos galardones (AGLYC, 2011).

#### **2.4.1. SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD ANIMAL EN EL ECUADOR, SITA**

El Sistema de Identificación y Trazabilidad Animal (SITA) tiene como objetivos primordiales la identificación y trazabilidad del ganado bovino en el Ecuador, apoyar a la mejora sanitaria de los animales y la explotación ganadera, entre otros. Los funcionarios del MAGAP aseguraron que el SITA no tiene como objetivo el cobro de impuestos y que el arete colocado al ganado es gratuito.

En caso de venta del ganado, se deberá notificar al MAGAP la venta y el cambio de propietario, información que será actualizada en el sistema, para garantizar de esta manera la seguridad de propiedad del animal.

Además, los ganaderos que se agrupen podrán solicitar en la dirección provincial del MAGAP de cada provincia, el número de aretes necesarios para todo el ganado, para evitar la compra y aretear personalmente al ganado. (El Tiempo, 2012)

Según Iturralde (2012) el Ecuador busca certificarse como país libre de fiebre aftosa, de los 5'358.904, cabezas de ganado que hay en el territorio, cuatro millones de reses están vacunadas e identificadas con aretes por el Sistema de Identificación y Trazabilidad Animal (Sita), del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

El Sita consiste en la aplicación de un dispositivo de identificación oficial conocido como arete con una numeración única e irrepetible para cada uno de los animales, que permitirá contar con una base de datos para todas las acciones, programas, planes y proyectos que ejecuta el MAGAP a nivel nacional, son dos dispositivos

que se aplica al animal, uno tipo paleta en la oreja izquierda y un botón, en la oreja derecha.

Este sistema es parte del componente del Programa Nacional de Cárnicos que tiene varias directrices, como la capacitación a los ganaderos, el programa de salud animal que comprende el botiquín veterinario y la unidad móvil veterinaria, que le permite dar asistencia a los ganaderos en el territorio y la unidad de conservación de pastos y forrajes.

La producción de ganado en el país, se estima en 5'358.904 animales. De esta cantidad, 1'300.000 están identificados y 2'700.000 aretes están en poder de los ganaderos para identificar a sus reses.

El areteo es una herramienta sanitaria que le permitirá al ganadero contar con animales sanos, y también permitirá al país certificarse como libre de fiebre aftosa, porque ya se podrá saber que todo el ato bovino nacional ha sido vacunado.

## **2.5. CARACTERÍSTICAS DEL GANADO BOVINO EN EL ECUADOR**

Según Balda (2009) dentro del proceso de la industria ganadera existen varios actores, los mismos que se detallan a continuación.

### **2.5.1 ANIMAL**

El concepto de conformación física ideal de los bovinos varía de acuerdo con los fines a los cuales se destinen estos animales. No se puede hablar de características determinadas para cada uno de ellos, tampoco existe una raza bovina ideal que se adapte a todas las situaciones climáticas, ya que cada raza necesita un clima específico

Los bovinos pueden dividirse en:

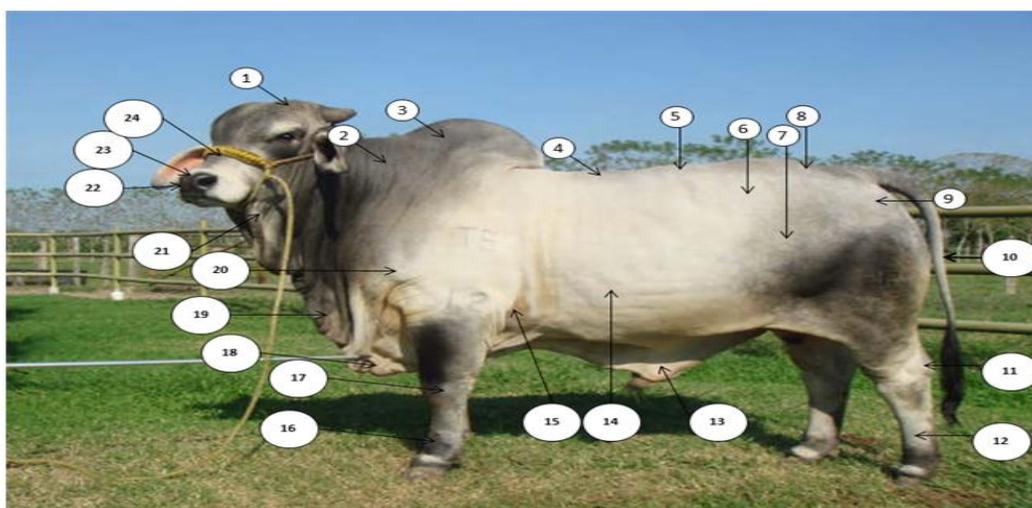
- Productores de Carne
- Productores de Leche
- Productores de Doble Propósito

El crecimiento de los animales varía conforme a la edad. Así el crecimiento de los animales jóvenes se debe no solo a su peso sino también a su desarrollo. Durante éste, las formas y proporciones del cuerpo de los animales cambian.

### 2.5.2. EXTERIOR

Los bovinos productores de carne tienen el cuerpo amplio y profundo, de aspecto compacto y corto, y forma paralelepípedo. Sus extremidades son cortas, aplomadas y tienen abundante masa muscular. Tienen piel fina, suelta, elástica, plegable y de tacto suave con pelo fino y sedoso.

Un aspecto extremadamente importante en la sustentabilidad en la producción ganadera es la precocidad. La precocidad es la capacidad animal para desarrollarse y llegar a la madurez sexual con un buen manejo y una alimentación adecuada. El animal precoz es de un mayor tamaño que el resto de animales.



**Figura 2.4.** Partes del animal bovino

**Fuente:** (Balda et al, 2009)

**Cuadro 2.7.** Partes del animal bovino

<b>1</b>	Testuz	<b>9</b>	Punta del Anca	<b>17</b>	Rodilla
<b>2</b>	Cuello	<b>10</b>	Cola	<b>18</b>	Pecho
<b>3</b>	Joroba	<b>11</b>	Corvejón	<b>19</b>	Papada
<b>4</b>	Perímetro Torácico	<b>12</b>	Talón	<b>20</b>	Encuentro
<b>5</b>	Lomo	<b>13</b>	Pliegue Umbilical	<b>21</b>	Garganta
<b>6</b>	Punta de la Cadera	<b>14</b>	Tronco	<b>22</b>	Ollar
<b>7</b>	Flanco	<b>15</b>	Codo	<b>23</b>	Morro
<b>8</b>	Grupa	<b>16</b>	Pezuña	<b>24</b>	Dorso de la Nariz

### **2.5.3 CLIMA**

El clima afecta al organismo del animal. Los efectos pueden ser considerables si no es escogida una buena raza, la elección debe darse en función de la temperatura donde se encuentre ubicada la Ganadera.

Se deben considerar factores como radiación solar, temperatura, movimiento del aire, humedad y precipitación.

El ganado Europeo soporta clima de 5°C hasta 20°C, a diferencia del Ganado Cebú que se desarrolla muy bien en temperaturas de 10°C hasta 40°C, bajo estas temperaturas el animal gasta parte de la energía en mantener su calor corporal. Cuando se presentan temperaturas por arriba de las mencionadas, el animal reduce su producción de calor y come menos. El movimiento de aire facilita la evaporación de los climas cálidos.

La humedad relativa puede variar entre 30% y 80%, sin problemas. Las altas temperaturas combinadas con alta humedad dificultan la evaporación causando problemas de tipo respiratorio en los animales. La precipitación afecta al animal, especialmente cuando hace frío.

El clima ejerce una gran influencia sobre la producción, calidad y, cantidad de los forrajes que sirven de alimento a los animales, Este influye también en la supervivencia y dispersión de los microorganismos, parásitos e insectos que afectan la salud de los bovinos.

### **2.5.4. ALIMENTACIÓN**

El consumo de alimentos tiene como objetivo conservar al animal para que desarrolle sus actividades vitales diarias, siendo la alimentación un factor clave para:

- Obtener la mayor producción posible y garantizar una vida productiva larga.
- Asegurar el estado sanitario de los animales y crías.

- La alimentación inadecuada afecta el crecimiento, produce alteraciones en el ciclo estral de la vaca conduciendo a problemas de fertilidad e incluso la muerte del ganado.

Los objetivos de una buena alimentación son:

- Ofrecer una dieta económica para minimizar los costos de la alimentación.
- Suministrar a los animales una alimentación constante y de excelente calidad durante todo el año.

La calidad dependerá de la proporción de nutrientes (agua, carbohidratos, lípidos o grasas, proteínas, minerales y vitaminas) que son absorbidos durante la digestión.

Para alimentar al ganado bovino existe una gran diversidad de recursos, se clasifican en:

Forrajes Secos	Pastos	Ensilaje	Suplementos	Alimentos con alto contenido de energía
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Heno, paja, chala y otros alimentos de alto contenido de fibra obtenidos mediante pastoreo directo o cosecha, forma más económica y práctica para alimentar al ganado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Plantas de pradera y forrajes verdes, ideal por ser económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Método de almacenamiento de forrajes de ciertas leguminosas y gramíneas, en el cual se produce una fermentación en ausencia del aire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•De proteínas</li> <li>•De minerales</li> <li>•De vitaminas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cereales, concentrados de molienda y de la industria azucarera, frutas raíces, nueces etc.</li> </ul>

**Figura 2.5.** Clasificación recursos alimentarios para bovinos  
**Fuente:** (Balda et al, 2009)

#### 2.5.4.1. PASTOS Y FORRAJES

Pueden ser gramíneas o leguminosas y resultan indispensables para la dieta por la función digestiva que cumplen:

- ✓ Estimulan la rumia y la salivación.
- ✓ Estimulan el movimiento normal del rumen y ayuda a mejorar los microorganismos del rumen.

- ✓ Mantiene el contenido de grasa en la leche en niveles altos.

Los forrajes se pueden ofrecer al animal en estado fresco o conservado, su calidad nutricional varía de acuerdo con la edad del cultivo. A medida que madura disminuye la concentración de proteínas.

- **ENSILAJES**

En el ensilaje de gramíneas como el maíz y el sorgo, el objetivo es utilizarlos en el momento de madurez de la semilla, en el cual les proporciona a los animales un alto contenido de energía.

- **RESIDUOS DE CULTIVOS Y SUBPRODUCTOS INDUSTRIALIZADOS**

Estos elementos tienen poco valor nutritivo, incluyen aquellas partes de la planta que quedan en el campo luego de cosechar un cultivo, algunos de ellos son: bagazo de caña de azúcar, mazorcas y pajas de cereales.

- **ALIMENTOS CON ALTOS CONTENIDOS DE ENERGIA**

Tienen un alto contenido de energía ayudando a mejorar la producción ya sea de leche o ganancia de peso.

Entre ellos podemos nombrar granos de cereales, raíces de tubérculos, semillas de oleaginosas, semillas de leguminosas y grasas de animales y aceites vegetales.

- **FORMULACIÓN DE RACIONES**

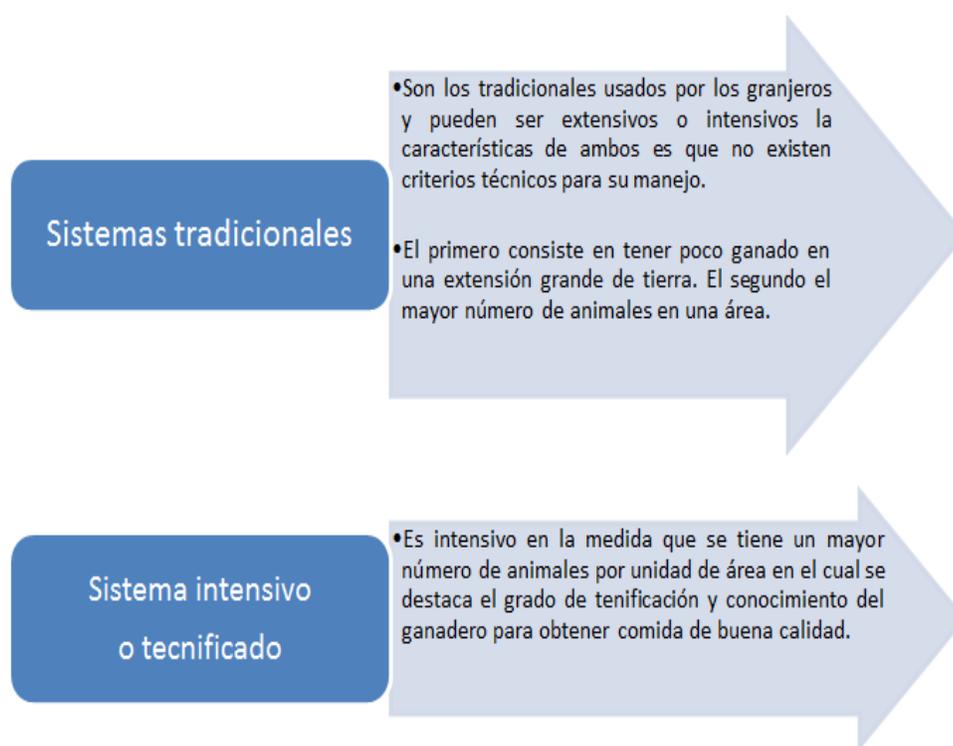
Una ración es el total de alimentos que se le suministran al animal diariamente. Formular una ración es combinar en las cantidades necesarias, los alimentos

disponibles según sean las necesidades de mantenimiento, crecimiento, reproducción y lactancia de animal.

La norma básica en la nutrición es suministrar los alimentos en cantidades adecuadas y en proporciones balanceadas.

- **SISTEMA DE PASTOREO**

El sistema que se utiliza en cada Hacienda está relacionado con la disponibilidad de terreno, clima, condiciones del suelo, mano de obra, etc. se clasifica en:



**Figura 2.6.** Clasificación de sistema de pastoreo  
**Fuente:** (Balda et al, 2009)

### 2.5.5. COMERCIALIZACIÓN

La etapa final en la industria ganadera es el proceso de comercialización, una vez que nuestro ganado a alcanzado su peso óptimo para la venta (más de 900 libras)

está listo para ser vendido. Por lo general el ganado entregado son los toros, gracias a que este animal es más pesado que las vacas, además que las vacas tienen la posibilidad de ser futuras madres.

Si los toros son ejemplares para reproducción se los mantiene en el hato, caso contrario debe ser comercializado lo antes posible.

Entre los clientes de nuestra compañía podemos encontrar a:

SUPERMERCADOS LA FAVORITA	(SUPERMAXI)
ECUADASA	(EX PLUMROSE)
PRODUCTORA NACIONAL DE CARNES	(PRONACA)
AVICOLA FERNANDEZ	(AVICOLA FERNANDEZ)

## **2.6. GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN, ALIMENTACIÓN Y ENGORDE DEL ANIMAL BOVINO, IMPLEMENTADA EN BASE A LA EXPERIENCIA DE LOS GANADEROS DE PERÚ.**

Irigoyen (2008) el engorde del animal bovino es una actividad económica que permite aprovechar la habilidad que tienen los animales de transformar los alimentos, como pastos, subproductos y residuos de cosecha, en carne, esta actividad se debe desarrollar en el menor tiempo, permitiendo así generar ganancias para los productores que se dediquen a esta actividad.

Hay algunos pasos que se realizan en el proceso de gestión de comercialización, para lograr estos pasos es muy importante que el animal bovino obtenga los pesos adecuado para su distribución.

### **2.6.1. PROCESO DE ORGANIZACIÓN**

La experiencia se inició con la identificación productiva la mayor posibilidad de crecimiento, como es el engorde de ganado vacuno, el cual involucra a un número

considerable de familias principalmente del área rural. Es de importancia ya que tiene una rentabilidad aceptable, favoreciendo la sostenibilidad de las actividades.

- **DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA**

En reuniones comunales, se ha informado sobre la importancia de desarrollar el engorde de ganado a través de grupos organizados, promoviendo así la participación de los líderes en viajes de intercambios de experiencias a la Provincia de Huancané – Puno, ubicado a 3959 msnm, donde los productores realizan la actividad del engorde de ganado vacuno, a pesar de las dificultades que enfrentan como la mayor altitud, baja disponibilidad de pastos, forrajes, y escasez de agua.

- **CONFORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

Para la conformación de los grupos de interés, los productores han evaluado la importancia de trabajar en esta cadena productiva, involucrándose de manera voluntaria, este proceso permite organizar a los productores con iniciativa de trabajo, asumiendo las responsabilidades de todas las actividades del proceso de engorde hasta la comercialización. Siendo fundamental que los grupos estén conformados por familias que vivan en la misma comunidad o sector. Esta organización debe contar con una directiva básica conformada por un presidente, un secretario y un tesorero. Estar organizados les permite el acceso a programas de capacitación, intercambios de experiencias, asistencia técnica para aplicación de vitaminas, antiparasitarios, determinación del peso y el cálculo del precio de venta. También permite concentrar la oferta para su comercialización en mercados con mayores oportunidades como son Cuzco y Arequipa, sin dejar de lado el mercado local.

- **APORTE DE LOS PARTICIPANTES**

El aporte que realizan los productores consiste en el ganado destinado al engorde, alimentos comerciales y de la zona, insumos veterinarios y el manejo del ganado durante el periodo de engorde

- **INCIDENCIA A NIVEL LOCAL**

Se han desarrollado acciones de sensibilización para involucrar a líderes políticos y gobiernos locales, quienes puedan brindar asistencia técnica, acceso a insumos y movilidad.

## **2.6.2. PROCESO DE CAPACITACIÓN**

La capacitación se ha desarrollado a través de los grupos de interés, donde los participantes recibían sesiones conjuntas de capacitación teórico práctico. Entre los temas desarrollados fueron:

- **SELECCIÓN DE GANADO E INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA**

Es el primer módulo básico, aquí el productor aprendió a seleccionar el ganado, determinando desde ya el destino de los animales que va a engordar. Así mismo a preparar la infraestructura con que deben contar los productores, para separar y alimentar a los animales de engorde, mejorando el manejo del ganado, considerando brindarle protección contra la lluvia y el frío a través de cobertizos rústicos

- **SANIDAD Y PREPARACIÓN DE RACIONES**

En sanidad, se ha capacitado principalmente para el reconocimiento de las enfermedades presentes en la zona, como son las enfermedades parasitarias internas y externas, así como las enfermedades infecciosas y virales, principalmente referido a aquellos que pueden afectar en el proceso de engorde.

La formulación y preparación de raciones es un paso importante en el proceso de capacitación, ya que allí se determinó las formulas alimenticias y como estas se administraron a los animales, desde enseñar a comer suplementos alimenticios hasta como hacer el acabado final.

### 2.6.3. LA NUTRICIÓN Y ALIMENTACIÓN DEL GANADO BOVINO

La conversión de los pastos, en carne es un proceso que se inicia en el sistema digestivo del animal, donde se debe favorecer el desarrollo de microorganismos, microbios, estos destruyen los pastos para que se produzca la proteína ruminal, el cual es absorbido o asimilado por el cuerpo para formar la carne y leche.

La Nutrición, es la ciencia que tiene como objetivo final dar los nutrientes necesarios a las células del animal.

La Alimentación, es el arte de combinar los nutrientes necesarios que se darán a los animales para mejorar la producción y lograr beneficio económico.

La suplementación, es la adición de insumos a la dieta normal (que es a base de forrajes y pastos), este incremento tiene la finalidad de cubrir la deficiencia de nutrientes, que en la suplementación se da henos de avena, restos de cosecha, concentrados, minerales y vitaminas.



**Figura 2.7.** Nutrientes del ganado bovino  
**Fuente:** (Irigoyen, 2008)

El agua es un elemento importante en la alimentación, permite disolver y transportar los nutrientes, forma parte importante del cuerpo del animal, y contribuye a la excreción de orina y heces. Por ello un animal en engorde debe tener agua a disposición

#### **2.6.4. BALANCEO DE RACIONES, COMPONENTES ADICIONAL DE ALIMENTACIÓN**

Para la preparación de alimentos se debe tener en cuenta lo siguiente

- **COMPOSICIÓN DE LOS ALIMENTOS**

Los alimentos se clasifican en alimentos energéticos y proteicos, para engorde necesitamos conocer cuáles son los alimentos proteicos ya que estos permitirán que se forme músculo, hueso y al final del engorde grasa.

- **REQUERIMIENTOS DE LOS ANIMALES**

Conocer los requerimientos de nuestro vacuno permitirá determinar la cantidad de alimento que le ofreceremos en la dieta total, el cual consiste en Pastos + forrajes + suplemento.

- **RESTRICCIONES DE LOS INSUMOS**

Los insumos usados en la alimentación de los animales se deben de proporcionar cuidando, que no provoquen problemas en la digestión, tampoco olores y sabores desagradables en la carne, tal es el caso de la estricción más importante es la de Urea, que no debemos de dar más del 1.0% dentro de la ración, siempre se debe acompañar con alimentos energéticos de fácil asimilación como el subproducto de cebada (Afrecho) o cualquier grano molido.

- **RECETARIO DE LOS INSUMOS**

El precio de los insumos es muy importante para formular raciones. En el mercado varia el precio según época, pero siempre debemos buscar alimentos proteicos preferentemente.

Bajo estas consideraciones los pastos y forrajes disponibles en Cotabambas, no son suficientes para engordar al ganado, por lo tanto se necesita balancear raciones en base a insumos locales disponibles e insumos comerciales que se adquieren en el mercado.

Los alimentos son valorados por su contenido como proteína, energía, además se proporciona vitaminas y minerales. Entre los insumos locales tenemos: Harinas de maíz, harina de cebadas, habas y trigo, también se cuenta en la zona, chala, paja, rastrojos de cebada, trigo, habas, orín humano, cáscara de huevo molido, y huesos.

Los insumos que se compran son: harina de pescado, afrecho, pasta de algodón, gallinaza, polvillo de arroz, urea, melaza entre otros, las mismas que se encuentran en tiendas del Cusco. Con estos productos se hacen mezclas adecuadas y obtienen raciones que contribuyan significativamente a la formación de carne y la ganancia de peso.

En la experiencia desarrollada en los distritos de Tambobamba, Challhuahuacho y Mara, se realizó con ganados de raza criolla las mismas que es el capital pecuario de las familias. El 75% de los ganados presentaron síntomas de fasciola y parásitos. Además de ello los ganados vivían en calidad de animal silvestre. Por tanto, luego de seleccionar el ganado, el paso siguiente es separarlo del resto y estaquearlo para poder brindarle la alimentación.

Al inicio el ganado muestra un poco de resistencia al comer, por tanto, se brinda  $\frac{1}{2}$  kg por las mañanas y otros  $\frac{1}{2}$  kg por la tarde, aumentando poco a poco la cantidad hasta llegar de 2 kg por día.

### **2.6.5. PROCESO DE ENGORDE Y MANEJO DEL GANADO BOVINO**

Al concluir con el punto 2.5.4 se llega al proceso de engorde y manejo del ganado bovino que a continuación se detallan los siguientes pasos que deben efectuarse para obtener un buen pesado final y ser comercializado a un buen precio.

- **CONSTRUCCIÓN DE BRETE**

El brete es una manga, usado para el manejo de ganado vacuno, facilita la aplicación de medicamentos, el pesado o medición para calcular el peso. El brete se construye con troncos de árboles, debe tener las siguientes medidas: 1.50 mts de largo x 0.70 mts de ancho y 1.50 mts de alto. Es recomendable que la construcción del brete se debe realizar en las proximidades donde el grupo va a recibir las capacitaciones.

Si hay disposición se puede construir cobertizos para el engorde de ganado, facilitando el manejo y ganancia de peso vivo por la protección brindada.



**Foto 2.1. Construcción de brete**  
**Fuente: (Irigoyen, 2008)**

## 2.6.6. SELECCIÓN DE GANADO

Los animales para engorde preferentemente deben seleccionarse, estos deben estar sanos, con una edad de 2 a 4 años (2 a 6 dientes). Los animales deben de tener buena conformación corporal, una espalda ancha, cuello corto, lomo plano y de buena talla. Estos ganados asimilan mejor los alimentos para convertirlo en carne extra o de primera, mejorando el precio en el mercado.

- **IDENTIFICACIÓN DEL GANADO**

Se realiza la marcación o aretado del animal, el cual debe ser registrado en el cuaderno de engorde del productor y del grupo organizado, en la cual se debe describir las características como edad, color o manchas que distingan al animal.



**Foto2.2.** Identificación del ganado.

**Fuente: (Irigoyen, 2008)**

- **PESADO INICIAL**

Esta actividad se realiza en el brete construido con anterioridad, permite obtener el peso inicial del animal, si el grupo no cuenta con balanza se realiza la medida del perímetro torácico utilizando la cinta bovinométrica, estimando así el peso inicial, el que permitirá determinar la ganancia de peso vivo.

- **DESPARASITACIÓN**

La administración de antiparasitarios es fundamental, ya que permite eliminar los parásitos internos y externos, los cuales se pueden realizar utilizando los siguientes productos bases químicas, ver composición química del producto.

Dentro del proceso de desparasitación hay parásitos con los cuales se deben combatir como son los:

#### **a. Parásitos Internos**

Los parásitos con mayor presentación son

Tipo de parásito Producto a utilizar (vía oral)

- Gusanos redondos: Albendazol, Fenbedazol
- Gusanos planos: Prazicuantel, Fenbendazol, Albendazol
- Fasciola Hepática: Triclabendazol, closantel, nitroxinil

#### **b. Parásitos Externos**

Los parásitos con mayor presentación son la piojera, garrapato, y sarna en menor medida, se puede aplicar por vía sub cutánea Ivermectina y doramectinas, vía topical (en la línea superior desde la cabeza hasta la cola), se puede usar fipronil, también se pueden usar los baños con productos permitidos.

La dosificación de los productos se debe realizar utilizando la dosis que indica el producto, en su mayoría es de 1 ml por cada 10kg de peso vivo que tenga el vacuno, por ejemplo: en un ganado de 200 kg de peso vivo se aplicará 20 ml de producto. Esta actividad se debe realizar conjuntamente con el pesado.

### **2.6.7. COMERCIALIZACIÓN DE GANADO BOVINO**

Irigoyen (2008) el grupo de interés debe de tener bien definido el mercado donde van a realizar la venta de sus ganados en base al peso alcanzado. La mejor época para realizar la comercialización del ganado es en la época “seca” es decir de Agosto a Noviembre. Ello significa que se debe empezar desde Mayo y en forma escalonada

Para el mercado extra regional de Arequipa, se llevarán ganados mayor a 340 kg de peso vivo, permitiéndonos justificar los gastos de transporte y estadía de tal manera que permite obtener buenas ganancias; para el mercado local, se destinará aquellos animales que pesan menores a 340 Kg

Los Comisionados. Cuando se decide vender en Cuzco o Arequipa, esta etapa se encargará a una comisión de productores de no mayor de 03 personas. Entre sus funciones es realizar lo siguiente:

1. Realizan los contactos previos con el comisionista del camal. Solicitan el precio de la carne en el camal y convienen la fecha más adecuada para preparar la llegada del ganado.
2. Identifican la ruta y realizan el trato con el propietario del camión en el cual se va a transportar el ganado y los comisionados
3. Previo a la fecha del transporte del ganado, los comisionados organizan al grupo para señalar el día y lugar del embarque convenido con el transportista
4. El día del transporte realizan el embarque del ganado, respetando las técnicas y cuidado del ganado. Llegando al camal realizan el desembarco con el fin de que no pierda peso y /o recupere por el viaje. Para ello, se realiza la alimentación y descanso del ganado por lo menos por un día.
5. En la fecha de beneficio del ganado los comisionados, realizan el numerado del ganado y realizan la verificación y ubicación de la carcasa, el cuero, el menudo y la cacharada. También verifican el pesado de la carcasa y el cuero.
6. Los comisionados, apoyan las ventas del comisionista y pagan los derechos de beneficio del ganado a fin de autorizar su salida por el comprador. Es necesario comentar que mientras en el Camal Metropolitano de Arequipa, se negocia cada parte del ganado (carcasa, menudo, cuero y cacharada) a diferentes clientes y precios. En cambio en Cusco el negocio de ganado se realiza a todo costo, a un solo precio.

7. Concluido la venta, los comisionados reciben el dinero por ventas, verifican sus precios y kilos para luego pagar al comisionista. Posteriormente los comisionistas trasladan el dinero a cada socio de grupo.

## **CAPITULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO**

### **3.1. UBICACIÓN**

Esta investigación se desarrolló en las haciendas Santos, Javier, El Potro, La Taberna y la Milagrosa del sitio Zapallo parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone, Provincia de Manabí

### **3.2. VARIABLES EN ESTUDIO**

#### **3.2.1. INDEPENDIENTES**

Diagnóstico de gestión

#### **3.2.2. DEPENDIENTES**

Para la comercialización de ganado bovino de cinco haciendas de la parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone.

### **3.3.-MÉTODOS Y TÉCNICAS**

#### **3.3.1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó los siguientes métodos y técnicas que se darán a continuación.

**Descriptivo.** Esta investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su características fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

La utilización de este método radicó en obtener las herramientas necesarias para organizar, simplificar, representar y resumir la información necesaria a partir de un conjunto de fundamentos, para la toma de decisiones, el manejo de instrumentos

confiables como citas bibliográficas, libros, revistas de acuerdo al tema a investigar, los mismos que establecieron el diseño del marco teórico

**Histórico.** La investigación histórica, es una investigación retrospectiva, trata de la experiencia pasada, se aplica no solo a la historia sino también a las ciencias de la naturaleza, al derecho, a la medicina, a las ingenierías y a cualquier otra disciplina científica. En la actualidad la investigación histórica se presenta como una búsqueda crítica de la verdad que sustenta los acontecimientos del pasado.

Este método permitió adquirir la recopilación necesaria para obtener la mayor cantidad de información que existe sobre el tema. A demás con la información brindada por los ganaderos, basada en la experiencia de comercialización de ganado bovino.

**Analítico.-** En este método se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física, la química, la biología utilizan este método, a partir de la experimentación y el análisis de un gran número de casos, se establecen leyes universales.

Este método permitió analizar la información recolectada mediante entrevistas aplicadas a los objetos de estudio, además se realizó un diagnóstico de herramientas de evaluación, y la herramienta de ponderación que permiten identificar las actividades que cumplen las haciendas.

**Kendall.-** Este método permitió determinar cuáles eran los factores más importantes, con el mismo se pudo comprobar el grado de concordancia, para esta realización se presentan las expresiones matemáticas para la determinación de los Índices de cumplimiento de los factores en la gestión de comercialización de ganado bovino.

### **3.3.2. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

- **ENTREVISTA**

Esta entrevista verbal estuvo dirigida a los dueños de las Haciendas, Santos, Javier, El Potro, La Taberna y la Milagrosa, que se dedican a la comercialización de carne bovina. Mediante la aplicación de esta entrevista ayudará a determinar los posibles factores y sub factores que intervienen en la gestión de comercialización de ganado bovino, en la cual se darán a conocer el cumpliendo de los factores. Las actividades que se desarrollan dentro del ámbito laboral ganadero fueron recolectadas y aplicadas en los métodos de la herramienta de evaluación y ponderación de los factores.

- **CARACTERIZACIÓN**

La utilización de esta técnica en esta investigación es mucho mejor que un FODA, porque precisa los acontecimientos de las zonas ganaderas con la experiencia de cada productor de las diferentes haciendas, para esto se utilizó la caracterización de las trece variables.

- 1. Límites y fronteras**

Delimita físicamente el sistema y lo separa de su medio externo, estableciendo el dominio de sus actividades.

- 2. Medio o entorno**

Todo lo que se encuentra fuera del límite y su caracterización.

- 3. Análisis estratégico**

Metas o misión, objetivos globales y específicos además aquí se trazan las estrategias

- 4. Cartera de productos**

- ✓ Es la gama de productos y/o servicios que la empresa oferta a sus clientes

- ✓ Considera en el análisis posterior su valor o importancia para la producción en términos de rentabilidad, margen de beneficios, etc.;
- ✓ El mercado que satisface y más ambiciosamente, aquellos productos potenciales que la empresa pudiera ofrecer, entiéndase por esto nuevos productos.

## **5. Estudios de procesos empresariales**

Comprende la identificación y determinación de los procesos de la empresa.

- ✓ Mapas de procesos
- ✓ Fichas de procesos
- ✓ Diagramas de flujo

## **6. Transformación**

La transformación debe ser entendida como el proceso de conversión de inputs en outputs.

## **7. Recursos empresariales**

Son todos los recursos que dispone un sistema para realizar las actividades necesarias, que se encuentran en el interior del sistema, e incluyen todos aquellos elementos que este puede modificar y utilizar en beneficio propio.

## **8. Resultados**

Productos obtenidos (outputs), teniendo en cuenta a demás subproductos no planificados, como la contaminación ambiental, desperdicios tóxicos, o las influencias socioculturales que ejerza la empresa sobre sus trabajadores y clientes.

## **9. Retroalimentación**

Mecanismos de los sistemas para informarse sobre el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas.

## **10. Estabilidad**

Es la tendencia natural del sistema a estabilizar sus procesos de transformación dentro de ciertos límites, con el fin de sobrevivir.

## **11. Flexibilidad**

Capacidad de la empresa de adaptarse a los cambios del entorno.

## **12. Inercia**

Capacidad de la empresa de mantener los indicadores en un tiempo determinado con los mismos resultados a pesar de algún cambio de elemento importante.

## **13. Jerarquía**

Se incluye la estructura organizativa.

- **HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN**

Esta herramienta se la realizó mediante la entrevista personal, que ayudó a realizar las actividades principales dentro del ámbito laboral ganadero que tuvo como objetivo, determinar los factores que influyen negativamente en el proceso de comercialización del ganado bovino en las haciendas Santos, Javier, El Potro, La Taberna, La Milagrosa, pertenecientes al sitio Zapallo parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone, que se requirió de la información de los dueños y capataces de cada hacienda, para el cumplimiento del tema de estudio. (Anexo 1)

- **HERRAMIENTA PARA LA OBTENCIÓN DE PESOS DE CADA FACTOR**

Una vez que se obtuvo los datos de la herramienta anterior, se procedió a elaborar las puntuaciones más importantes que se cumplen dentro de los factores y sub factores que se realizan dentro de la comercialización de ganado bovino, lo cual determinan una puntuación que se multiplica con la elaboración de la herramienta Kendall para dar como resultado el diagnóstico de esta comercialización de ganado bovino. (Anexo 2)

- **REGISTRO BOVINO**

Muy importante, en el cual se detalló por edades el total de ganado bovino de todas las haciendas de la parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone, así tendremos un total ganadero y en su proceso se clasificó el ganado por edades, para poder caracterizar las fincas por lotes ganaderos, y ofrecer el producto a proveedores de industrias o ferias ganaderas. Con el resultado del lote ganadero se especificaron en la etapa adecuada del objetivo de caracterización. (Anexo 3)

### **3.3.3. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS**

- **POBLACIÓN**

La población del sitio Zapallo parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone, está dividida por haciendas de la siguiente manera:

Hacienda Santos.- 2 capataz, 4 vaqueros, 3 trabajadores de agro, 2 propietarios, 1 chofer, 1 veterinario con un total de 13 personas que forman parte de todo el proceso productivo del ganado de esta hacienda.

Hacienda Javier.- 2 capataz, 3 vaqueros, 2 trabajador de agro, 1 propietario, 1 veterinario, 1 chofer con un total de 10 personas.

Hacienda el Potro.- 2 capataz, 2 vaqueros, 2 trabajadores de agro, 1 propietario con un total de 7 personas.

Hacienda la Taberna.- 2 capataz, 2 vaqueros, 2 trabajadores de agro, 1 propietario, con un total de 7 personas.

Hacienda la Milagrosa.- 1 capataz, 3 vaqueros, 2 trabajadores de agro, 1 propietario, con un total de 7 personas.

Total de población es igual a 44 personas involucradas en el ámbito ganadero.

### **3.4. PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos se los efectuó en las siguientes etapas:

## **ETAPA I**

Se realizó la búsqueda bibliográfica de los aspectos teóricos relacionados con la gestión de comercialización de ganado bovino, donde se determinó factores de mayor importancia para la colocación de variables correspondientes al objeto de estudio en las haciendas Santos, Javier, El Potro, La Taberna y la milagrosa las cuales efectúan diferentes formas de producción y comercialización del ganado bovino, para esto los análisis teóricos toman mayor relevancia para la aplicación práctica de comercialización en todas las haciendas ya mencionadas. A su vez se analizó el entorno del ámbito ganadero en el Ecuador, haciendo un reconocimiento histórico de la evolución de esta.

## **ETAPA II**

Esta etapa se la realizó mediante la caracterización de las trece variables, que dan paso a la comparación de las haciendas Santos, Javier, El Potro, La Taberna y la Milagrosa del sitio Zapallo parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone, dentro de esta se formuló diferentes aspectos negativos o positivos de las haciendas, que coincidieran algunas en diferentes situaciones.

## **ETAPA III**

La realización de esta etapa se la obtuvo mediante la aplicación de las herramientas de evaluación y ponderación de los factores que se cumplen o no dentro de la comercialización de ganado bovino, obteniendo datos de cada una de las haciendas para diagnosticar cuáles son las actividades positivas y negativas dentro de esta comercialización.

## **ETAPA IV**

Se propone un programa de acciones que mejore la comercialización de ganado bovino en las haciendas Santos, Javier, El Potro, La Taberna y la Milagrosa del sitio Zapallo parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone. Para que estos no tengan intermediarios en sus negociaciones, y obtengan rentabilidad para poder posicionarse en el mercado ofreciendo ganado bovino de calidad.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. APLICACIÓN DE LA CARACTERIZACIÓN

Para el cumplimiento con el objetivo específico: Caracterizar las fincas comercializadoras de ganado bovino que pertenecen a las cinco Haciendas del sitio Zapallo parroquia Eloy Alfaro del Cantón Chone, se ha utilizado la herramienta de caracterización del colectivo de profesores de la Universidad de Matanzas que es la siguiente

#### 1. LÍMITES Y FRONTERA

Las haciendas Santos, Javier, El Potro, La Taberna y la Milagrosa se encuentran ubicadas en el sitio Zapallo, parroquia Eloy Alfaro a treinta kilómetros aproximadamente del cantón Chone. Este sitio, muy conocido por los comerciantes es muy frecuente para realizar negociaciones que se destacan por una producción y comercialización de leche, queso y ganado en pie, que tienen una buena acogida en el mercado local y nacional.

En el siguiente cuadro se realizó algunas diferenciaciones entre haciendas, que se destacan por sus diferentes atributos.

**Cuadro 4.1:** Generalidades de las haciendas.

Haciendas	Hectáreas				Generalidades			
	Pasto	Potrero	Sembrío	Total	Ríos o Esteros	Corral	Vías de acceso en invierno	Vías de acceso en verano
<b>Santos</b>	20	180	50	250	Si	si 2	No	si
<b>Javier</b>	15	40	25	80	Si	si 1	No	Si
<b>El Potro</b>	7	28	25	60	Si	si 2	No	Si
<b>La Taberna</b>	8	30	12	50	Si	Si 1	No	Si
<b>la Milagrosa</b>	10	30	10	50	Si	Si 1	Si	Si

#### 2. MEDIO O ENTORNO

Hasta la actualidad no se puede establecer una sociedad entre estas, ya que los productores no pueden determinar políticas de precios. Los intermediarios son los que fijan los precios por su gran cantidad o asociatividad entre ellos, que luego se dividen e introducen el producto a diferentes mercados del País y obtienen mayores ganancias que los productores, perjudicando a los productores que en su mayoría no tienen rentabilidad.

### **3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **VISIÓN**

Crear una sociedad “Centro de Acopio” que fomente la comercialización directa de ganado bovino, estableciendo los precios adecuados según el bovino, para la distribución a nivel cantonal, provincial y regional, siendo líder en el mercado por brindar productos en excelentes condiciones físicas.

#### **MISIÓN**

Ofrecer el producto a personas interesadas en la compra y venta de ganado bovino, obteniendo beneficios rentables y satisfacer las necesidades del cliente.

#### **OBJETIVO**

Lograr una participación significativa en el mercado, logrando que los clientes visiten el sitio Zapallo.

Porque (Why): Lograr que el producto que se está ofreciendo ingrese al mayor número de mercados.

**Cuadro 4.2.** Actividades del análisis estratégico.

Actividades	Quién (Who)	Cómo (How)	Dónde (Where)	Cuando (When)	Indicador	Presupuesto anual
Folletería con productos a ofrecer	Hcd. Santos "Santos"	Diseñar formato y enviar a impresión	Imprenta "Chone"	Enero del 2014	Dos mil folletos	\$ 500
Publicidad radial	Hcd. Javier "Diofre"	Contratación de cuñas radiales 2 veces x semana	Radio Coqueta y radio Libertad	Febrero y marzo 2014	Seguimiento de cuñas radial	\$ 960
Participación en eventos de ferias y cooperativas	Hcd. El Potro "Orley"	Asistir a la mayoría de eventos	Sto Domingo, El Carmen y Guayaquil	Abril del 2014	Número de eventos a asistir	\$ 600
Ventas personalizadas a fincas de otros sitios	Hcd. La Taberna "Chelo"	Visitar fincas de otras zonas de la provincia	El patón, el quesero, judoco, maicito, yesca y otros	Enero del 2014	Número de haciendas visitadas	\$ 2,400
Promoción	Hcd. La Milagrosa "Líder"	cada mes ganado de 500kg en \$400	Ferias ganaderas, camal, frigoríficos	Todos los meses 1 bovino	Número de bovino en promoción	\$ 1,080
Ensilar el pasto	Todas las haciendas	Cortando el pasto	En las tierras para sembrar el pasto	Todo el invierno	Almacenar el pasto hasta el verano	\$ 1200
<b>TOTAL ANUAL</b>						<b>\$ 6.740</b>

#### 4. CARTERA DE PRODUCTOS

Los productos que se comercializan dentro de las haciendas ya mencionadas tenemos el queso, la leche y el ganado en pie. Cada hacienda efectúa negociaciones con diferentes intermediarios dependiendo del tipo de producto que requieren estos.

A continuación se detallan por cada una de las haciendas cual es la producción que realizan estas haciendas.

**Cuadro 4.3.** Producción y productos.

Generalidades de producción mensual												
Haciendas	Queso				Leche				Ganado en pie			
	Libras	Precio	Total	Distribución	Litros	Precio	Total	Distribución	Cantidad	Precio	Total	Distribución
Santos	500	\$ 0,75	\$ 375	Intermediario	-	-	-	-	10	\$ 400	\$ 4,000	Intermedia y feria
Javier	-	-	-	-	2000	\$ 0,45	\$ 900	Mayorista	4	\$ 250	\$ 1,000	intermediario
El potro	300	\$ 0,95	\$ 285	Mayorista	-	-	-	-	4	\$ 250	\$ 1,000	intermediario
La taberna	-	-	-	-	3000	\$ 0,30	\$ 900	Intermediario	6	\$ 300	\$ 1,800	Intermedia y feria
La milagrosa	200	\$ 0,70	\$ 140	Intermediario	-	-	-	-	8	\$ 250	\$ 2,000	intermedia y feria

**Cuadro 4.4.** Lote ganadero de las haciendas.

Haciendas	HEMBRAS						MACHOS					Total
	Terneras	Chumbotas	Vaconillas	Vacunas	Vacas	Sub total	Terneros	Chumbotes	Toretos	Toros	Sub total	
Santos	12	10	15	75	75	187	15	9	15	5	44	231
Javier	10	20	15	30	60	135	8	8	4	3	23	135
El potro	2	5	15	10	60	92	4	4	5	3	16	108
La taberna	10	15	10	15	50	100	4	3	6	2	15	115
La milagrosa	9	7	16	24	45	101	5	3	4	4	16	117
											<b>Lote total</b>	<b>706</b>

### 5. ESTADO DE PROCESOS EMPRESARIALES

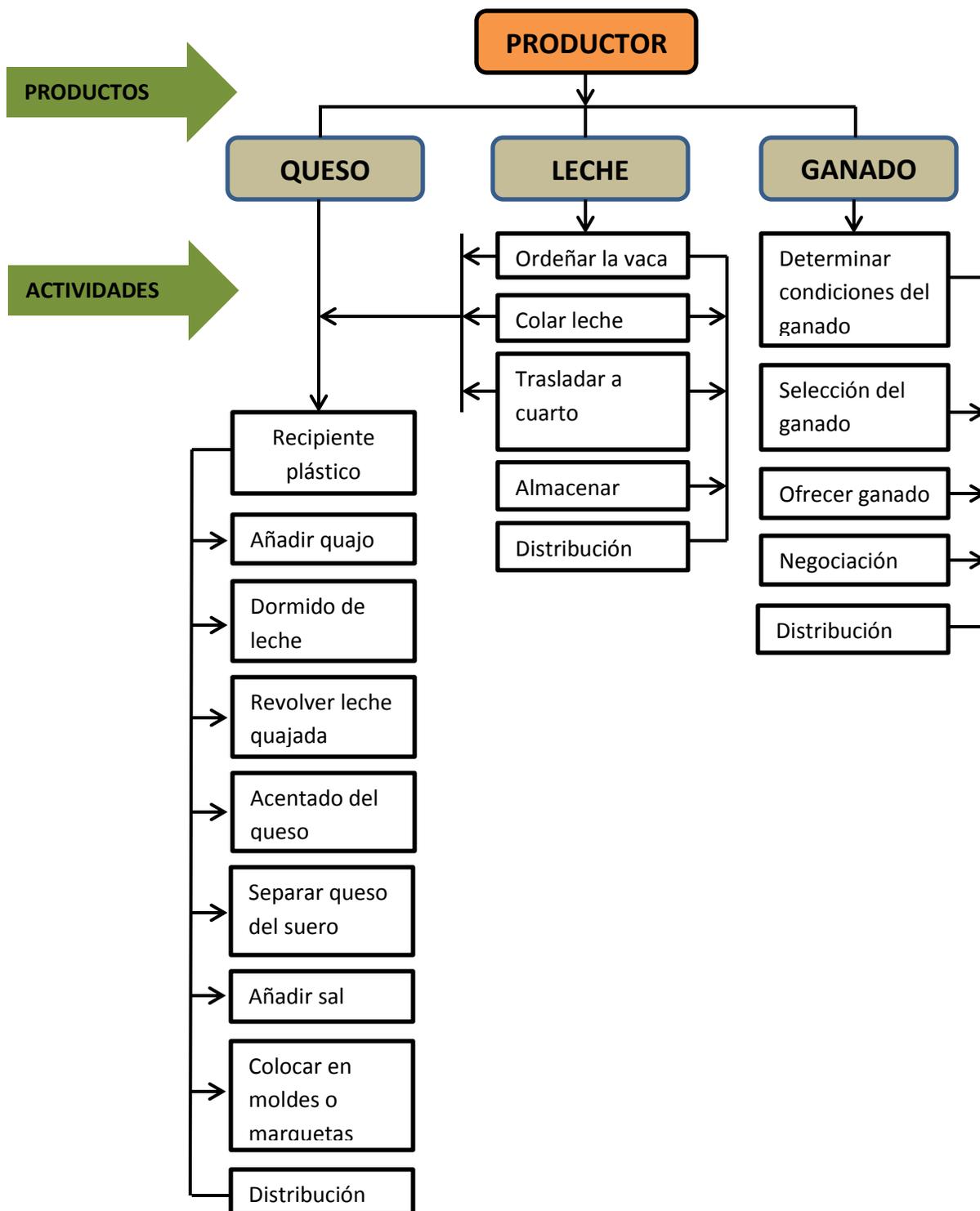


Figura 4.1. Proceso de producción.

## 6. ENTRADAS Y SALIDAS

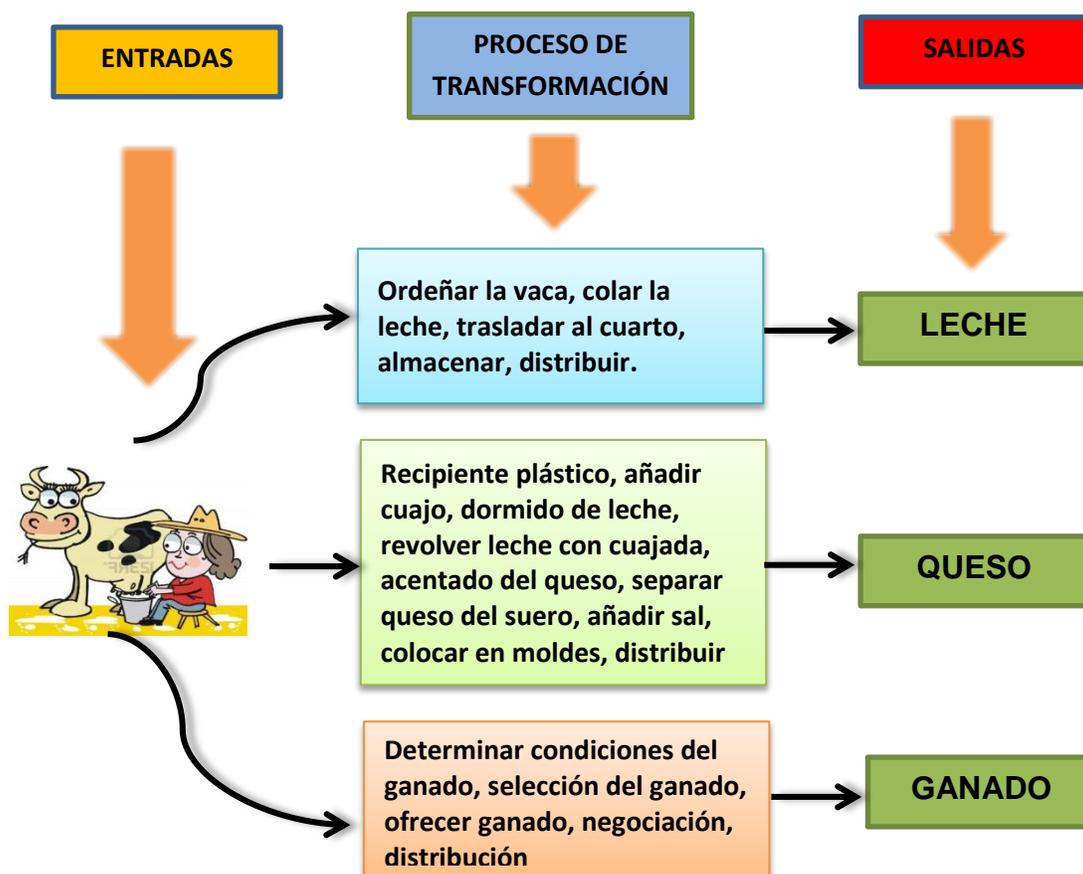


Figura 4.2. Proceso de entradas y salidas de los productos

## 7. RECURSOS EMPRESARIALES

Cuadro 4.5. Recursos que tienen las haciendas del sitio Zapallo.

Recursos Empresariales	Santos	Javier	El potro	La taberna	La milagrosa
<b>Materia prima</b>	Tierras productivas, pasto y forraje, agua	Tierras productivas, pasto y forraje, agua	Tierras productivas, pasto y forraje, agua	Tierras productivas, pasto y forraje, agua	Tierras productivas, pasto y forraje, agua
<b>Equipamientos</b>	Corral, división de potreros, bodega, división de pasto, granero, chanchera, vivienda, bebederos	Corral, división de potreros, bodega, chanchera, vivienda, bebederos	Corral, división de potreros, bodega, chanchera, vivienda, bebederos	Corral, bodega, chanchera, vivienda, bebedero	Corral, división de potreros, bodega, chanchera, vivienda, bebedero
<b>Dinero</b>	\$ 500 ,mensuales para invertir	\$ 300 ,mensuales para invertir	\$ 300 ,mensuales para invertir	\$ 400 ,mensuales para invertir	\$ 300 ,mensuales para invertir

<b>Recursos humanos</b>	13 personas	10 personas	7 personas	7 personas	7 personas
<b>Recursos materiales</b>	Tachos, yogos, sogas, baldes, tanques de agua, machetes, picadora, motosierra, bomba de agua, inyector, vehículo, bomba maleta	Tachos, yogos, sogas, baldes, tanques de agua, machetes, picadora, bomba de agua, inyector	Tachos, yogos, sogas, baldes, tanques de agua, machetes, picadora, motosierra, bomba de agua, inyector	Tachos, yogos, sogas, baldes, tanques de agua, machetes, picadora, bomba de agua, inyector, bomba maleta	Tachos, yogos, sogas, baldes, tanques de agua, machetes, picadora, bomba maleta, bomba de agua, inyector

## 8. RESULTADOS

Las haciendas Santos, Javier, El Potro, La Taberna y la Milagrosa, ofrecen productos como la leche, queso y ganado bovino en pie, no todas realizan la misma producción como se estableció en la cartera de productos, el resultado de esta producción se utilizaron datos de la cartera de productos, para esto se utilizó un promedio de precio que distribuyen de diferentes manera, se lo representa siguiente tabla:

**Cuadro 4.6.** Producción mensual.

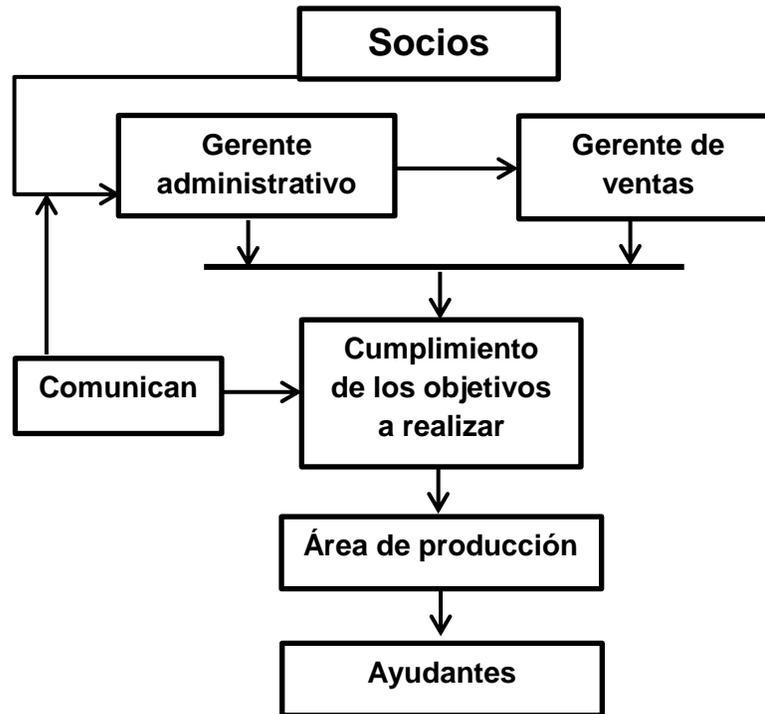
<b>Productos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
<b>Leche</b>	5000 litros	\$ 0,37	\$ 1875
<b>Queso</b>	1000 libras	\$ 0,80	\$ 800
<b>Ganado en pie</b>	32	\$ 290	\$ 9280
<b>TOTAL</b>			\$ 11955

Los productos que se ofrecen no contaminan al medio ambiente, en la elaboración de la leche y el queso, los residuos sirven para alimentar al ganado bovino o porcino.

En cuanto a la transportación del ganado bovino, que genera un proliferación ambiental, para ello se llevará a cabo una medida de inocuidad como lo es el tipo

del vehículo que transportan el ganado, a su vez llenar de aserrín o viruta para reducir esta proliferación.

## 9. RETROALIMENTACIÓN



**Figura 4.3.** Comunicación de los objetivos planteados del análisis estratégico.

## 10. ESTABILIDAD

Los dueños de las haciendas ya mencionadas, necesitan tener una estabilidad en el mercado comercial, que los clientes visiten y conozcan de esta zona productiva, para realizar las negociaciones pertinentes., por lo que es importante que se ejecute la planificación propuesta para dos años.

## 11. FLEXIBILIDAD

El factor que hasta ahora no pueden combatir los ganaderos es el cambio climático, en el invierno ya que las condiciones físicas del animal bovino, van

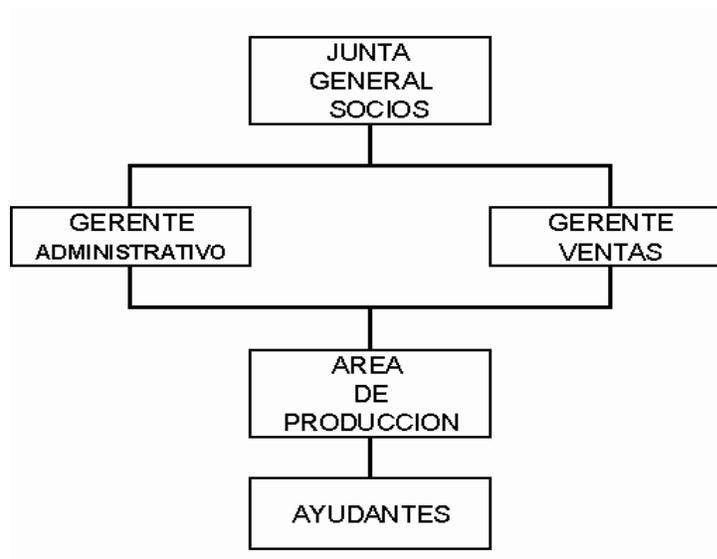
disminuyendo, la producción y rentabilidad, ante lo cual los ganaderos no se encuentran preparados para resolver estos inconvenientes.

## 12. INERCIA

Se están adoptando medidas en las haciendas Santos, Javier, El Potro, La Taberna y la Milagrosa, para mantener la producción de leche, queso y ganado bovino, que permitan mantener los resultados favorables sin que afecten factores externos.

## 13. JERARQUÍA

Para ejecutar las actividades, programadas se ha previsto un organigrama estructural con personas de experiencia en las actividades financieras y de ventas que contribuyan a generar utilidades para la organización, el organigrama se presenta a continuación.



**Figura 4.4.** Organigrama de la haciendas.

## **4.2. HERRAMIENTA DE PONDERACIÓN Y COEFICIENTE KENDALL.**

Al realizar estas herramientas que contribuyan con el objetivo: **Aplicar las herramientas de diagnóstico de la Gestión de comercialización en las cinco Haciendas del sitio Zapallo, Parroquia Eloy Alfaro del Cantón Chone**, se indicó todos los factores y sub factores que tiene un proceso de Gestión de Comercialización de Ganado Bovino.

Para la determinación de los pesos de cada uno de los factores principales que intervienen en la Gestión de la Comercialización de Ganado Bovino de las haciendas Santos, Javier, El potro, La Taberna y la Milagrosa del sitio Zapallo parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone, se partió de crear las planillas de evaluación para el trabajo con los especialistas, que fueron los encargados de ponderar y dar una puntuación a cada uno de los sub factores que intervienen en la Gestión de Comercialización.

La obtención de los pesos considera dos expansiones, los resultados en cada una de ellas se presenta a continuación:

El número de especialistas utilizados fue de CATORCE, que fueron:

5 dueños de las haciendas, y 9 capataces que intervienen en esta actividad.

A los especialistas se les pidió que asignen una puntuación en cada uno de los factores que son distribuidos en 100 puntos en el cuadro 4.7 en función de otorgarle a cada elemento, según el que consideraban como más importante, la mayor puntuación. Paralelamente a esto, se les pide que organicen cada uno de los factores en función de darle el número uno al que consideraban más importante en la Gestión de Comercialización, este resultado permitió, aplicar el método de coeficiente Kendall, y probar el nivel de concordancia que existía entre los expertos, permitiendo dar un resultado de los pesos científicamente argumentado.

Para obtener el peso de cada factor se aplicó la siguiente regla matemática:

$$\text{Promedio} = \sum \text{expertos} / 14$$

$$\text{Peso final} = \frac{\text{Peso}}{100}$$

**Cuadro 4.7.** Se presenta el resultado de los pesos asignado a cada factor

Factores que influyen en la Gestión Comercialización	EXPERTOS														Promedio	Peso	Orden	Peso final
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14				
Alimentación	20	15	15	15	10	20	14	15	10	15	13	15	8	25	15	15	3	0,15
Condiciones físicas del animal	18	18	12	20	30	30	30	25	20	20	18	35	30	20	23,28	23	1	0,23
Desparasitación	14	10	14	10	10	10	7	5	7	8	10	10	4	8	9,07	9	5	0,09
Fiebre aftosa	7	7	13	5	7	9	8	10	7	8	13	5	6	9	8,14	8	6	0,08
Situación del entorno	15	5	10	10	5	6	6	5	8	7	11	12	18	7	8,92	9	7	0,09
Razas de ganado más influyentes	19	15	20	20	18	10	15	20	10	18	13	20	11	10	15,64	16	2	0,16
Tipo de negociaciones o ventas	4	25	8	15	18	10	15	15	30	18	12	2	20	15	14,78	15	4	0,15
Distribución	3	5	8	5	2	5	5	5	8	6	10	1	3	6	5,14	5	8	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>1</b>															

#### 4.2.1. DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE KENDALL

En el cuadro. 4.8. Se determinó el orden de los factores más importantes asignándole 1 como el más significativo. Para determinar en la Gestión de Comercialización, cual es el nivel de concordancia con el orden y peso de cada factor con el cuadro 4.7 donde se ha realizado el coeficiente del método Kendall, estos datos se expresan de la siguiente manera.

Se muestran los resultados de la aplicación del método Kendall, para verificar si las respuestas tienen concordancia con los resultados, para ello se ha desarrollado una fórmula que se mostrará a continuación.

T =	$\sum a_{ij}/k$
T =	62,25

Concordancia entre expertos

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} \geq 0,5 \quad (4.1)$$

$$w = \frac{12 * 5797,5}{14^2 * (8^3 - 8)}$$

$$W = \frac{69570}{98784}$$

**W = 0,704263848**

Simbologías	
$\sum a_{ij} =$	Sumatoria de factores
$\Delta =$	Resta entre $a_{ij}$ por el promedio
$\Delta^2 =$	Se elevan al cuadrado los valores de $\Delta$
$m^2 =$	Numero de expertos
$k^3 =$	Numero de factores

El resultados del cuadro. 4.8 se obtuvo con la sumatoria de los factores que se realizó a los catorce expertos, en donde la sumatoria de 498 es dividida para el número de los factores teniendo como promedio 62,25, luego se precede a restar el resultado de factor por el promedio, para este resultado se eleva delta al cuadrado realizando la sumatoria total.

Una vez aplicada la fórmula del coeficiente Kendall se tiene como resultado 0,704 es decir que es mayor a 0,5 entonces existe concordancia entre los expertos, los pesos y el orden.

**Cuadro 4.8.** Determinación del coeficiente Kendall.

Factores que influyen en la Gestión Comercialización	EXPERTOS														$\sum a_{ij}$	$\Delta$	$\Delta^2$	Orden
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14				
Alimentación	1	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	3	5	1	44	-18,25	333,0625	3
Condiciones físicas del animal	3	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	21	-41,25	1701,5625	1
Desparasitación	5	5	4	6	5	5	6	6	6	5	5	5	7	6	76	13,75	189,0625	5
Fiebre aftosa	6	6	5	7	6	6	5	7	5	6	6	6	6	5	82	19,75	390,0625	6
Situación del entorno	4	7	6	5	7	7	7	5	7	7	7	4	3	7	83	20,75	430,5625	7





### 4.2.3. RESUMEN DE LOS PESOS DE LOS FACTORES Y SUB FACTORES

Resumen de los pesos asignados a cada uno de los factores y sub factores que influyen en la Gestión de la Comercialización de Ganado Bovino.

**Cuadro 4.10.** Resumen de los pesos de factores y sub factores.

<b>FACTOR</b>	<b>SUB FACTORES</b>	<b>PESOS</b>	
<b>Alimentación</b>	Utilización de balanceado	0,049	
	Agua libre de impurezas	0,198	
	Calidad del pasto	0,210	
	Caña picada	0,092	
<b>0,15</b>	Gabazo de caña de azúcar	0,072	
	Sal con pecutrin	0,112	
	Sal con melaza	0,102	
	Bloques mineralizados	0,058	
	Hoja de choclo con melaza	0,102	
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	
<b>Condiciones físicas del animal</b>	Pelaje brillante	0,168	
	Contextura	0,307	
<b>0,23</b>	Pesos adecuados	0,450	
	Cuidado anti estrés	0,075	
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	
<b>Desparasitación</b>	Plan de vacunación	<b>1</b>	
<b>0,09</b>			
<b>Fiebre aftosa</b>	Cada seis meses	<b>1</b>	
<b>0,08</b>			
<b>Situación del entorno</b>	Potreros en condiciones aceptables	0,417	
	<b>0,09</b>	Clima	0,336
		Corral con suficiente espacio	0,245
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	
<b>Razas de ganado más influyentes</b>	Holstein	0,17	
	Jersey	0,067	
	Gir	0,249	
	<b>0,16</b>	Brahman	0,187
		Bronsuit	0,325
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	
<b>Tipo de negociaciones o ventas</b>	Ventas por necesidad del productor	0,727	
	Ventas por mejora genética	0,230	
	<b>0,15</b>	Ventas bajo pedido	0,041
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	

<b>Distribución</b>	Directa	0,072
	Intermediarios	0,297
	Mayoristas	0,073
	Ferias ganaderas	0,34
<b>0,05</b>	Frigoríficos	0,086
	Camal municipal	0,064
	Entre Haciendas	0,065
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>

#### 4.2.4. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS SUB FACTORES

En los resultados de la tabulación del cuadro 4.5, el grupo de expertos asignó el grado de cumplimiento que se realiza en los sub factores, para esto se aplica la siguiente leyenda:

<b>LEYENDA</b>	
<b>1</b>	No se cumple con la actividad
<b>5</b>	Se cumple medianamente
<b>10</b>	Se cumple totalmente

Para obtener el resultado de los cumplimientos de los sub factores se aplicó una fórmula matemática en el programa Microsoft Excel, para promediar los valores de 1, 5 y 10 respectivamente, en el conteo que luego se dividió para los catorce expertos:

<b>CUMPLIMIENTO</b>	
<b>1</b>	CONTAR.SI.(sub factores;1)/14
<b>5</b>	CONTAR.SI.(sub factores;5)/14
<b>10</b>	CONTAR.SI.(sub factores;10)/14

**Cuadro 4.11.** Promedio de cumplimiento de los sub factores

FUNCIONES	SUBFUNCIONES	Dueños					Capataces									Todos		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	1	5	10
ALIMENTACIÓN	Utilización de balanceado	1	5	1	5	5	1	1	1	1	1	5	1	1	5	0,643	0,357	0,000
	Agua libre de impurezas	1	5	1	10	10	5	5	10	10	10	10	10	10	5	0,143	0,286	0,571
	Calidad del pasto	1	10	5	5	10	5	10	10	5	10	5	10	5	5	0,071	0,500	0,429
	Caña picada	1	5	10	10	10	10	10	1	1	5	10	10	1	10	0,286	0,143	0,571
	Gabazo de caña de azúcar	1	10	10	1	10	10	10	1	5	5	10	1	10	10	0,286	0,143	0,571
	Sal con pecutrin	1	1	10	10	1	1	1	5	1	5	1	1	1	5	0,643	0,214	0,143
	Sal con melaza	5	10	10	1	10	10	10	1	5	10	5	10	5	5	0,143	0,357	0,500
	Bloques mineralizados	1	10	1	1	5	5	1	5	5	1	5	5	5	1	0,429	0,500	0,071
	Hojas de maíz con melaza	10	5	5	10	10	1	10	5	1	1	1	10	1	5	0,357	0,286	0,357
CONDICIONES FÍSICAS DEL ANIMAL	Pelaje brillante	5	10	5	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10	5	0,000	0,357	0,643
	Contextura	5	5	10	10	10	5	10	10	10	10	10	5	10	5	0,000	0,357	0,643
	Pesos adecuados	10	10	10	10	10	5	10	5	10	5	5	10	10	5	0,000	0,357	0,643
	Cuidado anti estrés	1	10	1	1	5	5	5	1	5	5	5	5	10	5	0,286	0,571	0,143
DESPARASITACIÓN	Plan de vacunación	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	0,000	0,214	0,786
FIEBRE AFTOSA	Cada seis meses	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0,000	0,000	1,000	
SITUACION DEL ENTORNO	Potreros en condiciones aceptables	10	10	10	10	10	5	10	5	5	10	10	10	10	5	0,000	0,286	0,714
	Clima	5	5	10	5	5	5	5	10	5	5	5	5	5	5	0,000	0,857	0,143

	<b>Corral con suficiente espacio</b>	10	10	10	10	10	5	5	10	5	10	10	10	10	5	0,000	0,286	0,714
<b>RAZAS DE GANADO MÁS INFLUYENTES</b>	<b>Holstein</b>	1	10	10	5	10	10	5	1	1	10	10	10	10	5	0,214	0,214	0,571
	<b>Jersey</b>	1	1	5	1	5	1	5	1	5	10	10	5	1	5	0,429	0,429	0,143
	<b>Gir</b>	1	5	5	1	5	5	10	1	5	10	5	10	5	10	0,214	0,500	0,286
	<b>Brahman</b>	10	10	10	10	10	10	10	1	1	10	10	10	10	10	0,143	0,000	0,857
	<b>Bronsuit</b>	10	10	5	5	10	5	10	10	10	1	10	5	10	5	0,071	0,357	0,571
<b>TIPO DE NEGOCIACIONES O VENTAS</b>	<b>Ventas por necesidad del productor</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	0,000	0,071	0,929
	<b>Ventas por mejora genética</b>	5	5	5	5	5	10	5	5	5	10	10	10	10	5	0,000	0,643	0,357
	<b>Ventas bajo pedido</b>	1	1	1	1	1	1	5	5	10	1	1	1	1	1	0,786	0,143	0,071
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	<b>Directa</b>	1	1	1	1	1	1	1	10	10	10	1	1	1	1	0,786	0,000	0,214
	<b>No Intermediarios</b>	1	1	1	1	1	5	1	10	5	1	1	1	1	1	0,786	0,143	0,071
	<b>Mayoristas</b>	1	10	5	1	1	1	5	1	10	1	1	1	1	1	0,714	0,143	0,143
	<b>Ferias ganaderas</b>	5	10	10	10	10	5	10	1	1	10	10	10	10	10	0,143	0,143	0,714
	<b>Frigoríficos</b>	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5	1	5	1	5	0,429	0,571	0,000
	<b>Camal municipal</b>	1	5	10	1	1	5	1	1	5	5	1	5	5	5	0,429	0,500	0,071
	<b>Entre Haciendas</b>	1	5	1	1	1	5	5	10	1	5	1	5	10	5	0,429	0,429	0,143

#### 4.2.5. DETERMINACIÓN DEL DIAGNÓSTICO GENERAL DE LOS FACTORES

En el cuadro 4.6 de esta etapa final, se obtuvo los resultados del índice de cumplimiento de la gestión de comercialización, dando como resultado 0,611 promediado, que expresa la necesidad de proponer un plan de mejora en las haciendas Santos, Javier, el Potro, la Taberna y la Milagrosa pertenecientes al sitio Zapallo, parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone.

Índices de escala:

Escala	Situación	Valoración cualitativa
de 0 - 0,33	Desfavorable	No existe un cumplimiento de los Ic GC
de 0,33 - 0,66	Intermedia	Se cumplen de manera parcial los Ic GC Se pueden mejorar los IcGC que no están cumplidas
de 0,66 - 0,10	Favorable.	Se cumplen las Ic GC, mantener estos estándares.

Se realizó la siguiente fórmula para determinar el índice de cumplimiento general.

#### DETERMINACIÓN DE LAS EXPRESIONES MATEMÁTICAS

##### 1. Índice de Cumplimiento de la Gestión de Comercialización ( $I_cGC$ )

$$I_cGC = \sum_{1}^{8} W_i * C_F$$

**Donde:**

$W_i$ : Peso de cada uno de los factores que influyen en la Gestión de la Comercialización del Ganado Bovino.

$C_F$ : Cumplimiento de los factores que influyen en la Gestión de la Comercialización del Ganado Bovino.

**Cuadro 4.12.** Determinación general del diagnóstico

FACTORES	CF	Peso W	Ic GC
Alimentación	0,406	0,15	0,060
Condiciones físicas del animal	0,605	0,23	0,139
Desparasitación	0,785	0,09	0,070
Fiebre aftosa	1	0,08	0,08
Situación del entorno	0,522	0,09	0,046
Razas de ganado más influyentes	0,525	0,16	0,084
Tipo de negociaciones o ventas	0,761	0,15	0,114
Distribución	0,304	0,05	0,015
		<b>1</b>	<b>0,611</b>

**2. Cumplimiento de los factores que influyen en la Gestión de la Comercialización**  
( $C_FGC_i$ )

$$C_F = \sum_1^n W_j * CT_j$$

$W_j$ : Peso de cada sub factor, por el cumplimiento que influye en la Gestión de la Comercialización

$CT_j$ : % de los factores que se cumplen totalmente en cada sub factor

$n$ : Total de sub factores de cada elemento

**Cuadro 4.13.** Cumplimiento de los factores que influyen en la gestión de comercialización

FACTOR	SUB FACTORES	PESOS	CTj	Sub- indice	Cf
<b>Alimentación</b>	Utilización de balanceado	0,0493	0	0	<b>0,406</b>
	Agua libre de impurezas	0,1986	0,571	0,113	
	Calidad del pasto	0,2107	0,428	0,090	
	Caña picada	0,0921	0,571	0,052	
<b>0,15</b>	Gabazo de caña de azúcar	0,0721	0,571	0,041	
	Sal con pecutrin	0,1129	0,142	0,016	
	Sal con melaza	0,1029	0,5	0,051	
	Bloques mineralizados	0,0586	0,071	0,004	
	Hoja de choclo con melaza	0,1029	0,357	0,036	
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>			
<b>Condiciones</b>	Pelaje brillante	0,168	0,642	0,107	<b>0,605</b>

<b>físicas del animal</b>	Contextura	0,307	0,642	0,197	
<b>0,23</b>	Pesos adecuados	0,450	0,642	0,289	
	Cuidado anti estrés	0,075	0,142	0,010	
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>			
<b>Desparasitación</b>	Plan de vacunación	<b>1</b>	0,785	0,785	<b>0,785</b>
<b>0,09</b>					
<b>Fiebre aftosa</b>	Cada seis meses	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>0,08</b>					
<b>Situación del entorno</b>	Potreros en condiciones aceptables	0,417	0,714	0,298	<b>0,522</b>
<b>0,09</b>	Clima	0,336	0,142	0,048	
	Corral con suficiente espacio	0,245	0,714	0,175	
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>			
<b>Razas de ganado más influyentes</b>	Holstein	0,17	0,571	0,097	<b>0,525</b>
	Jersey	0,067	0,142	0,009	
	Gir	0,249	0,285	0,071	
<b>0,16</b>	Brahman	0,187	0,857	0,161	
	Bronsuit	0,325	0,571	0,186	
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>			
<b>Tipo de negociaciones o ventas</b>	Ventas por necesidad del productor	0,727	0,928	0,675	<b>0,761</b>
	Ventas por mejora genética	0,230	0,357	0,082	
	<b>0,15</b>	Ventas bajo pedido	0,041	0,071	
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>			
<b>Distribución</b>	Directa	0,072	0,214	0,015	<b>0,304</b>
	No Intermediarios	0,297	0,071	0,021	
	Mayoristas	0,073	0,142	0,010	
	Ferias ganaderas	0,34	0,714	0,242	
<b>0,05</b>	Frigoríficos	0,086	0	0	
	Camal municipal	0,064	0,071	0,004	
	Entre Haciendas	0,065	0,14	0,009	
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>			

En el cuadro 4.14. Se presenta los factores que requieren de un plan de mejora, que son los que se encuentran en una situación desfavorable y en una situación intermedia, que en el cuadro 4.15 se aplicará un plan de mejora en los factores de la Gestión de Comercialización de Ganado Bovino en sitio Zapallo, parroquia Eloy Alfaro del catón Chone.

**Cuadro 4.14.** Análisis de la situación de los factores

ELEMENTOS	CTj	Situación
Alimentación	0,406	intermedia
Condiciones físicas del animal	0,605	intermedia
Desparasitación	0,786	Favorable
Fiebre aftosa	1	Favorable
Situación del entorno	0,522	intermedia
Razas de ganado más influyentes	0,525	intermedia
Tipo de negociaciones o ventas	0,761	Favorable
Distribución	0,304	desfavorable
Ic GC	0,611	intermedia

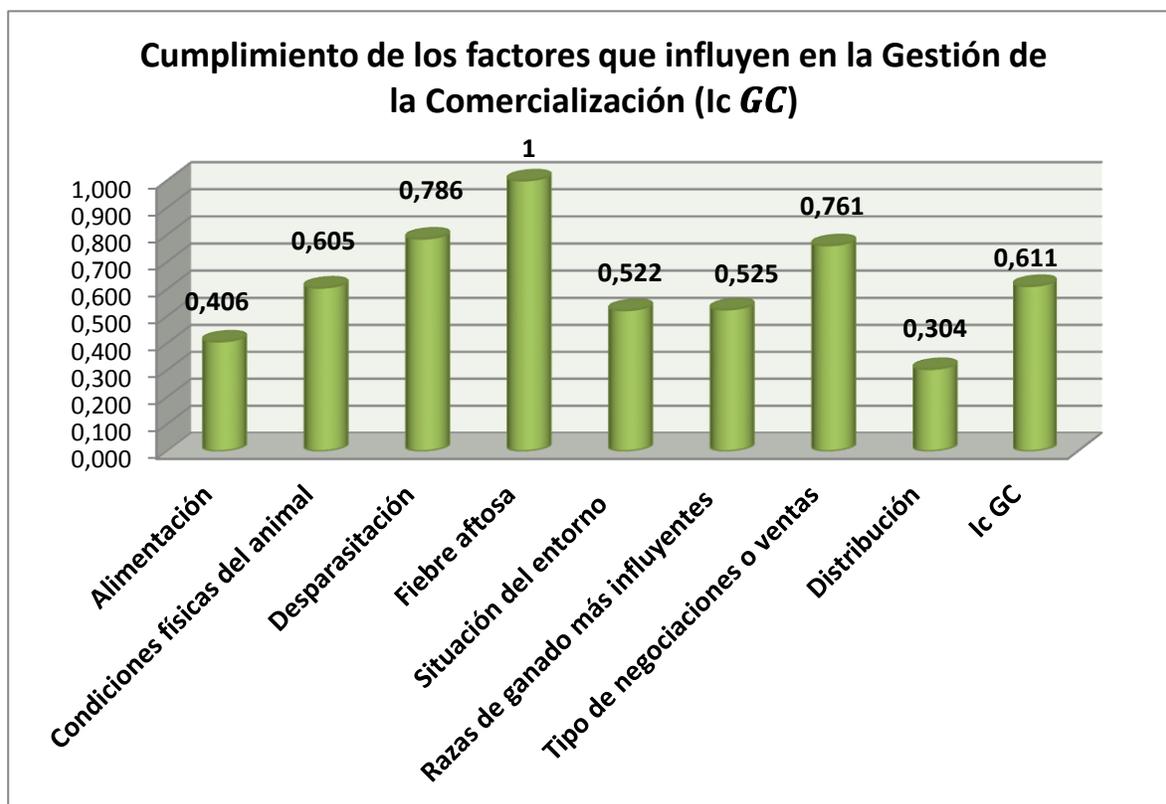


Gráfico 4.1. Valoraciones del total de cumplimiento de los factores, y el total del índice de cumplimiento de gestión para la comercialización.

### **4.3. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ACCIÓN DE MEJORA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE GANADO BOVINO EN LAS CINCO HACIENDAS DEL SITIO ZAPALLO PARROQUIA ELOY ALFARO**

En el cuadro 4.15 se realizó el plan de acción que mejorará la forma de comercialización de los ganaderos de las haciendas Santos, Javier, el Potro, la Taberna y la Milagrosa, realizando correctivos de medición y acciones dentro de los factores que se encuentran en una situación intermedia y desfavorable. En general la situación más favorable es la creación de una asociación de acopio ganadera en el sitio Zapallo parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone.

**Cuadro 4.15.** Diseño de un plan de mejoras

Factor	Sub factor	Peso	Medidas	Acción	Responsable	Presupuesto
<b>Alimentación</b>	Balanceado	0	Negociar con proveedores	Contactarse con un proveedor de la fábrica Pronaca S.A	Hacienda Santos Capataz "Santos"	\$ 800
				Comprar el producto en cantidades considerables, para reducir los costos		
	Bloques mineralizados	0,00418	Cambio de bloques tradicional a bloques multi nutricional	Contactarse con un proveedor de fábrica B.M.N S.A	Hacienda Javier Dueño "Diofre"	\$ 900
				Comprar el producto en cantidades considerables, para reducir los costos		
				Que el producto llegue hasta al sitio Zapallo		\$ 0
Hojas de choclo con melaza	0,03673	Formar un grupo de concentración en el sitio Boyacá	Comprar las hojas de maíz es este sitio, porque tiene una buena producción de maíz	Haciendas Javier, Potro, Taberna	\$ 300	
Gabazo de caña de azúcar	0,04122	Formar un grupo de concentración en el sitio Aguas verdes del cantón Bolivar	Comprar el gabazo de caña de azúcar en grandes cantidades, y suministrarle como suplemento al animal bovino	Haciendas La milagrosa, Santos, Taberna	\$ 300	
<b>0,406122449</b>						
<b>intermedia</b>	Sal con melaza	0,05143	Implementar sistema dosificador de melaza con sal	Provisionarse de un excelente suplemento nutricional, incrementando parcialmente los pesos del bovino	Hacienda la Taberna, Dueño "Orley"	\$ 400
				Contribuye con la escasas del pasto en el invierno		\$ 0
	Pasto	0,09031	Ensilaje del pasto	Sembrar suficiente pasto en invierno	Todas las haciendas	\$ 1.500
				Ganancia de peso del animal, en tiempo de verano		\$ 0
	Agua	0,11347	Programa de impurezas de aguas	Capacitación a los ganaderos, sobre el agua libre de impurezas	Todas las haciendas	\$ 0
Aplicar los minerales necesarios para la purificación del agua en los bebederos				\$ 50		
<b>Condiciones físicas del animal 0,605 intermedia</b>	Cuidado anti estrés	0,01071	Construir bebederos	En los potreros colocar mínimo tres bebederos, en cada hacienda	Todas las haciendas	\$ 900

<b>Situación del entorno</b>				Genera mayores posibilidades de acceso al sitio Zapallo, a los clientes	Haciendas Javier, Potro, Taberna y la Milagrosa	\$ 0
<b>0,522040816</b>		0,04806	Trasladar antes del invierno el ganado a la hacienda Santos	El potrero de la hacienda Santos, lindera con la vía de acceso principal, lo cual reduce el índice de estrés del animal		\$ 0
<b>intermedia</b>	Clima					
<b>Razas de ganado bovino</b>	Holstein	0,09714	Ganancia de peso diario	Incrementar dosificación de suplementos en dos raciones diarias, 2kg, 1 kg en la mañana y 1 kg en la tarde, se la realizará por 40 días	Todas las haciendas	\$ 90
	Jersey	0,00959	Descartar esta raza de ganado	Ninguna, no se adapta bien al clima	Ninguna	\$ 0
<b>0,525102041</b>		0,07122	Ganancia de peso diario	Incrementar dosificación de suplementos en dos raciones diarias, 1 kg en la mañana y 1 kg en la tarde, se la realizará por 40 días	Todas las haciendas	\$ 80
<b>intermedia</b>	Gir					
<b>Distribución</b>			Crear una asociación de acopio entre las haciendas Santos, Javier, El Potro, La Taberna y la Milagrosa, en el sitio Zapallo, parroquia Eloy Alfaron del cantón Chone	Socializar los resultados de esta investigación con los campesinos y resto de la población del sitio.	Investigador y "Santos"	\$ 0
		0,01546		Capacitar a los hacendados en temas de mercadeo y comercialización	Dr. Jorge Moreira	\$ 0
	Directa			Diseñar un estudio previo a la construcción del centro de acopio	Hacienda Santos	\$ 500
	No Intermediarios	0,02128		Socializar la propuesta de la investigación con el GAD de Chone	Hacienda Santos	\$ 150
	Mayoristas	0,01051		Delegar funciones a los hacendados para el cumplimiento de las actividades de marketing	Hacienda el Potro, dueño "Líder"	\$ 0
	Frigoríficos	0				
<b>0,05</b>	Camal municipal	0,00459		Establecer precios de venta entre las haciendas, por cada ganado dependiendo del tamaño y raza	Todas las haciendas	\$ 0
<b>Intermedia</b>	Entre Haciendas	0,00939		No realizar negociaciones con los intermediarios	Todas las haciendas	\$ 0
<b>TOTAL ANUAL</b>						<b>\$ 5.970</b>

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

Las herramientas que fueron aplicadas en la investigación permitieron realizar el diagnóstico de la Gestión de Comercialización de Ganado Bovino, basadas en el cumplimiento de los Factores y Sub factores necesarios para el cumplimiento efectivo de este proceso.

Durante el proceso de la investigación se utilizaron herramientas específicas de diagnóstico, entre ellas: la entrevista, la ponderación de los factores y sub factores de la Gestión de Comercialización y los procedimientos para la creación de índices sintéticos que permitieron definir el nivel de cumplimiento de las actividades en cada factor, con el método Kendall se determinó cuáles eran los factores más importantes, comprobando el grado de concordancia entre los expertos,  $W = 0,704$ ; lo que indica que si existe concordancia.

El cumplimiento de los factores de la Gestión de Comercialización determinó el subíndice en el factor de Distribución con la más baja puntuación (0,304), dentro de este factor se encuentra el sub índice de No intermediarios con un resultado de (0,021). Estos resultados dan paso a la elaboración de un programa de mejoras, donde son definidas las medidas que atenúan o eliminan las falencias en el cumplimiento de los procesos de Gestión de Comercialización de Ganado Bovino, definiendo las acciones a desarrollar para los cinco sub factores que estaban en una situación intermedia que ocasionan un grado de desconfianza, dentro de la gestión de comercialización de ganado bovino en el sitio Zapallo.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda que se realice en la alimentación del ganado soltero un factor de ganancia de peso diario, con forrajes, gramíneas, gabazo de caña de azúcar y sistema dosificador de sal con melaza para que incrementen los pesos obteniendo una mayor conversión alimenticia, ofreciendo un ganado con excelentes pesos para la comercialización.

Es necesario la creación de un centro de acopio ganadero en esta zona, por parte de las haciendas Santos, Javier, El Potro, La Taberna y La Milagrosa, haciendo conocer el excelente lote ganadero que tiene a ofrecer a los clientes, y a su vez estos hacendados puedan determinar los precios del ganado bovino, sin tener intermediarios que afecten a la economía de estos.

Se recomienda a los dueños de las haciendas la aplicación del plan de mejoras en base a las actividades que no se cumplen en los factores de gestión de comercialización de ganado bovino, las cuales deben de seguir siendo diagnosticadas continuamente para obtener utilidades que beneficien a los ganaderos.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGLYG (Asociación de Ganaderos del Litoral y Guayas). EC. 2011. Feria ganadera. (En Línea). Disponible en <http://www.aglyg.com/campeones.html>
- Ávila, S; Gutiérrez, A. 2010. Producción de leche con ganado bovino. 2 ed. México. p 27
- Bureau Veritas Formación. 2009. Logística integral, novedades ISO 28000. 2 ed. España. Madrid. p 132.
- Balda, C; Campozano, J; Barco, J. 2009. Implementación de nuevos potreros de ganado vacuno a través de un proceso de optimización logística y espacio. Ec. Consultado, 10 de ag. 2013. Formato Docx.
- Castillo, J. 2011. La crianza de ganado todo un proceso de inversión y mucho cuidado. Diario Hoy, Quito, EC, oct, 11. P 9ª.
- CONEFA (Comisión nacional de erradicación de la fiebre aftosa). 2010. Plan sanitario para mejorar la producción ganadera nacional. EC. Consultado, 8 de dic. 2012. Formato PDF. Disponible en <http://www.conefa.com.ec/noticias.html>
- El comercio. 2012. La feria ganadera de Santo Domingo exhibe 500 reses. Quito, EC, jul, 2. P 13ª.
- El Tiempo. 2012. MAGAP explica areteo de ganado. Cuenca, EC, feb, 6. P 12ª.
- ESPAC (Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua). 2011. El ganado de carne en la actualidad. EC. Consultado, 08 de nov. 2012. FormatoPDF. Disponible en [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_remository&Itemid=420&func=startdown&id=1274&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=420&func=startdown&id=1274&lang=es)
- ESPAM MFL (Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López). 2012. Manual del sistema de investigación institucional. 2ed. Calceta-Manabí, EC. P 89.
- Guajardo, E. 2008. Administración de la calidad total. México. Santa Cruz. Pax. p 151.
- Grados, J; Sánchez, E. 2011. La entrevista en las organizaciones. Manual moderno. Guatemala. p 53.
- Grasso, L. 2009. Encuestas, elementos para su diseño y análisis. 1ed. Córdoba. Argentina. p 13.

- Hernández, A. 2011. Contribución a la Gestión y Mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio Matancero. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias técnicas. Pag. 100.
- Huergo, J. 2009. Los procesos de gestión. (En línea). EC. Consultado, 16 de may. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- IDIT (Instituto para el Desarrollo de la Innovación y la Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa). 2010. UNIVERSIDAD DE JUADALAJARA-CUCEA. (En línea). Consultado 14 de julio .2013. Formato PDF. Disponible en <http://iditpyme.cucea.udg.mx/sites/default/files/METODOLOG%C3%ACA%202011.pdf>
- INEC (Instituto nacional de estadística y censos). 2011. Datos estadísticos agropecuarios. EC. Consultado el 8 de dic. 2012. Formato PDF. Disponible en [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1529&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1529&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)
- Irigoyen, M. 2008. Manual de engorde y comercialización de ganado. (En línea). EC. Consultado, 15 de may. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/2685/1/BVCI0002136.pdf>
- Iturralde, M. 2012. Con areteo se identifica a cuatro millones de reses en el ecuador. (En línea). EC. Consultado, 20 de feb. 2012. Disponible en <http://www.andes.info.ec/econom%C3%ADa/7956.html>
- Koeslag, J. 2009. Bovinos de leche. 3 ed. México. p 29
- López, L. 2010. Tecnología para la Evaluación del Desempeño Ambiental en empresas hoteleras basada en índices de riesgo. Caso- Varadero. Tesis doctoral
- MAGAP (Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca). EC. 2008. Ganadería y Asociatividad. Boletín de prensa N° 0102. p 18.
- Marin, J; Pardo, M; Bonavia, T. 2008. Análisis de programas de mejora continua. Un estudio longitudinal en una empresa industrial. EC. Consultado, 23 de jul. 2013. Disponible en [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2008000300002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2008000300002&script=sci_arttext)
- Martínez, E; Ríos, J. 2009. La credibilidad en la industria. Instituto politécnico nacional. 1 ed. México. p 59
- Molina, J. 2011. Estudio de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de productos agropecuarios en el cantón san miguel de los bancos al noroccidente de pichincha. EC. Consultado, 08 de nov. 2012.

Formato PDF. Disponible en <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2690/1/CD-3375.pdf>

Queris, M; Almirall, A; Capote, L; Robaina, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. (En línea). Consultado 8 de julio del 2013. Formato PDF. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S181559362012000200008&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S181559362012000200008&script=sci_arttext)

Real, G. 2011. Modelo y procedimientos para la intervención ergonómica en las camareras de piso del sector hotelero. Caso Varadero, Cuba. Tesis Doctoral.

Rivadeneira, D. 2012. Definición y conceptos de comercialización. (En línea). EC. Consultado, 15 de may. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>

Romero, D; Díaz, J. 2010. Uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. (En línea). Consultado, 08 de jul. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27018888005>

Silva, I y Sandoval, C. 2012. Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. (En línea). EC. Consultado 20 de mayo. 2013. Formato PDF. Disponible en [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/47546/S76M-Metodologia\\_esp.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/47546/S76M-Metodologia_esp.pdf)

Segura. A; Valls, W; Ramírez, F. (2009). Metodologías de diagnóstico y evaluación, y su relación con los sistemas de gestión de la calidad. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". (En línea). Consultado 14 de julio. 2013. Formato PDF. Disponible en <http://monografias.umcc.cu/monos/2009/INDECO/m09ind48.pdf>

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC). 2011. Taller de ponderación de indicadores, características y factores. (En línea). EC. Consultado, 16 de jul. 2013. Formato PDF. Disponible en [http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0cdoqfjad&url=http%3a%2fvirtual.uptc.edu.co%2f acreditacion%2fmodelo%2fanexos%2fguiasyformatos%2fguias%2fguia\\_02\\_ponderaciones.pdf&ei=qadiuez6cyhaqwhl4cqdq&ucg=afqjcnhszqrci2cfre\\_ekkpId8bdkdfoqw&sig2=i3ctevrkrvokytdqz55yg&bvm=bv.48705608,d.awm](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0cdoqfjad&url=http%3a%2fvirtual.uptc.edu.co%2f acreditacion%2fmodelo%2fanexos%2fguiasyformatos%2fguias%2fguia_02_ponderaciones.pdf&ei=qadiuez6cyhaqwhl4cqdq&ucg=afqjcnhszqrci2cfre_ekkpId8bdkdfoqw&sig2=i3ctevrkrvokytdqz55yg&bvm=bv.48705608,d.awm)

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**



## **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN**

La investigación que se está desarrollando, en el sitio Zapallo parroquia Eloy Alfaro del Cantón Chone, en las haciendas Santos, Javier, El Potro, La Taberna, La Milagrosa, requiere de la información de los dueños y capataces de cada hacienda, para el cumplimiento del tema de estudio.

Necesitamos nos colabore con la evaluación de cada uno de los siguientes factores para el cumplimiento de la GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO BOVINO.

Para ello, usted debe evaluar el grado de cumplimiento de cada uno de los factores y sub factores que influyen en la comercialización de ganado bovino. La escala de valoración de cada uno de los elementos es:

1. No se cumple.
5. Se cumple medianamente.
10. Se cumple totalmente

Objetivo: Determinar los factores que influyen negativamente en el proceso de comercialización del ganado bovino en las cinco haciendas del sitio Zapallo.

Fecha: \_\_\_\_\_ lugar: \_\_\_\_\_

<b>FUNCIONES</b>	<b>SUBFUNCIONES</b>	<b>Puntuación</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>ALIMENTACIÓN</b>	Utilización de balanceado		
	Agua libre de impurezas		
	Calidad del pasto		
	Caña picada		
	Gabazo de caña de azúcar		
	Sal con pecutrin		
	Sal con melaza		
	Bloques mineralizados		
	Hoja de choclo con maíz		
<b>CONDICIONES FÍSICAS DEL ANIMAL</b>	Pelaje brillante		
	Contextura		
	Pesos adecuados		
	Cuidado anti estrés		
<b>DESPARASITACIÓN</b>	Plan de vacunación		
<b>FIEBRE AFTOSA</b>	Cada seis meses		
<b>SITUACION DEL ENTORNO</b>	Potreros en condiciones aceptables		
	Clima		
	Corral con suficiente espacio		
<b>RAZAS DE GANADO MÁS INFLUYENTES</b>	Holstein		
	Jersey		
	Gir		
	Brahman		
	Bronsuit		
<b>TIPO DE NEGOCIACIONES O VENTAS</b>	Ventas por necesidad del productor		
	Ventas por mejora genética		
	Ventas bajo pedido		
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	Directa		
	No Intermediarios		
	Mayoristas		
	Ferias ganaderas		
	Frigoríficos		
	Camal municipal		
	Entre Haciendas		

## ANEXO 2



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

#### HERRAMIENTA PARA LA OBTENCIÓN DE LOS PESOS DE CADA FACTOR

La investigación que se está desarrollando, en el sitio Zapallo parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone, en las haciendas Santos, Javier, El Potro, La Taberna, La Milagrosa, requiere de la información de los dueños y capataces de cada hacienda, para el cumplimiento del tema de estudio.

Se necesitará de su contribución para dos elementos fundamentales:

1. Ordene el listado de los factores que se presentan, que son los elementos que influyen en la Gestión de la Comercialización, en orden ascendente. O sea el 1 es aquel factor que tiene una mayor influencia en la actividad.
2. Distribuya 100 puntos en los 8 factores que se presentan, dándole la mayor cantidad de puntos a aquellos factores que más influyen en el logro de una adecuada Gestión de Comercialización del ganado bovino.

Fecha: \_\_\_\_\_ lugar: \_\_\_\_\_

Factores que influyen en la Gestión Comercialización	Orden	Puntaje
Alimentación		
Condiciones físicas del animal		
Desparasitación		
Fiebre aftosa		
Situación del entorno		
Razas de ganado más influyentes		
Tipo de negociaciones o ventas		
Distribución		
<b>TOTAL</b>		<b>100 puntos</b>

<b>Factores que influyen en las sub-funciones de la alimentación</b>	<b>Orden</b>	<b><u>Puntaje</u></b>
Utilización de balanceado		
Agua libre de impurezas		
Calidad del pasto		
Caña picada		
Gabazo de caña de azúcar		
Sal con pecutrin		
Sal con melaza		
Bloques mineralizados		
Hoja de choclo con melaza		
<b>TOTAL</b>		<b>100 puntos</b>

<b>Factores que influyen en las sub-funciones de las condiciones físicas del animal</b>	<b>Orden</b>	<b><u>Puntaje</u></b>
Pelaje brillante		
Contextura		
Pesos adecuados		
Cuidado anti estrés		
<b>TOTAL</b>		<b>100 puntos</b>

<b>Factores que influyen en las sub-funciones de la situación del entorno</b>	<b>Orden</b>	<b><u>Puntaje</u></b>
Potreros en condiciones aceptables		
Clima		
Corral con suficiente espacio		
<b>TOTAL</b>		<b>100 puntos</b>

<b>Factores que influyen en las sub-funciones de razas de ganado más influyentes</b>	<b>Orden</b>	<b><u>Puntaje</u></b>
Holstein		
Jersey		
Gir		
Brahman		
Bronsuit		
<b>TOTAL</b>		<b>100 puntos</b>

Factores que influyen en las sub- funciones de tipos de negociaciones o ventas	Orden	<u>Puntaje</u>
Ventas por necesidad del productor		
Ventas por mejora genética		
Ventas bajo pedido		
<b>TOTAL</b>		<b>100 puntos</b>

Factores que influyen en las sub- funciones de la distribución	Orden	<u>Puntaje</u>
Directa		
No Intermediarios		
Mayoristas		
Ferias ganaderas		
Frigoríficos		
Camal municipal		
Entre Haciendas		
<b>TOTAL</b>		<b>100 puntos</b>

## ANEXO 3



## REGISTRO CONTABLE GANADERO

En este registro se detalló por edades el total de ganados bovinos existentes en las Haciendas Santos, Javier, El Potro, La Taberna y La Milagrosa pertenecientes al sitio Zapallo Parroquia Eloy Alfaro del cantón Chone.

Este registro contable, está dirigido exclusivamente a los dueños de las haciendas ya mencionadas.

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

HACIENDAS	HEMBRAS						MACHOS					TOTAL
	TERNERAS	CHUMBOTAS	VACONILLAS	VACONAS	VACAS	SUBTOTAL	TERNEROS	CHUMBOTES	TOROTES	TOROS	SUBTOTAL	
SANTOS												
JAVIER												
EL POTRO												
LA TABERNA												
LA MILAGROSA												
											LOTE	
											TOTAL	