



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS**

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TÍTULO:

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE CARNE
DE VACUNO EN EL CANTÓN ESMERALDAS**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

MERCADEO

AUTOR:

ING. MARLON HORACIO MOREIRA ALVARADO

ASESOR:

MGT. JULIO CÉSAR REINA PÉREZ

Esmeraldas, diciembre 2016

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresa Mención Planeación.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

TEMA:

Análisis del proceso de comercialización de carne de vacuno en el cantón Esmeraldas

Autor

Ing. MARLON HORACIO MOREIRA ALVARADO

Mgt. Julio Cesar Reina Pérez f.

DIRECTOR DE TESIS

Mgt. Fernando Moncayo Raad f.

LECTOR 1

Mgt. Eduardo Almeida Clavijo f.

LECTOR 2

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez f.

COORDINADORA DE POSGRADO

Mgt. Maritza Demera Mejía f.

SECRETARIA GENERAL PUCESE

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Marlon Horacio Moreira Alvarado, portadora de la cédula de ciudadanía N° 080192496-0 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresa Mención Planeación, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ing. Marlon Horacio Moreira Alvarado

C.C. 080192496-0

CERTIFICACIÓN

Yo, JULIO CÉSAR REINA PÉREZ Asesor de Tesis del Maestrante MARLON HORACIO MOREIRA ALVARADO quien ha desarrollado el tema ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE VACUNO EN EL CANTÓN ESMERALDAS previo a la obtención del título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN.

CERTIFICO haber revisado que el trabajo cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

Mgt. Julio César Reina Pérez

.....

DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo a mi amada esposa por ser mi ayuda idónea juntos a mis hijos Jatniel y Salomé que son el motor de la superación, igualmente a mis padres por sus ejemplos de vida de lucha, constancia, perseverancia y progreso.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a mi Padre Celestial por haberme proporcionado la salud, sabiduría, tiempo, respaldo, compañía y todas sus bendiciones en este periodo, la universidad por la visión de superación, los maestros que han contribuido a la formación profesional y de manera especial a la Empresa Familiar por su confianza y respaldo económico.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	14
Presentación de la investigación.....	14
Planteamiento del problema	15
Justificación	15
Objetivos.....	17
CAPÍTULO I.....	18
MARCO DE REFERENCIA.....	18
1.1 Antecedentes.....	18
1.2 Bases teóricas científicas	22
1.3 Marco Legal	28
1.3.1 Constitución de la República del Ecuador.....	28
1.3.2 Ley de erradicación de la fiebre aftosa, codificación.....	28
1.3.3 Ley de sanidad animal, codificación.....	29
1.3.4 Ley Orgánica de Educación Superior.....	29
1.3.5 Reglamento de Régimen Académico, aprobado por el Consejo de Educación Superior – CES.....	29
1.3.6 Instructivo de Graduación de Posgrados	30
CAPÍTULO 2.....	31
MATERIALES Y MÉTODOS.....	31
2.1 Descripción y caracterización del lugar	31
2.2 Métodos y técnicas que se emplearon	32
2.2.1 Investigación aplicada.....	33
2.2.2 Investigación descriptiva.....	33
2.3 Población y muestra de estudio	34
2.4 Técnicas de procesamiento y análisis estadísticos de datos empleados.....	35

2.4.1	Encuestas	35
2.4.2	Entrevistas.....	36
CAPÍTULO 3	38
RESULTADOS	38
3.1	Análisis e interpretación de resultados	38
3.1.1	Propiedad del Local.....	39
3.1.2	Actividad Principal y Personal Ocupado.....	40
3.1.3	Principales Productos -Ingresos-Costos	41
3.1.4	Nuevas Inversiones, Orientación del Negocio.....	43
3.1.5	Entrevista 1	48
3.1.6	Entrevista 2	50
3.1.7	Entrevista 3	51
3.1.8	Entrevista 4	52
3.1.9	Entrevista 5	53
3.1.10	Entrevista 6	55
3.1.11	Entrevista 7	56
3.1.12	Entrevista 8	57
3.1.13	Entrevista 9.....	58
3.1.14	Entrevista 10.....	60
CAPÍTULO 4	61
DISCUSIÓN	61
4.1	Discusión de los resultados	61
4.2	Conclusiones y recomendaciones	71
5. REFERENCIAS	75
5.1.	Referencias Bibliográficas	75
5.2	Anexos.....	79

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.- Cinco Provincias del Ecuador con mayor número de cabezas de ganado vacuno.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 2.-Mapa aproximado de la cadena de comercialización de la carne, varios escenarios.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 3.-. -Cadena de Valor Simplificada.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 4.-Cadena de Valor de la ropa de cuero y calzado.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 5.-Etapas de la cadena de suministro (Chopra, 2008).....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 6.-Cantón Esmeraldas, segmentación de locales comercializadores de carne de vacuno.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 7.-Sexo del Propietario.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 8.-Año de inicio de operaciones de las tercenas en la ciudad de Esmeraldas.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 9.-Propiedad del Local comercial.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 10.-Principal actividad del local.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 11.-Distribución de Personal Remunerado vs No Remunerado.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 12.-Distribución % de los tres principales productos en tercenas de Esmeraldas Vs Promedio Ingreso Anual (USD).....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 13.-Tipo de inversiones previstas para el próximo año en las tercenas por zona de ubicación.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 14.-Valoración de 1-5 de elementos más alcanzados en el ejercicio de su actividad por zona de ubicación (Valores Promedio) (1 menos alcanzado, 5 más alcanzado).....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 15.-Elementos que impiden el desarrollo de las tercenas ubicadas en la zona central de la ciudad de Esmeraldas.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 16.-Elementos que impiden el desarrollo de las tercenas ubicadas en la zona sur de la ciudad de Esmeraldas.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 17.-Propuesta de cadena de valor de la carne de vacuno, adaptado del modelo presentado por (Castillo Vélez, 2015).....</i>	<i>68</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Distribución de las tercenas en la ciudad de Esmeralda.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 2.- Distribución de Ventas Promedio por ubicación de terciena y destino de producto no vendido (USD).....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 3 .- Valor de los Costos (compras) y Gastos incurridos en el último año.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 4.-Tercenas que planean realizar Inversiones en el siguiente año....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 5.- Valoración de 1-5 de elementos más alcanzados en el ejercicio de su actividad por zona de ubicación (Valores Promedio) (1 menos alcanzado, 5 más alcanzado).....</i>	<i>46</i>

ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE VACUNO EN EL CANTÓN ESMERALDAS

RESUMEN

La actividad ganadera representa un sector de suma importancia en la economía nacional y local, particularmente, Esmeraldas es la cuarta provincia a nivel nacional en este rubro por número de cabezas de ganado. Se buscó analizar la dinámica de comercialización de carne de vacuno, cuales son los aspectos fundamentales que motivan, restringen y desarrollan el eslabón de comercialización dentro de la cadena de valor de la ganadería. Para efectos de la investigación se ha decidido acotarlo a la zona urbana del cantón Esmeraldas ya que presenta las condiciones más favorables para la realización de la actividad objetivo y con un enfoque cadenas de valor, considerando a los actores relacionados directa o indirectamente. A nivel local no se disponen de estudios previos que den luces sobre esta temática, por lo tanto, el presente documento tendrá una orientación exploratoria, de esta manera se pretende sentar las bases para ampliar el estudio, extenderlo a otros sectores o profundizarlo por parte de otros investigadores en función de los resultados que arroje. Para el levantamiento de información se hizo uso de encuestas a dueños de los locales comerciales que venden carne de vacuno (tercenas) y la generación de sesiones de grupos focales, las encuestas serán formuladas a partir de elementos clave definidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC y su Censo Económico.

Con estos antecedentes, la presente investigación busca analizar el proceso de comercialización de la carne de vacuno en el cantón Esmeraldas, describiendo el proceso de venta hasta el cliente, busca también identificar los nudos críticos por los que atraviesan los empresarios dedicados a esta actividad y finalmente pretende identificar los modelos de negocio que utilizan los comercializadores de carne en el cantón Esmeraldas.

PALABRAS CLAVE

Cadenas de Valor /Estrategia / Esmeraldas / Comercialización / Ganado Vacuno

ANALYSIS OF THE PROCESS OF MARKETING OF MEAT OF BOVINE

ABSTRACT

Livestock activity represents a sector of great importance in the national and local economy, in Esmeraldas is the fourth province in the country in this area by number of cattle. We sought to analyze the marketing dynamics of beef, which are the fundamental aspects that motivate, restrict and develop the marketing link within the value chain of livestock. For the purposes of the research, it has been decided to scale it down to the urban area of the Esmeraldas canton since it presents the most favorable conditions for carrying out the objective activity and with a value chains approach, considering the related actors directly or indirectly. At the local level, there are no previous studies that provide insights on this subject. Therefore, this document will have an exploratory orientation, in this way it aims to lay the foundations for extending the study, extending it to other sectors or deepening it by Other researchers depending on the results they give. For the purpose of collecting information, surveys were carried out on owners of commercial premises selling beef (tertiary) and the generation of focus group sessions. Surveys will be based on key elements defined by the National Institute of Statistics and INEC Census and its Economic Census.

With this background, the present investigation seeks to analyze the commercialization process of beef in the Esmeraldas canton, describing the sales process to the client, also seeks to identify the critical nodes through which the entrepreneurs are engaged in this activity and finally Aims to identify the business models used by the meat merchants in Esmeraldas city.

KEYWORDS

Value chain / Strategy / Esmeraldas / Commercialization / cattl

INTRODUCCIÓN

Presentación de la investigación

La actividad emprendedora tiene varios efectos en un territorio, estos efectos en su mayoría son positivos y deseables, a partir de la generación de actividad empresarial la cual puede ser en cualquier escala, se puede estimar que aumente la oferta de trabajo y con ello la oportunidad de fuerza laboral local que pueda impulsar el flujo circular de la economía.

En tal sentido, con el objeto de entender la dinámica local, el presente documento busca identificar los aspectos concernientes al desarrollo de los negocios dedicados a la comercialización de carne de vacuno a través de tercenas, por qué se decidió dedicar la atención a este sector?, la respuesta tiene varias aristas.

La provincia de Esmeraldas tiene una tradición ganadera que no puede ser despreciada, la comercialización de la carne de vacuno si se lo mira con enfoque de cadena tenemos que hacia atrás es el paso lógico luego de la producción, faenamiento, traslado del producto y hacia adelante es el eslabón que separa el producto del consumidor final, por tanto su sensibilidad es importante para poder conocer el entorno en el que las tercenas realizan su actividad de cara a sus proveedores pero también de cara al cliente.

Se espera que el presente documento sea un punto de partida para la ampliación del análisis y discusión de sus resultados.

Planteamiento del problema

Ecuador ha sido siempre un país agropecuario el cual ha desarrollado la comercialización de sus productos para el mercado nacional. Los habitantes de la ciudad y provincia de Esmeraldas demandan un consumo de carnes cada vez es más exigente, en parte motivados por las normas de calidad y en parte debido a que el mercado interno prefiere el consumo de carne de res y la ha incorporado a su cultura gastronómica.

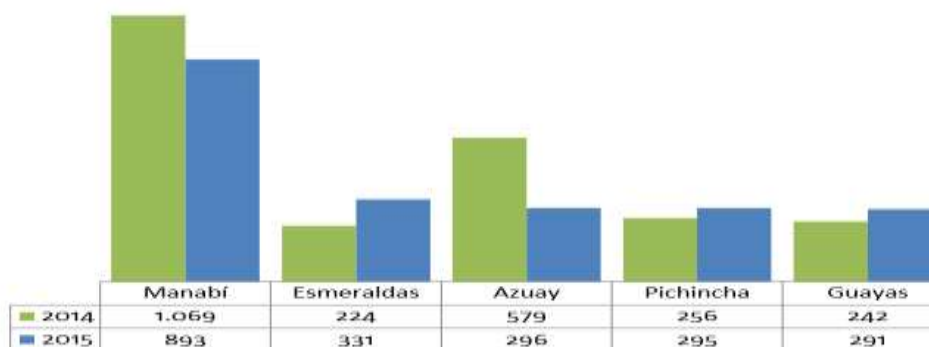
Esto ha dado origen a la aparición de nuevos puntos de venta de carnes en el cantón Esmeraldas lo cual se traduce en un aumento de la competencia razón por la cual se hace necesaria desarrollar estrategias orientadas a la búsqueda de la satisfacción del consumidor.

Ante tal escenario, se visibilizan los inconvenientes que los negocios locales enfrentan para mejorar no sólo la atención al cliente sino también para optimizar recursos, la ruta operativa que utilizan los negocios locales que en su mayoría corresponden a emprendimientos familiares son desarrollados de manera empírica sin un proceso de actualización, medición, monitoreo y control.

Justificación

La actividad ganadera en el Ecuador tiene un rol estratégico, no sólo por su relación en la dieta de las y los ciudadanos sino también por la generación de empleo que el desarrollo de la misma acarrea, de Acuerdo al INEC (2015) a nivel nacional existen 4'115.000 cabezas de ganado en donde la provincia de Esmeraldas tiene el 8% de este total con 331.028 cabezas siendo la segunda provincia después de Manabí con mayor número. La figura 1 lo detalla.

**Existencia de ganado vacuno
(miles de cabezas)**



Fuente: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua- ESPAC 2015

Figura 1.- Cinco Provincias del Ecuador con mayor número de cabezas de ganado vacuno

En Esmeraldas, la actividad ganadera representa un sector productivo que no solamente genera puestos de trabajo, el comportamiento de este sector es sensible a la economía local y nacional.

No se tienen evidencias de diagnósticos con enfoque de encadenamientos productivos a nivel sectorial en el tema ganadero, se conoce que el gobierno Provincial de Esmeraldas recientemente está elaborando una propuesta en este sentido, considerando que las actividades de Agricultura, Ganadería, pesca y acuicultura representaron al 2014 el 32.64% del Valor Agregado Bruto (VAB) de la provincia (Ecuador BCE, 2016).

Sin embargo, a pesar del peso que registra esta actividad en la economía provincial, no se disponen de cifras aproximadas sobre el empleo generado en el eslabón de comercialización, lo cual constituye en un elemento a considerar, dado la relación que tiene este producto con la dieta y la cultura local.

Existen además otros elementos dentro de la dinámica de comercialización de carne de vacuno que se mantienen invisibles ante los ojos de los formuladores de estrategias que sirven para dinamizar el sector, la visibilización de dichos elementos forman parte de la razón de ser del presente documento.

El análisis de determinados sectores productivos de los territorios bajo una mirada de cadena permite diseccionar las fases que atraviesa el producto desde su concepción hasta la puesta a disposición del consumidor final, el objetivo es determinar nudos críticos, elementos que sean determinantes y que sirvan para desarrollar con una mayor precisión políticas públicas y estrategias que desde lo local y con el acompañamiento del sector privado se puedan ejecutar y dar un mayor dinamismo a la actividad productiva.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el proceso de comercialización de la carne de vacuno en el cantón Esmeraldas, identificando su ruta crítica que sirva de referencia para fortalecer el entorno empresarial del sector.

Objetivos Específicos

- Describir el proceso operativo y administrativo de la comercialización de carne de vacuno en el cantón Esmeraldas.
- Identificar los puntos críticos dentro de las actividades operativas y administrativas de los comercializadores de productos cárnicos del cantón Esmeraldas.
- Contrastar los diferentes modelos de negocio con dedicación a la comercialización de productos cárnicos.

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA

1.1 Antecedentes

El diagnóstico del sector Ganadero no presenta abundante información, no obstante, se presenta un resumen de los resultados que ha tenido estudios similares y con el enfoque que se quiere otorgar a la presente investigación.

- Castillo (2015) En su informe de consultoría *“Análisis de la Productividad y Competitividad de la Ganadería de Carne en el Litoral Ecuatoriano”* comparó la productividad de los productores de carne en el Litoral ecuatoriano con sus principales competidores, entre los elementos que identificó este trabajo esta: *“Hacer un mapa de la cadena de la carne a la que están vinculados los productores: intermediarios, transportistas, faenadores y los sistemas de introducción a los camales y la posterior venta al detalle, incluido un análisis de la industria”*, adicionalmente se analizó la institucionalidad de la cadena además de resumir la problemática estructural del sector, entre otros elementos.

Un aporte importante de esta autora es que hace una propuesta de cadena de valor de la carne de vacuno, la figura 2 la muestra.

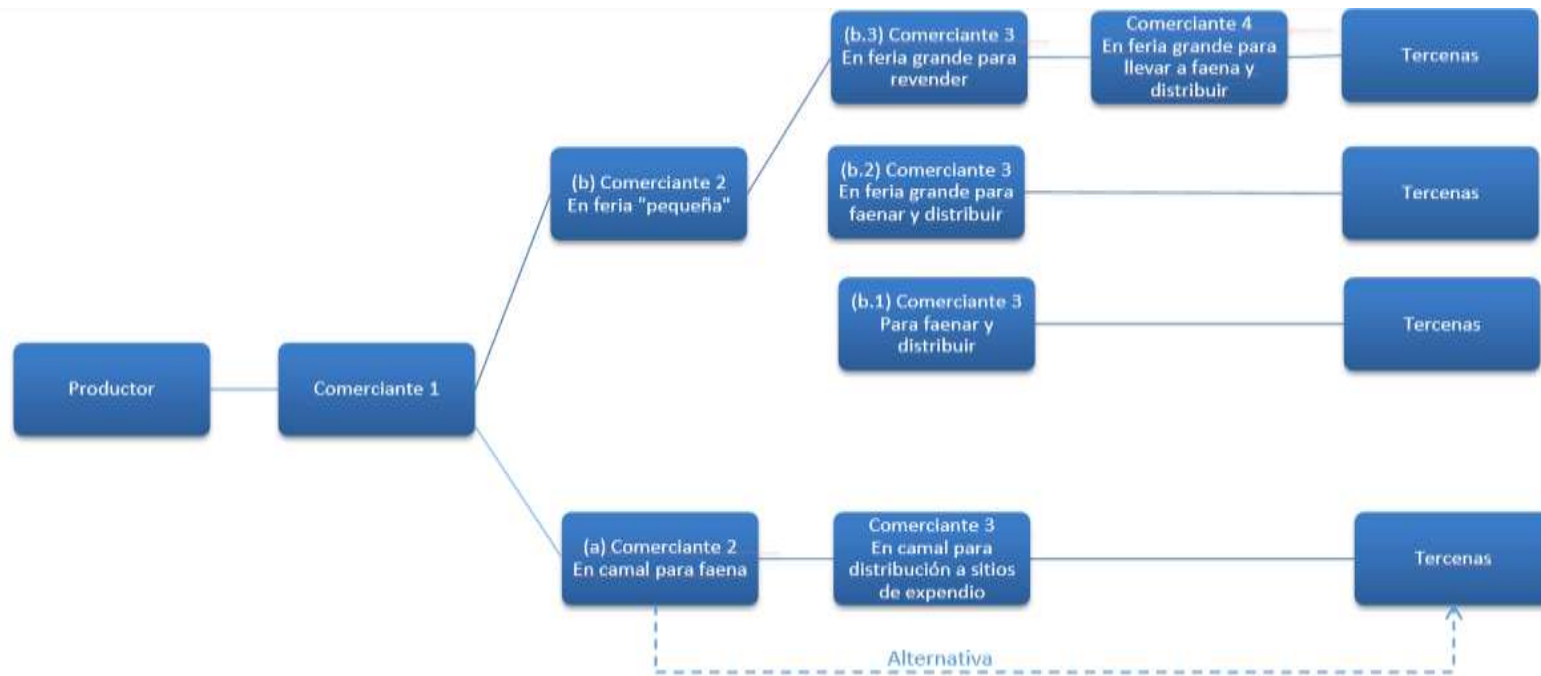


Figura 2.-Mapa aproximado de la cadena de comercialización de la carne, varios escenarios

- El ESPAE (2016) en su informe "*Industria de Ganadería de Carne*" realizó un análisis del sector externo de demanda y oferta de carne, incorporó elementos de diferenciación como por ejemplo que, en el tema ganadero, en lo relacionado con la industria lechera, más del 75% de las vacas para este fin están en la región sierra del Ecuador, sin embargo, cuando se habla del ganado destinado a carne, la mitad se encuentra en la costa, especialmente en Manabí, Esmeraldas y Guayas. Pone en evidencia la identificación de imperfecciones en la cadena de valor de este sector lo cual no ha permitido el desarrollo adecuado de la misma y su aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado local y el mercado externo. Se complementó el estudio con un análisis estratégico FODA del Sector.
- Morillo (2005), estableció como elemento sensible que la probabilidad del éxito en las decisiones gerenciales están relacionadas con la calidad de información que llega al tomador de decisiones. Para ella, es importante conocer la posición estratégica de los competidores y la misma posición de la empresa, de este modo se desarrollan ventajas competitivas sostenibles. Desde esta perspectiva, el análisis de la Cadena de Valor se presente como una herramienta valiosa y al alcance incluso de las pequeñas y medianas empresas para el proceso de diseño de estrategias, por su aporte de información cualitativa y cuantitativa a la gestión de la empresa.
- Contreras (2011) Planteó en su documento "Análisis de la cadena de distribución en la comercialización de productos frescos en Chile: frutas y hortalizas " concluyó que, luego de determinado tiempo el producto ya no es apto para el consumo humano y tiene que desecharse, en ese momento el comerciante incurre en pérdidas lo cual aumenta el riesgo que su negocio no sea sostenible, en tal sentido una inadecuada manipulación o ineficiencias en la cadena de suministro, son determinantes para que el alimento comience su deterioro.

- Dicho estudio obtuvo como resultados la determinación de una alta variabilidad en cuanto a los precios de los productos analizados, dicha variabilidad estaba en función de la ubicación del sitio de expendio del mismo y también del canal de comercialización, un canal denominado moderno, constituido por las principales cadenas de supermercado y su red de proveedores con contrato; y un canal tradicional cuyos agentes más característicos son los agricultores con variados grados productivos, intermediarios recolectores de la producción atomizada y mercados mayoristas en los que se transan estos productos a intermediarios minoristas, principalmente ferias libres del país.
- Jiménez y Calahorra (2002) Analizaron la calidad de la carne de vacuno en España, ellos partieron con la premisa de que el punto más importante dentro de la cadena productiva de la ganadería es el origen, para ellos es de vital importancia el tratamiento del animal bajo las condiciones adecuadas, de la misma manera, ponen sobre la mesa la importancia de incorporar el concepto de trazabilidad entendido como: “ El control de todas las etapas de producción, transformación y distribución de los alimentos, de los piensos y de los animales destinados a la producción de alimentos y de cualquier otra sustancia destinada a ser incorporada a un alimento o a un pienso con probabilidad de hacerlo”.
- Adicionalmente, sostienen la relevancia de la opinión del consumidor para poder adaptarse a las características del producto que el cliente espera, mencionan dos razones fundamentales de motivación de compra: El consumidor compra carne de vacuno porque le gusta y la segunda está ligada a un factor cultural.

El estudio concluyó sugiriendo la necesidad como cambiar la estructura productiva del sector para hacerlo cada vez más competitivo en donde el fomento a la asociatividad entre productores

podría ayudar a fortalecer la gestión de venta de los animales a los pequeños productores.

Valdivia y Carranza (2007) Realizan una aproximación sistémica a su estudio denominado “La cadena productiva lechera en Aguascalientes: su integración y competitividad. Aguascalientes” en donde a partir de la información levantada los autores pueden describir cómo las relaciones de intercambio existentes entre los diferentes agentes han logrado permanecer en el mercado local y hacer frente a las estrategias comerciales de las grandes transnacionales que a partir de la firma del TLC CAN han ingresado al mercado mexicano.

Entre los resultados más llamativos es la dependencia tecnológica son los rasgos de competitividad más sensibles identificados en el producto: Calidad del producto, tiempo de entrega, precio y las características del producto. Adicionalmente, los comerciantes de leche relacionan el desempeño de sus negocios con la política gubernamental destinada a apoyar o regular su sector, cabe mencionar que México tiene vigente un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá por lo que los productos lácteos tienen libre ingreso en esos tres países haciendo la competencia más fuerte entre miembros de ese sector.

1.2 Bases teóricas científicas

“Un marco teórico es lo que encuadra, contiene, ubica y hace relevante el sentido del problema. Una teoría, en cuanto permite describir, comprender, explicar e interpretar los problemas, les da a los mismos un marco”. (Daros, 2005).

En este sentido, se ha realizado una búsqueda de fundamentos teóricos que se ajustan al presente documento.

De acuerdo a Kotler y Amstrong (2001), Marketing es la filosofía gerencial según la cual el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores.

El Marketing y la Investigación de mercados serán útiles para explorar los elementos que a criterio de los comercializadores de carne de vacuno, son los más sensibles en el ejercicio de su actividad, ambos enfoques otorgan herramientas poderosas a la hora de evidenciar puntos fuertes y puntos débiles de la actividad comercializadora de carne.

Por otro lado, una cadena de valor es el conjunto de actividades que son requeridas para llevar un producto o servicio desde su concepción, a través de las diferentes fases de la producción (incluyendo una combinación de transformación física y los insumos de varios servicios de productores), entrega a los consumidores finales y desecho después de ser utilizado. (Heilling y Meijer, 2000).

Dichas fases están conformadas en términos generales por proveedores de insumos, productores, agricultores, transportistas, comerciantes mayoristas, comerciantes minoristas y consumidores finales. Cabe indicar que la estructura de la cadena de valor dependerá mucho del producto que se esté analizando y del mercado de influencia, por lo tanto cada producto tendrá su propio mapeo de la cadena de valor la cual puede estar conformada por distintos números de elementos o eslabones.

La figura 3 muestra una cadena de valor simplificada, la misma resume de manera global las instancias por las que atraviesa un producto desde su fase

de concepción hasta la llegada al consumidor final.



Figura 3.-.-Cadena de Valor Simplificada

Por su parte, la figura cuatro muestra un mapeo de la cadena del producto "Ropa de cuero y calzado" con eslabonamientos hacia adelante (Comercio y exportación) y hacia atrás que incluye distintas instancias por las que este producto atraviesa.

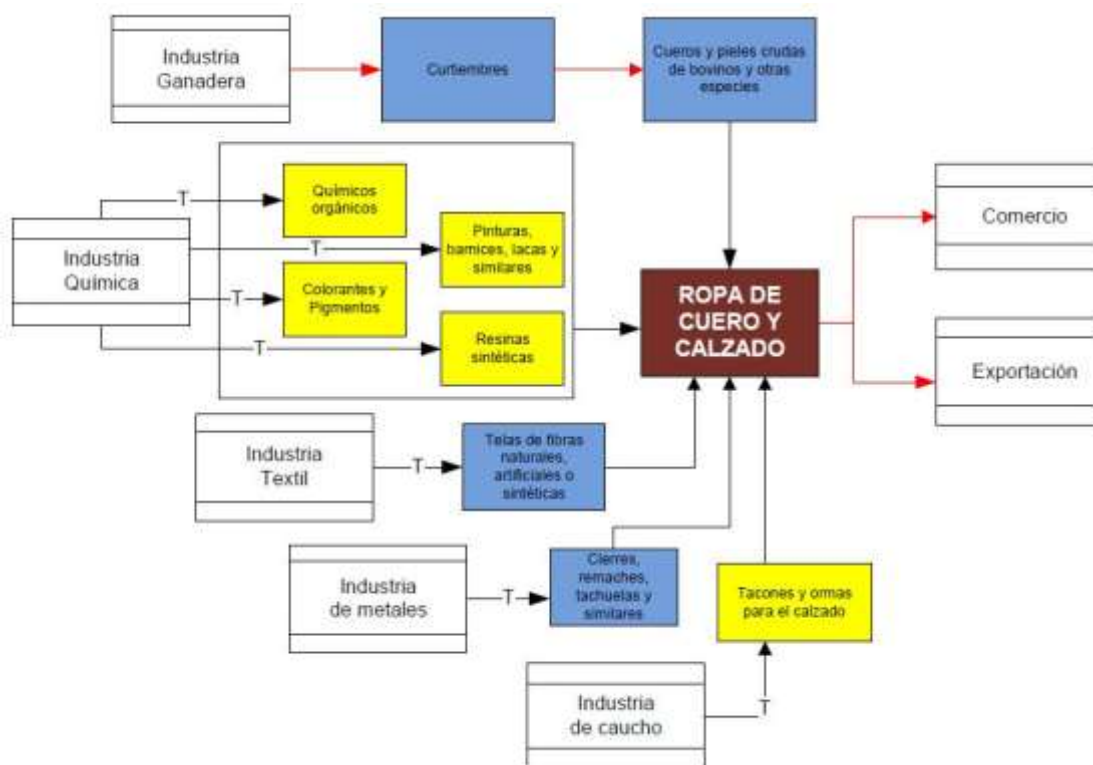


Figura 4.-Cadena de Valor de la ropa de cuero y calzado

De su parte, Iglesias (2002) definió a la cadena de valor como la colaboración entre empresas (personas) de manera estratégica con el objeto de lograr objetivos concretos en el largo plazo y lograr beneficios en todas las partes de la cadena las cuales denominó “eslabones”, cabe mencionar que estas empresa (personas) son independientes entre ellas, es decir no tienen ninguna relación pero si las une la actividad productiva a la que están dedicadas.

Todos los miembros de la cadena de valor se agrupan a manera de red, las relaciones que tienen entre ellos sirven para compartir beneficios pero también para distribuir los riesgos eventuales que puedan surgir de acuerdo a su actividad. Para Iglesias, los consumidores no son parte de la cadena de valor.

Por su parte, Chopra y Meindl (2009) definieron una cadena de suministro como aquella que está formada por todas aquellas partes que directa o indirectamente se relacionan con la satisfacción del cliente, no solamente se incluye al fabricante y proveedor, en ellas también se considera a los transportistas, almacenistas, vendedores minoristas y el mismo cliente.

Para los autores, la cadena de suministro es dinámica e implica un constante flujo de información, productos y fondos entre las diferentes etapas, de la misma manera estas cadenas funcionan a la vez como verdaderas redes ya que, por ejemplo, un fabricante recibe insumos de diferentes proveedores por lo que debe de interactuar con todos a la vez.

Una cadena de suministro típica abarca las siguientes etapas (Figura 4):

- Proveedores de componentes y materias primas.
- Fabricantes.
- Mayoristas/Distribuidores.
- Detallistas/Minoristas.
- Clientes.

De la misma manera, y con enfoque estratégico, Chopra y Miendl (2008) definen una estructura típica de una cadena de valor, la figura 5 muestra la interacción de este enfoque la cual será de utilidad para guiar el objeto de esta tesis, esta perspectiva considera elementos de la gestión de la empresa como la contabilidad, el uso de tecnologías de la información, las finanzas y la gestión del recurso humano que debe estar presente en los negocios independientemente de su tamaño.

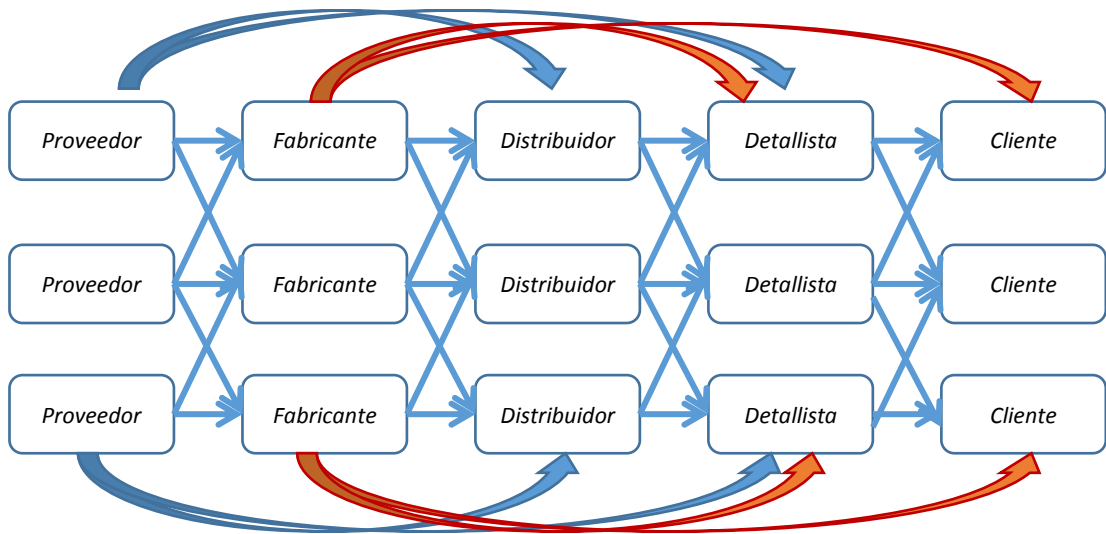


Figura 5.-Etapas de la cadena de suministro (Chopra, 2008)

En relación al producto, el valor que los consumidores le puedan asignar está estrechamente relacionado con la fidelidad que los clientes puedan tener con el mismo para no decantarse por consumir productos sustitutos, en este sentido, Cuatrecasas (2012) define cuatro criterios sobre los cuales se puede asignar valor a los productos:

- Coste estricto: es el obtenido por la contabilidad y por tanto compuesto por las materias primas, mano de obra, energía y todos los gastos derivados de la producción.
- Valor de uso: derivado de las características del producto que lo hacen interesante para el consumo.

- Valor de estima: constituido por la valoración del producto que realiza el consumidor, en relación al interés que éste le conceda.
- Valor de cambio: se deriva de la superposición de los dos anteriores y pretende fijar la cuantía por la que se llevará a cabo el intercambio entre el productor y el consumidor.

En el ámbito de la actividad comercializadora, los negocios dedicados a la venta de productos cárnicos, entre los cuales está la carne de vacuno, deben tener ciertas nociones básicas de atención al público en el puesto de venta además de determinadas técnicas de venta. (Martín, 2011).

De la misma manera, de acuerdo a Aragonès (2011) el traslado de la carne y los productos cárnicos debe de tener el siguiente orden:

- Operaciones de recepción y expedición de productos cárnicos.
- Control y manejo de túneles y cámaras de frío.
- Almacenamiento de productos cárnicos.
- Medidas de higiene en la industria cárnica.
- Aplicaciones informáticas del control del almacén.

Estos elementos ayudarán a garantizar un correcto manejo del producto desde la granja hasta el consumidor final.

1.3 Marco Legal

La normativa legal sobre la cual se sustenta el presente trabajo de investigación está detallada a continuación.

1.3.1 Constitución de la República del Ecuador

Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008)

1.3.2 Ley de erradicación de la fiebre aftosa, codificación

Art. 13.- El ingreso de ganado bovino a las ferias comerciales será controlado por el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria, la CONEFA y los administradores de dichas ferias, sean municipales o particulares.

Art. 20.- Los propietarios o administradores de los camales públicos o privados que permitan el ingreso de animales para faenamiento sin la guía de movilización, serán multados con 20 salarios mínimos vitales vigentes y prisión de hasta 180 días, la clausura temporal o definitiva del camal según la gravedad de la causa. (Ecuador, Ley de erradicación de la fiebre Aftosa, codificación, 2008)

1.3.3 Ley de sanidad animal, codificación

Art. 5.- El Ministerio de Salud Pública, en coordinación con el de Agricultura y Ganadería, controlarán la calidad de los productos de origen animal destinados al consumo humano sean naturales, semi-elaborados o elaborados, de acuerdo con los requisitos planteados en los Códigos, guías prácticas y normas técnicas ecuatorianas elaboradas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización y, prohibirá o retirará del comercio los que sean perjudiciales a la salud humana. (Ecuador, Ley de sanidad animal, codificación, 2008)

1.3.4 Ley Orgánica de Educación Superior

Art. 107.- Principio de pertinencia.- El principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural. Para ello, las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales; a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología. (Asamblea Nacional del Ecuador, Consejo de Educación Superior, 2010)

1.3.5 Reglamento de Régimen Académico, aprobado por el Consejo de Educación Superior – CES.

Artículo 22.- Unidades de organización curricular en los programas de posgrado, numeral 3.- Unidad de Titulación. - El trabajo de titulación de la

especialización y de la maestría profesional deberá incluir necesariamente un componente de investigación de carácter descriptivo, analítico o correlacionar y por tanto contener, como mínimo, la determinación del tema o problema, el marco teórico referencial, la metodología pertinente y las conclusiones. Su elaboración deberá guardar correspondencia con las convenciones científicas del campo respectivo. (Consejo de Educación Superior, 2013).

1.3.6 Instructivo de Graduación de Posgrados

Numeral II. Para la estructuración del trabajo de postgrado, en sus tres versiones: "Tema del trabajo de Postgrado", "Propuesta de Investigación de la Tesis de Maestría (Plan)" e "Informe Final de la Tesis de Maestría"; se observarán las siguientes condiciones:

- 1.- El texto del "Tema de! trabajo de Postgrado", y la "Propuesta de Investigación de la Tesis de Maestría" se redactará en tercera persona, presente y futuro (dependiendo del apartado), indicando con precisión y suficiente argumentación, lo que se pretende investigar y cómo.
- 2.- El "Informe Final de la Tesis de Maestría" se redactará en pasado y en tercera persona, respetando las normas de estructura, ortografía y puntuación del idioma castellano.
- 3.- El trabajo de titulación deberá presentarse con escritura nítida y editarse conforme los protocolos establecidos universalmente.
- 4.- Redactar las citas, referencias bibliográficas, figuras y tablas de acuerdo a la normativa APA (última edición). (PUCESE, 2015)

CAPÍTULO 2

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Descripción y caracterización del lugar

Para elaborar el presente trabajo de investigación, se ha definido como territorio objeto de intervención el cantón Esmeraldas, capital de la provincia del mismo nombre, está ubicada al norte del Ecuador, para efectos del estudio, se ha decidido distribuir la ciudad en dos sectores, se trata de las tercenas ubicadas en el “Centro” que va desde la calle La Vallen hasta las intersecciones de la avenida Colón con la calle México; y el “Sur” que corresponde a las tercenas ubicadas desde las intersecciones de la avenida Colón con la calle México hasta el límite urbano de la ciudad que está definido a la altura de la ciudadela “Judiciales” el cantón Esmeraldas, el color azul corresponde a la zona “Centro” y el color verde corresponde a la zona “Sur”.



Figura 6.-Cantón Esmeraldas, segmentación de locales comercializadores de carne de vacuno

Si bien históricamente la mayor densidad poblacional de la ciudad de Esmeraldas está concentrada hasta el límite de la zona “Central”, durante los últimos 15 años el sur del cantón ha experimentado un crecimiento

poblacional acelerado, al punto de que se han conformado nuevos asentamientos humanos con el correspondiente desarrollo de negocios como servicios alimenticios, ampliación de rutas de transporte público, agencias bancarias, entre otros negocios en una ciudad que ha incrementado su población hasta llegar a 189.504 personas (INEC, 2010).

2.2 Métodos y técnicas que se emplearon

La principal guía de investigación de la presente tesis fue del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC para levantar información de determinados sectores económicos a través del cuestionario aplicado en el Censo Económico 2010 con ciertas modificaciones que nos ayudó extraer de mejor manera la información de interés para la presente investigación.

Adicionalmente, es necesario agregar que también se consideró elementos identificados en estudios previos que aunque no sean directamente relacionados con el sector ganadero, el enfoque de cadena de valor que se diagnosticó a otros sectores económicos pueden aportar elementos que agreguen validez y claridad a la información que se levantó y se evidenció a través de este documento.

El enfoque de la cadena de valor tuvo la particularidad de una fácil replicabilidad en otros sectores en que se aplicó, cabe mencionar que el presente método fue necesario definir particularidades tanto del sector a analizar como del territorio en donde se hizo la investigación, en este caso en el cantón Esmeraldas.

En esta investigación no se pudo obtener conocimientos previos en el territorio de la temática objeto de estudio, y que en la misma se buscó evidenciar por primera vez elementos que pueden servir como punto de inflexión para un mejor desempeño del sector comercializador de carne de

vacuno en el cantón, se tuvo como punto de partida los siguientes lineamientos de la investigación:

2.2.1 Investigación aplicada

De acuerdo con Grajales (2000), la investigación aplicada se relaciona con los descubrimientos de la investigación básica y se enriquece con ellos, al mismo tiempo guarda interés en su aplicación y practicidad de los conocimientos y resultados encontrados.

Para Baena (2014) “La investigación aplicada tiene como objeto el estudio de un problema destinado a la acción. La investigación aplicada puede aportar hechos nuevos si proyectamos suficientemente bien nuestra investigación aplicada, de modo que podamos confiar en los hechos puestos al descubierto, la nueva información puede ser útil y estimable para la teoría”.

2.2.2 Investigación descriptiva

Bajo este marco, se busca identificar aspectos particulares de la actividad objeto de estudio que sirvan para el desarrollo de la gestión local enfocada a la actividad comercial.

Del Cid y Sandoval (2007) indicaron que la investigación descriptiva empieza determinando el objeto de estudio, se establecen instrumentos para medir adecuadamente el nivel de ese objeto de estudio, de la misma manera es necesario que se tenga el conocimiento necesario con el objeto de estudio para poder medir lo que interesa a la investigación.

De la misma manera, Ferreyra y De Longhi (2014) mencionaron que la investigación descriptiva busca identificar rasgos característicos, de una determinada situación, evento o hecho en donde surgen preguntas como:

¿Cómo es?; Cómo se manifiesta tal fenómeno?; Qué propiedades tiene?; Qué características tiene?; Cómo se podría caracterizar el perfil de esas comunidades grupos, fenómenos que se ha elegido analizar?

Para tal fin, es necesario seguir los elementos que se resume a continuación:

- Recolectar información.
- Recolectar datos.
- Detallar dimensiones.
- Detallar componentes.
- Detallar rasgos.

Los resultados buscan registrar la frecuencia y los valores que puede tomar una variable y su respectiva clasificación o un agrupamiento. Todos estos elementos deben de considerar un aspecto clave el cual es la determinación de la muestra del objeto de estudio, las personas y/u objetos que la integrarán y el contexto en donde se realizará el estudio.

Adicionalmente, en vista que la misma apunta a un problema poco estudiado, se busca generar elementos clarificantes pero a la vez preparar el terreno para la continuidad o fortalecimiento de la temática abordada, cabe indicar que esta investigación contará con una revisión bibliográfica suficiente para poner en contexto tanto los conceptos aplicados como el entorno en donde se lo pone en práctica.

2.3 Población y muestra de estudio

El estudio se realizó en el cantón Esmeraldas, capital de la provincia del mismo nombre y se acotó a aquellos negocios que se dediquen a la venta de carne de vacuno que son denominados tercenas, de acuerdo al INEC (2010), esta cifra ascendió a 43 locales, sin embargo, luego de aplicar el

cuestionario en el campo se pudo determinar la existencia de 29 locales destinados a la venta de carne de vacuno en la modalidad de tercenos, por lo tanto se cubrió el 100% de los locales dedicados a esta actividad.

2.4 Técnicas de procesamiento y análisis estadísticos de datos empleados.

Para sistematizar la información reflejada en los instrumentos aplicados a los grupos de estudio, previa a la misma se realiza una actividad tabulación de respuestas en una hoja de cálculo, posteriormente se realizan estimaciones utilizando medidas de tendencia central como el promedio primerio por zonas de estudio y luego por totales, el promedio será útil para caracterizar las muestras obtenidas y compararlas (MINITAB, 2016).

2.4.1 Encuestas

Las encuestas se aplicaron como mecanismo de extracción de información primaria, el diseño de la misma buscó facilitar, luego del proceso de sistematización, la determinación de insumos dió respuesta a los objetivos planteados en el presente documento.

El mencionado instrumento fue dirigido a los propietarios de tercenos ubicados en la zona urbana del cantón Esmeraldas y sus preguntas buscaron respuestas abiertas, cerradas, numéricas y textuales, de esta manera facilitó la discusión de los resultados.

Tabla 1 Distribución de las tercenos en la ciudad de Esmeraldas

TAMAÑO DE LA MUESTRA	ENCUESTADOS	UBICACIÓN	%
29	9	SUR	31
	20	CENTRO	69
TOTAL	29		100

La ciudad se distribuyó en dos sectores, “Centro” y “Sur” lo cual facilitó a la hora de aplicación de las mismas, cabe mencionar que no se tuvo registrados establecimientos tipo tercenas en el norte de la ciudad y por lo tanto no es posible aplicar las encuestas.

Esto que explica la concentración de las tercenas en el centro de la ciudad, durante la mayor parte del día esta zona soporta un alto flujo de personas que transitan, por lo que es correlacionado con una mayor presencia de locales comerciales.

De la misma manera, en los últimos diez años, la zona sur de la ciudad ha tenido un incremento de su población, se han formado nuevos asentamientos de habitantes, sumado al hecho de que el desplazamiento hasta el centro de la ciudad lleva más tiempo que hacerlo desde el norte de la ciudad al centro, por lo que explicaría el surgimiento de nuevos negocios de este tipo.

Los formatos de encuesta se encuentran en el anexo 1 del presente documento.

2.4.2 Entrevistas

“Una Entrevista es una situación controlada en la que, una persona, el entrevistador, realiza una serie de preguntas a otra persona, el entrevistado se encarga de dirigir las preguntas que el entrevistado esté de acuerdo en responder y el grado de control de la situación varía mucho del objetivo que se persiga” (Keats, 2009).

En tal sentido, se ha diseñado la entrevista para lograr dar respuesta a los objetivos planteados en el presente trabajo, además en el camino de encontrar dichas respuestas, entender el funcionamiento de un sector tan

importante hacia la ciudad para de esta manera poder estructurar y concluir el trabajo de la mejor forma.

Las entrevistas fueron aplicadas a diez empresarios esmeraldeños con experiencia en el sector ganadero y con el suficiente conocimiento por lo que se considera que las respuestas que ellos compartan serán de calidad y darán valiosa información para los objetivos perseguidos. El material de las entrevistas está incluido en el anexo 2 del presente trabajo.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1 Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos a partir del levantamiento de información que se realizó con la aplicación de encuestas y entrevistas a actores relevantes dentro del sector comercializador de carne de vacuno en la ciudad de Esmeraldas.

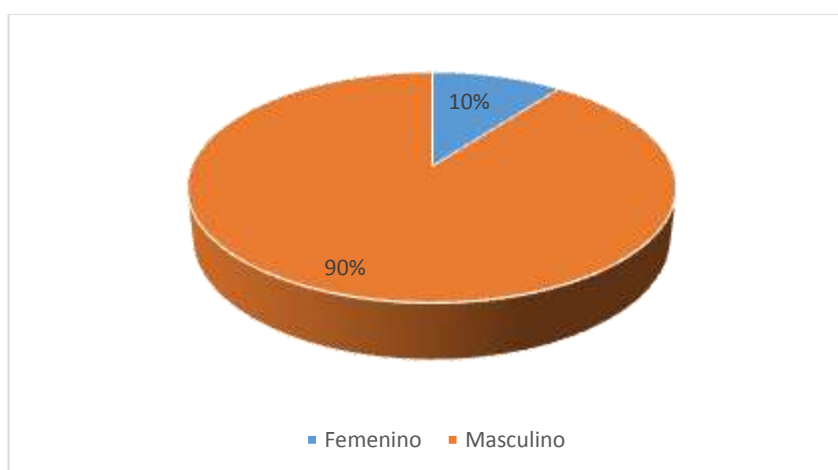


Figura 7.-Sexo del Propietario

Para tales efectos, se tomaron como referencia a 29 tercenas ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Esmeraldas, de los cuales es marcado que este negocio es administrado mayoritariamente por hombres, la figura 7 muestra la relación de 90% de los locales cuyos propietarios son hombres y 10% mujeres.

De la misma manera la muestra tiene una distribución geográfica establecida en el centro y en el sur de la ciudad, la figura 8 muestra el año de inicios de operaciones de los establecimientos estudiados, como se puede observar que el local más antiguo data de 1987 y los más recientes son del 2015.

Resalta el hecho de que las tercenas ubicadas en el sur de la ciudad aparecen a partir del año 2012 lo cual guarda relación con el crecimiento de los asentamientos humanos en dicha zona de la ciudad.

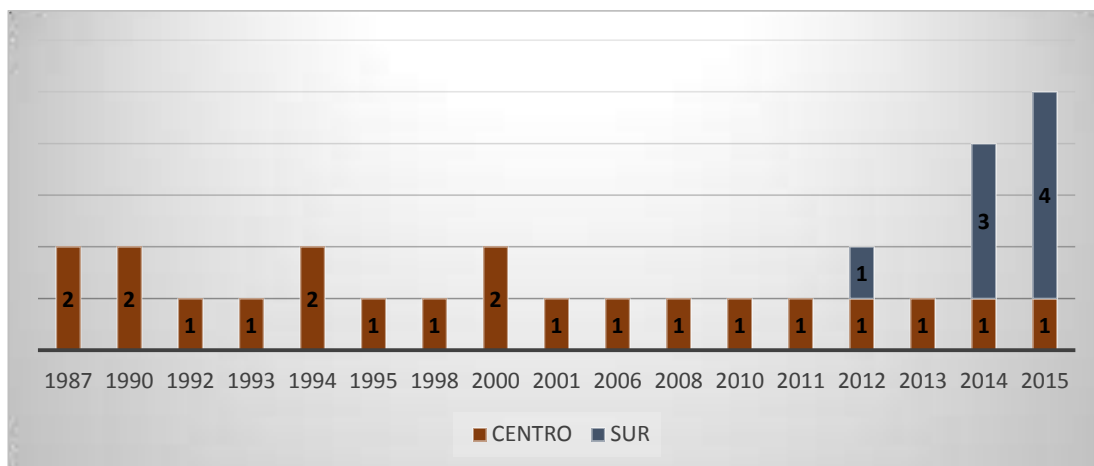


Figura 8.-Año de inicio de operaciones de las tercenas en la ciudad de Esmeraldas.

3.1.1 Propiedad del Local.

Las condiciones en las que opera el negocio son de importancia para su factibilidad, se encontraron dos tipos de propietarios de negocios, los que son dueños del local en donde operan y los que no son propietarios de sus locales, para la muestra obtenida, el 34% declararon ser propietarios del negocio y el 66% restantes declararon que alquilan el local en donde operan, la figura 9 muestra la relación.

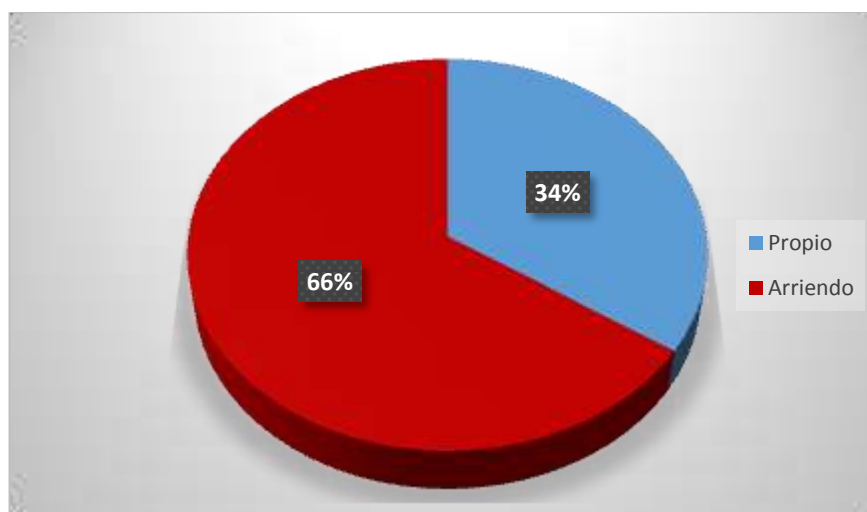


Figura 9.-Propiedad del Local comercial

3.1.2 Actividad Principal y Personal Ocupado

El sector tiene entre sus particularidades la posibilidad de integración hacia adelante y hacia atrás en su cadena, en tal sentido, es posible que aquellos empresarios dedicados a la cría de ganado también se pueden dedicar a su transporte y comercialización. Adicionalmente, para entender el eslabón de comercialización es necesario conocer cuanta mano de obra demandan.

La figura 10 muestra que, de 29 encuestados, 26 se dedican exclusivamente a la comercialización de carne de vacuno, dos se dedican a la producción y comercialización y tan sólo uno de los encuestados abarca las tres fases, producción, transporte y comercialización de carne de vacuno.

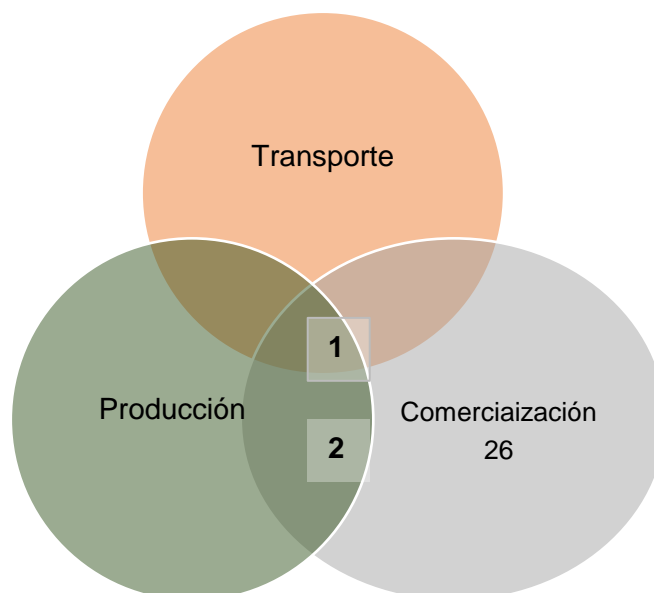


Figura 10.-Principal actividad del local

En lo referente al personal que trabaja en las tercenas de la muestra, la figura 11 indica la relación de personas que realizan trabajo remunerado versus no remunerado, de los 60 hombres que absorbe esta actividad, 56 realizan sus actividades bajo remuneración y 4 realizan su trabajo bajo la modalidad de “no remunerado”, 6 mujeres realizan trabajos con remuneración y una sin remuneración, otro dato importante que muestra este gráfico es la clara orientación que tiene esta actividad a absorber fuerza laboral masculina.

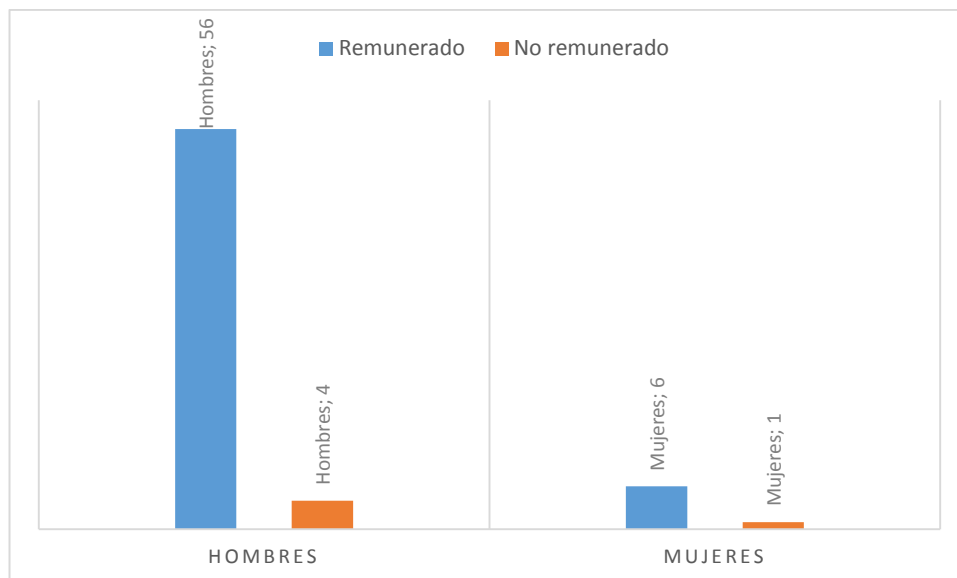


Figura 11.-Distribución de Personal Remunerado vs No Remunerado

3.1.3 Principales Productos -Ingresos-Costos

Si bien el presente documento se centra en la comercialización de carne de vacuno, es importante señalar que dentro de las tercenas también se ofrecen otras alternativas para poder cubrir la demanda de sus clientes, la figura 12 muestra la distribución porcentual de los tres principales productos que comercializan las tercenas de la ciudad de Esmeraldas.

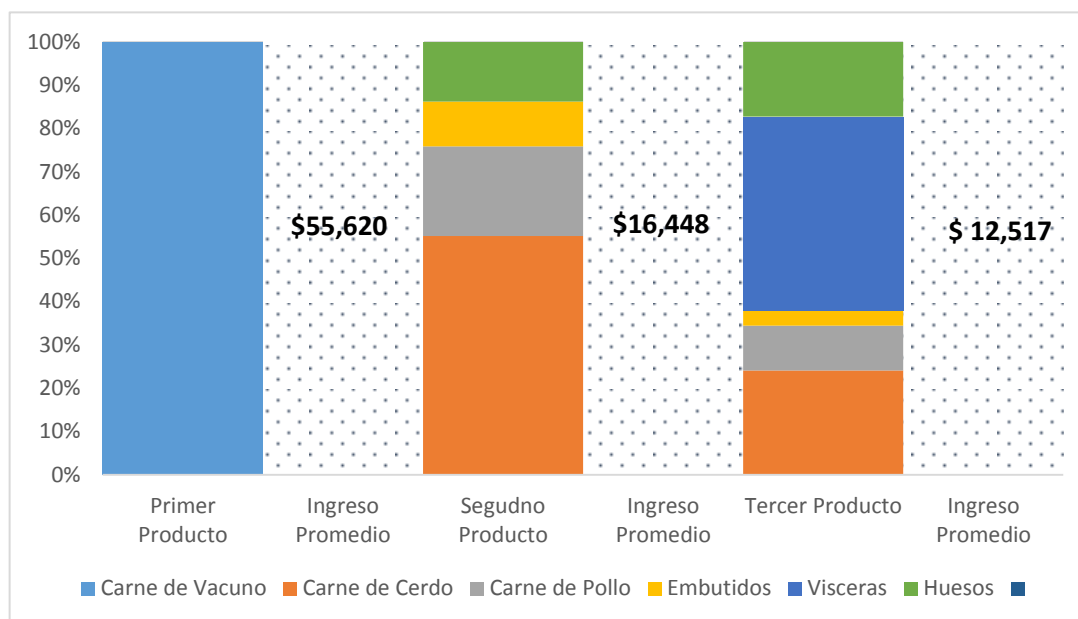


Figura 12.-Distribución % de los tres principales productos en tercenas de Esmeraldas Vs Promedio Ingreso Anual (USD)

Marcadamente, el producto estrella de las tercenas estudiadas es la carne de vacuno con unas ventas promedio de USD 55.620; el segundo producto más comercializado es la carne de cerdo seguido por la de pollo, embutidos y hueso, todos ellos suman unas ventas promedio anuales de USD 16.448, y por último las vísceras constituyen el tercer producto que más venden los dueños de tercenas con valores acumulados con otras alternativas cárnicas por USD 12.517 promedio.

La tabla 2 muestra la distribución de las ventas promedio por la zona de ubicación (Centro-Sur) de las tercenas de la ciudad de Esmeraldas, la distribución de los productos 1, 2 y 3 es la misma que la de la figura 10, en ella se aprecia que a priori y en promedio, las tercenas ubicadas en la zona facturan más que las tercenas ubicadas en la zona central de la ciudad, la diferencia es más visible en el producto 1 (carne de vacuno), en los productos dos y tres la diferencia es menos marcada.

No obstante a lo anterior, una razón que explique este comportamiento es que las tercenas de la zona sur reflejan ventas a crédito por el 25% de la facturación versus el 6% de ventas a créditos que se realiza en el centro (promedios), es decir, si bien en la zona sur de la ciudad se factura más por concepto de venta de carne de vacuno, en esa misma zona se da cuatro veces más crédito que en la zona central de la ciudad.

Tabla 2.- Distribución de Ventas Promedio por ubicación de tercena y destino de producto no vendido (USD)

	Centro	Sur	TOTAL
Promedio Producto 1	53.050	61.333	55.621
Promedio Producto 2	15.150	19.333	16.448
Promedio Producto 3	12.100	13.444	12.517
Promedio Venta Crédito	6.750	25.000	12.414
Ratio Venta Crédito	6%	25%	12%
# Locales dan Crédito	5	6	11

Destino de Producto que no se vende

Producto Desechado	690	578	655
Alimento de Animales	-	56	17

Otro elemento que llama la atención es el destino del producto que no se logra vender, en promedio, cada tercena desecha el equivalente a 672 dólares cada mes, en principio se podría pensar que el producto sobrante lo conforma tejido no comestible, sin embargo al momento de establecer las cuentas, dichas pérdidas constituyen un pasivo para la tercena y una oportunidad de desarrollo de productos alternativos que no necesariamente sean para el consumo humano.

En esa misma línea, la tabla 3 muestra la distribución de costos en los que incurren los emprendedores del sector cárnico distribuidos por zonas de ubicación (Centro-Sur). Tal como se puede observar en ambos sectores se manifiesta la misma estructura de costes, $\frac{3}{4}$ partes del costo lo absorbe la materia prima, $\frac{1}{5}$ de los costes son destinados a sueldos y salarios, el valor restante se destina a repuestos de la maquinaria, embaces y embalaje.

Cabe indicar que no se obtuvieron respuestas relacionadas con actividades como marketing, publicidad, desarrollo de nuevos productos y demás acciones que se traduzcan en mejorar su posición en el mercado, debido a su mínima rentabilidad que obtienen en sus ventas y que su nicho de mercado ya lo tienen establecido.

Tabla 3 .- Valor de los Costos (compras) y Gastos incurridos en el último año

	Promedio Norte	%	Promedio Sur	%	Promedio General	%
1.Materia Prima	61.250	76,36%	70.556	80,13%	64.138	77,61%
2.Repuestos	485	0,60%	244	0,28%	410	0,50%
3.Envases y Embalajes	975	1,22%	1.033	1,17%	993	1,20%
4.Sueldos y Salarios	17.500	21,82%	16.222	18,42%	17.103	20,70%
Total	80.210	100,00%	88.056	100,00%	82.645	100,00%

3.1.4 Nuevas Inversiones, Orientación del Negocio

En este apartado se muestran las respuestas que los comerciantes compartieron con respecto a sus planes de inversión en el negocio, sobre las prioridades que tiene como emprendedor al realizar su actividad y también

sobre las causas que impiden el desarrollo de su actividad de una mejor manera de la que hasta ahora se ha realizado.

Tabla 4.-Tercenas que planean realizar Inversiones en el siguiente año

Inversiones	CENTRO	SUR	TOTAL
Maquinaria Agregación de valor	3	1	4
Recambio de Máquinas	8	7	15
Mejoramiento de local	6	8	14
Desarrollo de nuevos productos	6	8	14
TOTAL	23	24	47

La tabla 4 muestra el número de inversiones que se esperan realizar por parte de los propietarios de las tercenas encuestadas, cabe mencionar esta consulta permitía elegir múltiples respuestas, es así que un mismo propietario puede tener previsto realizar inversiones en mejoramiento de su local y desarrollo de nuevos productos o bien todas las alternativas de inversión presentadas, para efectos del estudio llama la atención que 15 de las 29 tercenas encuestadas tienen previsto realizar algún tipo de mejora en su negocio vía inversión.

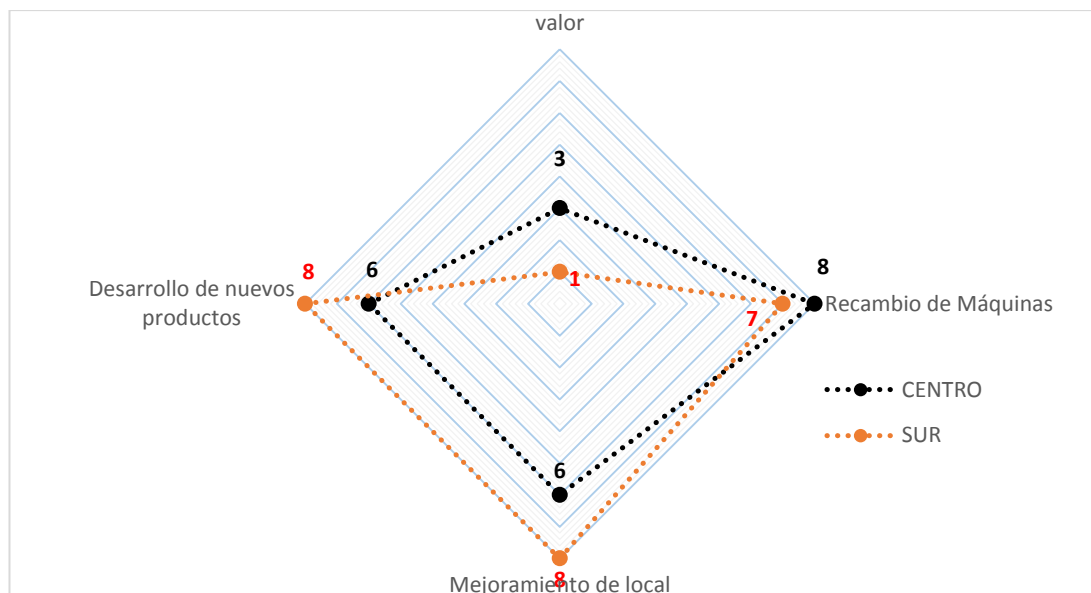
A pesar de que si se observan los sectores, a manera general, las tercenas del centro de la ciudad realizarán similares inversiones (23 vs 24), al analizar los datos resalta el hecho de que ocho de nueve tercenas ubicadas en el Sur de la ciudad han manifestado su interés en realizar inversiones que mejoren su negocio, mientras que de parte de las tercenas ubicadas en el centro de la ciudad esta cifra es de 11 de 20 tercenas las que prevén invertir en mejoras de sus locales.

La figura 13 muestra la misma relación y adicionalmente que al analizar las inversiones por su tipo, las tercenas ubicadas en el centro de la ciudad prefieren invertir en maquinaria que agregue más valor en sus productos.

Con respecto al mejoramiento de su local la cifra es de seis para las tercenas ubicadas en el centro versus ocho tercenas del sur.

En el desarrollo de nuevos productos, invertirán ocho y seis tercenas ubicadas en el sur y centro de la ciudad respectivamente, en lo que tiene que ver con el recambio de maquinaria, ocho tercenas del centro lo tienen planificado hacer para el próximo año al mismo tiempo que siete tercenas asentadas en el sur de la ciudad de Esmeraldas.

Figura 13.-Tipo de inversiones previstas para el próximo año en las tercenas por zona de ubicación.



Por otro lado, de un listado de seis elementos posibles, entre los que más motiva al empresario para seguir haciendo sus actividades, que elementos valora más, de una escala de 1 a 5 en donde 1 es lo menos alcanzado y 5 es lo más alcanzado se preguntó a los dueños de las tercenas que respondieron y sus respuestas (en promedio) están agrupada en la tabla 5.

Tabla 5.- Valoración de 1-5 de elementos más alcanzados en el ejercicio de su actividad por zona de ubicación (Valores Promedio) (1 menos alcanzado, 5 más alcanzado)

	CENTRO	SUR	TOTAL
Vender productos de calidad	4,9	4,89	4,90
Garantizar el servicio al cliente	4,9	5,00	4,93
Responsabilidad con los empleados	3,45	4,89	3,90
Responsabilidad con los proveedores	4,85	5,00	4,90
Responsabilidad con el medio ambiente	3,5	4,67	3,86
Maximización de las utilidades	4,75	4,78	4,76

La tabla 5 describe la diferencia de percepción de los objetivos alcanzados por los emprendedores, se destaca que las tercenas ubicadas en el sur de la ciudad tienen valoraciones superiores en aspecto relacionados con la “responsabilidad con los empleados” y “responsabilidad con el medio ambiente”, en las demás alternativas de valoración las tercenas ubicadas en estas dos zonas prácticamente coinciden.

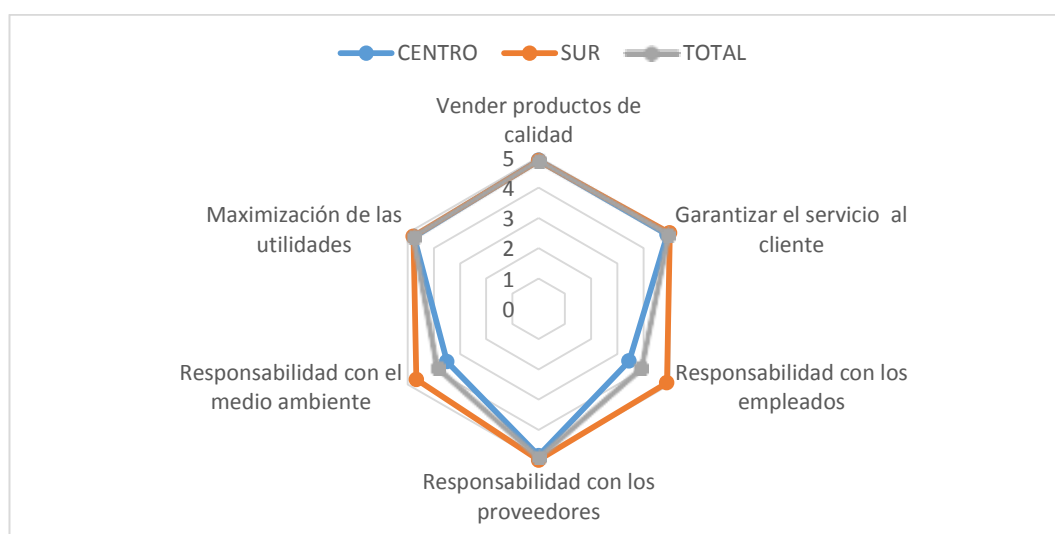


Figura 14.- Valoración de 1-5 de elementos más alcanzados en el ejercicio de su actividad por zona de ubicación (Valores Promedio) (1 menos alcanzado, 5 más alcanzado)

Las figuras 15 y 16 muestran el criterio de los emprendedores ante la pregunta de enumerar las razones que impiden el desarrollo de su establecimiento, de un máximo de cinco alternativas abiertas al pensamiento de los dueños de las tercenas, se pudieron agrupar los resultados mostrados en las figuras adjuntas.

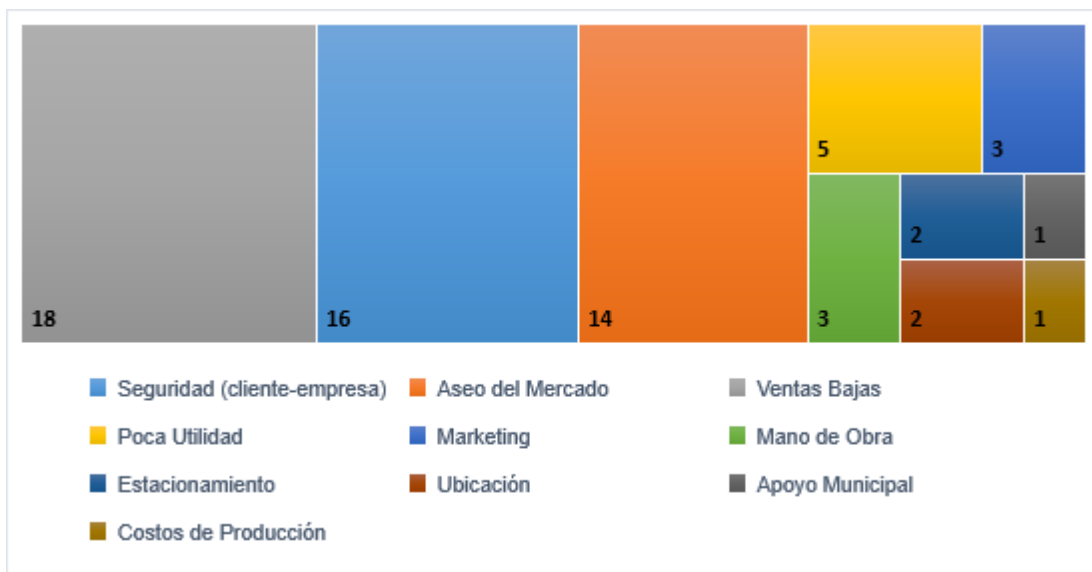


Figura 15.-Elementos que impiden el desarrollo de las tercenas ubicadas en la zona central de la ciudad de Esmeraldas



Figura 16.-Elementos que impiden el desarrollo de las tercenas ubicadas en la zona sur de la ciudad de Esmeraldas

El elemento común en los locales de ambas zonas son el nivel de ventas que han experimentado en el último año a raíz de la desaceleración de la economía, de acuerdo a lo indicado por ellos, han notado un descenso en sus ventas, los clientes habituales han disminuido su facturación o la frecuencia de compra versus otros meses y otros años.

Para 14 emprendedores ubicados en el mercado municipal, otra causa son las condiciones en las que opera este espacio del cabildo, consideran que

no se han hecho inversiones para mejorar sus instalaciones ni se han establecido protocolos o estándares de manipulación de alimentos de todo tipo lo cual afecta a la presentación de los mismos y causa que los consumidores decidan adquirir productos cárnicos en locales que prestan las condiciones y/o que den garantías de higiene.

Además 16 emprendedores consideran que la seguridad es un elemento importante para generar confianza entre el negocio y el cliente, pero se refieren a la seguridad ciudadana que debe de estar a disposición de los ciudadanos para que puedan hacer sus actividades con libertad y sin riesgo de que sean víctimas de la delincuencia.

Los dueños de locales indicaron otras causas como la ubicación de sus negocios, el descuido en su administración, el bajo margen de utilidad que deja la actividad, la presencia de competencia en sus negocios como cadenas de supermercados, la falta de gestión Municipal para el control de precios y control de cumplimiento de ordenanzas relacionadas con su actividad.

3.1.5 Entrevista 1

1.- Qué elementos considera usted que hacen falta mejorar para consolidar el sector comercializador de carne de vacuno?

Programas de concientización de consumo de carne a través del enriquecimiento de la proteína animal para los niños que se está atravesando de desnutrición en todo el país.

2.- Podría mencionar problemas que atraviesa el sector comercializador de carne y cuya solución no dependa directamente de sus miembros?

La baja demanda de consumo de carne de la población por la crisis económica que está atravesando en la actualidad el ecuatoriano.

3.-Qué tipo de estándares de calidad manejan los comercializadores de carne de vacuno?

Hay un segmento de ganaderos que manejan un estándar de calidad de primera ya que ellos entregan su producción a la empresa AGROPESA en Santo Domingo la primera comercializadora del país.

Los demás estándares hay que mejorarlo como es: genética, manejo de pasturas (alimentación), sanidad animal, programas de vacunación y control de fármacos.

4.-Cómo valoraría la relación proveedor –cliente desde su perspectiva?

La relación es caótica debido que el proveedor se encuentra estoqueado de ganado debido a la política que se encuentra en la actualidad y la cultura de consumo de carne: si el bovino está gordo que mucha grasa, si está flaca que mucho desperdicio. No hay una cultura definida ni del vendedor ni del consumidor.

5.-Actualmente mantienen actividades de cooperación entre sus miembros?, indique cuales.

Como presidente de la Corporación de ganaderos de Esmeraldas tenemos 12 asociaciones en la provincia donde periódicamente se realiza capacitaciones de toda clase de manejo de ganado bovino ya sea con doctores de empresas privadas o a través de AGROCALIDAD.

6.-Realizan algún tipo de actividades de captación de cartera de clientes?, indique cuales.

Ninguna no hay (Moreira, 2016).

3.1.6 Entrevista 2

1.- Qué elementos considera usted que hacen falta mejorar para consolidar el sector comercializador de carne de vacuno?

No solamente el comercializador sino en toda la cadena donde lo primero que se necesita es financiamiento de acuerdo al flujo que genera dicha producción con plazos adecuados e intereses competitivos.

Sin dinero es imposible que el ganadero mejore sus instalaciones en general; segundo conocimiento técnico que sea aplicable a su producción.

2.- Podría mencionar problemas que atraviesa el sector comercializador de carne y cuya solución no dependa directamente de sus miembros?

Una baja competitividad sobre todo con los vecinos países ya que está entrando de Colombia ganado más barato. Si no podemos distribuir buena carne en nuestro país como podemos pensar en exportar carne y ser competitivos.

3.-Qué tipo de estándares de calidad manejan los comercializadores de carne de vacuno?

En mi caso entrego la producción hacia la empresa de AGROPESA donde existen tres clases de calidad en la cual consta una diferencia de 10 centavos por libra entra calidad: E que debe ser un animal joven con buena presentación física corporal, grasa en su carne y buenos cuartos traseros encarnados. C las mismas características pero con deficiencia de falta de grasa en la carne o malos cuartos traseros. U no cumple ni con buenos cuartos traseros ni con la grasa adecuada en la carne.

4.-Cómo valoraría la relación proveedor –cliente desde su perspectiva?

El cliente tiene mucho poder de negociación ante el proveedor debido a su amplia oferta que hay en el mercado, ellos imponen precio y forma de pago.

5.-Actualmente mantienen actividades de cooperación entre sus miembros?, indique cuales.

Escasa actividades de cooperación entre los miembros, solo tema comercial donde se compra su producción para realizar otra cadena.

6.-Realizan algún tipo de actividades de captación de cartera de clientes?, indique cuales.

Solo tengo un cliente para entregar mi producción donde se maneja la calidad del bovino, en el tiempo planificado y acordado (Alvarado, 2016).

3.1.7 Entrevista 3

1.- Qué elementos considera usted que hacen falta mejorar para consolidar el sector comercializador de carne de vacuno?

Un buen bovino de calidad que cumpla con toda la exigencia del mercado.

2.- Podría mencionar problemas que atraviesa el sector comercializador de carne y cuya solución no dependa directamente de sus miembros?

Un buen camal municipal que cumpla con todos los requisitos establecido de salubridad. La crisis económica que está atravesando el país ha hecho que la demanda del producto cárnico baje de manera considerable en nuestra provincia.

La falta de publicidad o mercadeo ya sea televisivo, radial o escrito, donde se dé a conocer los grandes beneficios del consumo de carne al ser humano, sobre todo al niño.

La mala cultura de saber consumir la carne en la mesa.

3.-Qué tipo de estándares de calidad manejan los comercializadores de carne de vacuno?

El único estándar que se maneja es tratar bien al bovino en tema del programa sanitario: desparasitación, vitaminas, minerales y alimento; debido a que en esta provincia le da lo mismo una carne de macho o de vaca, si es viejo o joven o si es bovino cebuino o europeo.

4.-Cómo valoraría la relación proveedor –cliente desde su perspectiva?

Muy buena, no tengo inconvenientes con ninguno de mis clientes.

5.-Actualmente mantienen actividades de cooperación entre sus miembros?, indique cuales.

No tengo ninguna actividad de cooperación.

6.-Realizan algún tipo de actividades de captación de cartera de clientes?, indique cuales.

No debido que mis clientes son escogidos y nuestra relación comercial es de muchos años donde la confianza está muy fuerte (Moreira, 2016).

3.1.8 Entrevista 4

1.- Qué elementos considera usted que hacen falta mejorar para consolidar el sector comercializador de carne de vacuno?

Que se reconozca con precios justos la buena calidad del animal que se le está vendiendo, así los demás ganaderos se incentivarán a mejorar su ganadería.

2.- Podría mencionar problemas que atraviesa el sector comercializador de carne y cuya solución no dependa directamente de sus miembros?

Definitivamente la crisis económica que está atravesando el país ha generado una baja demanda del ganado y por lo tanto el precio bajó.

3.-Qué tipo de estándares de calidad manejan los comercializadores de carne de vacuno?

En la actualidad el camal municipal de Esmeralda ha colocado unos estándares los cuales son: una buena presentación corporal, cero nuches, cero garrapatas y totalmente sano.

4.-Cómo valoraría la relación proveedor –cliente desde su perspectiva?

La valoraría normal donde tiene sus altos y bajos dependiendo mucho la oferta y demanda.

5.-Actualmente mantienen actividades de cooperación entre sus miembros?, indique cuales.

Son pocas realmente y básicas. Como tema de comercialización de reproductores, vaconas de carne, vacas de leche, toretes de engorde. Recomendación de técnicos, doctores o productos.

6.-Realizan algún tipo de actividades de captación de cartera de clientes?, indique cuales.

No realmente ya que mis clientes son responsables y de confianza (Mojarrango, 2016).

3.1.9 Entrevista 5

1.- Qué elementos considera usted que hacen falta mejorar para consolidar el sector comercializador de carne de vacuno?

Que se reconozca la calidad del ganado a través de la genética, sobre alimento, edad, salud ya que todos estos puntos hacen que la carne sea de mejor presentación al público tal como lo hacen las megas empresas en otras ciudades del país.

2.- Podría mencionar problemas que atraviesa el sector comercializador de carne y cuya solución no dependa directamente de sus miembros?

No permitir la entrada de ganado del país colombiano por contrabando ya que esto hace que el precio baje a nosotros como productores. La falta de empleo y crisis económica que hay en el país ha hecho que el ganado baje de precio y se venda menos ganado que antes. Los costos que se manejan para la producción son muy altos ya que los fármacos son importados.

3.-Qué tipo de estándares de calidad manejan los comercializadores de carne de vacuno?

Para el consumo interno de la provincia solo son básicas por la falta de cultura del esmeraldeño.

4.-Cómo valoraría la relación proveedor –cliente desde su perspectiva?

La considero normal.

5.-Actualmente mantienen actividades de cooperación entre sus miembros?, indique cuales.

Son mínimas realmente ya que falta mucho para hacer una organización bien consolidada.

6.-Realizan algún tipo de actividades de captación de cartera de clientes?, indique cuales.

No ya que en mi caso le vendo al intermediario en mi predio al contado para evitar los inconvenientes con los comerciantes (Intriago, 2016).

3.1.10 Entrevista 6

1.- Qué elementos considera usted que hacen falta mejorar para consolidar el sector comercializador de carne de vacuno?

Ser más unidos como ganaderos para hablar el mismo idioma en temas de precios, objetivos y metas para así ser más competitivos y poder vender nuestro ganado a otras ciudades.

2.- Podría mencionar problemas que atraviesa el sector comercializador de carne y cuya solución no dependa directamente de sus miembros?

En todos los sectores estamos atravesando por una crisis económica debido a la falta de empleo donde la venta del ganado ha bajado de gran manera al igual que el precio en las fincas y se ha incrementado el robo en los predios, esto ha decepcionado mucho a nuestro sector.

3.-Qué tipo de estándares de calidad manejan los comercializadores de carne de vacuno?

Creo que lo básico como todo ganadero ya que no hay política que exija ni incentivo económico que haya en la actualidad.

4.-Cómo valoraría la relación proveedor –cliente desde su perspectiva?

Normal como todo negocio donde se maneja mucho quien tiene el poder dependiendo como se encuentra la demanda.

5.-Actualmente mantienen actividades de cooperación entre sus miembros?, indique cuales.

Son pocas y no todos asisten a las actividades que se realiza en las asociaciones. Cuales: capacitación de manejo de desparasitantes, vacunas,

garrapatisidas, mata malezas, nuevos pastizales, nuevas enfermedades en la provincia, programa de inseminación.

6.-Realizan algún tipo de actividades de captación de cartera de clientes?, indique cuales.

No porque vendo mi ganado a un intermediario al contado y en mi predio. (Córdoba, 2016).

3.1.11 Entrevista 7

1.- Qué elementos considera usted que hacen falta mejorar para consolidar el sector comercializador de carne de vacuno?

En mi caso ninguno ya que tengo diferentes fuentes de venta de mi ganado.

2.- Podría mencionar problemas que atraviesa el sector comercializador de carne y cuya solución no dependa directamente de sus miembros?

Por el momento la falta de capital. La mala propaganda que nos hace los doctores de no consumo de carne roja. Ayuda de la banca pública con mayor tiempo de pago, más agilidad y menos burocracia.

3.-Qué tipo de estándares de calidad manejan los comercializadores de carne de vacuno?

Por falta de política sanitaria solo son las básicas.

4.-Cómo valoraría la relación proveedor –cliente desde su perspectiva?

Como siempre ha sido normal.

5.-Actualmente mantienen actividades de cooperación entre sus miembros?, indique cuales.

No ninguna.

6.-Realizan algún tipo de actividades de captación de cartera de clientes?, indique cuales.

En lo personal vendo a dos clases de clientes:

1. Los tercereros que son clientes conocidos de buena paga en corto tiempo.
2. En la feria de Santo Domingo al contado (Hernández, 2016).

3.1.12 Entrevista 8

1.- Qué elementos considera usted que hacen falta mejorar para consolidar el sector comercializador de carne de vacuno?

Ya no pensar como uno solo sino como una organización fortalecida para hacer mayoría y poder establecer políticas clara para la comercialización en la provincia, en todo el país y pensar en exportar.

2.- Podría mencionar problemas que atraviesa el sector comercializador de carne y cuya solución no dependa directamente de sus miembros?

En la actualidad lo principal es la crisis que estamos pasando los ecuatorianos, la falta de empleo, la mala propaganda de los médicos del consumo de carne roja, la falta de publicidad para una buena cultura de alimentación cárnico, el bajo conocimiento del pueblo de la verdadera calidad de carne.

3.-Qué tipo de estándares de calidad manejan los comercializadores de carne de vacuno?

Son mínimas por falta de incentivo en los precios versus calidad de bovino.

4.-Cómo valoraría la relación proveedor –cliente desde su perspectiva?

Normal como toda negociación de buenos acuerdos mutuo.

5.-Actualmente mantienen actividades de cooperación entre sus miembros?, indique cuales.

Solo en tema de comercializar hacia nuestro ganado ya sea para reproducción o para engorde.

6.-Realizan algún tipo de actividades de captación de cartera de clientes?, indique cuales.

Solo vendo a clientes ya conocidos por años donde son responsables con su pago en el tiempo establecido (Alcívar, 2016).

3.1.13 Entrevista 9

1.- Qué elementos considera usted que hacen falta mejorar para consolidar el sector comercializador de carne de vacuno?

Creo que ninguna porque cada ganadero decide a quien o adonde vender su ganado.

2.- Podría mencionar problemas que atraviesa el sector comercializador de carne y cuya solución no dependa directamente de sus miembros?

Soy ganadero y al mismo tiempo intermediario pero en la actualidad el consumo cárnico en la provincia Esmeraldas ha bajado en gran manera ya desde hace 10 años donde hay muchos factores como la falta de dinero del consumidor, las recomendaciones de los médicos de no consumir carne roja, precios más bajos de los otros productos cárnicos, entrada por las fronteras de ganado vacuno en contrabando.

3.-Qué tipo de estándares de calidad manejan los comercializadores de carne de vacuno?

Bueno yo tengo tres clases de clientes: Agropesa donde ellos imponen su calidad a cumplirlo para ser recibidos y ahí solo reciben los machos. A la feria ganadera cuando tengo un grupo grande de vacas y los estándares son muy mínimas. Y a las tercenas del Cantón Esmeraldas donde hay que cumplir con los estándares establecido por el camal municipal que son las básicas.

4.-Cómo valoraría la relación proveedor –cliente desde su perspectiva?

Depende mucho al sector donde voy a vender mi producto. Agropesa es una empresa muy exigente, la más fuerte y la que mejor paga, ya que ellos sí reconocen el estándar de calidad del animal y aquí mi relación en excelente.

En la feria no es tan buena por sus condiciones como estructura y la cultura de los comercializadores. Y en las tercenas son muy buenas ya que les vendo a clientes con buen historial de pago.

5.-Actualmente mantienen actividades de cooperación entre sus miembros?, indique cuales.

Realmente no.

6.-Realizan algún tipo de actividades de captación de cartera de clientes?, indique cuales.

No ya que las reglas de compra y venta en los tres sectores ya están establecidas (Almeida, 2016).

3.1.14 Entrevista 10

1.- Qué elementos considera usted que hacen falta mejorar para consolidar el sector comercializador de carne de vacuno?

Estar más unidos como organización para juntos ayudarnos y proyectarnos para exportar nuestro ganado.

2.- Podría mencionar problemas que atraviesa el sector comercializador de carne y cuya solución no dependa directamente de sus miembros?

Los fármacos, equipos, materiales, están muy caros en comparación a los vecinos países y eso nos hace menos competitivos.

3.-Qué tipo de estándares de calidad manejan los comercializadores de carne de vacuno?

Realmente son muy pocas ya que no hay políticas establecida por el estado ni por el consumidor.

4.-Cómo valoraría la relación proveedor –cliente desde su perspectiva?

Bueno siempre el intermediario tiende a ganar debido al riesgo que hace en los siguientes procesos de comercialización.

5.-Actualmente mantienen actividades de cooperación entre sus miembros?, indique cuales.

Sí, siempre nos convocan para charlas de mejoramiento de la ganadería.

6.-Realizan algún tipo de actividades de captación de cartera de clientes?, indique cuales.

En mi caso solo les vendo al intermediario en efectivo y en mi predio (Miketa, 2016).

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1 Discusión de los resultados

El marco teórico y jurídico que permite sustentar esta investigación tiene como misión brindar el soporte necesario para poder corroborar-descartar a través del contraste de la información obtenida a través de los diferentes instrumentos diseñados y aplicados, los objetivos planteados y que dan sentido al presente documento.

En tal virtud, Kotler y Amstrong (2001) definieron el Marketing como una filosofía que ayuda a determinar los deseos de los mercados meta y que la clave está en darles a los consumidores lo que desean antes de que lo haga la competencia.

En tal sentido, durante el levantamiento de la información se pudo confirmar que un objetivo importante y que los dueños de las tercenas consideran alcanzado es el de entregar productos con calidad, ellos también consideraron al marketing como un elemento importante que ayudaría a mejorar la gestión de su negocio (ver análisis e interpretación de resultados).

De otro lado, al enfocar este estudio como una cadena de valor, de acuerdo a la definición de Heilling y Meijer (2000) y gracias al aporte de Castillo (2015) con su propuesta de cadena de valor de la carne de vacuno se pudo entender un poco más los eslabones que tienen este producto.

De la misma manera, el conocer una propuesta de cadena de valor de la carne de vacuno y luego de estudiar en territorio el eslabón de comercialización de esta cadena a través de encuestas con los dueños de tercenas pero también con entrevistas con representantes del sector

ganadero de la provincia de Esmeraldas y con empresarios que realizan una doble función de ganaderos-comercializadores, permite proponer elementos que buscan ayudar a consolidar la cadena de valor de la carne de vacuno en Esmeraldas.

La idea es que en Esmeraldas se pueda desarrollar una cadena de valor de acuerdo a la propuesta por Chopra y Meindl (2009) es decir: proveedor, fabricante, distribuidor, detallista y cliente. El valor agregado radica a satisfacer las necesidades del cliente y los eslabones previos están alineados con este objetivo.

De la misma manera, se toman los aportes que Iglesias (2002) hace en esta materia, dándole un protagonismo a las relaciones de las personas y empresas que están involucradas directa o indirectamente en la cadena a analizar, si bien para el autor los consumidores no son parte de la cadena de valor, presenta argumentos válidos para la realidad local.

El aporte que Cuatrecasas (2012) realiza está orientado a estrechar las relaciones vendedor-cliente a través de la fidelización que impida que el consumidor decida cambiar de proveedor o que prefiera productos sustitutos, en tal razón, los emprendedores del sector cárnico en la ciudad de Esmeraldas podrían incorporar criterios como: coste estricto; valor de uso, valor de estima y valor de cambio en sus actividades, y con ello permitir por un lado entender el funcionamiento del negocio y comenzar a establecer medición del desempeño en la relación con el cliente lo cual permitirá diseñar mejores productos y con ello innovar.

La atención al público y el dominio de técnicas de venta es mandatorio en el estudio propuesto por Martín (2011), de esta manera se puede interpretar como una necesidad introducir estos elementos en la gestión de las tercenas, el establecimiento de estas técnicas no tiene por qué ser incompatible con la relación cordial y las costumbres propias de todos los esmeraldeños, al contrario, se busca enriquecerlas.

Para Aragonés (2011) las medidas sanitarias aseguran la provisión de carne de calidad a los clientes, por tal razón enumera el protocolo que debe seguir un producto cárnico desde que se produce hasta que llega a manos del cliente, si bien menciona términos adaptados a una industria cárnica cuando para efectos de este documento se centra en un estudio a nivel minorista-cliente, dado que se trata de un producto alimenticio, debe guardar las normas adecuadas que aseguren su total capacidad de ser consumido por las personas sin riesgos para su salud, por tal razón, el autor plantea elementos a considerar por parte de los dueños de tercenas que pueden ayudar a mejorar su gestión como técnicas de almacenamiento y control de inventarios, medidas de higiene en la manipulación de sus productos entre otros.

El análisis que Contreras (2011) realizó sobre la cadena de distribución de hortalizas puso en evidencia el riesgo en el que incurren los expendedores de productos perecibles, la carne de vacuno tiene un tiempo limitado para su venta luego de lo cual es un producto de desecho lo que se traduce en una pérdida asumida por el dueño del local, esto afecta la viabilidad del negocio.

No obstante, lo anterior también significa que se abre por un lado la necesidad y por otro lado la oportunidad del emprendedor a generar estrategias que logren disminuir su índice de producto para desecho o encontrar un uso alternativo, vía nuevo producto o como un insumo para otro producto. Son muchas las experiencias que desde la innovación se han dado a los desechos orgánicos.

A partir del trabajo de Jiménez y Calahorra (2002) sobre la calidad de ganado vacuno, se abre una razón más para fortalecer las redes establecidas entre proveedor-minorista, la conclusión en la definen como el punto más importante para asegurar la calidad de la carne como el origen del animal y las condiciones en las que es tratado dan más fuerza al argumento.

Adicionalmente, los autores dan protagonismo a la incorporación del concepto de “trazabilidad” como un mecanismo de control de las etapas de producción, cabe indicar que dicho concepto es valorado y para el caso de la carne es de mandatorio cumplimiento como requisito de exportación.

Los autores también dan protagonismo a la opinión del cliente, para ellos los factores decisores de compra de carne de vacuno son: les gusta la carne y factores culturales, en tal razón, la tarea de los emprendedores dedicados a la venta de carne a través de tercenas, es de fortalecer los nexos que tienen por un lado con sus proveedores asegurando una provisión de productos de calidad y por otro lado con sus clientes para así conocerlos y poder interpretar su reacción al consumir su producto, además de ofrecerles alternativas.

Finalmente, a partir de las entrevistas se sugiere que una estrategia que puede ayudar a la actividad es de la asociatividad, lo cual en caso de las tercenas de Esmeraldas no existe, sin embargo, podría ser una alternativa mirar a los locales que se dedican a la venta de carne de vacuno no como competencia sino como socios dentro de un mercado local, las buenas prácticas derivadas de la asociatividad son conocidas.

El trabajo sobre la cadena productiva de la leche efectuado por Valdivia y Carranza (2007) ponen de manifiesto el riesgo derivado a productos sensibles luego de una apertura comercial en donde la competitividad vía precios o vía calidad se vuelve cada vez más necesaria para mantenerse en el mercado, los autores identificaron rasgos de competitividad como: calidad del producto, tiempo de entrega, precio y las características propias del producto, estos criterios son importantes de cara a las condiciones sobre las cuales se firmaría el acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea.

El ESPAE (2016) realizó un estudio de la industria de ganadería de carne, mencionó la necesidad de mejorar los camales ubicados en el país para asegurar un faenamiento del ganado en óptimas condiciones, la ausencia de

las fortalezas desde la asociatividad de los actores del sector ganadero, poco control de controles sanitarios por parte de las autoridades, lo cual facilita la comercialización de carne en condiciones no adecuadas para su consumo.

Los autores coinciden en que la ausencia de procesos que aseguren la trazabilidad del producto son una debilidad del sector porque le resta competitividad y no permite que se estrechen los controles para evitar el ingreso de carne desde países fronterizos a precios inferiores.

Los dueños de las tercenas pueden aprovechar la presencia de actores locales que pueden apoyar al desarrollo y fortalecimiento de esta cadena, existen actores como las universidades, asociaciones de ganaderos, gobiernos locales, actores de la cooperación internacional que pueden ayudar a mejorar las interacciones de la cadena en Esmeraldas.

La figura 17, muestra una propuesta de cadena de ganado vacuno a partir del diseño planteado por Castillo (2015), en dicha propuesta se incluyeron a los actores que pueden ayudar a potenciar esta cadena en los diferentes eslabones y con ello brindar alternativas de vinculación entre sectores que podrían desarrollar iniciativas conjuntas de trabajo articulado.

Se proponen agregar las interacciones de actores que apoyen al sector productor como la academia y sus carreras de agronómicas o sus programas de investigación, se proponen la intervención en la cadena de los ministerios relacionados con la producción, los gobiernos locales que tienen la competencia de fomento productivo y la cooperación internacional que puede dar su contingente asistiendo técnicamente o compartiendo buenas prácticas de gestión de la producción que se aplicaron en otros países.

Otro eslabón importante es el de los mayoristas o intermediarios, ellos son los que se valen a través de diferentes canales para distribuir la carne, en tal razón la academia puede dar su contingente asistiendo con buenas prácticas

logísticas que lleven a garantizar la cadena de frío y demás estándares de calidad durante el tránsito del producto hasta el siguiente eslabón, los organismos de control pueden ayudar también con asistencia y socialización de normativas, reglamentos y demás documentación producida que los diferentes actores deben cumplir.

De la misma manera, los propietarios de las tercenas pueden hacer uso de la producción científica que desde la academia se pueda generar y motivar para que sea correspondiente a las necesidades de su actividad y también sirva como canal para fortalecer la retroalimentación con el cliente final pero también con los proveedores del producto, así se podría fortalecer la cadena de ambos lados de los eslabones.

Las cámaras de la producción como gremio que agrupa a los actores económicos del sector, pueden ejercer su función de fomentar la cohesión de los emprendedores, al tiempo de que es más eficiente y democrático debatir problemas y soluciones del sector en el marco de un gremio que los arrope.

Si bien la incorporación de otros actores en la interacción de los que forman parte de la cadena productiva de la carne tiene por objeto potenciar la calidad del producto final que el cliente adquiere, en todos los eslabones se hace necesario el concurso del órgano regulador de la competencia en el mercado, de esta manera se asegura el adecuado monitoreo del comportamiento de los precios, la calidad de todos los actores, lo que se busca con la incorporación de este actor es evitar el abuso de posición de dominio que pueda ejercer determinado actor económico ubicado en cualquier eslabón de la cadena de la carne de vacuno.

Finalmente, el criterio vía entrevistas que los informantes de calidad compartieron para la realización de este estudio dio insumos enriquecedores al documento, a continuación se procede a sistematizarlos de tal forma que puedan orientarse a una discusión adecuada.

Las entrevistas se realizaron encuentros con diez ganaderos de la provincia de Esmeraldas con experiencia comprobada en el sector, todos ellos coinciden en aspectos como la disminución del precio de su producto, para algunos la causa es la dificultad económica que atraviesa la provincia y país que hace que los consumidores racionen más sus compras y esta causa efecto también en las tercenas con su rentabilidad-costos.

Otra razón que esgrimen es la entrada de ganado de contrabando procedente de Colombia, el precio de venta de dicha carne es significativamente inferior a su par ecuatoriana, esta distorsión del mercado también podría ser una razón para la disminución de la demanda en el país que afecta directamente al ganadero en su economía y producción.

Vuelve a destacarse la necesidad de fortalecer los procesos de asociatividad del gremio en el marco de un proceso que lleve a generar propuestas concretas de desarrollo a mediano y largo plazo para sus productos; manifiestan la ausencia de programas de estímulo de inversión vía créditos blandos lo cual impide que las operaciones se vean mejoradas vía tecnología o progreso genético que se traduzca en mejora de calidad de la carne.

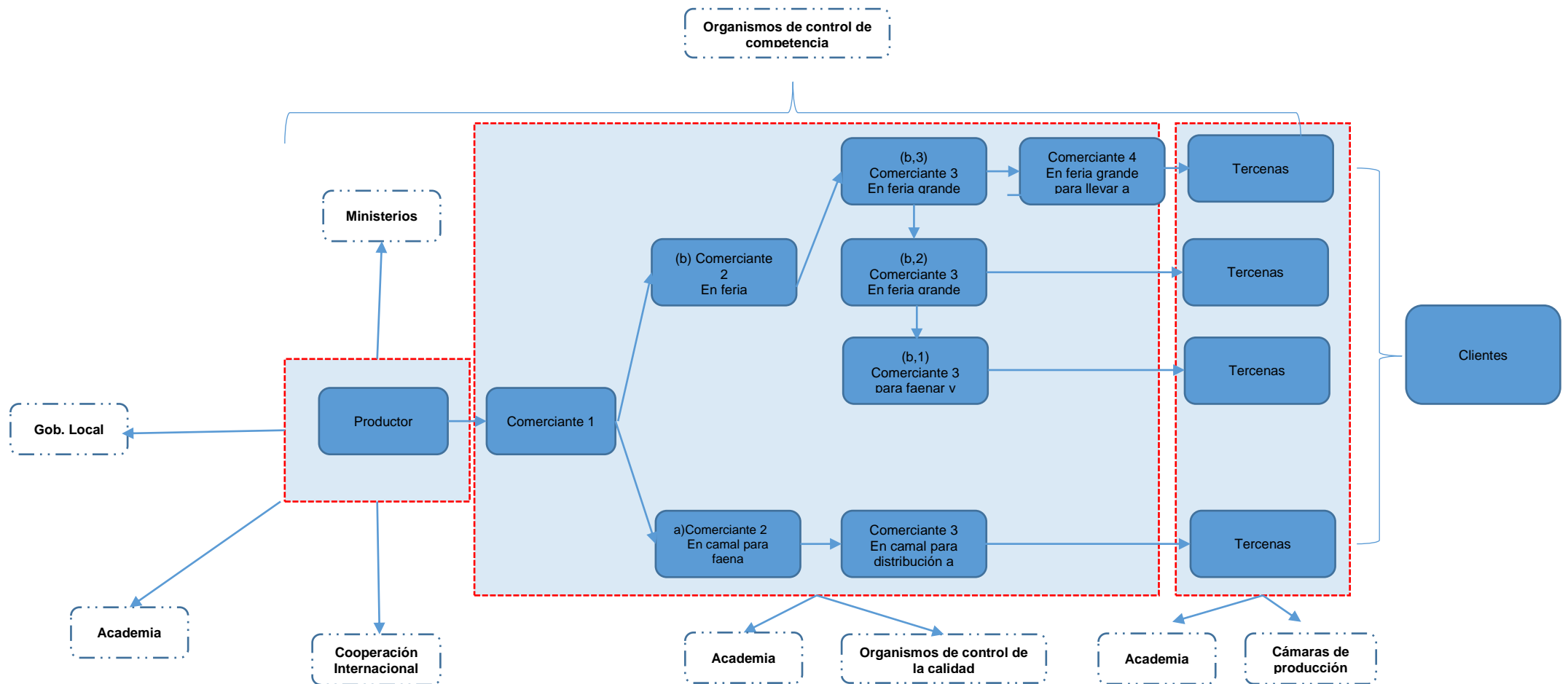


Figura 17.-Propuesta de cadena de valor de la carne de vacuno, adaptado del modelo presentado por (Castillo Vélez, 2015)

El sector ganadero tiene como mejor opción de venta hacia las otras provincias debido a que su producción es alta respecto al consumo interno de la provincia además que su precio es de mayor rentabilidad, la seguridad de cobro es mayor y ágil, es valorizado su esfuerzo en mejora de genética y de calidad de su carne, su producción a la venta es masivo en las otras provincias a respecto del mercado interno de la provincia de Esmeraldas.

Los dueños de las tercenas no tienen una rentabilidad adecuada debido a que sus costos y gastos operativos son elevados y sus ventas son mínimas debido al problema económico, político y social que está atravesando el país además cabe recalcar que no constan de una ayuda contable que les permita tener un mayor panorama de sus ingresos y egresos para obtener mejores resultados en su negocio, como también se manifestó en las encuestas que 26 locales están expuestas a intermediarios de bovinos.

4.1.1 Descripción del Proceso Administrativo y Operativo de la comercialización de carne de vacuno en la ciudad de Esmeraldas

Luego de dialogar con los actores relacionados con la comercialización de carne de vacuno, a continuación, se procede a describir el proceso de la fase de comercialización de este producto desde la recepción del vacuno faenado hasta la definición del nuevo pedido.

Fases Previas (producción y transporte)

Selección de un grupo de ganado a faenar en hacienda (campo) un mes antes, para su acabado (buena contextura de carne, limpio, desparasitado y con buena morea).

Comercialización

- Transportista traslada los animales para el camal municipal de Esmeraldas, un día antes de su faena, evitando que estos sufran golpes en el camino y con ello disminuir la calidad del producto.
- Bovinos faenados en el camal municipal con su personal respectivo y calificado.
- Bovinos son transportados por el camión municipal con termoquín al local (tercenas).
- Recepción del bobino por personal calificado donde se verifica que el producto tiene las características solicitadas.
- Las cuatro postas son colgadas en ganchos para que siga su proceso de maduración.
- Las vísceras son lavadas y colocadas en sus respectivas bandejas para la venta al público. (Refrigeradas).
- A las 4:30 pm comienza el proceso del descarte (separación de la carne con sus cortes respectivos, hueso, desperdicio y cebo).
- Pesado y separación de carne especial, carne suave, carne corriente, hueso blanco, hueso carnudo, hueso costilla, hueso, costeleta, hueso osobuco, desperdicio y cebo; se registran los pesos.
- Traslado de huesos en sus respectivos congeladores y los cortes de carne en sus respectivas vitrinas para la venta al público.
- En caso de destinar carne para que sea molida o fileteada, previo a ello debe de pasar al menos 24 horas en refrigeración.

- En función del comportamiento de las ventas se realiza un nuevo pedido de bovino para su comercialización.

4.2 Conclusiones y recomendaciones

- A partir de la investigación de mercado y contrastando la base teórica relacionada, las tercenas en la ciudad de Esmeraldas están asentadas mayoritariamente en el centro de la ciudad, existen tercenas ubicadas al sur de la ciudad que responde al incremento de los asentamientos humanos lo cual tiene un efecto de aumento de demanda de productos alimenticios lo que no sucede en el centro de Esmeraldas con sus ventas en la carne de vacuno.
- Las tercenas no disponen de estrategias de publicidad, promoción, relacionamiento con el cliente, testeo de productos y otras estrategias que lleven a un mejoramiento de su cuota de mercado local.
- Entre los puntos críticos de las actividades de las tercenas están: ausencia de mecanismos de promoción y estrategias de captación de nuevos clientes; destino y manejo del producto sobrante, vía desperdicio (basura) o para comida de animales.
- Los comercializadores de carne de vacuno no tienen previsto el desarrollo de alternativas de nuevos productos como medida de reacción ante la disminución de las ventas.
- No se mencionó interés para desarrollar otros productos alternativos como quesos maduros o embutidos caseros como oportunidad para aprovechar el espacio en la vitrina de sus locales y desarrollar marcas propias.
- Las tercenas ubicadas en el sur de la ciudad tienen planificado realizar gastos de inversión en el próximo año, en el caso de las

tercenas ubicadas en el centro de la ciudad, esta decisión la comparte aproximadamente el 50% de ellas; 40% de las tercenas encuestadas indicaron no tener registros contables lo cual impiden llevar un control de sus operaciones de manera adecuada.

- El negocio de las tercenas tiene una rotación diaria, la frecuencia de compra de la mayoría de sus clientes así lo indica y su actividad está expuesta a la competencia desleal a partir de la entrada de carne de contrabando desde Colombia que afecta aún más al ganadero.
- La continuidad de su actividad depende directamente de los hábitos y el desarrollo de la cultura de consumo de carne de los esmeraldeños en donde la carne de cerdo y de pollo son los competidores directos de la carne de vacuno debido a que su precio es menor, además, factores como la crisis económica, limpieza de los locales y de las infraestructuras en donde funcionan los locales (mercado), la seguridad ciudadana y la ubicación de los locales influyen en el desarrollo de esta actividad.
- No existe una variación destacable entre las distintas tercenas, se trata de locales con una estructura similar en donde puede variar el número de empleados y la proporción de ventas a crédito que pueden tener los distintos locales.
- Los entrevistados indicaron que no disponen de estrategias de captación de nuevos clientes y que mantienen relaciones comerciales estables con sus actuales compradores en donde la confianza, la responsabilidad, respeto a los plazos de entrega y de plazos de pago son la garantía en la continuidad de la relación.
- Debido que la provincia de Esmeraldas es la segunda ciudad en números de cabezas de ganado en el Ecuador su producción es inferior al consumo interno de la ciudad y ello conlleva que los ganaderos procedan a tener clientes en otras provincias donde

obtienen mejor precio por su calidad de carne a través de su genética o procesos de engorde.

Recomendaciones

- El presente trabajo busca ser un punto de partida para la continuidad de otros aportes orientados a las actividades emprendedoras dentro de la ciudad de Esmeraldas, pero se detectó que para los administradores de las tercenas si bien la carne de vacuno es su principal fuente de ingresos, la venta de carne de pollo, de cerdo además de otros productos sustitutos hacen que se vea esta actividad en su conjunto y no por partes, al estar condicionado el consumo con el nivel de ingresos, ante una alteración del precio de un producto, la demanda se desplaza hacia el producto sustituto y el dueño de la tercena lo entiende, por esa razón siempre tiene en inventario al menos tres distintos tipos de carne. Por tal razón se podría profundizar más el estudio de las tercenas ampliándola a los demás productos que se expenden.
- Oficialmente no existe una cadena de la carne de vacuno, la información disponible corresponde a una aproximación a partir de los elementos con los que se cuenta, a partir de ello se ha sugerido la incorporación de nuevos actores y su grado de vinculación con los diferentes eslabones de la cadena que se han identificado. Un actor presente en todos los eslabones es el de la academia desde donde se puede aportar asistencia y vinculaciones con los empresarios para desarrollar conocimiento.
- Mecanismos y estrategias dirigidas a mejorar los puntos críticos identificados en la presente tesis, si dichos puntos críticos son cubiertos, la gestión administrativa de las tercenas puede presentar mejoras y estar preparadas para poder ofrecer sus productos en

mejores condiciones además de estar preparadas ante posibles efectos adversos desde el punto de vista económico.

- Fomentar publicidad y marketing en las tercenas para dar a conocer su establecimiento, promociones, precios, calidad y aportar a la cultura del consumo de carne de bovino.
- Los propietarios de las tercenas deben formar una asociación para así tener ayuda de los ministerios, municipio, cooperativas, bancos y ello le beneficiaría a todos dando mejores resultados a menor tiempo.

5. REFERENCIAS

5.1. Referencias Bibliográficas

- Alcívar, J. (14 de Septiembre de 2016). Analisis del proceso de comercialización de carne de vacuno en el cantón Esmeraldas. (M. Moreira, Entrevistador)
- Almeida, V. (3 de Octubre de 2016). Analisis del proceso de comercialización de carne de vacuno en el cantón Esmeraldas. (M. Moreira, Entrevistador)
- Alvarado, J. (25 de Agosto de 2016). Analisis del proceso de comercialización de carne de vacuno en el cantón Esmeraldas. (M. Moreira, Entrevistador)
- Aragóns Mendoza, J. F. (2011). *Almacenaje y expedición de carne y productos cárnicos: carnicería y elaboración de productos cárnicos (MF0295_2)*. Málaga: IC Editorial.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Asamblea Nacional*. Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (27 de Septiembre de 2010). *Consejo de Educación Superior*. Obtenido de <http://www.ces.gob.ec/descargas/ley-organica-de-educacion-superior>
- Baena Paz, G. M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Boitano Contreras, L. A. (2011). Análisis de la cadena de distribución en la comercialización de productos frescos en Chile: frutas y hortalizas. Santiago de Chile. *Análisis de la cadena de distribución en la comercialización de productos frescos en Chile: frutas y hortalizas. Santiago de Chile*. Santiago de Chile, Santiago, Chile: CL: B - Universidad de Santiago de Chile.

- Castillo Vélez, M. J. (2015). *Análisis de la Productividad y Competitividad de la Ganadería de Carne en el Litoral Ecuatoriano*. Guayaquil.
- Chopra, S. M. (2009). *Administración de la Cadena de Suministro*. México D.F.: Pearson Educación.
- Consejo de Educación Superior. (2013). *Consejo de Educación Superior*.
Obtenido de http://www.ces.gob.ec/doc/Reglamentos_Expedidos_CES/codificacin%20del%20reglamento%20de%20rgimen%20acadmico.pdf
- Córdova, A. (18 de Septiembre de 2016). Analisis del proceso de comercialización de carne de vacuno en el cantón Esmeraldas. (M. Moreira, Entrevistador)
- Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *El producto: análisis de valor*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Daros, W. (2005). *¿Qué es un Marco Teórico?* Buenos Aires AR: Red Enfoques.
- Del Cid, A., Mendez, R., & Sandoval, F. (2007). *Investigación, Fundamentos y metodología*. México D.F.: Pearson Educación.
- Dorado Martín, E. (2011). *Acondicionamiento de la carne para su comercialización*. Málaga: IC Editorial.
- Ecuador BCE, B. C. (3 de Junio de 2016). *Banco Central del Ecuador*.
Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Ecuador, A. N. (2008). *Ley de erradicación de la fiebre aftosa, codificación*. Quito.
- Ecuador, A. N. (2008). *Ley de erradicación de la fiebre Aftosa, codificación*. Quito.
- Ecuador, A. N. (2008). *Ley de sanidad animal, codificación*. Quito.
- ESPAE, G. S. (2016). *Industria de Ganadería de Carne*. GUAYAQUIL: ESPAE-ESPOL.

- Ferreyra, A., & De Longhi, A. L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Córdoba Arg: Editorial Brujas.
- Grajales, T. (2000). *Tipos de investigación*. Recuperado el 16 de Enero de 2016, de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Heilling, & Meijer. (2000). *Lineamientos para el análisis de cadena*.
- Hernández, L. (5 de Septiembre de 2016). Analisis del proceso de comercialización de carne de vacuno en el cantón Esmeraldas. (M. Moreira, Entrevistador)
- Iglesias, D. H. (5 de Junio de 2002). *Cadenas de Valor como Estrategia: Las cadenas de valor en el sector agroalimentario*. Obtenido de <http://inta.gob.ar/>: <http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-cadenasdevalor.pdf>
- INEC, I. N. (Noviembre de 2010). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- INEC, I. N. (2015). *Encuesta de Superficie y Producción agropecuaria Continua ESPAC*. Guayaquil.
- Intriago, A. (12 de Septiembre de 2016). Analisis del proceso de comercialización de carne de vacuno en el cantón Esmeraldas. (M. Moreira, Entrevistador)
- Keats, D. (2009). *Entrevista: Guía práctica para estudiantes y profesionales*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing: edición para Latinoamérica* (Octava ed.). Pearson Prentice Hall Educación.
- Miketa, E. (18 de Septiembre de 2016). Analisis del proceso de comercialización de carne de vacuno en el cantón Esmeraldas. (M. Moreira, Entrevistador)
- MINITAB. (13 de Noviembre de 2016). *MINITAB*. Obtenido de <http://support.minitab.com/es-mx/minitab/17/topic-library/basic->

statistics-and-graphs/summary-statistics/measures-of-central-tendency/

- Mojarrango, L. (8 de Septiembre de 2016). Analisis del proceso de comercialización de carne de vacuno en el cantón Esmeraldas. (M. Moreira, Entrevistador)
- Moreira, H. (10 de Septiembre de 2016). Analisis del proceso de comercialización de carne de vacuno en el cantón Esmeraldas. (M. M. Alvarado, Entrevistador)
- Moreira, R. A. (26 de Agosto de 2016). Analisis del proceso de comercialización de carne de vacuno en el cantón Esmeraldas. (M. Moreira, Entrevistador)
- Morillo, M. (2005). Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias. *Red Actualidad Contable Face*, 1-20.
- Nacional, C. (2009). *Ley de sanidad animal, codificación*. Quito.
- Naresh K., M. (2004). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado*. Pearson Educación.
- Pacho Jiménez, S., & Calahorra Fernández, F. J. (2002). Calidad de la carne de vacuno. *Revista Complutense de Ciencias Veterinarias*. 3(2), 100-111.
- PUCESE, S. G. (Agosto de 2015). *Normativas PUCESE*. Obtenido de <http://www.pucese.edu.ec/images/Reglamentos/INSTRUCTIVO%20DE%20GRADUACION%20DE%20POSTGRADOS2015.pdf>
- Valdivia, A. G., & Carranza Trinidad, R. G. (2007). *La cadena productiva lechera en Aguascalientes: su integración y competitividad*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

5.2 Anexos



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

Sede Esmeraldas

Objetivo: Analizar el proceso de comercialización de la carne de vacuno en el cantón Esmeraldas, identificando su ruta crítica que sirva de referencia para fortalecer el entorno empresarial del sector.

<p>A. DATOS GENERALES</p> <p>1. Nombre de Establecimiento/Razón Social: _____</p> <p>2. Dirección _____ _____ _____</p> <p>3. Año de comienzo de actividades _____</p> <p>4. Sexo <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F</p> <p>5. Propiedad de local <input type="checkbox"/> Propio <input type="checkbox"/> Arrendado</p> <p>B. PERSONAL OCUPADO Y ACTIVIDAD ECONÓMICA</p> <p>1. Cuál es el número de personal</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Hombres</th> <th style="text-align: center;">Mujeres</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Remunerado</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>No remunerado</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Actividades en el sector</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Productor</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Transporte</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Comercialización</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table>		Hombres	Mujeres	Remunerado			No remunerado			TOTAL			Productor		Transporte		Comercialización		<p>3. Describa los principales productos comercializados</p> <p>1.- _____ _____</p> <p>2.- _____ _____</p> <p>3.- _____ _____</p> <p>4. Su principal cliente es:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Local</th> <th style="text-align: center;">Provincial</th> <th style="text-align: center;">Nacional</th> <th style="text-align: center;">Exterior</th> <th style="text-align: center;">Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.- Empresa Pública/Gobierno</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>2.- Empresa</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>3.- Público en</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Frecuencia: Diaria (d)/Semanal(s)/Mensual(m)/Trimestral (t)</i></p> <p>C.- COSTOS/GASTOS/INGRESOS/INVENTARIO</p> <p>1.- Dispone el establecimiento de registros contables? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>2. Cuál es el valor de los Costos (compras) y Gastos incurridos en el último año?</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Local</th> <th style="text-align: center;">Provincial</th> <th style="text-align: center;">Nacional</th> <th style="text-align: center;">Exterior</th> <th style="text-align: center;">Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Materia Prima \$</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>2. Repuestos \$</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>3. Envases y Embalajes \$</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>4. Sueldos y Salarios \$</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>4.-Otros Costos \$</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Frecuencia: Diaria (d)/Semanal(s)/Mensual(m)/Trimestral (t)</i></p>		Local	Provincial	Nacional	Exterior	Frecuencia	1.- Empresa Pública/Gobierno						2.- Empresa						3.- Público en							Local	Provincial	Nacional	Exterior	Frecuencia	1. Materia Prima \$						2. Repuestos \$						3. Envases y Embalajes \$						4. Sueldos y Salarios \$						4.-Otros Costos \$					
	Hombres	Mujeres																																																																													
Remunerado																																																																															
No remunerado																																																																															
TOTAL																																																																															
Productor																																																																															
Transporte																																																																															
Comercialización																																																																															
	Local	Provincial	Nacional	Exterior	Frecuencia																																																																										
1.- Empresa Pública/Gobierno																																																																															
2.- Empresa																																																																															
3.- Público en																																																																															
	Local	Provincial	Nacional	Exterior	Frecuencia																																																																										
1. Materia Prima \$																																																																															
2. Repuestos \$																																																																															
3. Envases y Embalajes \$																																																																															
4. Sueldos y Salarios \$																																																																															
4.-Otros Costos \$																																																																															

3. Cuál fue el total de los ingresos percibidos por el establecimiento durante el último año

PRODUCTO 1	\$								
PRODUCTO 2	\$								
PRODUCTO 3	\$								

Frecuencia: Diaria (d)/Semana(s)/Mensual(m)/Trimestral (t)

4. Modalidad de ventas

Efectivo		% de ventas mensuales	
Crédito			%
Dinero Electrónico			%

5.- Valor de las ventas

Máxima venta	\$								
Mínima venta	\$								
Venta Promedio	\$								

Frecuencia: Diaria (d)/Semana(s)/Mensual(m)/Trimestral (t)

6.- Valor de Inventario

		FINALES DE MES					
1.Producto En Proceso	\$						
2.Producto terminado	\$						
3.Materia Prima	\$						
		INICIOS DE MES					
1.Producto En Proceso	\$						
2.Producto terminado	\$						
3.Materia Prima	\$						

7.- Cuál es el destino de los productos no vendidos al mes?

a. Se desechan	\$						%
b. Alimento para animales	\$						%
c. Otros _____	\$						%

D.-DATOS DEL ESTABLECIMIENTO

1. El establecimiento tiene sucursales

	Si	No
En la misma ciudad		
Otros Cantones		
Otras Provincias		

2. Tiene previsto realizar nuevas inversiones?

	Si	No
Maquinaria Agregación de valor		
Recambio de Máquinas		
Mejoramiento de local		
Desarrollo de nuevos productos		

3. Evalúe en una escala de 1 al 5 (siendo 1 lo menos alcanzado y 5 lo más alcanzado) el grado en que cada una de las siguientes competencias ha sido IMPLEMENTADA por su establecimiento

a. Vender productos de calidad	
b. Garantizar el servicio al cliente	
c. Responsabilidad con los empleados	
d. Responsabilidad con los proveedores	
e. Responsabilidad con el medio ambiente	
f. Maximización de las utilidades	

4. Mencione cinco elementos que impiden el desarrollo de su establecimiento

1.- _____

2.- _____

3.- _____

4.- _____

5.- _____