

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO BOVINO, A PARTIR DE LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN TIANGUE MUNICIPAL, EN EL MUNICIPIO DE SAN ILDEFONSO,  
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE, PARA EL AÑO 2017”**

**PRESENTADO POR:**

BR. AGUILAR MORENO, ISAÍAS NEFTALÍ

BR. MARROQUÍN SÁNCHEZ, ILIANA GUADALUPE

BR. RAMOS FLORES, DOUGLAS ENRIQUE

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**SAN VICENTE, JUNIO DE 2018**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
RECTOR**

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICE-RECTOR ACADÉMICO**

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO

**VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO**

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS

**SECRETARIO GENERAL**

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

**AUTORIDADES FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL  
DECANA**

MSC. YOLANDA CLEOTILDE JOVEL

**VICE-DECANO**

MSC. LUIS ORELLANA

**SECRETARIA**

MSC. ELIDA CONSUELO FIGUEROA

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

MSC. JOSE WILFREDO ESCOTO

**ASESORES DE TRABAJO DE GRADUACION  
COORDINADORA DEL PROCESO:**

MSC. YANIRA YOLANDA GUARDADO

**DOCENTE ASESOR METODOLÓGICO:**

MSC. JOSÉ ALFREDO HERNÁNDEZ MERCADO

**DOCENTE ASESOR ESPECIALISTA:**

LIC. JULIÁN RAYMUNDO RIVERA PICHE

## ***AGRADECIMIENTOS***

A Dios, todo poderoso, por las bendiciones derramadas hacia mi persona, darme las fuerzas y fe necesaria para mantenerme firme en el camino de mi formación personal y profesional.

A mis abuelos, María Bernarda Moreno y José Roberto Díaz, por todo el amor, dedicación y apoyo. Así también por guiarme, por sus consejos y hacer de mí una mejor persona.

A mis hermanos, Judith Elizabeth Aguilar, Otoniel Adalberto Aguilar, Elías Antonio Aguilar y José Andrés Aguilar, por ser mi mayor fuente de inspiración para alcanzar mis metas.

También a mis padres, Rosa Elvira Moreno y José Santos Aguilar, por ser mi apoyo y consejeros en el transcurso de mis estudios. A toda mi familia en general ya que son un pilar fundamental en todo lo que soy.

A mis compañeros de tesis por el esfuerzo y sacrificio.

Una mención muy especial al Lic. Cerón Chávez y a la Licda. Yanira Guardado (Coordinadora del proceso de tesis), por sus palabras de motivación en los momentos críticos en el transcurso de nuestro trabajo final de graduación, también por la comprensión mostrada y compartir sus conocimientos a lo largo de mi formación académica universitaria.

A los docentes, Lic. Cesar Castro, Lic. José Alfredo Hernández Mercado (Asesor Metodológico) y al Lic. Julián Rivera (Asesor Especialista) por aportar con sus conocimientos en la realización de nuestro trabajo de graduación.

A los amigos y compañeros que han sido parte importante y que marchamos juntos durante estos años para culminar nuestros estudios profesionales.

*Isaias Neftalí Aguilar Moreno.*

## ***AGRADECIMIENTOS***

A Dios que ha sido mi guía, por regalarme la bendición de superarme y alcanzar mis metas, ya que sin él nada fuera posible, a mi madrecita bella, la Virgen María por su intersección y ejemplo de humildad a lo largo de este camino.

A mi mamá Blanquita, la persona más importante en mi vida, por sus oraciones, amor, comprensión, por estar siempre conmigo apoyándome incondicionalmente en los momentos más difíciles, por no permitir nunca que desistiera de mis sueños, por su sacrificio para que yo pudiera culminar mi carrera. ¡Te lo mereces mi madrecita y este triunfo es tuyo!

A mi mamá Juanita (Q.D.D.G) por dejarme tan valiosos consejos de la vida y por siempre animarme a tener un mejor futuro con su ejemplo de lucha constante, humildad y Fe en Dios.

A mi mamá Claudia, por sus oraciones, sacrificios, apoyo y amor incondicional. A mis amados hermanos/as; Ernesto José, Andrea Nathaly, Claudia Raquel y sobrinitos: Ashly y Jeremy por su amor, apoyo permanente y mi fuerza para seguir adelante. A toda mi hermosa familia que siempre han estado ahí de una u otra manera, con sus oraciones, por su amor, paciencia, comprensión, los amo inmensamente. A mis apreciables compañeros de trabajo de graduación; Douglas e Isaías y a mis amigos/as: Rosario, Evelyn, Pedro, Erika, Tania, Gabriela, Cecilia, Marely por su apoyo, cariño, y sincera amistad, por ser la mejor compañía que he tenido, gracias por ser como son.

A los docentes, en especial a los asesores del trabajo de graduación Lic. Edwin Cerón, Lic. Julián Rivera y Msc. Yanira Yolanda Guardado, por su dedicación, y comprensión, por creer en nuestra capacidad y brindarnos sus conocimientos a lo largo de la carrera universitaria.

*Niana Guadalupe Marroquín Sánchez*

## ***AGRADECIMIENTOS***

Agradezco primeramente a Dios, por guiarme en el camino del bien, y permitirme culminar esta etapa de mi vida ya que sin el nada hubiera sido posible.

A mis padres Mauricio Ramos y Consuelo Flores que con mucho esfuerzo y sacrificio me han apoyado en mis estudios, y en toda mi vida, gracias a ellos por la educación que me dieron, sus consejos y todo su apoyo, A mis hermanos Michael Ramos y Emely Ramos y a toda mi familia en general por su gran apoyo.

A mi novia Gloria Lovato por ser mi gran apoyo y bendición en mi vida, por sus grandes consejos y estar en todo momento a mi lado. A mis grandes amigos Rosmery Abrego, Edwin Ventura, Alejandra Hernández, por ayudarme a seguir adelante y estar siempre en los buenos y malos momentos, por su amistad y apoyo muchas gracias.

A mis compañeros de tesis Iliana Marroquín e Isaías Aguilar por el esfuerzo y sacrificio, y q ahora podemos decir: ¡misión cumplida!, muchas gracias.

Al licenciado Edwin Cerón por todo su apoyo a lo largo de mi carrera universitaria, al Lic. Julián Rivera y Msc. Yanira Yolanda Guardado por aportar con sus conocimientos a nuestro trabajo de graduación.

*Douglas Enrique Ramos Flores*

# CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>ii</b>
<b>1. Planteamiento del Problema.....</b>	<b>4</b>
1.1. Antecedentes del Problema.....	4
1.2. Definición del Problema de Investigación.....	7
1.3. Delimitación del Problema .....	7
1.3.1. Límite espacial . .....	8
1.3.2. Límite temporal.....	8
1.4. Formulación del Problema.....	8
1.5. Justificación del Problema.....	8
1.6. Alcance de la Investigación .....	11
1.7. Objetivos.....	12
1.7.1. Objetivo general.....	12
1.7.2. Objetivos específicos.....	12
<b>2. Marco Teórico de la Comercialización y la Ganadería.....</b>	<b>13</b>
2.1. La Comercialización .....	13
2.2. Planes Estratégicos y Planes de Marketing en Empresas Ganaderas. ....	17
2.2.1. Plan estratégico .....	19

2.2.2. Plan de marketing.....	21
2.3. La actividad ganadera .....	25
2.3.1. Antecedentes recientes de la ganadería en El Salvador .....	25
2.3.2. Problemas actuales que enfrentan los ganaderos.. .....	28
2.3.3. Situación actual de la ganadería del municipio de San Ildefonso .....	31
2.3.4. Comercialización en tiangués.....	35
<b>3. Metodología.....</b>	<b>38</b>
3.1. Metodología de la investigación .....	38
3.2. Tipo de investigación.....	39
3.3. Población y muestra de Investigación.....	40
3.4. Unidades de investigación (áreas) .....	43
3.5. Técnicas de recolección de información.....	43
3.6. Prueba piloto .....	45
3.7. Procesamiento de la información.....	45
3.8. Análisis de la información .....	45
3.9. Análisis de resultados .....	46
<b>4. Resultados de la Investigación.....</b>	<b>47</b>
4.1. Análisis de la situación actual de la actividad ganadera en el municipio de San Ildefonso .....	47
4.2. Implementación de un tiangué en el municipio de San Ildefonso .....	58

4.3. Análisis de la información recolectada en entrevista al señor Alcalde Municipal y el Presidente de la Cooperativa ACPALFON DE R.L. ....	66
4.3.1. Situación del sector ganadero en el municipio de San Ildefonso .....	67
4.3.2. Consideraciones en la actividad de comercialización de ganado bovino.....	68
4.3.3. Beneficios, objetivos y visión para la creación del tiangué municipal .....	68
4.4. Análisis de la información recolectada en entrevistas a representantes de Tiangués Municipales Vecinos.....	69
4.4.1. Características de los tiangués municipales estudiados .....	71
4.4.2. Análisis FODA y ciclo de vida de los tiangués municipales .....	72
4.4.3. Evaluación del desempeño de los tiangués .....	74
4.4.4. Canales de distribución o intercambio .....	75
4.4.5. Funcionalidad de los tiangués .....	77
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>79</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>81</b>
<b>5. Propuesta de Plan Estratégico.....</b>	<b>82</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>83</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>ANEXO 1:</b> Encuesta dirigida los jefes de familia del municipio de san Ildefonso, departamento de San Vicente.	

**ANEXO 2:** Entrevista dirigida a gerentes de los Tiangués municipales de San Rafael Cedros, Sensuntepeque, San Vicente y Ciudad Dolores.

**ANEXO 3:** Entrevista dirigida al señor Alcalde Municipal y presidente de la Asociación Cooperativa ACPALFON de R. L., en el municipio de San Ildefonso, Departamento de San Vicente.

**ANEXO 4:** Resultados de encuestas y entrevistas.

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Flujos Anuales .....	4
<b>Tabla 2</b> Ingresos últimos años de cartas de venta registradas en la alcaldía. ....	31
<b>Tabla 3</b> Consejo de Administración de Cooperativa ACPALFON de R.L. ....	34
<b>Tabla 4</b> Población en estudio según género.....	41
<b>Tabla 5</b> Género y nivel académico de los jefes de familia del municipio de San Ildefonso. .....	48
<b>Tabla 6</b> Producción a la que se dedica los encuestados.....	54
<b>Tabla 7</b> Percepción de beneficios los encuestados. ....	58
<b>Tabla 8</b> Percepción de la rentabilidad de la ganadería bovina en el municipio de San Ildefonso. ....	59
<b>Tabla 9</b> Características de un Tiangué.....	65
<b>Tabla 10</b> Características comparativas de los tiangués municipales de la zona. ....	71
<b>Tabla 11</b> Análisis FODA de los tiangués estudiados.....	72
<b>Tabla 12</b> Evaluación del desempeño de los tiangués.....	74
<b>Tabla 13</b> Funcionamiento de los Tiangués. ....	77

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Comparación del PIB Agropecuario .....	5
<b>Figura 2.</b> Estrategias competitivas de Michael E. Porter.....	14
<b>Figura 3.</b> Principales canales de distribución .....	16
<b>Figura 4.</b> Gráfico de ingresos de cartas de venta .....	32
<b>Figura 5.</b> Género y nivel académico de los jefes de familia.....	49
<b>Figura 6.</b> Ingresos mensuales de las familias del municipio de San Ildefonso .....	49
<b>Figura 7.</b> Actividad económica a que se dedican las personas encuestadas del municipio de San Ildefonso .....	51
<b>Figura 8.</b> Actividades económicas dentro del sector primario .....	52
<b>Figura 9.</b> Se representa gráficamente la actividad ganadera .....	53
<b>Figura 10.</b> Área específica de la actividad ganadera de los encuestados .....	53
<b>Figura 11.</b> Lugares donde el productor comercializa el ganado.....	54
<b>Figura 12.</b> Frecuencia de la comercialización del ganado.....	55
<b>Figura 13.</b> Cantidad de animales que destina a la comercialización .....	56
<b>Figura 14.</b> Precios del ganado con propósito lechero .....	56
<b>Figura 15.</b> Precios del ganado con propósito de engorde .....	57
<b>Figura 16.</b> Percepción de la rentabilidad de la actividad ganadera .....	59
<b>Figura 17.</b> Percepción de la rentabilidad de la Ganadería Bovina en el municipio de San Ildefonso .....	60
<b>Figura 18.</b> Percepción de las estrategias que utiliza el sector ganadero del municipio de San Ildefonso .....	61

<b>Figura 19.</b> Percepción de los tipos de estrategias el sector ganadero del municipio de San Idefonso .....	62
<b>Figura 20.</b> Cantidad de tiangués conocidos por los encuestados.....	63
<b>Figura 21.</b> Nivel de aceptación de los tiangués mencionados de la zona paracentral .....	64
<b>Figura 22.</b> Características de los tiangués .....	66
<b>Figura 23.</b> Ciclo de vida de los Tiangués estudiados .....	73
<b>Figura 24.</b> Canal de distribución Productor-Minorista-Consumidor.....	75
<b>Figura 25.</b> Canal de distribución Productor-Distribuidor-Minorista-Consumidor .....	76
<b>Figura 26.</b> Proceso de emisión de una carta de venta .....	78

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo primordial determinar estrategias de comercialización de ganado bovino, a partir de la implementación de un tiangué municipal, en el municipio de San Ildefonso, departamento de San Vicente.

Brindando de esta manera herramientas que impulsen el desarrollo del sector ganadero y del municipio.

La recolección de la información se realizó a través de dos instrumentos (encuestas y entrevistas) que proporcionaron la información más exacta posible extraída propiamente de los ciudadanos y ganaderos del municipio, así como también la recolección de información de otros tiangués municipales y del señor alcalde.

Finalmente, el equipo investigador espera que el trabajo de investigación sea utilizado por las diferentes instituciones que tienen como finalidad contribuir al desarrollo económico y principalmente de la ganadería del municipio de San Ildefonso.

# INTRODUCCIÓN

La ganadería en El Salvador se ha caracterizado por ser una de las actividades económicas más importantes, pero poco tecnificada y de pequeña explotación, lo que ha llevado a un bajo crecimiento en los últimos años. El municipio de San Ildefonso se caracteriza por ser la ganadería su principal actividad económica, pero a pesar de esto no cuenta con las estrategias adecuadas para impulsar esta actividad.

El trabajo de investigación tiene como título “ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO BOVINO, A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN TIANGUE MUNICIPAL, EN EL MUNICIPIO DE SAN ILDEFONSO, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE, PARA EL AÑO 2017”, con el objetivo de diseñar un modelo que especifique las diferentes estrategias de comercialización de ganado bovino que se pueden realizar una vez implementado el tiangué municipal.

En el Capítulo I, Planteamiento del Problema se parte de los antecedentes que dieron origen a la problemática, definición del problema, delimitación del problema, formulación del problema, justificación del problema, alcances de la investigación, así como también se presentan los objetivos que conlleva la investigación.

El capítulo II contiene el marco teórico relacionado a la investigación partiendo de los tipos de estrategias y determinando la más idónea para la investigación. Además, haciendo referencia de la importancia del plan de marketing y plan estratégico en las empresas ganaderas, siguiendo con los antecedentes de la ganadería, en El Salvador y en el municipio de San Ildefonso y otros aspectos importantes.

El capítulo III, metodología utilizada en la investigación iniciando con el tipo de investigación, la población que se tomó como referencia para poder hacer el cálculo de la muestra, así como también las técnicas que se aplicaron para desarrollar la investigación de campo y la recolección de información.

En el capítulo IV se presentan los análisis de los resultados de la investigación a través de gráficas y los análisis respectivos de cada una de ellas tomando como referencia las variables consideradas más importantes.

En el capítulo V se presenta la propuesta de un plan estratégico de comercialización de ganado en el tiangué municipal de San Ildefonso, con el que se pretende darle una herramienta de valor a la cadena productiva de los ganaderos de la zona.

# 1. Planteamiento del Problema

## 1.1. Antecedentes del Problema

La economía salvadoreña tiene como principales características el ser una economía dolarizada, principalmente orientada a los servicios y al consumo y una fuerte dependencia de la economía estadounidense. Su tasa de crecimiento es en promedio del 1.9% anual. La balanza comercial ha sido por muchos años deficitaria, debido a condiciones de la estructura productiva como a condiciones específicas del país. También posee tendencias a incrementar el déficit por problemas de los precios del café y los hidrocarburos. (Banco Central de Reserva, 2016)

El sector de producción agropecuaria está caracterizado por explotaciones pequeñas y poco tecnificadas, pero con aporte en diversas actividades como puede observarse la siguiente tabla, donde se encuentran señaladas las actividades que mayor aporte hacen a PIB agropecuario: granos básicos y ganadería.

**Tabla 1**  
*Flujos Anuales*

Producto Interno Bruto (PIB) por Rama de Actividad Económica. A Precios Constantes de 1990						
Millones de Dólares						
FLUJOS ANUALES						
Actualizado Hasta 2016						
CONCEPTOS	2011	2012	2013	2014(p)	2015(p)	2016(p)
1.1 Café oro	128,5	112,69	70,16	57,41	56,07	57,48
1.2 Algodón	0,13	0,15	0,15	0,09	0,01	0,01
1.3 Granos básicos	196,37	245,58	256,48	246,84	208,7	236,46
1.4 Caña de azúcar	56,72	65,91	70,94	70,75	71,31	74,38
1.5 Otras producciones agrícolas	274,78	276,15	281,67	299,25	309,72	314,37
1.6 Ganadería	218,98	221,17	226,7	233,57	231,82	236,45
1.7 Avicultura	157,44	159,14	165,93	175,72	183,61	193,93
1.8 Silvicultura	72,86	64,08	66,65	70,47	72,59	73,31
1.9 Productos de la caza y la pesca	31,14	31,35	32,29	32,29	31,65	32,28
<b>TOTALES</b>	<b>1136,92</b>	<b>1176,22</b>	<b>1170,97</b>	<b>1186,39</b>	<b>1165,48</b>	<b>1218,67</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central de Reserva(BCR).

En este contexto la ganadería en El Salvador es una actividad muy importante en el aspecto económico y social del país, pero por diversas razones no se han obtenido los resultados necesarios para poder lograr un crecimiento sostenido. (Santín, 2001)

A pesar de ello, el sector ganadero ha crecido. Basta comparar el PIB agropecuario de 1990 y 2015 que fue de 17% y 20% respectivamente (BANDESAL, 2016). Una perspectiva comparativa puede apreciarse en la siguiente gráfica:

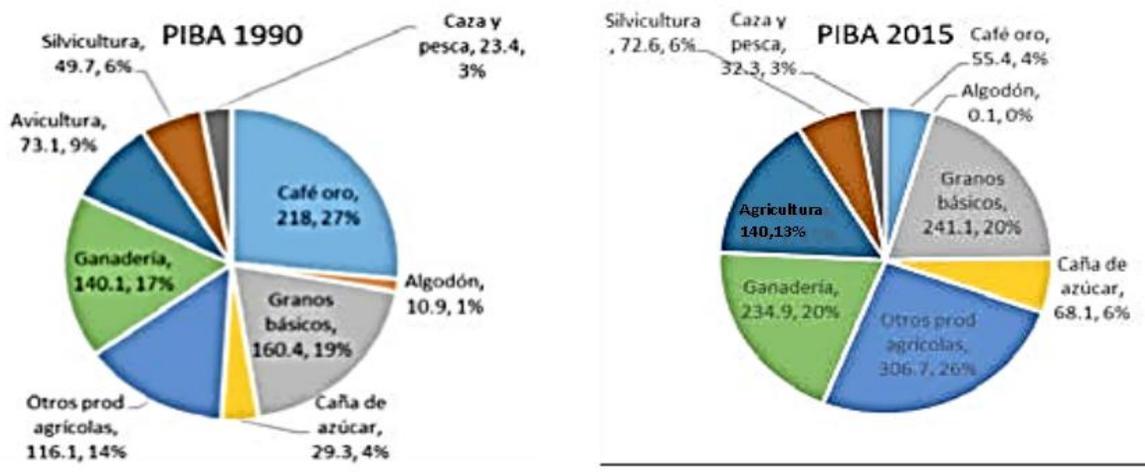


Figura 1. Comparación del PIB Agropecuario. Elaboración propia con datos del Banco Central de Reserva(BCR).

San Ildefonso al igual que la mayoría de municipios del departamento de San Vicente, realizan actividades económicas fundamentales tales como: las proporcionadas por la producción agropecuaria sector primario compuesta por el sector agrícola y el sector ganadero o pecuario. Estas actividades económicas, junto con otras estrechamente vinculadas son las más significativas del medio. Los productos agrícolas de mayor cultivo son: granos básicos, plantas hortenses y frutales dispersos (San Vicente Productivo, 2005).

Así mismo se destaca la ganadería y la fabricación de productos lácteos artesanales que han tenido una participación muy considerable en la economía, además de crianza de aves de corral, cerdos y a la pesca artesanal.

San Ildefonso se caracteriza por ser un municipio dedicado en su mayor parte a la ganadería, principal actividad económica que genera mayores fuentes de empleo en la totalidad del año en comparación a otras actividades como lo es la agricultura, la pesca, entre otras (San Vicente Productivo, 2005).

Los ganaderos de la zona cuentan con una composición genética de sus hatos bovinos correspondientes a una mezcla de ganado Cebuino Brahman, ganado Criollo y un poco de ganado Pardo Suizo; este último como uno de los dedicados directamente para producción de leche. Este material genético tiene limitaciones en cuanto a su potencial productivo para leche, pero si tienen resistencia para las condiciones imperantes en la zona, principalmente en la estación seca.

Actualmente se están implementando estrategias para introducir ganado directamente para la producción de leche, así como lo son el ganado Brown Swiss, Holstein y Jersey. Se considera que la mayoría de ganaderos de la zona incluyendo a los asociados de la Cooperativa de Producción Agropecuaria “Los Fonchanos” de Responsabilidad Limitada (ACPALFON de R.L.). Poseen individualmente hatos bovinos que oscilan entre 20 o más cabezas de ganado. Así como también una cantidad de manzanas de terreno para la producción de ganado de 5 Mz. a 10 Mz.

El comercio de ganado bovino dentro del municipio es un proyecto de urgente necesidad, en el caso de San Ildefonso no ha sido desarrollado ni utilizado de ninguna manera, si bien existe

el comercio básico esto no compensa el nivel de exigencia ni necesidad de la población del municipio como tal, siendo la ganadería la actividad principal de San Ildefonso. (San Vicente Productivo, 2005)

El contexto anterior, permite visualizar los retos que tienen los productores locales, para mantener a flote su actividad económica, y lo que motivó la presente investigación.

## **1.2. Definición del Problema de Investigación**

El desarrollo e impulso de la ganadería es de suma importancia para los habitantes del municipio de San Ildefonso ya que es una de las principales fuentes de ingreso para las familias, y la actividad con mayor potencial para mejorar su calidad de vida.

Lo que se pretendió con esta investigación fue:

1. Que el sector ganadero cuente con mejores opciones para comercializar su ganado,
2. Reducir costos y riesgos.
3. Aumentar la eficiencia del productor ganadero.

Ya que implementando estrategias adecuadas de comercialización de ganado se podrá tener una mejor claridad del sector y aprovechamiento de la producción ganadera.

## **1.3. Delimitación del Problema**

La investigación tuvo énfasis en la creación de estrategias de comercialización del ganado bovino, en específico para el municipio de San Ildefonso, que permitan el desarrollo del sector.

**1.3.1. Límite espacial.** El estudio se realizó en el municipio de San Ildefonso.

**1.3.2. Límite temporal.** El estudio se realizó durante el año 2017.

## **1.4. Formulación del Problema**

Después de haber realizado el diagnóstico de la situación del sector ganadero en el municipio de San Ildefonso, se identificaron problemas relacionados a la falta de impulso y desarrollo de las actividades productivas, así como también la falta de comercialización adecuados de la producción ganadera. Se determinó que no existe un lugar adecuado en donde se dé la compra y venta de ganado bovino pero que si existe la posibilidad de crear un tiangué que sea de beneficio para el sector ganadero del municipio y sus alrededores.

Por lo antes mencionado surge la necesidad de estudiar:

**¿EN QUÉ MEDIDA REPERCUTIRÁ LA APLICACIÓN DE UNA SERIE DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO BOVINO AL IMPLEMENTAR UN TIANGUE MUNICIPAL EN SAN ILDEFONSO?**

## **1.5. Justificación del Problema**

Las actividades ganaderas en El Salvador han tomado mucha importancia tanto en aspectos económicos, sociales y culturales. Aunque también considera que por muchos factores como lo es la falta de asistencia técnica, la pobreza, la delincuencia, la falta de regulaciones entre otras; no se ha mostrado el dinamismo necesario para lograr un crecimiento sostenible que diere la oportunidad de tener autosuficiencia en la producción nacional.

Al analizar la historia del país, se ha podido observar la importancia económica que la ganadería tiene, pues alrededor de una tercera parte del Producto Interno Bruto (PIB)

agropecuario corresponde al aporte del subsector pecuario, del cual la ganadería bovina es el más importante.

A partir de la década de los 90, se observaron importantes avances en la ganadería especializada, debido a la incorporación de nuevas tecnologías de manejo, además de importantes inversiones realizadas en explotaciones, lo que permitió un incremento de la productividad; es por ello que se denota la importancia de fortalecer las actividades de comercialización de ganado bovino, brindando las herramientas necesarias que les permitan tener actividades comerciales más justas en donde se valore el trabajo de los productores ganaderos.

Por tanto, con los resultados de la investigación se busca impulsar el desarrollo social y económico del municipio de San Ildefonso; proporcionando estrategias de comercialización idóneas al sector ganadero. La ganadería en el municipio considerado como uno de los principales impulsores del progreso por lo cual requiere de apoyo; brindándole un área adecuada donde se realicen las actividades comerciales de ganado bovino.

La construcción de un tiangué municipal beneficiará al desarrollo del sector ganadero y reactivador del comercio en general del municipio, generador de empleo, desarrollo económico, etc.

Así como también la identificación adecuada de estrategias de comercialización de ganado bovino una vez implementado el tiangué municipal puede llegar a ser uno de los factores de éxito en el municipio.

El análisis de los resultados es determinante para la implementación del modelo de la infraestructura del tiangué municipal ya que deberá ser un lugar innovador, amplio y en un área geográfica adecuada.

Así como también generar una visión progresista en cada uno de los productores del sector ganadero, los resultados obtenidos también servirán a otros investigadores interesados en el área, así como también a inversionistas que deseen evaluar las factibilidades de invertir en proyectos relacionados a la ganadería del municipio.

Entre los Beneficiarios se encuentran:

- La alcaldía municipal que con dicho estudio de investigación tendrá herramientas adecuadas para potenciar el desarrollo económico y sostenible de la zona. Además, una vez implementado el tiangué municipal generar ingresos municipales en concepto de impuestos en el sector ganadero.
- A la población ganadera, le dará mejores alternativas de comercialización estratégicas de su ganado bovino.
- Cooperativa ACPALFON de R. L. obtendrá con dicho estudio una más adecuada visualización del desenvolvimiento de sector ganadero de la zona, permitiéndole así implementar estrategias que impulsen el desarrollo del sector cooperativista de los ganaderos.
- La población en general del municipio, que por medio de este proyecto se crearían más fuentes de empleo, temporales y permanentes activando el sector comercio.

Se considera la ganadería como una de las alternativas que impulsen el desarrollo y estabilidad económica del municipio todo y cuando se creen condiciones adecuadas que permitan minimizar dichas problemáticas.

## **1.6. Alcance de la Investigación**

La indagación del tema: **“ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO BOVINO, A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN TIANGUE MUNICIPAL, EN EL MUNICIPIO DE SAN ILDEFONSO, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE, PARA EL AÑO 2017”**, lleva a realizar un estudio explicativo, con el cual se pretende conocer los factores económico, sociales y financieros, que inciden en el desarrollo de una comercialización estratégica de ganado bovino en el municipio de San Ildefonso, departamento de San Vicente, con ello se pretende diseñar un modelo que especifique las diferentes estrategias de comercialización de ganado bovino que se pueden realizar una vez implementado el tiangué municipal.

Dicho modelo también podrá ser de mucho apoyo para futuros tiangués en el territorio nacional, así como para aquellos ya existentes.

En los modelos existentes de tiangués municipales que se han observado están: el Tiangué de San Rafael Cedros, Tiangué de Sensuntepeque, Tiangué de San Vicente y Tiangué de Ciudad Dolores en estos se aplican estrategias para la comercialización de ganado bovino, que tienen muchos años implementándose y que se consideran la forma tradicional de comercializar el ganado, por lo que con esta investigación se pretende evaluar que tan justa es la manera de comercializar el ganado bovino, teniendo en cuenta que al finalizar dicha investigación se propondrán alternativas de estrategias que ayuden a mejorar la forma de realizar el comercio en el municipio de San Ildefonso una vez implementado el Tiangué Municipal.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general.**

Determinar estrategias de comercialización de ganado bovino, a partir de la implementación de un tiangué municipal, en el municipio de San Ildefonso, departamento de San Vicente, para el año 2017

### **1.7.2. Objetivos específicos.**

- Identificar estrategias alternativas de comercialización de ganado bovino a partir de la implementación de un tiangué municipal, en el municipio de San Ildefonso.
- Potenciar el desarrollo económico de la población mediante la implementación de estrategias de comercialización de ganado bovino a partir de la implementación de un tiangué municipal, en el municipio de San Ildefonso.
- Conocer cuáles son los factores económicos, financieros y sociales que inciden en el desarrollo de estrategias de comercialización de ganado bovino, a partir de la implementación de un tiangué municipal en el municipio de San Ildefonso.

## **2. Marco Teórico de la Comercialización y la Ganadería**

### **2.1. La Comercialización**

La comercialización es una actividad clave en los negocios, porque si esta parte se realiza bien, puede sostenerse y crecer. Si no se tiene el cuidado, este se puede volver el punto débil de todo proceso productivo (Alonzo Henríquez, 1984).

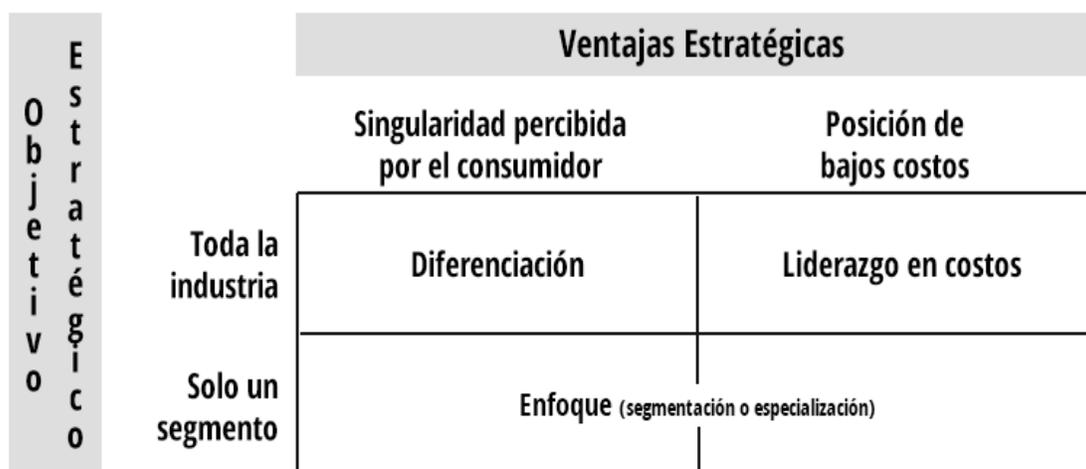
Se puede definir la Comercialización como un conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento hasta que llega al consumidor. (Juve, 1996)

En la empresa agrícola, del tamaño que sea, el proceso de comercialización también se aplica, pues se moviliza la producción (carne o leche) hasta el consumidor o fabricante. Comprende actividades de manipulación, transporte, embalajes, clasificación y control de calidad. (Juve, 1996)

La comercialización es importante para las empresas como para los consumidores, a la empresa le permite estar en contacto con los consumidores, con el propósito de valorar las dimensiones del mercado tanto a corto como a mediano plazo y así asegurar su permanencia en el mercado. A los consumidores los estimula la buena calidad y bajos precios de los productos a obtener que satisfagan sus necesidades o deseos.

Michael Porter (2007) dice que cuando los fines (metas) de la empresa se combinan con los medios (políticas) nos encontramos con las estrategias competitivas. Estas pueden ser explícitas o implícitas, pero todas las empresas las usan. Las estrategias de comercialización en la actualidad permiten lograr los objetivos que la empresa o entidad se haya fijado para

alcanzar una posición relevante en la sociedad. Él propone las siguientes estrategias genéricas:



*Figura 2.* Estrategias competitivas de Michael E. Porter.

Una estrategia de Diferenciación trata de diferenciar el producto o servicio de la empresa, creando algo que en la industria se percibe como único (Porter, 2007). Como observaremos más adelante el sector ganadero del municipio de San Ildefonso, utiliza el ganado adaptado a la zona, y las razas criadas en el territorio nacional. Una estrategia como esta sería difícil de implementar.

Una segunda estrategia que el autor propone son las estrategia de Liderazgo en costo, exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, reducción agresiva de costos variables y fijos, así como también minimizar los gastos de administración y ventas (Porter, 2007). Debido a que, en el sector son productores individuales, una estrategia como esta sería difícil de implementar.

La última estrategia que Porter (2007) propone son las estrategias de Concentración, las cuales se concentran en un grupo de compradores en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. El equipo investigador concluye que esta estrategia está en correlación con la idea de la Alcaldía Municipal de San Ildefonso y de las cooperativistas de la zona de crear un tiangué municipal formal y completo (entrevistas).

La finalidad de poseer un plan estratégico en la organización consiste en definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos. De esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas. Esto genera coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la dirección, poniendo a la organización en relación con las necesidades del entorno.

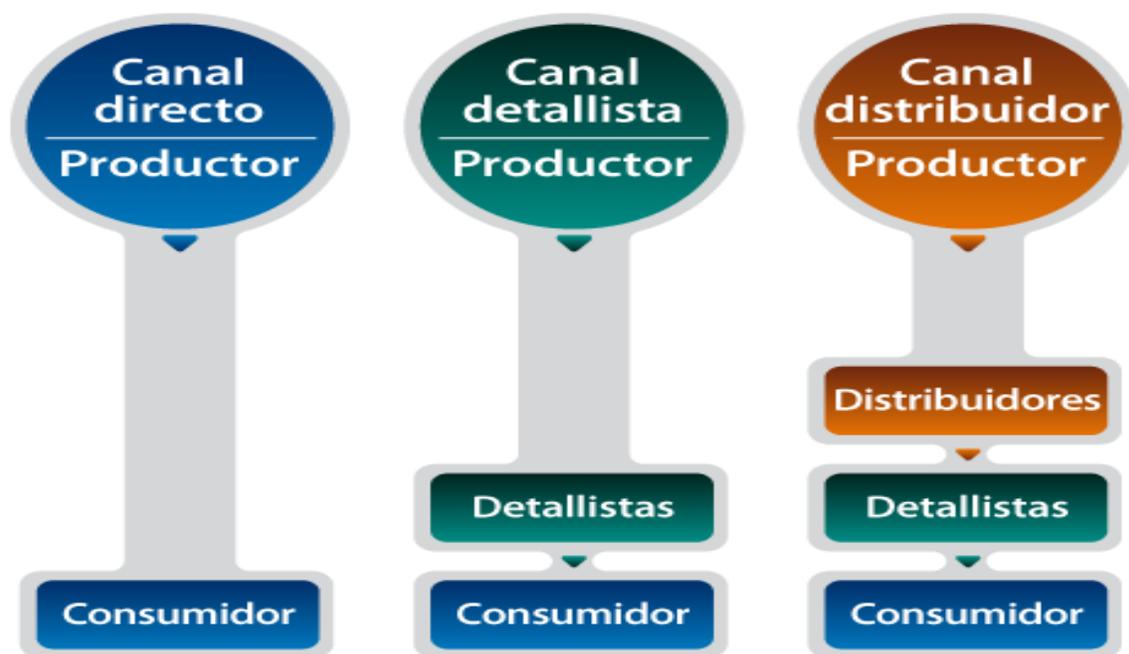
Las estrategias de promoción y comercialización son a menudo una lluvia de ideas y se escriben como parte del plan de marketing de una organización. En la actualidad si un negocio no tiene un plan de marketing, debería considerar seriamente el desarrollo de uno. La mayoría de los planes de marketing son las estrategias actuales o esperadas que tienes para tus productos, los puntos de precio de esos productos, cómo se van a distribuir los productos y su publicidad y herramientas de marketing.

Ante tal situación Lambin y otros (2007) nos expone lo siguiente: Un plan de marketing también es importante para el desarrollo de una estrategia, ya que ayuda a tu empresa a identificar sus mercados objetivos y establecer metas mensurables. Es de vital importancia

para el éxito de la organización que se implemente un plan de marketing que apunte al crecimiento y al cambio positivo en los resultados.

Ahora bien, el énfasis de este estudio será en los canales de distribución, los cuales son las estructuras formadas por socios interdependientes que participan en el proceso de hacer que los bienes o servicios estén disponibles para el uso o consumo de los consumidores o usuarios industriales. Trata las estrategias enfocadas en el canal de distribución de lograr reducir distancias que existen entre los productores y consumidores, haciendo que los bienes estén disponibles donde y cuando se necesiten, creando así utilidades en la distribución. (Lambin, 2007)

Los principales tipos de canales se describen a continuación:



**Figura 3.** Principales canales de distribución que se dan entre productores y consumidores. Elaboración propia por el equipo de investigación.

- Canal Directo o Canal 1 (del Productor o Fabricante a los Consumidores): Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.
- Canal Detallista o Canal 2 (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros)
- Canal Mayorista o Canal 3 (del Productor o Fabricante a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios: 1) los mayoristas (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos) y 2) los detallistas (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final).

## **2.2. Planes Estratégicos y Planes de Marketing en empresas ganaderas.**

La comercialización de ganado para muchos de los productores de nuestro país, es una actividad muy importante en la cual los productores de ganado prestan mucha atención, ya que de ello depende el éxito o fracaso de esta actividad; debido a lo anterior es necesaria la ejecución de estrategias de comercialización que garantice la obtención de la mejor rentabilidad de la producción en esta actividad.

No obstante esta situación a muchos de los productores toman la decisión de vender su ganado a otra persona para que lo comercialicen, lo dañino de esta decisión es que la mejor parte de la ganancia de esta actividad no queda en manos del productor, que es el que a realizado el mayor esfuerzo en el manejo y alimentación del ganado. Lo que provoca baja rentabilidad y en algunos casos pérdida para el ganadero, provocando que muchos obten solo por una ganaderia de subsistencia e incluso por terminar con ese rubro. Por lo que para dar una propuesta de solución que nos permita obtener mejores condiciones de comercialización de ganado bovino a los productores y comerciantes del municipio de San Ildefonso realizaremos dos planes que nos permitan determinar, la viabilidad y aceptación de la creación de un tiangué municipal en dicho municipio y el otro es un plan estrategico que nos permita darle una forma justa al ganadero de realizar la comercialización del ganado bovino que posea y así este obtenga mayor rentabilidad. Según los autores Laura Fischer y Jorge Espejo, existen a las menos cinco ventajas que resultan de la planeación:

- Se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia de marketing.
- Ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.
- Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.
- Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.
- Contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve (Fisher, 1995).

**2.2.1. Plan estratégico.** En la actualidad el entorno competitivo y dinámico, se deben afrontar continuamente con nuevos retos, es por ello que es importante tener en cuenta qué es un plan estratégico. El plan estratégico de marketing se elabora luego del plan estratégico de la empresa, como respuesta a un requerimiento de la administración por disponer de planes para cada área funcional importante. (Koontz, 2008)

Es un documento en el que los responsables de una organización, reflejan cual será la estrategia a seguir por su empresa en el mediano plazo que logre optimizar el rendimiento de las diferentes actividades y procesos.

Un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

¿Por qué realizar un plan estratégico?

- Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa (Lambin, 2007).

### **Elementos que contiene el Plan Estratégico**

#### **Misión**

Es la razón de ser de la empresa/organización.

Debe ser clara, concisa y compartida. Siempre orientada hacia el cliente no hacia el producto o servicio, reflejando el propósito fundamental de la empresa en el mercado (Lambin, 2007).

### **Visión**

Define lo que la empresa/organización quiere lograr en el futuro, es lo que la organización aspira llegar a ser.

Debe ser retadora, positiva, compartida y coherente con la misión, marcando el fin último que la estrategia debe seguir, proyectando la imagen de destino que se pretende alcanzar.

### **Objetivos**

Objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo. Por ello un objetivo sirve para: Formular concreta y objetivamente resultados o Planificar acciones u Orientar procesos o Medir resultados.

### **Metas**

Las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración. Generalmente las metas de la organización cumplen tres funciones principales:

- Establecen el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización.
- Proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización

- Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo.

## **Estrategias**

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". (Koontz, 1991)

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.

**2.2.2. Plan de marketing.** Este elemento es de vital importancia, ya que contiene un documento escrito que incluye una estructura de seis puntos importantes, los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización (Lambin, 2007):

Un plan de marketing tendría como mínimo el siguiente contenido.

### **Análisis de la situación actual**

En ésta parte se incluye normalmente un análisis de las fuerzas del ambiente externo, habitualmente podemos acompañar este análisis con un breve repaso al modelo de las fuerzas

competitivas de Porter con el objetivo de conocer el grado de competitividad del sector en el que nos desenvolvemos:

- La rivalidad existente entre competidores,
- El poder de negociación existente de los clientes y de los proveedores,
- La dificultad de salida del sector y
- la amenaza de productos sustitutivos y de nuevos entrantes.

Cuanto más conocimiento tengamos de la realidad actual y futura de estas fuerzas, más fácil será definir y seguir una estrategia competitiva ventajosa (Lambin, 2007).

Así también de los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing. Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados. Muchas empresas, suelen incluir en esta parte un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

### **Objetivos de marketing**

Se incluyen los objetivos de Marketing; los cuales, deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía.

Un detalle importante, es que cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en el área y en la organización.

## **Posicionamiento y ventaja diferencial**

Contiene las respuestas a dos preguntas de vital importancia:

- ¿Cómo posicionar un producto en el mercado? (posicionamiento).

El posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que comercializa la misma compañía.

Es decir, el posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, esto significa, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

- ¿Cómo distinguirlo de sus competidores? (ventaja diferencial).

La ventaja diferencial se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben y distinguen de la competencia.

Las únicas dos fuentes generadoras de una ventaja competitiva son la diferenciación y el liderazgo en costos, los cuales deben ser mantenidos durante el tiempo, de lo contrario, dicha ventaja será comparativa (Lambin, 2007).

## **Mercado meta y demanda de mercado**

Se especifican los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa dirigirá su programa de marketing. Luego, se incluye un pronóstico de la demanda (es decir, las ventas) para los mercados meta (Lambin, 2007).

En la actualidad, prácticamente todos los mercados están compuestos por varios segmentos, tales como dirigir oferta a nuevos submercados que respondan de manera positiva a las características ofrecidas o bien elaborar nuevas ofertas para satisfacer nuevos nichos de mercado. El proceso de segmentación es un trabajo exigente, pero de hacerlo de forma correcta nos permitirá reducir el número de competidores, así como dedicar una atención personalizada a aquellos clientes que encontremos en los nuevos submercados.

Para que podamos calificar un segmento como óptimo, y con ello útil a nuestra estrategia de marketing, este debe reunir una serie de características básicas:

- Estabilidad: la empresa debe tener tiempo para producir y comercializar sus productos/servicios dirigidos al segmento.
- Accesibilidad: nos es más que la capacidad de acceder físicamente al segmento con ofertas a los clientes de forma rentable.
- Potencialidad: el segmento debe estar consolidado o tener un crecimiento sostenible, para garantizar a la empresa una cierta rentabilidad.
- Rentabilidad: ya nombrada en las características anteriores, además de una rentabilidad económica y financiera, debemos considerar la rentabilidad social, esto quiere decir que nuestra marca e imagen de empresa salga reforzada.
- Homogeneidad interna: esta característica se refiere básicamente a que los potenciales clientes a los que nos dirijamos deben ser lo más semejantes posibles, ya que estos deben responder de forma similar ante nuestras acciones de marketing.

- Homogeneidad externa: esto quiere decir que los clientes de un segmento deben ser distintos con los clientes de otro segmento determinado, de manera que nos respondan de forma diferente ante nuestras acciones de marketing.

A la hora de elaborar nuestros planes de marketing, tenemos que ser capaces de llevar a cabo una buena segmentación de mercado, con el fin de definir nuestro grupo objetivo (Lambin, 2007).

### **Mezcla de marketing**

Representa la combinación de numerosos aspectos de los siguientes cuatro elementos: El producto, el cómo se lo distribuye, cómo se lo promueve y cuál es su precio (producto, precio, promoción y plaza). Cada uno de estos elementos tiene por objeto satisfacer al mercado meta y cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

### **Evaluación de resultados y control**

Es un diseño del instrumento que permitirá la evaluación y control constante de cada operación para que el resultado final sea lo más apegado al plan estratégico de marketing.

## **2.3. La actividad ganadera**

**2.3.1. Antecedentes recientes de la ganadería en El Salvador.** En la década de los 60's hubo un crecimiento tanto en producción de leche como en carne, debido fundamentalmente al otorgamiento de créditos blandos al 6% de interés y a plazos adecuados provenientes del Fondo de Desarrollo Económico (Alonzo Henríquez, 1984).

El Gobierno Salvadoreño a través de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, inicia en 1967 una mayor actividad promocional, se crean los programas de Mejoramiento Ganadero

(MEGA) y de Mejoramiento Porcino (MEPO), con el propósito de mejorar la industria pecuaria (Santín, 2001).

En la década de los 70's se experimenta un decidido esfuerzo en la producción de carne debido al aumento de los precios, motivado por la exportación de carne a los Estados Unidos de América a través de Quality Meats y Mataderos de El Salvador, lo anterior produjo los resultados siguientes: aumento del hato nacional, aumento de la producción de leche, exportación de carne, además de suplirse el mercado interno. Se creó el Centro de Desarrollo Agropecuario (CEDA-Izalco), con explotaciones modernas de carne, leche y doble propósito. Inició programas de capacitación con cursos teóricos y prácticos sobre técnicas modernas de explotaciones ganaderas a propietarios, administradores y corraleros; se inician los programas del centro porcino y especies menores. La década de los 80's se caracteriza por cuatro situaciones que dramáticamente afectan al sector (Santín, 2001)

- a. La implementación de la Reforma Agraria
- b. El conflicto armado
- c. El cuatreroismo
- d. La indiscriminada importación de leche en polvo, especialmente a partir de 1983.

La implementación de la Reforma Agraria fue un acontecimiento de innegables efectos negativos sobre la ganadería nacional, como consecuencia de un ambiente de inseguridad jurídica se llevó a cabo la venta indiscriminada de ganado para sacrificio inicialmente por ganaderos particulares y posteriormente por cooperativas del sector reformado.

Los resultados no tardaron en manifestarse y en apenas cuatro años se observa que el hato ganadero se reduce significando un retroceso muy significativo, disminuyeron los volúmenes de producción de leche y las exportaciones anuales de carne. El agro salvadoreño, por diversas razones, trabajó apenas en una tercera parte de su capacidad productiva, con el consiguiente efecto económico y social para el país.

Como consecuencia de la situación del conflicto armado en el país; muchos ganaderos redujeron los volúmenes de producción, disminuyendo y en algunos casos eliminando el concentrado, otros sacrificaron sus programas de crianza de reemplazos de terneras y también otros ganaderos vendieron sus hatos bovinos y se retiraron definitivamente de la producción por encontrarse sus explotaciones en zonas conflictivas. El cuatreroismo en la zona rural es otra de las causas que ha diezmando el hato bovino nacional; es una situación que todavía persiste en el país a pesar de las medidas tomadas por las autoridades competentes para combatirlo. En cuanto a la indiscriminada importación de leche en polvo, el mayor problema lo constituye la mala distribución de las donaciones de leche en polvo descremada que generó un aumento en la recombinación de leche fluida y la adulteración de productos lácteos especialmente quesos, desplazando al productor nacional.

En la década de los 90's, se tomaron acciones de importancia; se eliminaron los controles de precios a la venta de leche fluida, se aumentó el arancel a las importaciones de leche en polvo al 20%, se reactivó la Comisión de Defensa de la Industria Láctea integrada por el gobierno, la gremial de plantas lácteas (APPLE) y las gremiales ganaderas, se promulgó el Código de Salud, la Ley de Protección al Consumidor, la Ley de Fomento y Producción Higiénica de la Leche, Productos Lácteos y Regulación de su Expendio (Santín, 2001).

De 1995 al 2001 se da una verdadera transformación productiva del sector ganadero lechero; un grupo de ganaderos fuertemente asociados ha logrado incrementar la producción alcanzando un promedio de 30 botellas diarias de leche por vaca, debido a la incorporación de nuevas tecnologías de manejo, como la condición nutricional del hato, preparación de ensilaje, controles reproductivos, ordeño higiénico y tratamiento del estrés calórico además de inversiones realizadas en sus explotaciones. Con la aprobación de un nuevo marco legal que exige la pasteurización de la leche, también algunos procesadores han efectuado inversiones importantes para modernizar sus técnicas y mejorar la calidad de sus productos (Santín, 2001).

**2.3.2. Problemas actuales que enfrentan los ganaderos.** Los ganaderos han perdido rentabilidad, tienen muy poco nivel de organización y limitada integración con la industria. Los procesadores industriales y artesanales, cada uno en su nivel enfrenta competencia desleal y también baja rentabilidad.

No existe una cadena agro comercial que permita mejores precios en atención a la oferta y demanda, los precios son sujetos a variaciones por los mayoristas intermediarios, imponiendo precios al productor y consumidor, afectando en mayor escala a los ganaderos de doble propósito.

No así a los de lechería especializada que a través de contratos mantienen un precio anual, con precios más estables.

Los insumos para concentrados junto las medicinas, sales minerales y otras materias primas, la mayoría provienen del exterior y tienen un alto costo al productor, ocasionándole mayor valor agregado a la leche producida (costo/botella) restringiendo su competitividad en el

mercado. La composición del hato bovino es muy heterogénea, no hay encaste adecuado, existe desconocimiento de técnicas apropiadas de manejo del hato, la alimentación es un problema especialmente en la época seca y hay todavía una alta incidencia de mastitis, tuberculosis, brucelosis y leptospirosis.

El cuatreroismo en los últimos años se ha visto aumentado debido a problemas de delincuencia común, que azota las diversas zonas y estructuras sociales del país. Esta actividad disminuye las inversiones en los sistemas de producción bovina, producción de lácteos y carnes. Una mayor apertura contractual con intereses más bajos y más años de plazo en los créditos solicitados, son las necesidades reales de los ganaderos para establecer proyectos de inversión pecuaria.

Los recursos naturales suelo y agua en muchas zonas ganaderas, están muy degradados, lo que reduce la productividad del sector y aumenta los costos de producción. La falta de mano de obra tecnificada y de disponibilidad en el mercado laboral; el contrabando de productos lácteos; la falta de adopción de tecnología y sensibilidad hacia una ganadería sostenible y de tecnología apropiada, constituyen factores que afectan la productividad de los ganaderos. Considerando que la pérdida de rentabilidad es el problema más importante a continuación se señalan sus causas principales (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2003).

Los efectos negativos de la política fiscal, cambiaria y comercial que expusieron al sector ganadero a un mercado internacional que fue concentrado en pocos países productores/exportadores tales como: Estados Unidos de América, Unión Europea, Ex Unión Soviética, India y Brasil. La volatilidad de los precios depende del ajuste en los mercados domésticos de los productores/exportadores. Oligopólico, pocas empresas transnacionales,

muy protegido, cuotas, aranceles, programas de sostenimiento de precios, subsidios (Santín, 2001).

Las prácticas de comercio desleal: subfacturación, contrabando y un marco institucional estatal que no ha sido muy eficaz para hacer frente a las denuncias.

Las donaciones de leche en polvo que invadieron los canales de comercialización.

Los costos unitarios de producción de leche y especialmente de carne son muy elevados y los índices de productividad son bajos.

La producción es atomizada, dispersa y la calidad muy variable lo que complica la industrialización en escala.

La cadena agroindustrial no está bien articulada, solo el 22% de leche es procesada por las plantas industriales las cuales, por sus propios problemas de rentabilidad, en general operan bajo su capacidad instalada.

La participación del circuito informal/artesanal es muy grande, por el fluye el 78% de la producción de leche fresca; la mayoría de plantas artesanales operan en condiciones precarias, con un nivel tecnológico bajo y con una materia prima de calidad deficiente (Santín, 2001)

La inseguridad en la zona rural es una clara limitante de la falta de inversión tanto por la población y otros interesados en el rubro, provocando síntomas de retraso en avance tecnológico.

**2.3.3. Situación actual de la ganadería del municipio de San Ildefonso.** Según estudios realizados por el Comité de Innovación Tecnológica del departamento de San Vicente, presentado en el 2003 por el Ingeniero Agrónomo José Gabriel Rosales, estudio auspiciado por San Vicente Productivo financiado con fondos de la Unión Europea.

En dicho estudio se refleja que el tipo de explotación existente en la ganadería en el municipio de San Ildefonso, es en su gran mayoría de tipo familiar, considerada como de subsistencia donde la producción obtenida sirve básicamente para satisfacer las necesidades familiares y los excedentes son los que se comercializan.

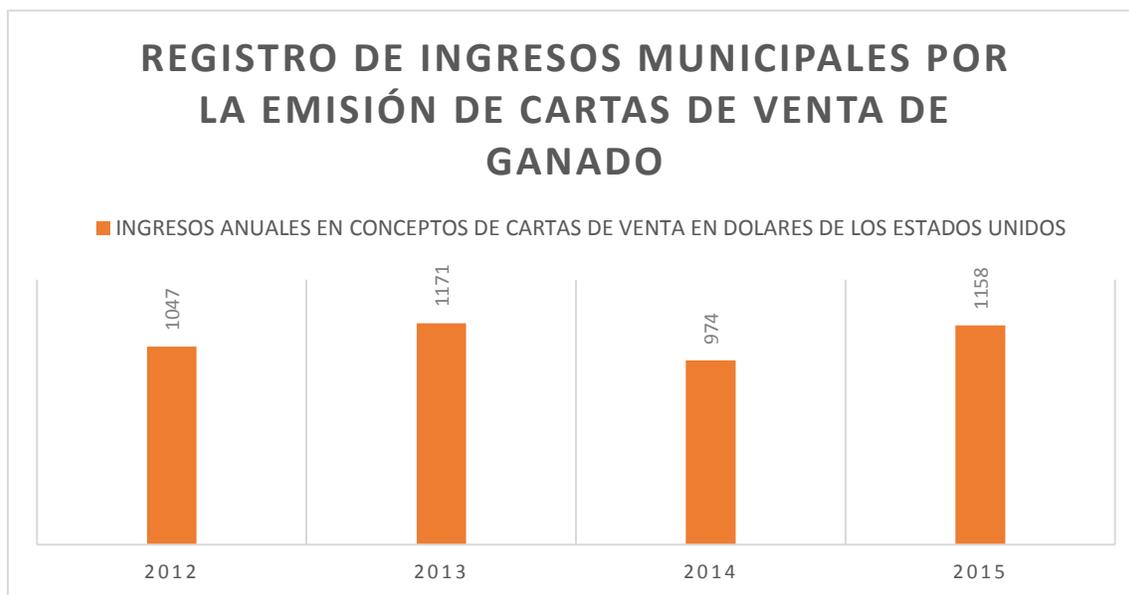
Según datos de la alcaldía municipal de San Ildefonso el movimiento de la venta de ganado registrado desde el año 2012 al 2015 por medio de las cartas de venta se percibieron en concepto de ingresos \$4,350.00 dólares, reflejados en la tabla siguiente:

**Tabla 2**  
*Ingresos últimos años de cartas de venta registradas en la alcaldía.*

<b>PERIODO</b>	<b>INGRESOS EN DÓLARES POR LA EMISIÓN DE CARTAS DE VENTA</b>
2012	1,047
2013	1,171
2014	974
2015	1,158
<b>TOTAL</b>	<b>4,350</b>

Fuente: Datos elaborados por el equipo investigador con información proporcionada por Alcaldía Municipal de San Ildefonso, año 2016.

Esto indica que en el año 2015 se obtuvieron ingreso considerativo en comparación al año 2014 y que a pesar de la inestabilidad que han presentado en los diferentes años la ganadería es considerada como una de las áreas que mayor aportación genera a la alcaldía.



**Figura 4.** Gráfico de ingresos de cartas de venta a la alcaldía del año 2012 hasta el año 2015. Datos elaborados por el equipo investigador con información proporcionada por Alcaldía Municipal de San Ildefonso, año 2016.

En lo referente a la finalidad de la producción, el Municipio de San Ildefonso es considerado como una ganadería de doble propósito; El sistema se caracteriza por el ordeño de animales no especializados, una vez por día con el ternero al pie y se aparta a las crías entre 4 a 6 horas, la infraestructura de ordeño es mínima, destetes entre 6 y 10 meses de edad o hasta el secado natural.

El ingreso esta compartido entre la producción de leche y la venta de las crías una vez destetadas y engordadas, la unidad productiva del sistema lo constituye la vaca y el ternero; usualmente el sistema se ve inclinado hacia la producción de leche para la venta (Alcaldía Municipal de San Ildefonso, 2016).

Los sistemas de doble propósito son sistemas extensivos de producción, los más importantes en El Salvador dado el tamaño del hato y por aporte productivo a la economía nacional. En el país este sistema es manejado en forma tradicional con mínima aplicación de tecnologías mejoradas. En este sistema de producción califican la mayoría de ganaderos del país, poseen bajo nivel tecnológico, la asistencia técnica es esporádica o ninguna y ofrecen leche de muy baja calidad, su mercado son los productores artesanales que compran leche a precios bajos y fluctuantes, el resultado de esta situación son productos lácteos con mínimos estándares de calidad y salubridad.

En este sistema se realiza prácticas de pastoreo rotacional con áreas de gramíneas y leguminosas promisorias o mejoradas; alimentan al ganado, con raciones balanceadas, en su mayoría provenientes de fábricas de concentrados, con formulaciones comerciales; en la época seca ofrecen cantidades insuficientes de sales minerales, con adiciones mínimas de proteína y energía en el concentrado, restringiéndola o suprimiéndola en la época lluviosa.

Algunos realizan prácticas de conservación de forraje con ensilaje de maíz o sorgo y henificación de pastos mejorados. Los pastos sembrados son principalmente zacate gordura (*Melinis minutiflora*) y pasto jaragua, este último especialmente para henificación. A pesar de las condiciones ecológicas que sufre San Ildefonso (agua, topografía, clase de suelos, etc.) mantiene en aumento el desarrollo de la ganadería ya que es una de las principales fuentes de ingresos para las familias fonchanas.

Existe actualmente cierto nivel de organización dentro de una parte de los productores ganaderos del municipio de San Ildefonso; un claro ejemplo de ello es La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Los Fonchanos” de Responsabilidad Limitada

(ACPALFON de R.L.) que está constituida legalmente desde el 17 de Octubre del 2012. Esta asociación cooperativa se construyó con la participación de 20 ganaderos de la zona pasando a convertirse en fundadores, actualmente esta cantidad de socios se mantiene.

Actualmente dicha directiva administrativa está compuesta de la manera siguiente:

**Tabla 3**

*Consejo de Administración de Cooperativa ACPALFON de R.L.*

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN PERIODO 18/10/2015 AL 18/10/2018	
<b>Presidente</b>	Carlos Miguel Damas Cruz
<b>Vicepresidente</b>	Manuel Ildelfonso Maravilla Guzmán
<b>Secretaria</b>	Ana Patricia Flores de Marín
<b>Tesorero</b>	Manuel de Jesús Morales Díaz
<b>Vocal</b>	Santos Arturo Ruíz Melara
<b>Suplentes</b>	Porfirio Amaya
	Juan Francisco Anaya Baires
JUNTA DE VIGILANCIA	
<b>Presidente</b>	Juan Francisco Ayala Espínola
<b>Secretario</b>	Pedro Javier Marín
<b>Vocal</b>	William de Jesús Marín

Fuente: Elaborada por el equipo de investigación con datos brindados por cooperativa (2016).

Los requisitos para poder ser asociado de la cooperativa son:

- Ser ganadero de la zona.
- Productor de leche.
- Ser aprobada solicitud de socio por el Consejo de Administración.

- Aportar cuota social.
- Entre otros.

Dicha cooperativa a la fecha ya cuenta con dos tipos de asociados que son: los asociados fundadores y asociados no fundadores; estos últimos se diferencian en que solo cuentan con beneficios en los precios de leche y concentrados además de un porcentaje bajo de aportaciones. El motivo de fundación de la cooperativa en primer lugar fue para obtener mejores oportunidades para fomentar el desarrollo del sector ganadero a través del cooperativismo, otra es para garantizar seguridad sostenible a los ganaderos de la zona.

En forma individual algunos asociados son parte de la cooperativa con la finalidad de protegerse contra la delincuencia que se están dando muchos casos en la zona: de robo y destazo de ganado (Cuatrerismos), otros para canalizar recursos que les ayuden a mejorar sus condiciones de vida abriéndose mejores oportunidades.

La cooperativa ACPALFON de R.L. tiene una estrecha relación y apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) a través de la asistencia técnica y capacitación, así como también el apoyo de la alcaldía municipal para la realización de actividades que impulsen al desarrollo de la ganadería (jaripeos, ferias ganaderas, entre otras).

**2.3.4. Comercialización en tiangués.** Se ha analizado que la vinculación de los pequeños productores al mercado es débil, la producción está orientado fundamentalmente a la búsqueda de su seguridad alimentaria que a la obtención de beneficios a través de la práctica de una agricultura mercantil.

Sin embargo, cuando se articulan a la economía de mercado lo hacen de manera desventajosa que no les permite apropiarse del valor creado en la producción.

En el municipio los problemas básicos de comercialización se reducen en comparación del problema de los precios bajos de los productos agrícolas en el mercado, el resto se divide entre problemas logísticos de transporte y ausencia de canales de mercado. De igual manera, el intermediario es el principal comprador de los granos básicos, lo que hace posible la persistencia de precios bajos a los productores.

Ya hay estudios que recomiendan que para ordenar la comercialización del ganado bovino en pie se propone ubicar estratégicamente los tiangues a nivel nacional determinando sus áreas de influencia, dotándolos de la infraestructura necesaria y adoptando el sistema compra-venta al peso, con el objeto de lograr que el sistema sea ágil y eficiente, con lo cual se obtendrían los resultados siguientes: 1) La minimización de costos en el proceso de comercialización, 2) Precios remunerativas para los productores y 3) Precios justos para el consumidor. La administración de los tiangues, la legalización de la compra-venta y el control de las operaciones, estaría a cargo de las Alcaldías Municipales y la inspección sanitaria de los semovientes para sacrificio a cargo del Ministerio de Agricultura y Ganadería. (Alonzo Henríquez, 1984)

Entiéndase como tiangué o plaza “El lugar donde se realizan las operaciones de compra-venta de ganado mayor o menor. En algunos municipios se utilizan calles o predios baldíos para la realización de estas operaciones” (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2003)

La ejecución de esta propuesta implica la prohibición de que operen otros centros de comercialización fuera del sistema, que se dicten leyes congruentes a su funcionamiento y la asignación de los recursos financieros para su ejecución. (Alonzo Henríquez, 1984)

Para la presente alternativa se considera como tiangué modelo, aquel lugar que reúne las condiciones necesarias para que las actividades de comercialización se realicen en mejor forma y que cuente con facilidades adecuadas para legalizar la compra-venta, alojar, manejar y alimentar el ganado (Alonzo Henríquez, 1984).

Este tiangué modelo debe cumplir con los requerimientos mínimos siguientes (Alonzo Henríquez, 1984):

- El área perimetral preferentemente debe estar cercada con muro de construcción mixto.
- Piso de Cemento
- Oficina Administrativa y de Inspección Sanitaria.
- Rampa de Cemento para Carga y Descarga.
- Corrales de cañería de hierro galvanizado, separados para animales sanos, enfermos y para realizar la inspección sanitaria.
- Áreas con sombra.
- Abrevaderos y comederos.
- Sistema de agua potable.
- Sistema de drenaje adecuado.
- Báscula para pesar el ganado.
- Parqueo.

Por supuesto, ahora hay que agregar otro tipo de comodidades que el turismo, el cobro de impuestos por parte de la alcaldía y la modernidad necesitan.

### 3. Metodología

La Metodología de la Investigación se considera y se define como la disciplina que elabora, sistematiza y evalúa el conjunto del aparato técnico procedimental del que dispone la Ciencia, para la búsqueda de datos y la construcción del conocimiento científico. La Metodología consiste entonces en un conjunto más o menos coherente y racional de técnicas y procedimientos cuyo propósito fundamental apunta a implementar procesos de recolección, clasificación y validación de datos y experiencias provenientes de la realidad, y a partir de los cuales pueda construirse el conocimiento científico. Por lo que, en este capítulo se especificó las actividades necesarias para cada parte del estudio de manera sistemática, empírica y crítica.

#### 3.1. Metodología de la investigación

El método científico es el conjunto de reglas que señalan los procedimientos para llevar a cabo una investigación.

Por tanto, el método científico indica el camino que se ha de transitar en la indagación y las técnicas precisan la manera de recorrerlo.

La metodología de la investigación: es una disciplina de conocimiento encargada de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso de investigación.

Para la ejecución de la investigación se aplicó el Método Científico, que ayudo a indagar acerca del tema: **ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE GANADO BOVINO, A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN TIANGUE MUNICIPAL.**

Y de esta manera poder dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

Como parte de la metodología de la investigación se identificó el tipo de investigación, así como también el tamaño del universo siendo calculado a través de la fórmula para poblaciones conocidas, además se identificaron las áreas a ser estudiadas a las cuales se les aplicaron encuesta y entrevista; identificadas como técnicas para la recolección de la información.

La información obtenida fue analizada y procesada para dar una solución a la problemática.

### **3.2. Tipo de investigación**

En la actualidad el tema de ganadería comercial es un área muy poco estudiada desde el punto de vista estratégico, sistemática y organizacional, que ayuden a potenciar el desarrollo del sector ganadero y competitividad en el mercado.

Las empresas ganaderas o pequeños grupos familiares que se dedican a la explotación del ganado bovino necesitan prever las condiciones tanto positivas como negativas que se afrontan en un ambiente competitivo. Es por ello que se ve en la necesidad de dar herramientas que pronostiquen escenarios que guíen a estas empresas desde el inicio de la producción hasta la venta, entrega del producto, buscando oportunidades que maximicen el rendimiento y eviten los riesgos.

Por lo antes mencionado se hace de suma importancia señalar el tipo de investigación implementado el cual fue un estudio investigativo exploratorio.

El cual se llevó a cabo mediante un diagnóstico situacional realizado al Municipio de San Ildefonso, con apoyo de la alcaldía; donde se encontraron dificultades para la comercialización del ganado bovino debido a la falta de sistemas y estrategias adecuadas, además se identificó el estancamiento de los principales sectores económicos del municipio.

Es por ello que se realizó un sondeo de opinión por medio de encuestas pasadas a una muestra de la población para determinar la aceptación que tendrá la implementación de un tiangué municipal, así como también la detección de estrategias adecuadas de comercialización de ganado bovino.

Para realizar la investigación se inició con la fase exploratoria mediante el diagnóstico situacional realizado a el municipio de San Ildefonso, específicamente al sector ganadero de este municipio, donde se encontraron dificultades para la comercialización del ganado bovino que desarrolla la población ganadera, en este segmento entra la parte descriptiva unida al trabajo de campo para luego llegar a la parte explicativa y generar la propuesta que es el fin de esta investigación.

### **3.3. Población y muestra de investigación**

La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de la población poseen características comunes, las que se estudian y dan origen a los datos de la investigación.

Para analizar las estrategias de comercialización de ganado bovino a partir de la implementación de un tiangué en el municipio de San Ildefonso, se determinó el tamaño de la muestra tomada de una población de 7799 habitantes del municipio, haciendo uso de la fórmula de población finita conocida o utilizada también para calcular muestras en poblaciones menores a cien mil.

La población en general es de 7799 habitantes, en el municipio de San Ildefonso, para conocer la aceptabilidad de las estrategias de comercialización de ganado bovino, siendo la mayor parte de la población ganadera.

En este caso se desconocen los valores de “p” (probabilidad de éxito) y “q” (probabilidad de fracaso), por tanto, se utilizará  $p= 0.50$  y  $q= 0.50$  respectivamente. Entendiendo por probabilidad de éxito a todas las opciones aceptables y por probabilidad de fracaso las opciones no aceptables.

La población a estudiar está constituida de la siguiente manera.

**Tabla 4**  
*Población en estudio según género.*

Elementos	División de población por Sexo			División de población por Área	
	Cantidad de Población Total	Hombres	Mujeres	Población Urbana	Población Rural
Habitantes del municipio de San Ildefonso	<b>7,799</b>	3,724	4,075	2,182	5,617
<b>Total</b>	<b>7,799</b>	<b>3,724</b>	<b>4,075</b>	<b>2,182</b>	<b>5,617</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del VI Censo de Población y Vivienda 2007 por la DIGESTIC.

## Cálculo de la muestra

Datos:

N= **7,799** habitantes del municipio de San Ildefonso

Nivel de confianza 95%

Error muestral 5 %

p= 0.50

q= 0.50

Calculando el valor de “z”:

Desarrollo

$$(1-\alpha) 100\% = \frac{0.95}{2} = 0.475$$

0.475 representa el nivel de confianza el cual se determinó como grupo investigador.

Buscando esta área en la tabla de distribución normal  $z=1.96$  (Tabla de Distribución Normal)

se tiene:

Formula:

$$n = \frac{z^2 N (p)(q)}{(N-1)E^2 + Z^2 (p)(q)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (7,799)(0.50)(0.50)}{(7,799-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{7,490.1596}{20.4554}$$

**n ≈ 366**

Para la realización del estudio se tomó una muestra de 366 habitantes del municipio de San Idelfonso.

### **3.4. Unidades de investigación (áreas)**

Para evidenciar la problemática planteada y determinar las mejores estrategias de comercialización de ganado bovino a partir de la implementación de un tiangué municipal en el municipio de San Idelfonso, se consideró necesario hacer una investigación dirigida a la población del municipio de San Idelfonso con una muestra de 366 habitantes, entrevistas al alcalde municipal de San Idelfonso y al presidente de la cooperativa ACPALFON de R.L. Así como también entrevista a los miembros representantes de los tiangués vecinos de la zona entre los que se mencionan están:

El tiangué municipal de Ciudad Dolores, de Sensuntepeque, San Rafael Cedro y tiangué de San Vicente.

### **3.5. Técnicas de recolección de información**

Las técnicas de recolección de información son procedimientos especiales utilizados para obtener y evaluar las evidencias necesarias, suficientes y competentes que le permitan formar un juicio profesional y objetivo, que facilite la calificación de los hallazgos detectados en la materia examinada.

Por estas razones durante el desarrollo de la investigación, se utilizaron técnicas documentales y de campo, ya que estas técnicas son las más apropiadas para recabar suficiente información sobre la temática.

## **Técnicas documentales**

Con estas técnicas se buscó obtener información escrita, para dar sustentabilidad a las afirmaciones, a los análisis e interpretaciones del estudio realizado, a través de un proceso de recolección de información en libros, tesis relacionadas a la problemática, leyes y consultas en la web, para dar soporte bibliográfico a esta investigación.

## **Técnicas de campo**

Las técnicas de campo permiten la observación en contacto directo con el objeto de estudio, la obtención de testimonios para confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. Las técnicas de campo que se emplearon para obtener la información durante la investigación fueron:

La entrevista: Se utilizó para recabar información a través de la conversación directa entre dos personas; el entrevistado y el entrevistador, la ayuda de este instrumento fue dirigida al alcalde municipal del municipio de San Idelfonso, al Presidente de la cooperativa ACPALFON de R.L. y a miembros representantes de los tiangués vecinos.

La encuesta: Es una técnica para recoger información empírica. Consiste en una serie de preguntas cerradas, acompañadas de posibles opciones de respuestas a las preguntas. Y se utiliza cuando el investigador conoce suficientemente sobre el tema que investiga y es posible proveer algunas respuestas. El uso de este instrumento fue aplicada a la muestra de 366 habitantes del municipio de San Idelfonso.

Para la recolección de la información se administraron los instrumentos antes mencionados, con visitas de campo al municipio de San Idelfonso, así como también a los tiangués vecinos

y entrevistas al alcalde municipal del municipio de San Ildefonso como también al Presidente de la cooperativa ACPALFON de R.L.

### **3.6. Prueba piloto**

Para realizar la prueba piloto se utilizó un 10% de la muestra que consta de 19 encuestas aplicadas a los jefes de familias de forma aleatoria esto permitió conocer la comprensión de cada una, de las interrogantes, así mismo con el resultado que se obtuvo se modificaron preguntas de la encuesta con la finalidad de darle validez a la misma.

### **3.7. Procesamiento de la información**

El procesamiento de la información se realizó con el software estadístico, “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS), el programa permitió el vaciado de la información contenida en las encuestas, con más rapidez.

Además, facilitó la elaboración de gráficos y cuadros estadísticos que se necesitaron para realizar el análisis de resultado.

Y para el caso de la entrevista se hizo uso del programa MICROSOFT EXCEL, se procesó mediante el vaciado de dicha información en un formato de matriz, esto facilitó la asignación del número de correlativo, pregunta, respuestas, el nombre del área donde fue administrada la información, este programa permitió el cruce de variables para la elaboración de gráficos, de forma libre y bajo el criterio de los investigadores.

### **3.8. Análisis de la información**

Luego de haber procesado los datos estadísticos, la información se presenta mediante gráficas de barras, gráficas circular y tablas, las cuales muestran de manera detallada la información recolectada durante la investigación.

### **3.9. Análisis de resultados**

Después de haber procesado y presentado la información recolectada en la encuesta y la entrevista, se planteó la propuesta de solución que servirá de guía para la identificación y aplicabilidad de las estrategias de comercialización de ganado bovino que se darán a partir de la implementación de un tiangué municipal.

## **4. Resultados de la Investigación**

En el presente capítulo, se exponen los resultados del proceso de investigación, en el cual se incluyen datos estadísticos y gráficos, que han sido obtenidos a través de los diversos instrumentos de recolección de información, tales como: encuestas y entrevistas, realizadas de manera estratégica a actores principales que intervienen en la administración y manejo del sector ganadero en el municipio de San Ildefonso, descritos específicamente a continuación:

Se realizaron entrevistas; al señor alcalde del municipio de San Ildefonso, entrevista al presidente de la cooperativa ACPALFON de R.L. y a diferentes encargados de algunos de los tiangués de la zona paracentral, los cuales orientan acerca de la situación actual de la ganadería, tanto de la zona paracentral, así como del municipio de San Ildefonso, no dejando de lado a la población en general representada por los Jefes de Familia encuestados de dicho municipio.

### **4.1. Análisis de la situación actual de la actividad ganadera en el municipio de San Ildefonso**

La investigación encamina a conocer el nivel de aceptación de la implementación de un tiangué municipal en el municipio de San Ildefonso, por parte de la población en general y la población ganadera específicamente, con el objetivo de proponer estrategias de comercialización que permitan un mejor desarrollo en el sector ganadero en la compraventa de ganado bovino.

Al realizar el análisis, se encontraron una serie de datos que permiten conocer la importancia que tiene la implementación del tiangué municipal.

## Generalidades

Para los jefes de familia de San Ildefonso se realizó una serie de encuestas que nos permitió recolectar la información necesaria para el análisis de los resultados, mostrando a continuación el género y nivel académico:

**Tabla 5**

*Género y nivel académico de los jefes de familia del municipio de San Ildefonso.*

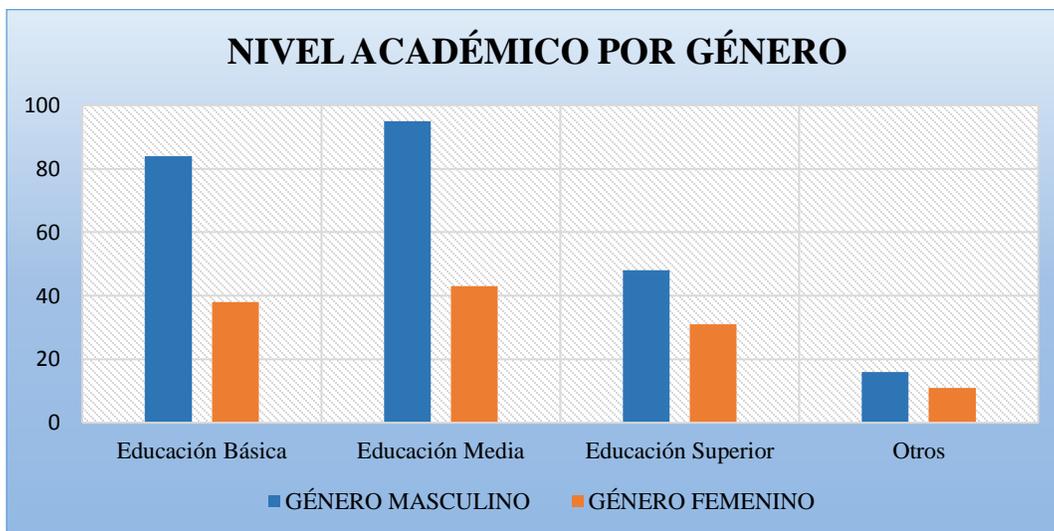
NIVEL ACADÉMICO	GÉNERO		TOTALES
	MASCULINO	FEMENINO	
Educación Básica	84	38	122
Educación Media	95	43	138
Educación Superior	48	31	79
Otros	16	11	27
<b>TOTALES</b>	<b>243</b>	<b>123</b>	<b>366</b>

Fuente: datos obtenidos de encuestas realizadas por el grupo de investigación.

En la figura N° 5 y tabla N° 5 Se refleja con respecto al nivel académico 38 mujeres y 84 hombres poseen un nivel de estudio con educación básica, 43 mujeres y 95 hombres poseen un nivel de estudio con educación media, 31 mujeres y 48 hombres manifestaron tener un nivel de estudio con educación superior, 11 mujeres y 16 hombres poseen otro tipo de estudio. Lo anterior indica que 138 jefes de familia que son la mayoría (mujeres y hombres) tienen una educación media.

Tomando en cuenta que dentro de la actividad principal de los jefes de familia del municipio de San Ildefonso se encuentra la agricultura y la ganadería, que son considerados sectores

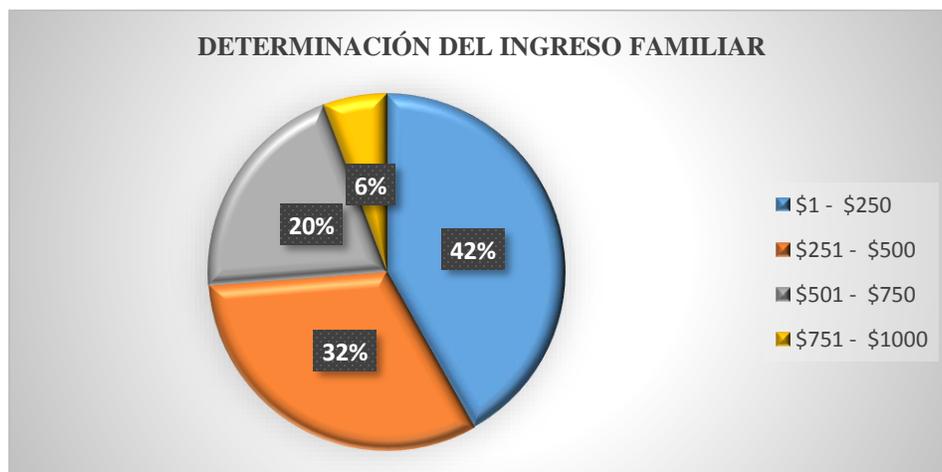
sobresalientes según el instrumento que se les suministro a los encuestados de la investigación.



**Figura 5.** Género y nivel académico de los jefes de familia del municipio de San Ildefonso. Datos obtenidos de encuestas realizadas por el grupo de investigación.

### Nivel de ingresos

A continuación, los datos obtenidos sobre los ingresos promedios mensuales de los encuestados.



**Figura 6.** Ingresos mensuales de las familias del municipio de San Ildefonso. Gracias a los datos obtenidos de las encuestas.

En la figura N° 6 indica que el 42% de las familias del municipio de San Ildefonso obtienen ingresos menores a \$250.00 dólares mensuales y que un 32% aproximadamente está percibiendo ingresos menores o igual a \$500.00 dólares; mientras que tan solo un 20% reflejan ingresos menores o igual a \$750.00 dólares, el ultimo 6% obtienen ingresos que rondan los \$1,000.00 dólares mensuales y solamente un 0% obtiene ingresos mayores a mil.

### **Actividad económica**

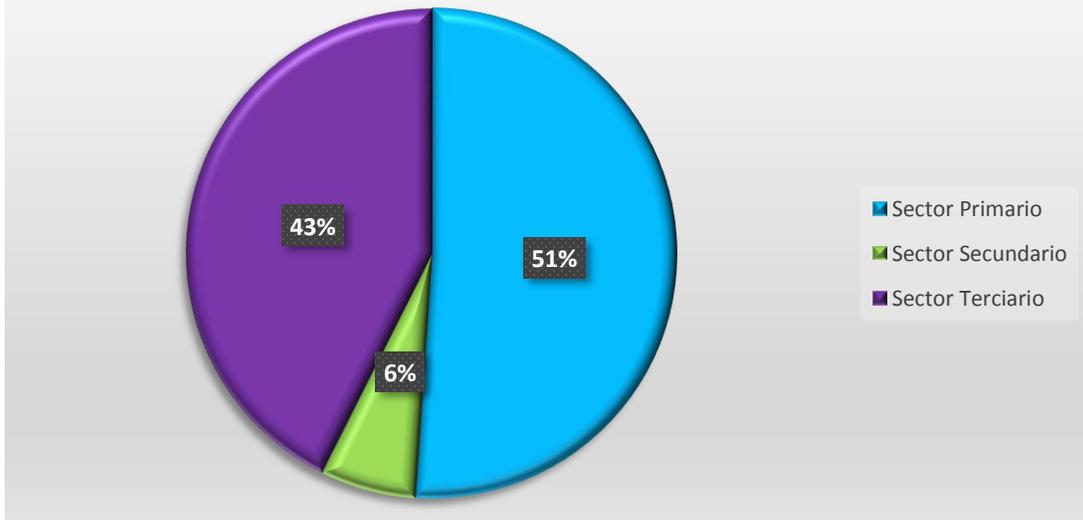
La actividad económica está dividida en sectores económicos. Cada sector se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones.

Su división se realiza de acuerdo a los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos, mencionaremos las que fueron consideradas en el instrumento para realizar las encuestas:

- 1. Sector Primario** compuesto por: la agricultura, ganadería, pesca u otros.
- 2. Sector Secundario** compuesto por: la industria, construcción, mano de obra u otros.
- 3. Sector Terciario** compuesto por: el comercio, servicios, educación y salud.

A continuación, observaremos en la figura 7 la actividad económica a la que mayormente se dedican los jefes de familia del municipio de San Ildefonso:

## ACTIVIDAD ECONÓMICA POR SECTORES



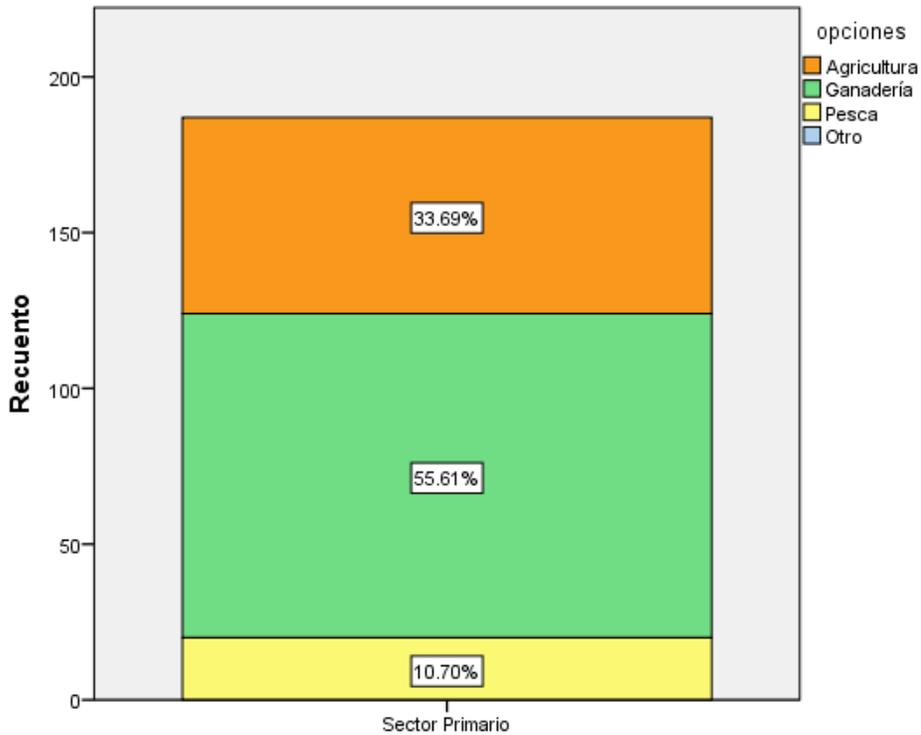
**Figura 7.** Actividad económica a que se dedican las personas encuestadas del municipio de San Ildefonso. Información obtenida de las encuestas realizadas a Jefes de Familia.

En la presente grafica claramente se identifica que más de un 51% de la población del municipio de San Ildefonso se dedica principalmente a la actividad económica en el sector primario destacándose la agricultura y la ganadería como tal. Mientras que un 6% se sitúa en el sector secundario y un 43% en el sector terciario.

Estos resultados claramente nos demuestran que la actividad económica que tiene un mayor auge en el municipio es sin duda el sector primario.

### **Sector primario**

Como sabemos entre las actividades del sector Primario se encuentran: la agricultura, ganadería, pesca u otros. En la siguiente figura observamos que actividad del sector primario es de mayor concentración en el municipio de San Ildefonso.



**Actividad económica a la que se dedica actualmente**

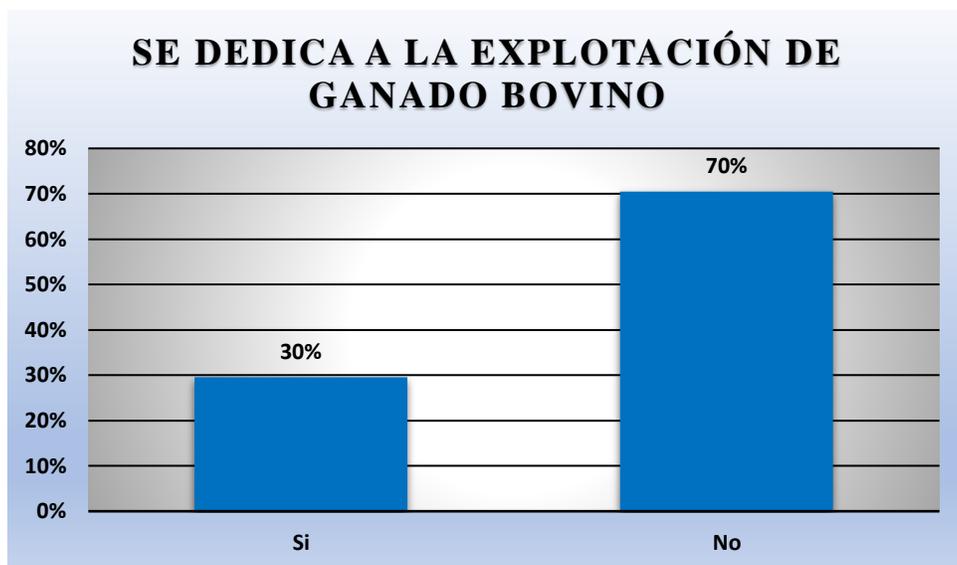
*Figura 8.* Actividades económicas dentro del sector primario. Datos de las encuestas.

En la investigación se determinó que la principal actividad económica del municipio de San Idefonso es la ganadería; que el 55.61% de los jefes de familia encuestados confirmaron dedicarse a dicho rubro. Mientras que un 33.69% indica obtener sus ingresos de la actividad de la agricultura y un 10.70% de las actividades de la pesca.

**Actividad ganadera de los encuestados**

En la investigación se consultó a los jefes de familia, si se dedicaban directamente a la explotación de ganado bovino, entendiéndose como la actividad de compra-venta de ganado y producción del mismo.

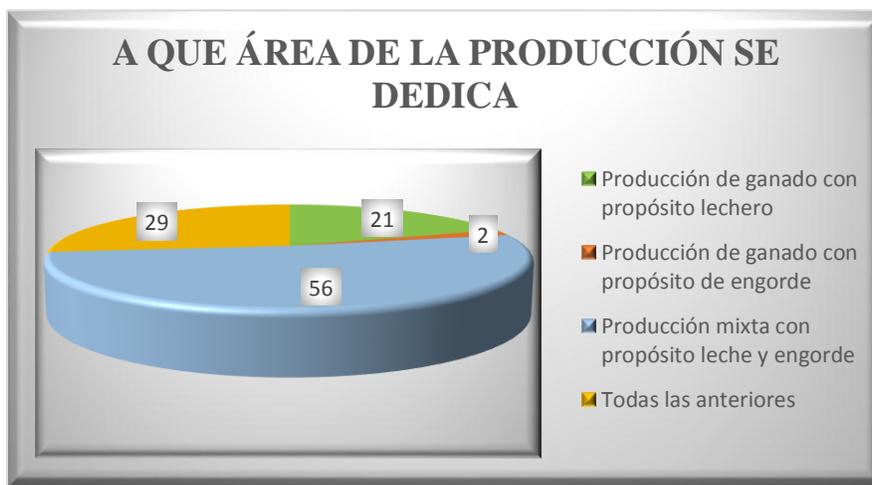
Los resultados fueron los siguientes:



**Figura 9.** Se representa gráficamente la actividad ganadera. Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los jefes de familia del municipio de San Ildefonso.

La presente gráfica muestra que tan solo un 30% aproximadamente respondió SI dedicarse directamente a la comercialización y explotación de ganado bovino mientras que un 70% respondió NO dedicarse a dicha actividad, entendido que existen personas que se desenvuelven en la ganadería, pero no como productores o comerciantes de ganado.

En la figura 10 y tabla 6 se analiza las áreas de producción a las cuales se dedica comúnmente los productores.



**Figura 10.** Área específica de la actividad ganadera de los encuestados. Información obtenida de encuestas.

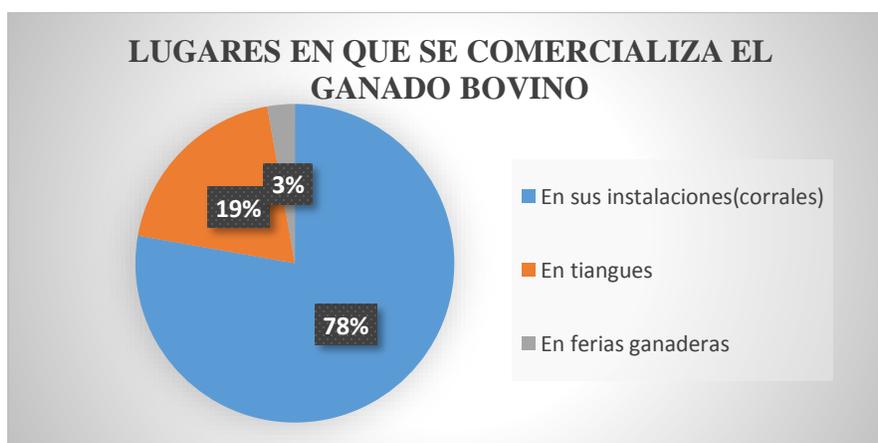
**Tabla 6**  
Producción a la que se dedica.

ÁREAS DE PRODUCCIÓN					
Producción de ganado con propósito lechero	Producción de ganado con propósito de engorde	Producción mixta con propósito leche y engorde	Producción de ganado bovino con propósito de raza	Todas las anteriores	TOTALES
21	2	56	0	29	108
19%	2%	52%	0%	27%	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuestas realizadas.

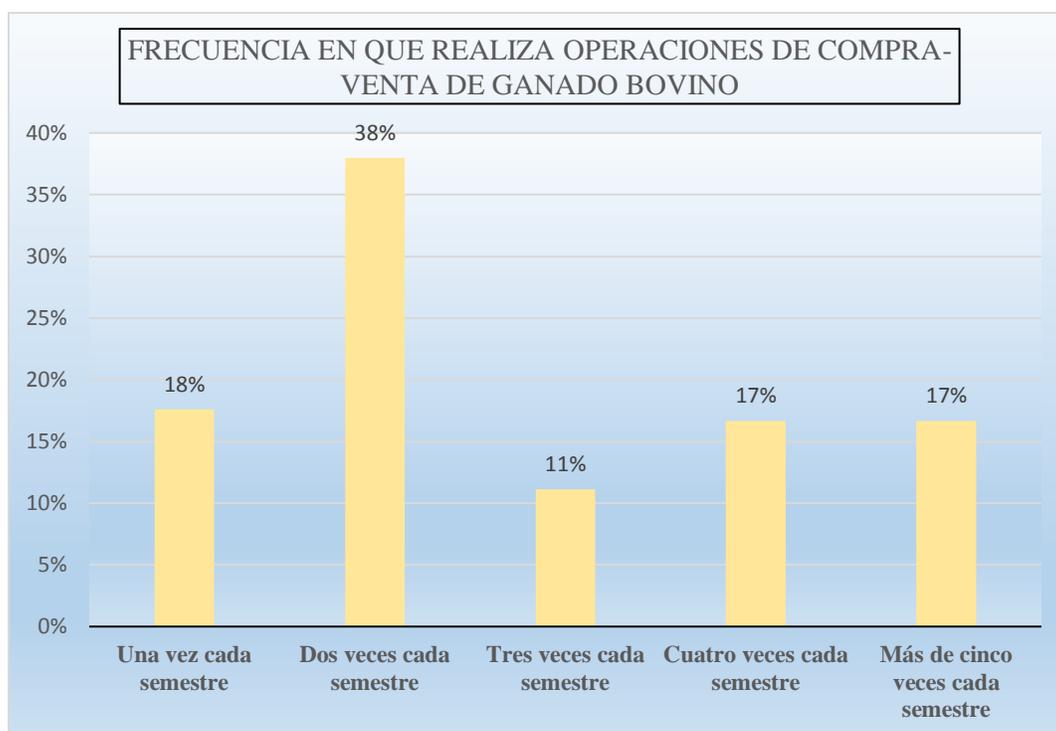
Los ganaderos del municipio de San Ildefonso reflejan en los resultados que cerca del 52% de los encuestados se dedican a la producción mixta con propósito leche y engorde ya que este les permite percibir doble ingreso además de explotar al máximo las áreas de pastizales en época lluviosa, otro 19% prefiere la producción de ganado con propósito lechero ya que este les permite obtener precios considerables por la calidad de la leche, un mínimo grupo de ganaderos que ronda el 2% se dedica a la producción de ganado con propósito de engorde. Un nulo porcentaje se dedica solo a la producción con propósito de raza, y un 26% contestó dedicarse a la producción de todas las anteriores mencionadas, pero en baja escala.

También se indagó sobre los lugares en que comercializan su ganado con más frecuencia.



**Figura 11.** Lugares donde el productor comercializa el ganado. Datos obtenidos de encuesta.

Según los resultados el 78% de los ganaderos comercializan sus animales en su propios corrales o establecimientos, un 19% lo realizan en tiangués vecinos, otro 3% lo hacen en ferias ganaderas ya sean realizadas en la localidad o fuera de ella, existe muy pocos casi nulos ganaderos lo hacen apoyándose en sitios web. También se indagó sobre la frecuencia de dicha comercialización.

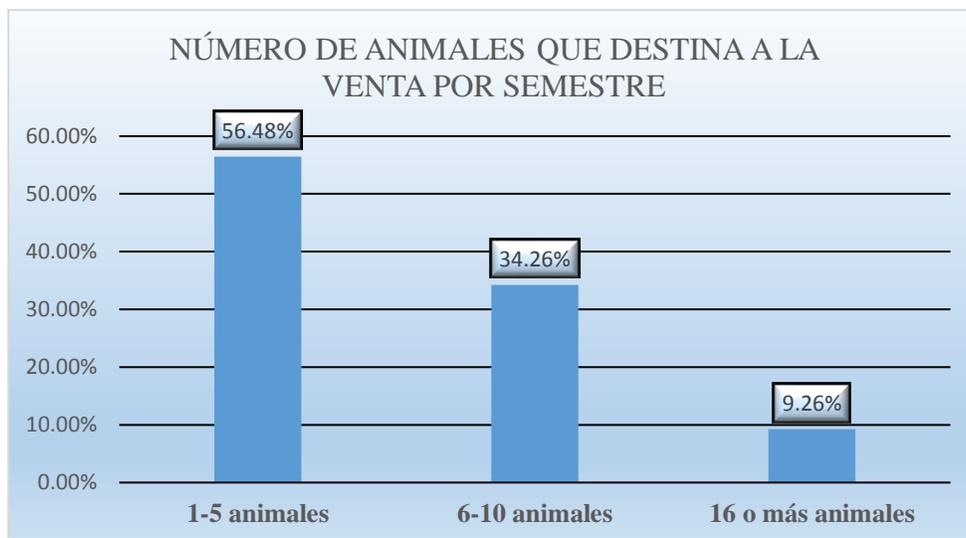


**Figura 12.** Frecuencia de la comercialización del ganado. Datos de las encuestas realizados a jefes de familia.

Según la figura 12 nos indica que casi solo un 38% realiza operaciones de compra-venta por lo menos dos veces cada semestre, más del 18% las realiza por lo menos una vez cada semestre, otro 17% las realiza cuatro veces cada semestre y otro 17% cada cinco veces cada semestre; solamente un 11% realiza operaciones tres veces cada semestre.

Posteriormente se les preguntó de la cantidad de ganado que destinan a la comercialización.

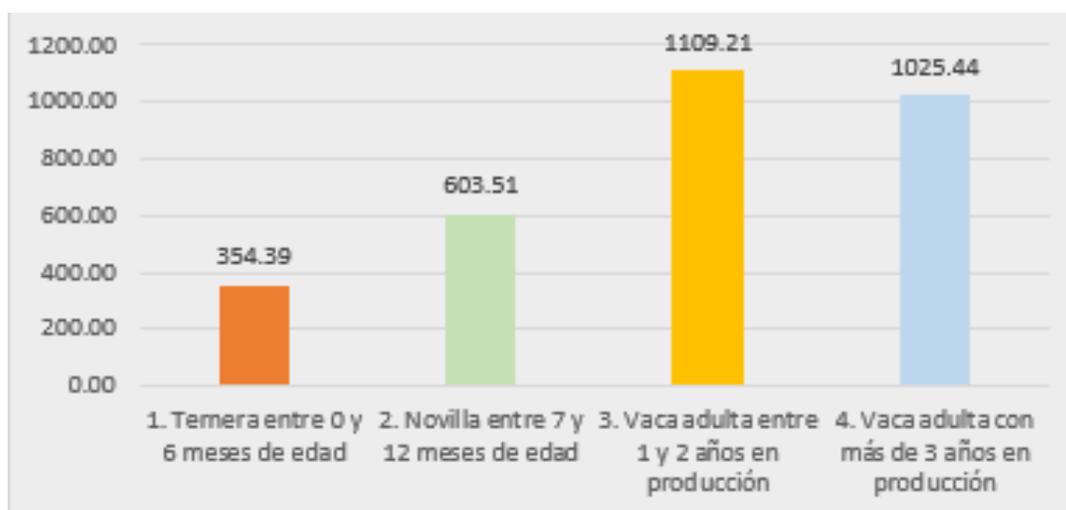
Y los resultados que se obtuvieron son los que se muestran en la figura 13 a continuación:



**Figura 13.** Cantidad de animales que destina a la comercialización. Elaboración propia con datos obtenidos en encuestas realizadas en el municipio de San Ildefonso.

La mayoría de ganaderos manifiestan destinar a la venta cada semestre una cantidad de 1 a 5 animales alcanzando un 56.48% de los ganaderos encuestados. Mientras un 34.26%; un considerable porcentaje de ganaderos, dijeron destinar a la venta de 6 a 10 animales por semestre, el otro restante porcentaje que corresponde al 9.26% señalaron destinar más de 16 animales para cada semestre.

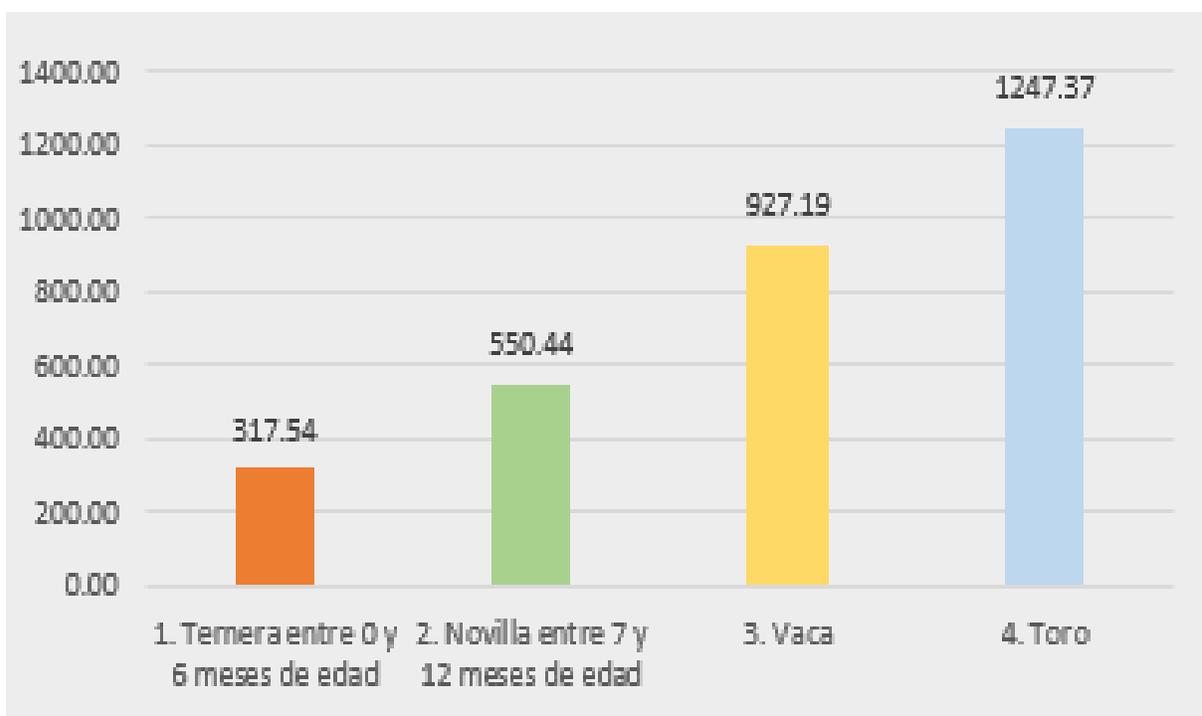
En otra pregunta, sobre los precios del ganado con propósito lechero se obtuvo.



**Figura 14.** Precios del ganado con propósito lechero. Datos de las encuestas.

La presente gráfica muestra que el ganado con propósito lechero alcanza su mayor valor económico cuando la vaca llega a su etapa adulta y posee entre uno y dos años de producción, mientras esta pasa esa etapa su valor va disminuyendo al igual que sus habilidades para reproducirse y producir leche.

También se indagó sobre los precios del ganado con propósito de engorde según edad del animal, tales resultados se reflejan en la figura 15.



**Figura 15.** Precios del ganado con propósito de engorde. Datos de las encuestas.

Como es lógico el animal de engorde alcanza su peso ideal cuando llega a su etapa adulta y es ahí donde se aprovecha al máximo su producción es por eso que el comerciante ganadero compra terneros para alimentarlos y que logren un peso que le deje buenos márgenes de ganancia.

## 4.2. Implementación de un tiangué en el municipio de San Ildefonso

Los beneficios como sabemos son un provecho o mejora que se obtiene como consecuencia de algo, por lo que los jefes de familia consideran que la implementación de un tiangué en el municipio tendría muchos beneficios, los resultados los presentamos a continuación:

**Tabla 7**  
*Percepción de beneficios.*

<b>BENEFICIO QUE TRAERÍA UN TIANGUE MUNICIPAL</b>						
<b>Generación de Empleo</b>	<b>Reactivación del sector comercio</b>	<b>Desarrollo del sector ganadero</b>	<b>Atracción de turistas</b>	<b>Subsistencia de las familias fonchanas</b>	<b>Todos los anteriores</b>	<b>Total</b>
66	15	33	7	4	241	<b>366</b>
18,03%	4,10%	9,02%	1,91%	1,09%	65,85%	<b>100,00%</b>

Fuente: Datos obtenidos de encuestas realizadas por el grupo investigador.

Según encuesta realizada a una muestra de la población del municipio de San Ildefonso se logró identificar que un 65.85% consideran que la creación de un tiangué municipal en dicha zona traerá una serie de beneficios en general que engloban la generación de empleo, la reactivación del sector comercio, el desarrollo del sector ganadero, la atracción de turista a la zona y con todo ello mejora en la calidad de vida para las familias del municipio. En cambio, el otro 34.15% de la población generó una respuesta más específica; ya que solo un 18.03% considera que solo se generaran fuentes de empleos, un 9.02% cree que solamente traerá desarrollo para el sector ganadero, el otro 4.10% sostiene que con la creación de dicho proyecto se logrará la reactivación del sector comercio. El 1.91% considera que con la

creación de un tiangué el municipio se verá más atractivo para ser visitado por turistas locales y extranjeros; para un 1.09% especifican que solo se lograra la subsistencia de las familias del municipio.

### Rentabilidad de la ganadería bovina

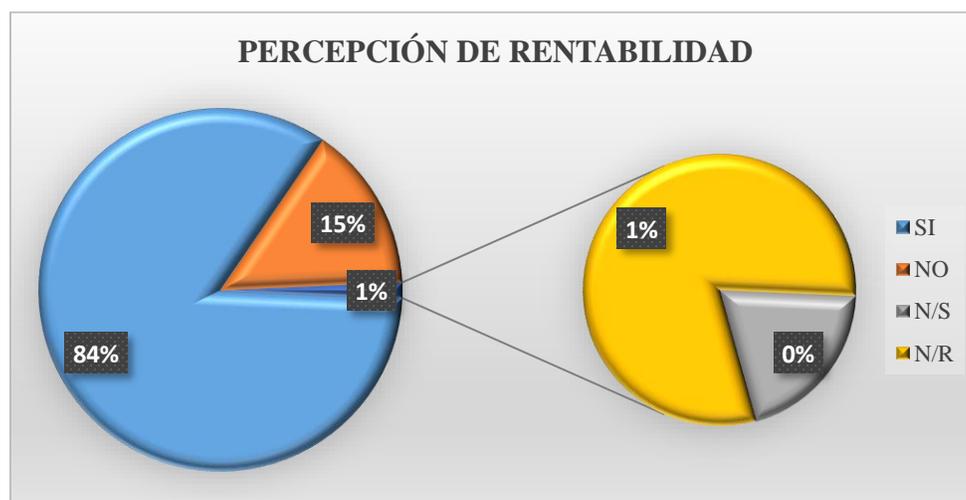
La rentabilidad hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión. Por lo que a continuación presentaremos la percepción que tienen los jefes de familia en cuanto a la implementación de un tiangué municipal en el municipio de San Ildefonso en la tabla 8 y figura 16:

**Tabla 8**

*Percepción de la rentabilidad de la Ganadería Bovina en el municipio de San Ildefonso.*

<b>PERCEPCIÓN DE LA RENTABILIDAD DE LA ACTIVIDAD GANADERA</b>				
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/S</b>	<b>N/R</b>	<b>TOTALES</b>
307	54	1	4	<b>366</b>
<b>84%</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de encuesta realizada.

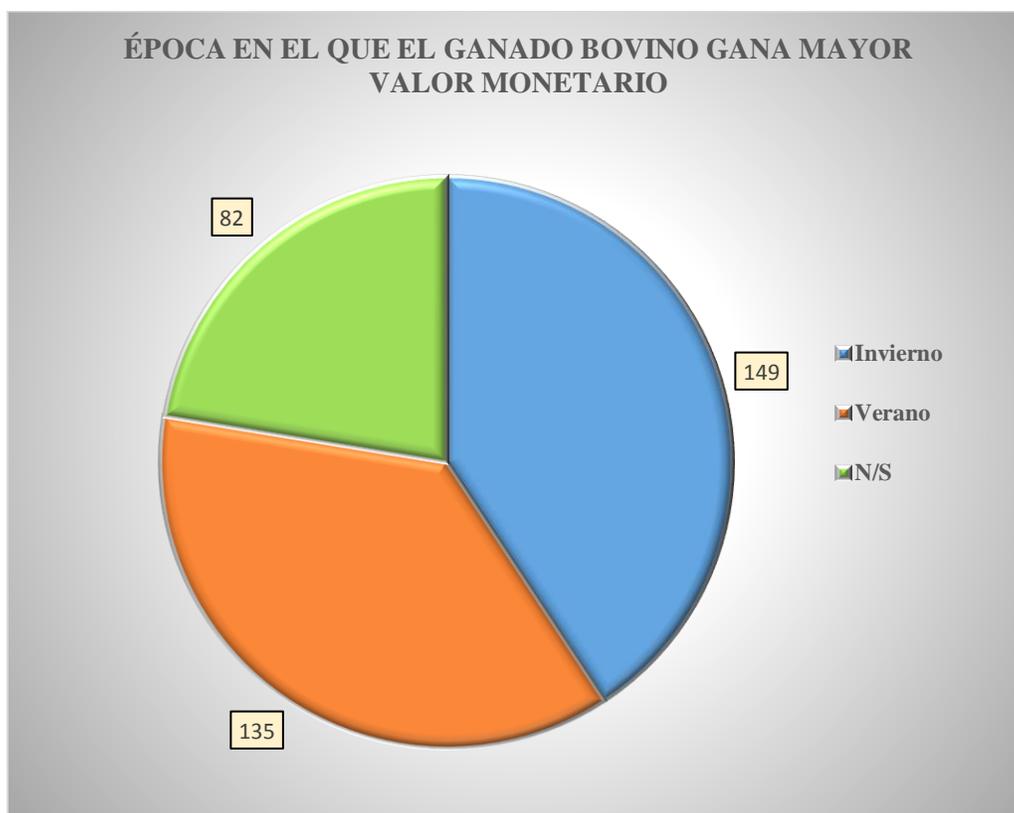


**Figura 16.** Percepción de la rentabilidad de la actividad ganadera. Datos de las encuestas.

Gracias a los conocimientos sobre ganadería que poseen los habitantes del municipio de San Ildefonso se logró identificar que la producción de ganado bovino es una actividad rentable económicamente; ya que en se refleja que un 84% de la muestra seleccionada consideran que SI es una actividad rentable y un 15% dijo NO serlo; mientras que un 1% dijo no saber.

### Percepción de la época en que el ganado bovino tiene más valor

El valor del ganado bovino según la época del año podemos observar que no tiene mucha incidencia, ya que hoy en día según los avances en cuanto a la alimentación del ganado bovino y la crianza puede mantenerse en ambas épocas del año, los resultados son los siguientes:



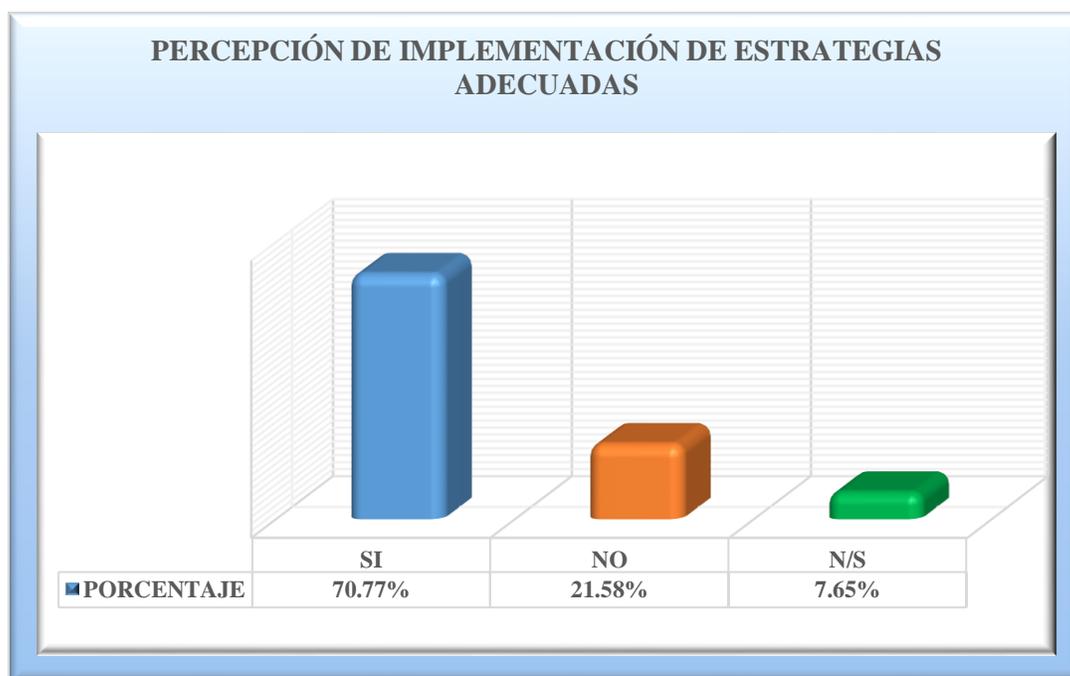
**Figura 17.** Percepción de la rentabilidad de la Ganadería Bovina en el municipio de San Ildefonso. Fuente: Datos de las encuestas.

Según la información recopilada se pudo detectar que 149 de los encuestados consideran que la mejor época en que el ganado gana mayor valor monetario es en el invierno o estación lluviosa comprendida desde el mes de mayo a octubre.

Mientras que 135 cree que el ganado bovino logra mayor valor monetario en la época de verano o estación seca comprendida desde el mes de noviembre a abril; mientras que 82 jefes de familias especificó no saber en qué época el ganado bovino obtenía mayor valor económico.

### **Percepción de las estrategias que aplica el sector ganadero del municipio para la comercialización**

Las estrategias que se utilizan para comercializar el ganado bovino en la actualidad según los jefes de familia del municipio de San Ildefonso en su mayoría si son las adecuadas, por lo que en específico los resultados fueron los siguientes:



**Figura 18.** Percepción de las estrategias que utiliza el sector ganadero del municipio de San Ildefonso. Fuente: Datos de las encuestas.

Un 70.77% de la población del municipio de San Ildefonso considera que el sector ganadero de la zona SI está implementando estrategias adecuadas para impulsar el desarrollo de la ganadería, otro 21.58% de la población considera que NO se están implementando estrategias adecuadas para impulsar el desarrollo de la ganadería, mientras que tan solo un 7.65% especifico no tener conocimientos de las estrategias que se estaban implementando actualmente en el sector ganadero.



**Figura 19.** Percepción de los tipos de estrategias el sector ganadero del municipio de San Ildefonso. Fuente: Datos de las encuestas.

La figura 19 muestra en base a qué elementos se debe establecer estrategias de comercialización. 266 jefes de familia consideran que se deben establecer estrategias en base a todos los elementos expuestos tanto en base a la raza de ganado, al peso, precio, tipo de explotación, en base al mercado y en base al lugar en que se comercializa.

Mientras solo 29 personas especificaron que solo se deben establecer estrategias en base al tipo de explotación o producción de ganado bovino que realizan los ganaderos de la zona, otras 22 de la población sugieren establecer estrategias solamente en base a la raza de ganado, 15 en base al peso que proporciona el animal sin importar la raza.

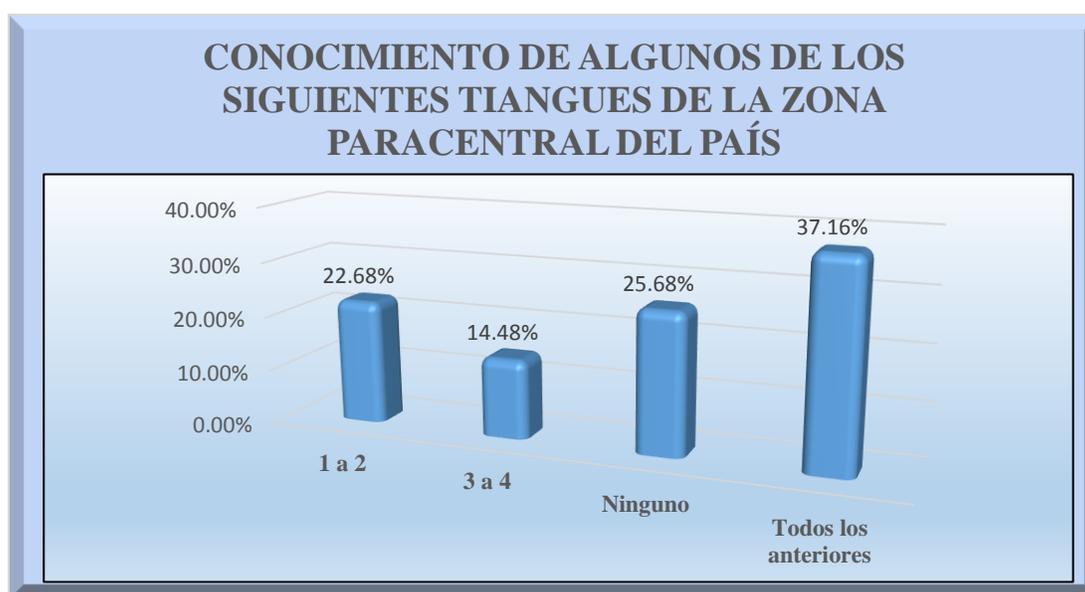
Y solamente 13 de los encuestados coinciden en que se establezcan estrategias de comercialización en base al mercado, 12 creen que se deberían establecer en base a los precios. Y solo 9 de los encuestados comparte que se deben establecer en base a lugar en que se comercializa el ganado bovino.

### Tiangues de la zona paracentral

Algunos de los tiangues de la zona paracentral son los siguientes:

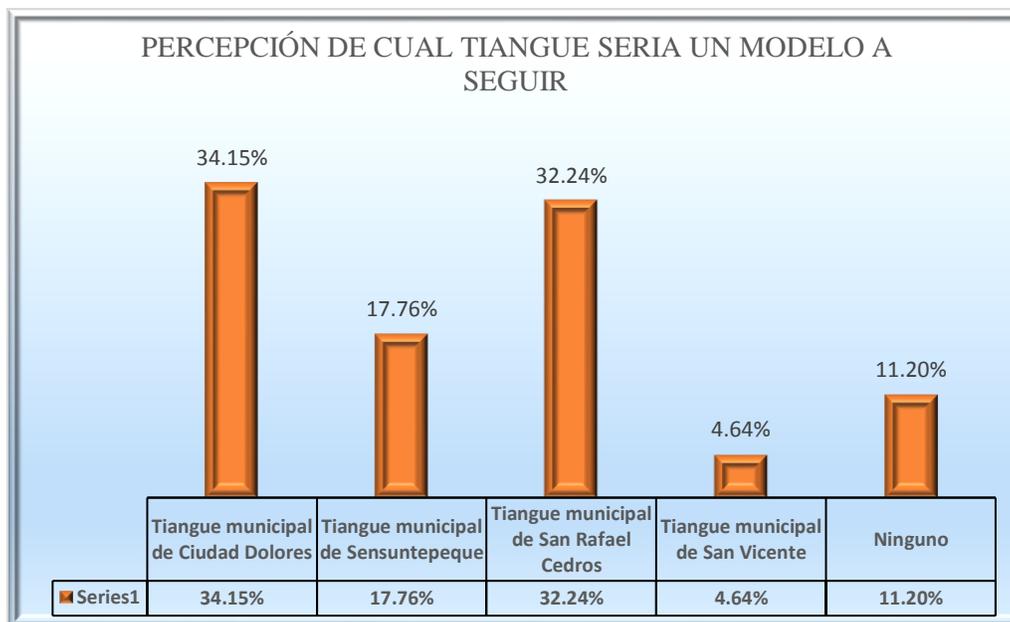
- Tiangué municipal de Ciudad Dolores
- Tiangué municipal de San Rafael Cedros
- Tiangué municipal de Sensuntepeque
- Tiangué municipal de San Vicente

Los mencionados tiangues fueron tomados para hacer una exploración sobre el conocimiento que poseen los jefes de familia sobre estos tiangues. A continuación, se presentan los resultados de este:



**Figura 20.** Cantidad de tiangues conocidos por los encuestados. Datos obtenidos de encuestas realizadas.

De los encuestados solo un 37.16% contestó conocer o haber visitados todos los tiangues mencionados en la encuesta (Tiangué municipal de Ciudad Dolores, San Rafael Cedros, San Vicente y el tiangué municipal de Sensuntepeque). Y sólo un 22.68% contesto conocer o haber visitado 1 o 2 tiangues, el otro 14.48% contestó y dijo haber frecuentado 3 o 4 de dichos tiangues. Mientras un 25.68% manifestó no conocer ninguno de los tiangues mencionados en las encuestas.



**Figura 21.** Nivel de aceptación de los tiangues mencionados de la zona paracentral. Fuente: Datos de las encuestas.

La población encuestada manifestó de tener cierta simpatía para considerar como modelo a seguir el tiangué de Ciudad Dolores y el tiangué de San Rafael Cedro ya que estos presentan mejores condiciones comerciales.

Un 34.15% de la población recomendó como modelo a seguir el tiangué municipal de Ciudad Dolores debido a su sencillez y por compartir un desarrollo municipal similar. Otro 32.24% considero que para crecer y sobresalir en el sector ganadero se debía seguir un modelo

próspero e identificado nacionalmente como un productor altamente calificado en el sector ganadero como lo es el tiangué municipal de San Rafael Cedros. Y tan solo un 17.76% de los encuestados sostuvo considerar como modelo a seguir el tiangué de Sensuntepeque y el restante 4.64% el de San Vicente.

También se realizó una exploración de las características que debe tener un tiangué, según el criterio de los encuestados.

En la tabla 9 claramente se observa que más del 77% de la población encuestada comparte la opinión de que un tiangué debe poseer todas las características mencionadas en la encuesta las cuales son: sofisticada infraestructura, amplias instalaciones, diversificación de ganado bovino, un personal altamente calificado en el manejo administrativo del tiangué, debe poseer estrictos sistemas de control operativos, así como normas de higiene y seguridad entre otros.

**Tabla 9**  
*Características de un Tiangué*

CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER UN TIANGUE								
Sofisticada Infraestructura	Amplias Instalaciones	Diversificación de Ganado Bovino	Personal Altamente Capacitado	Normas de Higiene y Seguridad	Normas municipales	Todas las anteriores	Otras	TOTAL
14	31	2	12	11	9	283	4	<b>366</b>
3,83%	8,47%	0,55%	3,28%	3,01%	2,46%	77,32%	1,09%	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de encuestas

Solo un 8.47% considera que la principal característica que debe poseer un tiangué es contar con amplias instalaciones, el 3.83% de los encuestados opinan que debe contar con sofisticada infraestructura.

Mientras que un 3.28% que el personal debe estar altamente calificado, otro 3.01% que la primordial característica es que debe presentar estrictas normas de higiene y seguridad, además un 2.46% manifiesta que la municipalidad debe estar sujeta a normas bien establecidas y un pequeño 0.55% considera que debería contar con diversificación de ganado bovino.

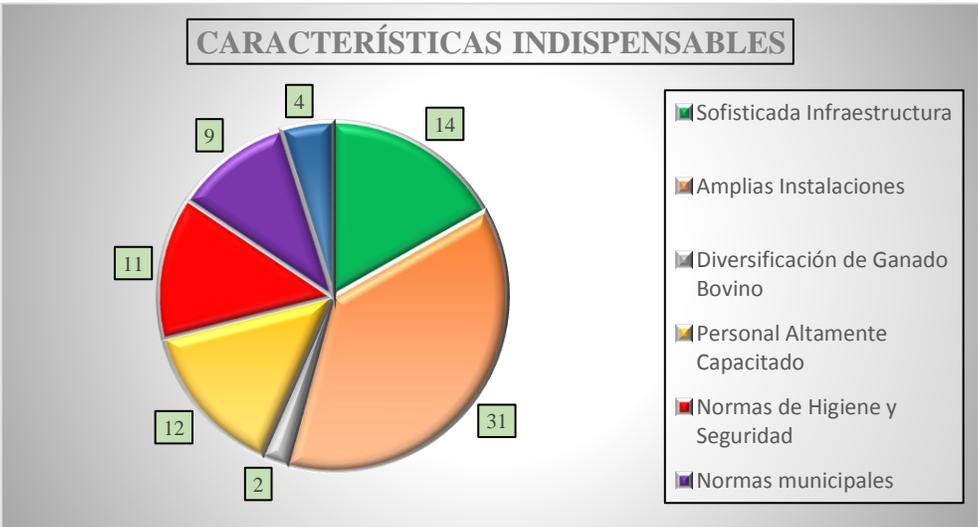


Figura 22. Características de los tiangués. Fuente: Datos de las encuestas.

**4.3. Análisis de la información recolectada en entrevista al señor Alcalde Municipal y el Presidente de la Cooperativa ACPALFON DE R.L.**

El presente análisis se deriva de la información obtenida en entrevista realizada al Sr. Carlos Alfonso Rodríguez Alcalde Municipal de San Ildefonso y al Sr. Carlos Miguel Damas Cruz Presidente de la Cooperativa ACPALFON de R.L.

Dicho análisis refleja la capacidad de gestión económica, financiera y organizativa en cuanto al desarrollo de la comercialización del ganado bovino en el municipio de San Ildefonso, así

como también los factores que se deben tomar en cuenta para implementar estrategias que orienten al éxito del funcionamiento de un posible tiangué municipal en la zona.

**4.3.1. Situación del sector ganadero en el municipio de San Ildefonso.** El sector ganadero del municipio de San Ildefonso cuenta con una organización formal ya que se rigen por un conjunto de normas y procedimientos que regulan las actividades comerciales que se realizan, esto también implica el apoyo en asistencia técnica gracias a la Alcaldía Municipal por medio del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

El sistema de producción en el que se basa la ganadería es, el sistema de producción de doble propósito este implica la producción de ganado con propósito lechero y con propósito de engorde o ganado bovino destinado para el destazo. Cabe mencionar que el sistema de producción de ganado lechero está ganando bastante realce en los hatos de los productores ganaderos ya que este tipo de ganado genera mayores ingresos en sus balances. El ganado que se produce es comercializado principalmente de una forma directa o compra directa, esta implica solamente la participación del comprador y vendedor, no da paso a la intervención de terceros o intermediarios.

Según el presidente de la cooperativa existen una serie de factores que dificultan el proceso de comercialización de ganado bovino en el municipio de San Ildefonso de los cuales se mencionan los siguientes:

- Factores Financieros y Económicos
- Factores Técnicos
- Factores de Gestión
- Factores de Organización.

Al respecto, el Sr. Alcalde considera que no existe ningún factor que dificulte tal actividad.

**4.3.2. Consideraciones en la actividad de comercialización de ganado bovino.** Es necesario mencionar que el comerciante evalúa una serie de características al momento de hacer efectiva una adquisición de un ejemplar, este tiende a evaluar la raza, el peso, la edad, el precio y la clase de animal que desea adquirir.

Según el señor Carlos Alfonso Rodríguez el sector ganadero del municipio de San Ildefonso comercializa el ganado a precios competitivos, mientras que el Sr. Carlos Miguel Damas considera que no existen precios competitivos ya que el ganado que se comercializa se hace “en pie”, es decir vivo, ocasionando que los precios que se ofrezca sean bajos a diferencia que si se comercializara por peso del animal. La alcaldía cuenta con la capacidad técnica y de gestión para desarrollar proyectos que impulsen el sector ganadero a nivel municipal según el alcalde del municipio, aunque por otra parte los miembros de la cooperativa han podido detectar poco apoyo.

El sector ganadero siempre ha mostrado interés para que la creación de un tiangué en el municipio de San Ildefonso, así como al igual que se implementen proyectos que impulsen el desarrollo del sector ganadero.

**4.3.3. Beneficios, objetivos y visión para la creación del tiangué municipal.** Los principales beneficios que se persiguen para el municipio de San Ildefonso con la creación de un tiangué municipal son:

- Aumento en las ventas de ganado bovino
- Mejora en la economía familiar

- Crecimiento del sector comercio
- Incrementar la atracción de turistas

Se cree que el sector ganadero de la zona está preparado para cubrir la demanda de ganado bovino que se presenta a nivel regional del cual se pretende llegar a un mercado potencial enfocado al sector cárnico y lechero.

Por tanto, con la creación de dicho tiangué se puede mejorar el comercio del ganado bovino, los precios, y de esta forma desarrollar el sector producción de ganado bovino del municipio de San Ildefonso, generar mayores fuentes de empleo para garantizar una mejor calidad de vida de las familias fonchanas.

Una vez creado el tiangué municipal se deben cumplir ciertas medidas de control que garanticen la efectividad del funcionamiento de las cuales se pueden mencionar:

- Medidas de control de la procedencia del animal.
- Medidas de control de sanidad del animal como del establecimiento.
- Medidas de controles de calidad.
- Medidas de control del record del animal.

Para lograr el éxito del tiangué se deberán implementar estrategias de crecimiento y diversificación de las actividades comerciales que se puedan presentar.

#### **4.4. Análisis de la información recolectada en entrevistas a representantes de tiangués municipales vecinos**

En este apartado se refleja la diferente información obtenida de entrevistas realizadas a las personas encargados de los tiangués municipales vecinos.

Ellos fueron:

- Ing. Oscar Orlando Ramos (Secretario Municipal de la Alcaldía de Ciudad Dolores y encargado de Tiangué Municipal.) entrevista realizada el 13 de agosto del 2017.
- Lic. Carlos Armando Larrañaga Apontes (Jefe de Unidad de Tiangué Municipal de Sensuntepeque) entrevista realizada el 23 de agosto de 2017.
- Sr. Miguel Ángel Morales (Jefe del departamento de ganadería de San Rafael Cedros y encargado de Tiangué Municipal) entrevista realizada el 25 de agosto del 2017.
- Sr. Marvin Lazo (Encargado de Tiangué Municipal de San Vicente) entrevista realizada el 18 de agosto del 2017.

Donde dicha información ayuda a cumplir con el objetivo de las entrevistas que es conocer el funcionamiento y características especiales que ayudan el manejo de los tiangués mencionados, así como también normas y reglamentos por los cuales se rigen.

#### 4.4.1. Características de los tiangues municipales estudiados. En la siguiente tabla,

se ha consolidado la información que fue suministrada en las entrevistas.

**Tabla 10**

*Características comparativas de los tiangues municipales de la zona.*

TIANGUES MUNICIPALES	CARACTERÍSTICAS COMPARATIVAS			
	VISIÓN	MISIÓN	VENTAJA COMPETITIVA	POLÍTICAS
<b>CIUDAD DOLORES</b>	Ser un tiangué líder y competitivo.	Mejorar los servicios de manera eficiente e innovadoras haciendo uso de sistemas computacionales de control que ayuden a maximizar los resultados.	Ser un municipio completamente dedicado a la ganadería a lo largo de los años por lo cual convierte al tiangué altamente competitivo a nivel regional.	<input type="checkbox"/> Brindar servicios altamente eficientes en la emisión de cartas de venta. <input type="checkbox"/> Que las personas que intervienen en la transacción de compra-venta cumplan con la documentación en regla requerida. <input type="checkbox"/> El valor de la carta de venta es fijo sin importar el precio pactado del animal. <input type="checkbox"/> El proceso de la emisión de carta de venta ronda entre 3 y 4 minutos.
<b>SENSUNTEPEQUE</b>	Regular y agilizar todos los procesos necesarios para el apropiado registro de ganado bovino.	Registrar ganado a partir de la emisión de cartas de venta haciendo uso adecuado del REGLAMENTO PARA EL USO DE FIERROS O MARCAS DE HERRAR GANADO Y TRASLADO DE SEMOVIENTES.	La transparencia de los procesos en la emisión de cartas de venta, así como también el contar con un sistema digital que ayuda al control y manejo de las actividades que rigen al tiangué.	<input type="checkbox"/> Respetar las normativas que regulan la compra y venta de ganado bovino. <input type="checkbox"/> Seguir el proceso de la emisión de las cartas de venta.
<b>SAN RAFAEL CEDRO</b>	Ser un tiangué líder a nivel nacional.	Lograr con transparencia y eficiencia, una mejor proyección ante los usuarios, con el fin de alcanzar una estructura más competitiva, a través de la implementación de mecanismos de información internas y externas de la municipalidad.	Poseer una ubicación geográfica bastante accesible.	Basarse en el cumplimiento del reglamento.
<b>SAN VICENTE</b>	Dar adecuados servicios de tiangué.	Mantener en buenas condiciones las instalaciones.	No se tiene ninguna ventaja.	Generar ingresos al arca municipal por medio de la emisión de cartas de venta.

Fuente: Datos recopilados de entrevista realizada a encargados de tiangues.

Como se puede apreciar todos los tiangues en mención poseen una visión progresiva para mejorar la calidad de los servicios de registro de ganado que se prestan, mientras que la misión está enfocada a implementar una serie de sistemas y estrategias que permitan el

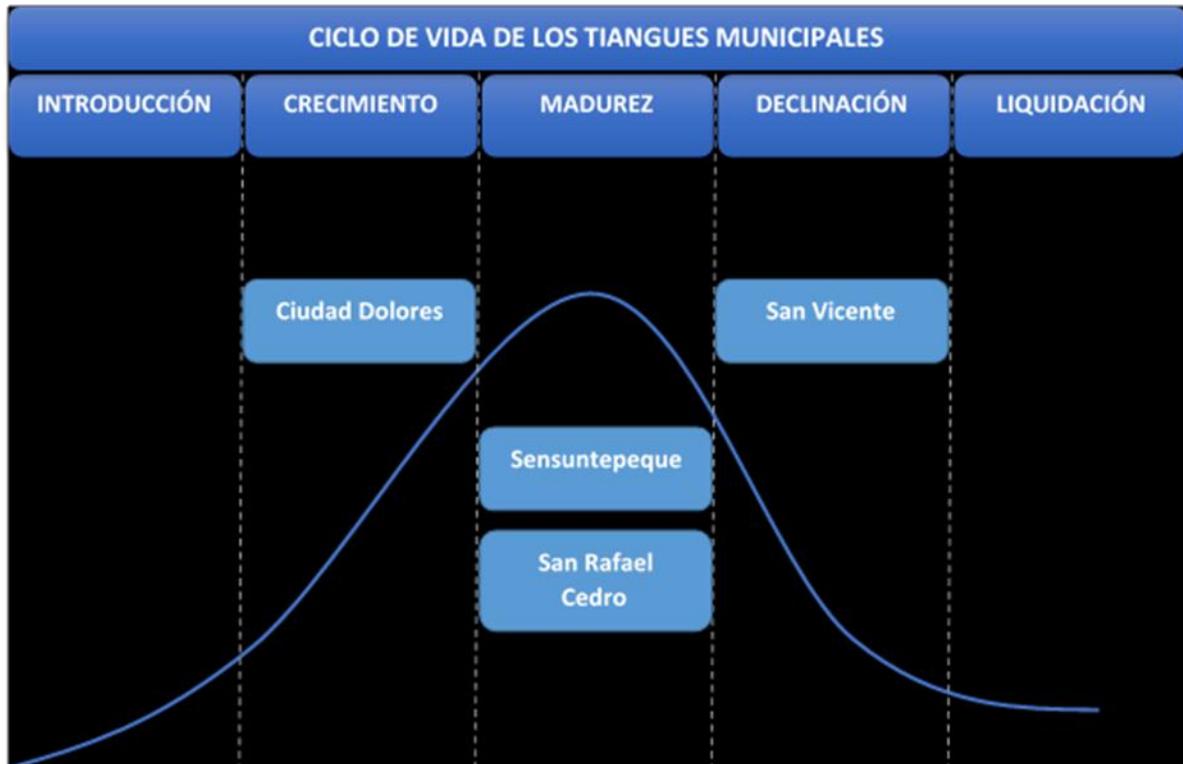
cumplimiento de dicho progreso. Cada tiangué comparte políticas similares, aunque muy diferentes ventajas competitivas.

**4.4.2. Análisis FODA y ciclo de vida de los tiangués municipales.** Con la información suministrada se procedió a realizar un análisis FODA y un análisis del ciclo de vida.

**Tabla 11**  
*Análisis FODA de los tiangués estudiados.*

TIANGUES MUNICIPALES	FODA			
	INTERNAS		EXTERNAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>CIUDAD DOLORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Personal altamente capacitado y con la experiencia necesaria.</li> <li><input type="checkbox"/> Contar con una infraestructura adecuada.</li> <li><input type="checkbox"/> Manejar un precio bajo en la emisión de cartas de venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Falta de recursos tecnológicos.</li> <li><input type="checkbox"/> No contar con suficiente personal asignado en el área del tiangué.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Contar con una excelente reputación en el sector ganadero.</li> <li><input type="checkbox"/> Ser un municipio bastante accesible debido a su ubicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Estar expuesto a que se comercialice ganado de contrabando.</li> <li><input type="checkbox"/> La vulnerabilidad del mercado.</li> </ul>
<b>SENSUNTEPEQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Basarse a un reglamento que regule la transacción de ganado bovino.</li> <li><input type="checkbox"/> La implementación de un sistema digitalizado.</li> <li><input type="checkbox"/> Personal altamente calificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Actualmente se manejan tiempos bien tardíos en la emisión de cartas de venta.</li> <li><input type="checkbox"/> El valor de carta de venta es muy bajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La satisfacción de los usuarios de los servicios de tiangué.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Estar expuestos a que se comercialice ganado de contrabando en las instalaciones del tiangué ya que el municipio está ubicado en un área fronteriza con Honduras.</li> </ul>
<b>SAN RAFAEL CEDRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La Ubicación del Tiangué es muy accesible.</li> <li><input type="checkbox"/> Contar con una infraestructura adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> No se consideran ya que el tiangué es estable en su funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Contar con una excelente reputación en el sector ganadero.</li> <li><input type="checkbox"/> Ser un municipio bastante accesible debido a su ubicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Estar expuesto a que se comercialice ganado de contrabando.</li> <li><input type="checkbox"/> La vulnerabilidad del mercado.</li> </ul>
<b>SAN VICENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Contar con una larga historia en el sector ganadero a nivel paracentral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El tamaño del tiangué, es pequeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Gestionar una administración y promoción del tiangué.</li> <li><input type="checkbox"/> Una ampliación del tiangué.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La venta ilegal de carne de caballo ha generado cierta mala reputación.</li> </ul>

Fuente: Datos obtenidos de entrevistas.



**Figura 23.** Ciclo de vida de los Tiangués estudiados. Fuente: Entrevista a encargados de los tiangués en mención.

Como se observa en la figura 23, Ciudad Dolores se ubica en su ciclo de vida en una etapa de crecimiento ya que a través de los años se ha visto obligado en ampliar y mejorar las instalaciones, actualmente se busca implementar un sistema computarizado para el proceso de emisión de cartas de venta que ayuden al mejoramiento de la calidad de los servicios que se prestan y poder generar mayores ingresos a los fondos propios de la alcaldía municipal.

Mientras que los tiangués municipales de Sensuntepeque y San Rafael Cedros son ubicados en una etapa de madurez ya que consideran haber alcanzado la cumbre de su ciclo de vida y que lo que buscan es mantener su mercado satisfecho en donde los usuarios puedan llevar con toda normalidad sus actividades comerciales de ganado bovino.

Por ejemplo, el tiangué de Sensuntepeque busca agilizar los trámites de emisión de cartas de ventas implementando un sistema en el cual se le exija al comerciante seguir un proceso ordenado desde su origen hasta su finalización. (Tomando como modelo los procesos cuando se saca un DUI o la licencia de conducir, etc.); se busca beneficiar a los usuarios (comerciantes) y la oficina de tiangué municipal. Y San Rafael Cedro se enfoca en la ampliación y mantenimiento de las instalaciones para poder generar un mayor orden en los días de plaza.

De los tiangués a los cuales se les ha realizado dicho análisis solo el tiangué municipal de San Vicente es el cual se encuentra en una etapa de declive en su ciclo de vida todo esto ocasionado por bajas en la producción de ganado bovino y mala reputación por las carnes que se comercializan en la zona, esto hace que la alcaldía impulse proyectos de remodelación y ampliación de las instalaciones del tiangué y lance programas para reactivar la ganadería de la zona.

**4.4.3. Evaluación del desempeño de los tiangués.** Siempre con base a los datos suministrados por la entrevista, se construyó la siguiente evaluación.

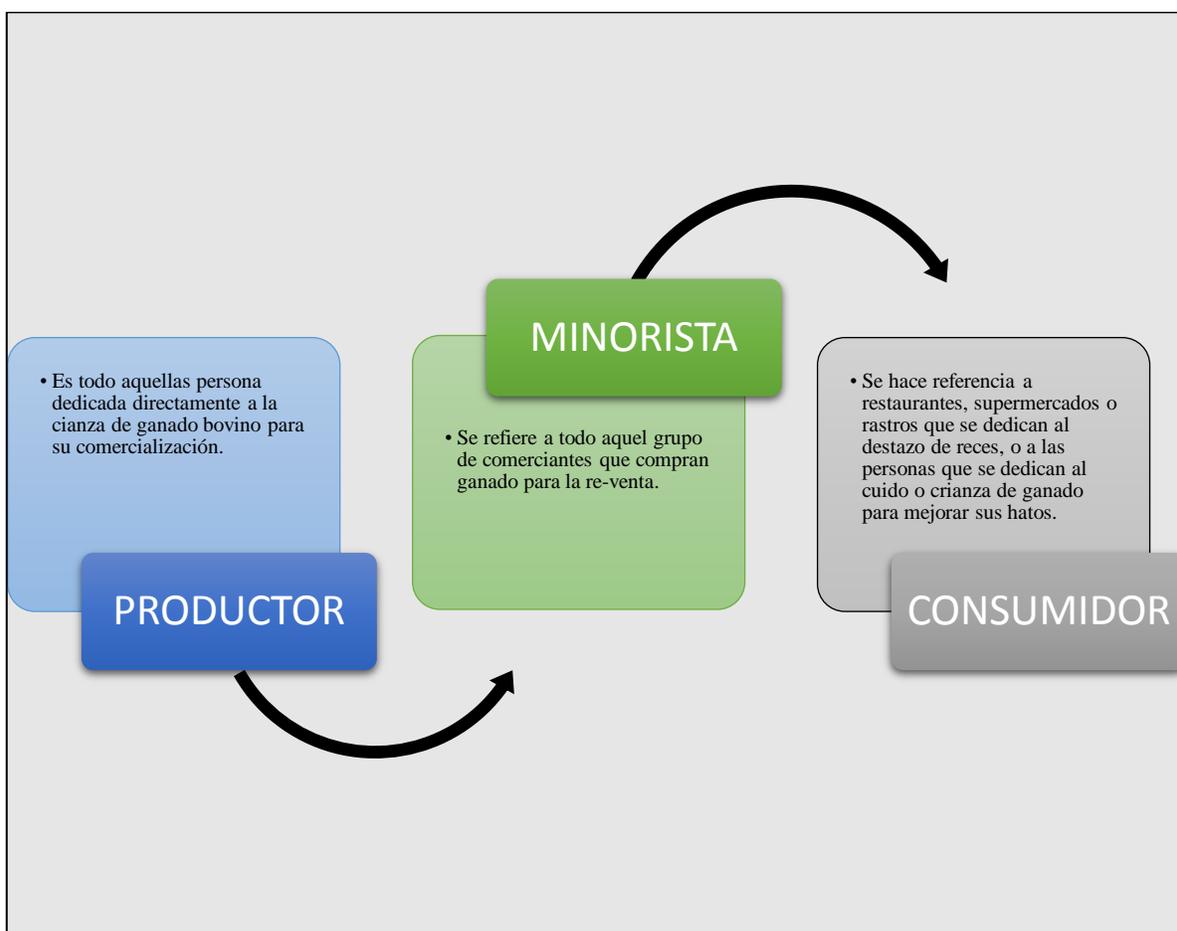
**Tabla 12**  
*Evaluación del desempeño de los tiangués.*

FACTORES	TIANGUE MUNICIPAL DE CIUDAD DOLORES			TIANGUE MUNICIPAL DE SENSUNTEPEQUE			TIANGUE MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDRO			TIANGUE MUNICIPAL DE SAN VICENTE		
	DESEMPEÑO			DESEMPEÑO			DESEMPEÑO			DESEMPEÑO		
	BAJO	MEDIA	ALTO	BAJO	MEDIA	ALTO	BAJO	MEDIA	ALTO	BAJO	MEDIA	ALTO
ORGANIZACIÓN		X				X		X			X	
ESTABILIDAD COMPETITIVA			X			X			X	X		
REPUTACIÓN EN EL MERCADO			X			X			X	X		
DESARROLLO		X				X		X		X		
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO		X				X		X		X		
RESPONSABILIDAD SOCIAL		X				X		X		X		
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO		X				X			X	X		

Fuente: Información obtenida de entrevista realizada a encargados de tiangué.

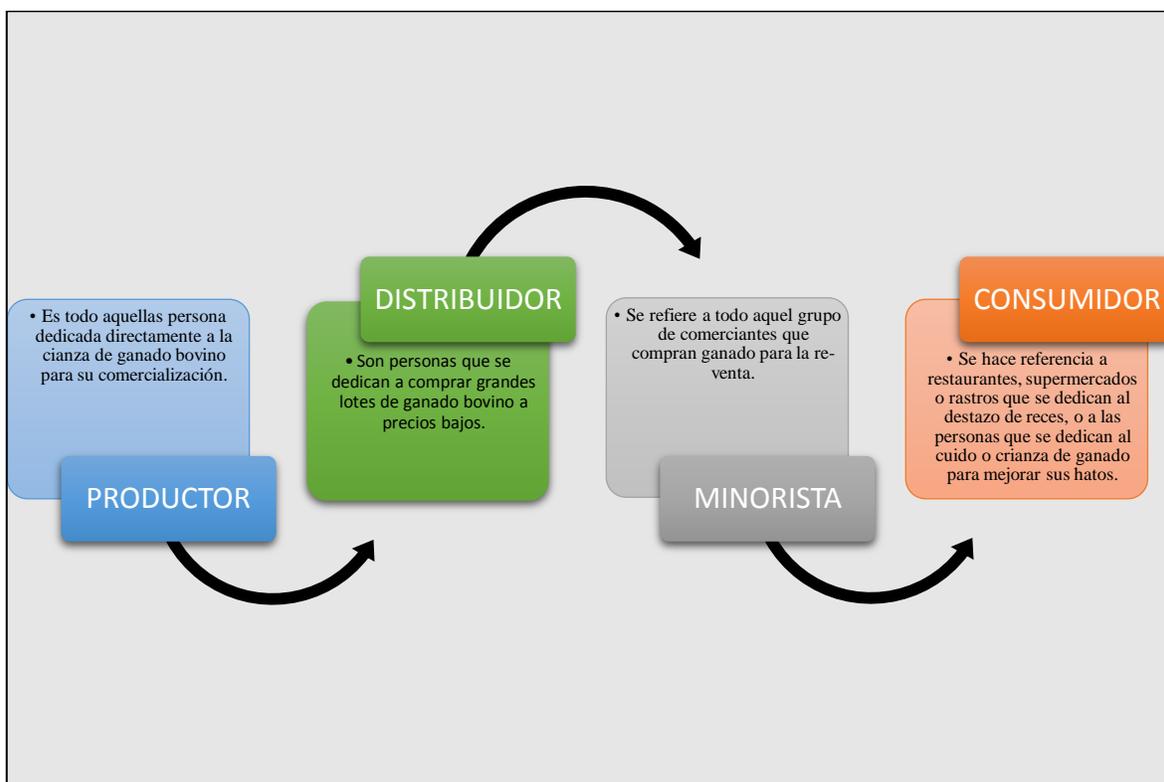
Se puede apreciar que el único tiangué que posee un desempeño alto en materia administrativa es el tiangué Municipal de Sensuntepeque ya que es el único que maneja un sistema computarizado que le facilita el control y manejo de las actividades comerciales que se dan en el tiangué. El tiangué de Ciudad Dolores se considera como altamente competitivo y con una alta reputación en el mercado así mismo el de Sensuntepeque y San Rafael Cedro. El tiangué municipal de San Vicente considera tener un bajo desempeño en la mayoría de los factores que se evalúan.

**4.4.4. Canales de distribución o intercambio.** Se hace mención de los canales de intercambio que presentan mayor participación en los tiangués municipales:



**Figura 24.** Canal de distribución Productor-Minorista-Consumidor. Fuente: Entrevista a encargados.

Cabe mencionar que estos modelos de canales de intercambio tienen participación gracias a los proveedores de ganado bovino quienes llevan su ganado para ser comercializado en los diferentes tiangués municipales. Todos los administradores de los tiangués coinciden que el ganado que se comercializa en cada uno de ellos, es proveído por los ganaderos locales y ganaderos regionales.



**Figura 25.** Canal de distribución Productor-Distribuidor-Minorista-Consumidor. Entrevista realizada a encargados de tiangués.

Los cuales cumplen con una serie de principios, normativas y reglas para poder comercializar el ganado en las instalaciones de los tiangués municipales.

La administración de los tiangués interviene en los procesos de comercialización a través de la emisión de las cartas de ventas bajo las normativas legales establecidas en el reglamento para el uso de fierros y marcas de herrar ganado y traslado de semovientes.

**4.4.5. Funcionalidad de los tiangues.** A continuación, se presenta información, acerca del funcionamiento de los tiangues municipales:

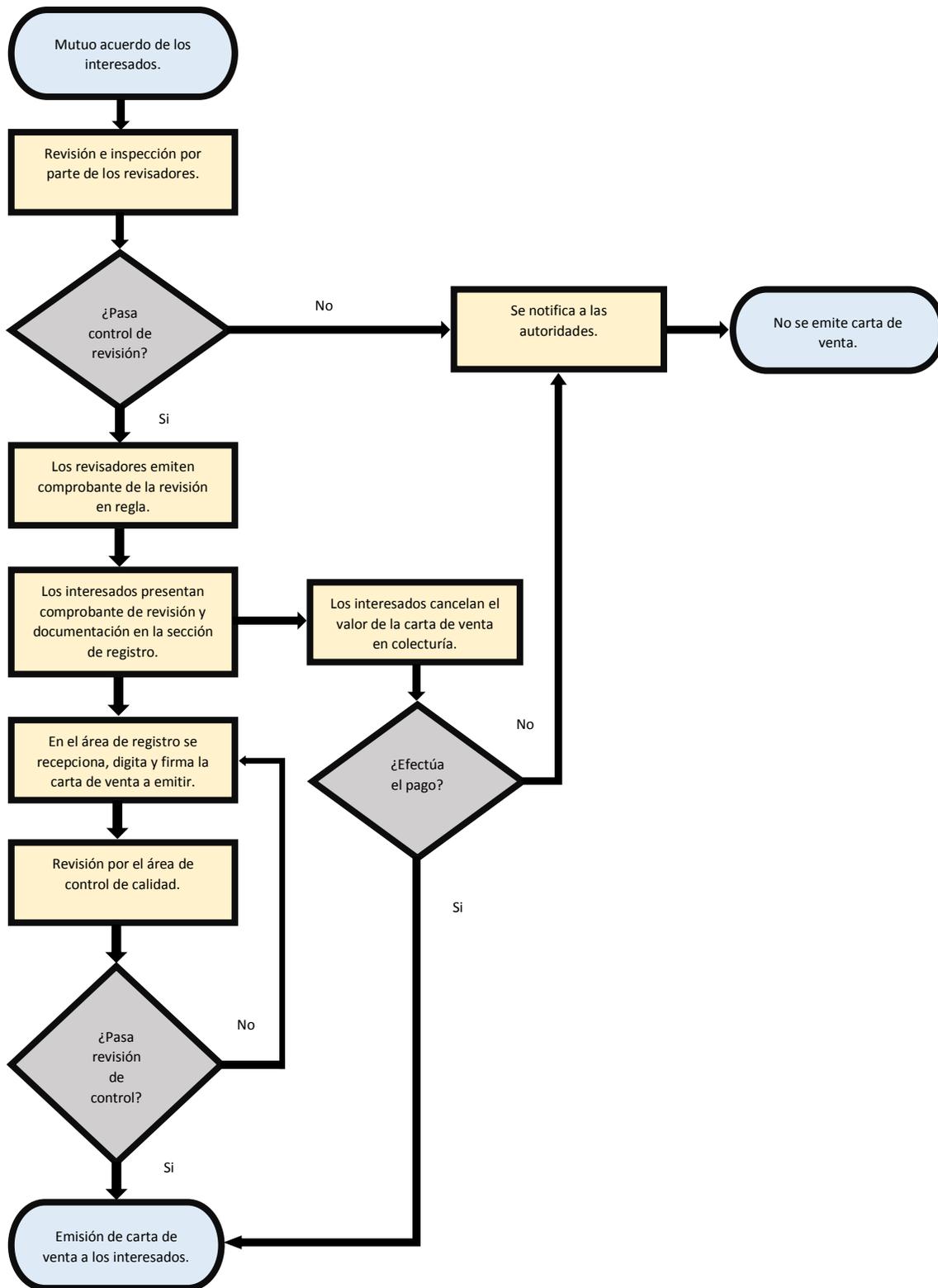
**Tabla 13**  
*Funcionamiento de los Tiangues.*

TIANGUES MUNICIPALES	DÍA DE PLAZA	CAPACIDAD DE ALBERGAMIENTO	Nº DE TRANSACCIONES	BAJO QUE NORMATIVAS O REGLAMENTOS SERIGEN	PRINCIPALES COMPETIDORES
CIUDAD DOLORES	Miércoles	500 cabezas de ganado.	200-250	Reglamento para el uso de fierros y marcas de herrar ganado y traslado de semovientes.	Tiangues Municipales de Sensuntepeque
SENSUNTEPEQUE	Jueves	600 a 800 cabezas de ganado.	250-300	Reglamento para el uso de fierros y marcas de herrar ganado y traslado de semovientes.	Tiangues Municipales de San Rafael Cedros
SAN RAFAEL CEDROS	Sábado	5000 cabezas de ganado.	1500-2000	Reglamento para el uso de fierros o marcas de herrar ganado y traslado de semovientes, Reglamento Interno de trabajo, Normas técnicas de Control Interno, Ley de Ética Gubernamental, Manual de Organización, Funciones y descriptor de puestos.	Tiangues Municipales de Ilobasco y Sensuntepeque
SAN VICENTE	Viernes	125 cabezas de ganado.	60-80	Reglamento para el uso de fierros y marcas de herrar ganado y traslado de semovientes.	El tiangues municipal de Ilobasco, San Rafael Cedros, Sensuntepeque y Ciudad Dolores.

Fuente: Entrevista a encargados de tiangues.

Como puede observarse destaca el hecho de que cada tiangues posee su día de plaza distinto. El Tiangues de San Rafael Cedros posee una posición de liderazgo en número de transacciones registradas.

La alcaldía municipal interviene en el registro de carta de ventas, y se generan ingresos por esta actividad comercial. El proceso realizado, se describe a continuación:



**Figura 26.** *Proceso de emisión de una carta de venta. Elaboración propia, gracias a datos obtenidos de entrevistas realizadas a los encargados de los tiangués municipales estudiados.*

## CONCLUSIONES

- La implementación de un Tiangué Municipal es un proyecto que traerá oportunidades de crecimiento a la economía del municipio de San Ildefonso.
- La gestión de las fuentes de financiamiento para la creación del Tiangué Municipal debe ser una prioridad para la alcaldía municipal, ya que es esta la que tiene mayor capacidad para responder ante las entidades que le pueden ofrecer el financiamiento que se necesita.
- La promoción de las actividades ganaderas ayudará a que el mercado potencial se acerque cada vez más al municipio y esto permita que se dinamice la comercialización de ganado bovino.
- El apoyo al sector ganadero por parte de la municipalidad y de entidades gubernamentales como el Ministerio de Agricultura y Ganadería ha ido en incremento, por el potencial que en este se ve.
- La falta de conocimiento y tecnificación por parte de los ganaderos en cuanto a la crianza de sus ganados es una desventaja en relación a la variable competencia.
- La generación de producción de ganado bovino de calidad permitirá elevar la demanda de este mismo a los ganaderos del municipio.
- El apoyo de instituciones financieras a los ganaderos del municipio, permitirá el incremento de producción de ganado bovino de mejor calidad.
- La estandarización de precios de ganado en el mercado, puede ser una oportunidad para que los precios en el mercado, sean más competitivos en el sector ganadero.

- De acuerdo a los resultados, la competencia no es un problema para los ganaderos del municipio de San Ildefonso, el problema se ocasiona por la poca calidad de sus productos, la mala atención al cliente y el alto precio de productos que no cuentan con los estándares de calidad necesarios para ofrecer al consumidor final.

## RECOMENDACIONES

- Crear el Tiangué Municipal en el Municipio de San Ildefonso.
- Gestionar fuentes de financiamiento o ingreso para la creación del Tiangué Municipal de San Ildefonso que permita a la población tener un lugar donde se realice la comercialización del Ganado.
- La alcaldía municipal deberá crear una infraestructura adecuada de acorde a las necesidades de los ganaderos tanto del municipio como de aquellos que visiten este.
- La municipalidad deberá seguir potencializando actividades de marketing y promoción con el fin de atraer al mercado potencial.
- Hacer grupos de participación tanto de ganaderos de la zona como de entidades que puedan abonar a que el desarrollo de la ganadería en el municipio sea un impulsador de la economía del municipio.
- Solicitar capacitaciones por medio del Ministerio de Agricultura y Ganadería para que la producción de ganado por parte de los ganaderos del municipio de San Ildefonso sea de mejor calidad.
- Crear cadenas productivas de ganado bovino para mejorar las razas y el ganado de la zona.
- Crear fuentes de financiamiento para los ganaderos, para que se incremente su producción.
- Estandarizar la producción de ganado bovino de la zona, para que esto sea una oportunidad para los ganaderos de la zona para obtener un reconocimiento o una característica que les haga diferentes a la competencia y así obtener precios competitivos.

5.



PLAN ESTRATÉGICO DE  
COMERCIALIZACIÓN DE GANADO EN EL  
TIANGUE MUNICIPAL DE SAN ILDEFONSO  
SAN VICENTE, MARZO 2018.

# Contenidos

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>i</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>iii</b>
<b>PRIMERA PARTE.....</b>	<b>5</b>
DIAGNÓSTICO DEL SECTOR GANADERO.....	5
1.1 La producción ganadera.....	5
1.2 Situación General .....	6
<b>SEGUNDA PARTE .....</b>	<b>8</b>
MARCO DE REFERENCIA ESTRATÉGICO.....	8
2.1 Definición de la Visión y Misión.....	9
2.2 Definición del Propósito y Posicionamiento Estratégico .....	10
2.3 Definición de los Valores .....	10
<b>TERCERA PARTE .....</b>	<b>12</b>
PLAN ESTRATÉGICO DE LA CADENA .....	12
3.1 Análisis FODA del Tiangué Municipal .....	12
3.2 Determinación de Objetivos Estratégicos Generales y Específicos .....	14
3.3 Objetivos Estratégicos Específicos. ....	15
3.4 Acciones y Participantes.....	18
3.5 Plan Operativo del Tiangué Municipal 2018-2020 .....	31

# INTRODUCCIÓN

En nuestro país, así como otros países de Latinoamérica y por qué no decirlo del mundo, se está teniendo una alta demanda de productos de consumo alimenticios. Esto tiene profundas implicaciones ya que el productor debe brindar insumos de calidad y que satisfagan las necesidades de los consumidores. Garantizando la salud humana, un modo de vida y medio ambiente adecuado para la sociedad.

El sector agrícola y ganadero debe estar preparado para los retos que se presentan como lo son el crecimiento poblacional, la urbanización acelerada, los bajos ingresos de la mayoría de la población y una creciente demanda de productos alimentarios.

Estos retos pueden convertirse en oportunidades, siempre y cuando los gobiernos, productores agropecuarios y la industria puedan ponerse de acuerdo en promover estrategias que promuevan el desarrollo del sector.

Desde el ámbito local se puede hacer un acuerdo de voluntades que catapulten el sector agrícola y ganadero, desde la producción en pequeña escala y se generen las cadenas productivas que permitan que se dinamicen: la economía familiar, las empresas productivas formales, los comerciantes informales, la municipalidad etc.

En ese contexto, se presenta El Plan Estratégico de Comercialización de Ganado en el Tiangué Municipal de San Ildefonso, San Vicente como una propuesta de desarrollo que

sirva como elemento de discusión y concertación entre los actores integrantes de una sociedad.

Además, contiene estrategias de creación de cadenas productivas, buscando que el éxito del proyecto no solo dependa de la Alcaldía, sino también de otros actores que deben verse involucrados.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Plan Estratégico de Comercialización del Tiangué Municipal del Municipio de San Ildefonso presenta una propuesta de desarrollo competitivo que sirva como elemento de discusión y concertación entre los actores integrantes de la cadena productiva. Con este propósito, se ha elaborado un diagnóstico, en el cual se analiza el contexto de la zona y las principales variables vinculadas al proceso de generación de valor al interior de la cadena productiva ganadera. A partir del diagnóstico se identificaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la cadena productiva. Sobre la base de lo anterior, se plantea una visión y misión para los actores integrantes de la cadena productiva a ser consensuada, expresada en los términos siguientes:

### **Visión**

Potenciar la comercialización organizada y competitiva en el municipio de San Ildefonso, para que el sector ganadero y otros sectores relacionados se vuelvan rentables y sostenibles; propiciando, estratégicamente, un crecimiento del sector agropecuario y agroindustrial que genere empleo y oportunidades.

### **Misión**

Promover la comercialización de ganado mayor y menor, ofreciendo un lugar adecuado para la negociación y legalización del ganado, así como también articular con otras actividades de apoyo al sector, para el beneficio del municipio de San Ildefonso, satisfaciendo las expectativas de los consumidores del mercado local y nacional.

## Objetivos Estratégicos Generales

- A. Crear un tiangué en el municipio de San Ildefonso.
- B. Incremento de la comercialización de ganado en el municipio, promoviendo el nuevo tiangué y las ventajas que tiene su utilización.
- C. Incremento de la comercialización de ganado en el mercado ganadero del municipio realizando actividades paralelas a las ya realizadas en el municipio. Incremento de la comercialización de ganado en el municipio, activando a los actores locales.
- D. Incremento de la comercialización de ganado en el municipio, activando a los actores locales.

El seguimiento a los compromisos y a los planes de acción definidos en el Plan Estratégico, lo realizará el Comité de Apoyo a la Ganadería, conformado por productores ganaderos, representantes de la Cooperativa de Ganaderos y gobierno municipal.

# **PRIMERA PARTE**

## **DIAGNÓSTICO DEL SECTOR GANADERO**

### **1.1 La producción ganadera**

La cadena de producción ganadera está conformada por el conjunto de agentes económicos interrelacionados y que añaden valor en el flujo del producto desde la producción primaria hasta el consumidor. Entre estos se encuentran el productor lechero y cárnico, los intermediarios, pequeñas y microempresas comercializadoras, industria procesadora (artesanal e industrial), y el consumidor de leche fresca y derivados lácteos y carne.

Además, se debe tomar en cuenta a los actores y actividades que contribuyen a la operación de la cadena productiva, como son: proveedores de ganado, proveedores insumos y servicios y organismos públicos y privados ligados al desarrollo de la actividad ganadera y agrícola.

Para entender la dinámica de la Estrategia de Comercialización en el Tiangué Municipal de San Ildefonso, es necesario conocer las características de cada uno de los agentes que participan.

A continuación, se detallan los principales:

En primer lugar, la Alcaldía Municipal de San Ildefonso, quien administraría el Tiangué, tal como es costumbre en otras ciudades. Su participación es importante en esta estrategia, porque es la única institución con la capacidad de obtener financiamiento, donativos o ayuda del gobierno que le permita comprar los terrenos y construir la infraestructura necesaria que debe poseer un Tiangué. Su papel como administrador, le permitirá también favorecerse con los ingresos provenientes con la actividad comercial que se desarrolle en el tiangué.

En segundo lugar, estaría la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Los Fonchanos” de R.L. que aportaría su liderazgo entre los ganaderos de la zona, su conocimiento y arraigo en la comunidad para desarrollar las actividades relacionadas con el sector, no solo a nivel de principales usuarios del tiangué, sino para una serie de actividades de promoción de la actividad ganadera y agrícola.

Además de los anteriores:

- Los pequeños y medianos ganaderos.
- Los proveedores de ganado.
- Comercio local de apoyo a la producción ganadera.
- Servicios locales de apoyo a la producción ganadera.

Que generarán cadenas productivas a partir del realce del sector ganadero que se dará a través del Tiangué Municipal.

## **1.2 Situación General**

Actualmente la ganadería es de sistema de doble propósito, es decir que se usa para la obtención de leche y carne. Se rige por la legislación municipal, sobre todo para el pago de arbitrios y en la parte sanitaria con diversos reglamentos del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

El ganado que se produce es comercializado en forma directa, es decir que solo intervienen el comprador y vendedor. Para determinar el precio, toman en consideración factores tales como la raza, la edad y la clase de animal que se desea adquirir. Por la complejidad anterior, los precios de venta no son tan competitivos para el ganadero local.

Una forma de obtener precios competitivos, sería la venta por peso, pero se necesita adquirir esa cultura y un lugar adecuado para hacer esa labor de pesaje y la consiguiente negociación.

La Alcaldía cuenta con la capacidad técnica y de gestión para desarrollar proyectos que impulsen el sector ganadero, por lo que pueden colaborar en formalizar tiangué para que las negociaciones del ganado se den de mejor forma.

Lo anterior, favorecería el involucramiento del sector ganadero, como usuarios, consumidores o asistentes al día de tiangué.

Todo lo anterior aumentaría las ventas de ganado bovino, mejorando grandemente la economía familiar primeramente y del sector ganadero posteriormente. También se visualiza el favorecimiento del sector comercio y el turismo.

## **SEGUNDA PARTE**

### **MARCO DE REFERENCIA ESTRATÉGICO**

El planeamiento estratégico es un proceso que agudiza la capacidad de las organizaciones e instituciones para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que generan tanto las condiciones externas de la organización como de su realidad interna, como ambas fuentes de cambio son variables, este proceso es dinámico.

En particular, el Plan Estratégico de comercialización del Tiangué Municipal de San Ildefonso, posibilita la concentración de esfuerzos y la creatividad de los agentes productivos, propiciando mejoras en sus niveles de coordinación, eficiencia, rentabilidad, y calidad en sus productos; en suma, lograr un desarrollo competitivo y sostenible.

En este proceso, es vital que prevalezca una actitud de cooperación entre los agentes integrantes de la cadena de comercialización, de la unidad de visión y de propósitos. Por supuesto, la actitud de cooperación no excluye la existencia de conflictos. Lo importante es tener la disposición y los canales adecuados para resolverlos.

El planeamiento estratégico es un proceso integrado que comprende tres etapas: la etapa filosófica, la etapa analítica y la etapa operativa. A continuación, se detalla cada una de ellas.

El planeamiento estratégico es un proceso integrado que comprende tres etapas: una primera, en la que se define la misión, visión, propósito y posicionamiento estratégico, y valores; una segunda, en la que se analiza el medio interno y externo; y una tercera, en la que se define las acciones a ejecutar para alcanzar los objetivos propuestos en el plan.

## **2.1 Definición de la Visión y Misión**

Por un lado, la visión es la declaración más importante de las aspiraciones y metas por alcanzar y la misión da la orientación hacia donde desarrollar las capacidades de la cadena, ambas integran la etapa filosófica del proceso.

**Visión:** Potenciar la comercialización organizada y competitiva en el municipio de San Ildefonso, para que el sector ganadero y otros sectores relacionados se vuelvan rentables y sostenibles; propiciando, estratégicamente, un crecimiento del sector agropecuario y agroindustrial que genere empleo y oportunidades.

**Misión:** Promover la comercialización de ganado mayor y menor, ofreciendo un lugar adecuado para la negociación y legalización del ganado, así como también articular con otras actividades de apoyo al sector, para el beneficio del municipio de San Ildefonso, satisfaciendo las expectativas de los consumidores del mercado local y nacional.

## **2.2 Definición del Propósito y Posicionamiento Estratégico**

El propósito estratégico es el movilizador central de la visión de una organización, y el posicionamiento señala la imagen que desea ocupar ésta en la mente de los actores claves del entorno. Ambas también forman parte de la etapa filosófica. Para la Cadena de Productos Lácteos se definieron como:

### **Propósito Estratégico**

Creación del Tiangué Municipal de San Ildefonso.

### **Posicionamiento Estratégico**

Al ser un municipio dedicado fuertemente a la ganadería, apostar por la ampliación de la cadena productiva, creando un tiangué propio en la zona.

## **2.3 Definición de los Valores**

Son las reglas de conducta que deben ser respetados, divulgados y practicados por la organización, constituyen la filosofía de vida de la organización. Dada la situación actual, se consideró importante el cumplimiento de una producción de calidad que satisfaga a los consumidores y genere los siguientes valores:

### **Cooperación**

La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

Dado lo anterior la Alcaldía Municipal buscará la integración con la cooperativa de ganaderos para trabajar de manera conjunta en un ambiente de respeto uniendo sus capacidades intelectuales y físicas con el propósito del aprovechamiento de oportunidades para el municipio y su población.

### **Responsabilidad**

Cumplir con compromisos y obligaciones adquiridas con respecto al bienestar de la población del municipio de San Ildefonso y brindar un aporte efectivo al desarrollo competitivo y sostenible de la comercialización en el Tiangué Municipal.

### **Proactividad**

Estar abiertos a nuevas ideas, enfoques e información para mejorar e innovar sus procesos mercadológicos, logísticos y de gestión con el propósito de incrementar su participación en el mercado y satisfacer a los consumidores.

## **TERCERA PARTE**

### **PLAN ESTRATÉGICO DE LA CADENA**

El Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas-FODA es un proceso que busca determinar de manera clara, amplia y objetiva la situación presente de la organización tomando como base el entorno (ambiente externo) y el medio interno de la misma (ambiente interno).

#### **3.1 Análisis FODA del Tiangué Municipal**

**Análisis del Ambiente Externo.** Permite identificar los elementos que están fuera de la organización, y que no son controlables desde la gestión de la organización y pueden condicionar su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades) o negativos frenando el logro de los objetivos (amenazas).

Para el Tiangué Municipal se definieron las siguientes:

##### **Oportunidades**

1. Existencia de un mercado de consumidores y productores en el municipio, que comercian el ganado entre ellos o salen a comprar-vender en los otros tiangués del país.
2. Incremento del consumo de productos lácteos y cárnicos diversificados y con mayor valor agregado por la población.

3. El reconocimiento de la población de la zona, de la importancia de la actividad ganadera, por lo que es oportuna la creación de un tiangué propio en el municipio.

### **Amenazas**

1. Existencia de otros tiangués en la zona, con mayor antigüedad y experiencia.
2. La variación de precios del ganado, que provoca que al sumar los costos de logística de traerlo hasta el municipio lo encarezca demasiado.
3. La inseguridad en el transporte, manejo y resguardo del ganado al que se arriesga el ganadero al visitar otros tiangués.

**Análisis del Ambiente Interno.** Permite identificar los elementos que están dentro de la organización, que son controlables desde la gestión de la organización y condicionan su desempeño, tanto positivamente (fortalezas) o negativamente, impidiendo que la organización alcance sus objetivos (debilidades).

Para el Tiangué Municipal se definieron las siguientes:

### **Fortalezas**

1. La capacidad técnica y financiera de la Alcaldía Municipal para la creación y posterior administración del Tiangué Municipal.
2. Vocación innata del productor hacia la actividad de la ganadería
3. La experiencia de los ganaderos locales en la comercialización en otros tiangués y el involucramiento de estos en usar el Tiangué Municipal del municipio.

## **Debilidades**

1. Mínimo nivel de organización de los productores y ausencia de representatividad
2. Imposibilidad de obtener apoyo del Estado para la creación del Tiangué Municipal
3. Productores ganaderos con acceso reducido al financiamiento y sobre endeudados con el sistema financiero.

### **3.2 Determinación de Objetivos Estratégicos Generales y Específicos**

Una vez definida la misión y realizado el análisis FODA es necesario definir los espacios de maniobra que dispone la organización para actuar, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando desafíos y aprovechando las potencialidades. Así, se definieron los siguientes objetivos estratégicos para el tiangué municipal, según área estratégica.

#### **Objetivo Estratégico General A: Implementar un tiangué en el municipio de San Ildefonso.**

Incrementar la oferta y demanda de ganado en el mercado interno, en forma concertada y articulada entre productores, comercializadores y gobierno municipal para lograr el desarrollo progresivo del sector ganadero de la zona mediante un lugar adecuado para comerciar el ganado.

#### **Objetivo Estratégico General B: Incrementar la comercialización de ganado en el municipio, promoviendo el nuevo tiangué y las ventajas que tiene su utilización.**

Promover la actividad ganadera, coordinando actividades de promoción entre los ganaderos locales, con las cooperativas de ganaderos y otras organizaciones de productores.

Las ventajas serán reconocidas rápidamente por los productores locales, al poder comerciar en su zona de influencia y no incurrir en costos de logística y transporte que encarecen el ganado.

**Objetivo Estratégico General C: Incrementar la comercialización de ganado del municipio realizando actividades paralelas a las ya realizadas en el municipio.**

Incentivar al sector comercial, industrial y de servicios a promover sus productos en las actividades que se realicen, de tal manera que se generen cadenas productivas relacionadas al sector ganadero. Aprovechar las Ferias Ganaderas en las fiestas patronales y otras actividades que ya realiza el municipio.

**Objetivo Estratégico General D: Incrementar la comercialización de ganado en el municipio, activando a los actores locales.**

Promover la actividad ganadera, coordinando actividades con las cooperativas de ganaderos y otras organizaciones de productores, proveedores y procesadores existentes y promover la creación de otras, de acuerdo con parámetros de representatividad, capacidad de gestión y generación de servicios a sus asociados. Esta representatividad es necesaria para conseguir cooperación del Estado y de la cooperación Internacional.

### **3.3 Objetivos Estratégicos Específicos.**

El instrumento a utilizar por la organización para pasar de la situación actual al estado deseado, lograr los objetivos planteados, es el Plan de Acción, propiamente dicho. Sirve como carta de presentación para la organización. La elaboración del Plan constituye la etapa operativa del proceso de planeamiento estratégico. Se definieron los siguientes objetivos estratégicos específicos, acciones y proyectos según línea de acción para el tiangué municipal:

**Objetivo Estratégico General A: Implementar un tiangué en el municipio de San Ildefonso.**

Objetivos Estratégicos específicos:

A1: Destinar un terreno municipal para la implementación del tiangué y para celebrar jaripeos, ferias y otras actividades del municipio.

A2: Construir una Infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades del tiangué: corrales, parqueo, zona de abordaje, energía eléctrica, calles balastradas, etc.

A3: Destinar parte de la infraestructura para servicios de apoyo: extensión de cartas de ventas, policía municipal, MAG, etc.

**Objetivo Estratégico General B: Incrementar la comercialización de ganado en el municipio, promoviendo el nuevo tiangué y las ventajas que tiene su utilización.**

Objetivos Estratégicos específicos:

B1: Decretar un acuerdo municipal que promulgue el día de tiangué en la semana y los lineamientos generales para la administración del Tiangué Municipal.

B2: Promocionar en diversos medios de comunicación que ya utiliza la alcaldía para anunciar las actividades del Tiangué Municipal a fin de que los usuarios locales aprovechen de comprar o vender su ganado.

B3: Promocionar a través del internet de las actividades del Tiangué Municipal, como principal estrategia para la atracción de distribuidores de ganado y compradores.

**Objetivo Estratégico General C: Incrementar la comercialización de ganado en el municipio realizando actividades paralelas a las ya realizadas en el municipio.**

C1: Realizar un acuerdo municipal que establezca la primera feria ganadera, a realizarse en los días de las Fiestas Patronales.

C2: Fomentar la participación de los ganaderos de la zona en las fiestas patronales, patrocinando a la Reina de los Ganaderos, con su respectivo día de fiesta.

C3: Decretar una ordenanza municipal que establezca el Día del Ganadero, y develación de la placa conmemorando el patrimonio económico de la ganadería y celebración de Jaripeo.

**Objetivo Estratégico General D: Incrementar la comercialización de ganado en el municipio, activando a los actores locales.**

D1: Generar canales de comunicación con organismos estatales y de la cooperación internacional para la potenciación de la actividad económica local.

D2: Promover la Implementación y adaptación de tecnologías en todos los eslabones de la cadena productiva del ganado mediante asistencia técnica del Ministerio de Agricultura y Ganadería y la cooperación internacional.

D3: Promover condiciones favorables de acceso al crédito y financiamiento para los eslabones de la cadena de producción del ganado.

### 3.4 Acciones y Participantes

**Objetivo Estratégico General A: Implementar un tiangué en el municipio de San Ildefonso.**

Objetivo Estratégico Específico A1: Destinar un terreno municipal para la implementación del tiangué y para celebrar jaripeos, ferias y otras actividades del municipio.

ACCIONES	PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación de los terrenos adecuados para propósitos de Tiangué.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcaldía Municipal de San Ildefonso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda de los fondos para la obtención de los terrenos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociación Cooperativa “Los Fonchanos” de R.L.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdo municipal para la construcción del Tiangué.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ADESCOS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombrar personal para atender el tiangué</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Agricultura y Ganadería</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un reglamento para su funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ISDEM</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombrar el comité de apoyo a la ganadería .</li> </ul>	

Objetivo Estratégico Específico A2: Construir una Infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades del tiangué: corrales, parqueo, zona de abordaje, energía eléctrica, calles balastradas, etc.

ACCIONES	PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar la carpeta de proyecto del tiangué.</li> <li>- Evaluar la utilización de fondos FODES para la construcción del Tiangué</li> <li>- Someter a consideración del FISDL la construcción del tiangué.</li> <li>- La construcción del tiangué.</li> <li>- Solicitar asistencia técnica del Ministerio de Agricultura y Ganadería y el FISDL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcaldía Municipal de San Ildefonso.</li> <li>- Asociación Cooperativa “Los Fonchanos” de R.L.</li> <li>- ADESCOS</li> <li>- Ministerio de Agricultura y Ganadería</li> <li>- ISDEM</li> <li>- FISDL</li> </ul>

Objetivo Estratégico Específico A3: Destinar parte de infraestructura para servicios de apoyo: extensión de cartas de ventas, policía rural, MAG, etc.

ACCIONES	PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar la carpeta de proyecto de la construcción de infraestructura de apoyo al Tiangué</li> <li>- Evaluar la utilización de fondos FODES para la construcción de la infraestructura de apoyo</li> <li>- Someter a consideración del FISDL la infraestructura de apoyo</li> <li>- Elaborar cartas de entendimiento con las instituciones que utilizarán dicha infraestructura de apoyo</li> <li>- Nombrar el personal de la alcaldía que emitirá las cartas de ventas y los respectivos cobros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcaldía Municipal de San Ildefonso.</li> <li>- Asociación Cooperativa “Los Fonchanos” de R.L.</li> <li>- Ministerio de Agricultura y Ganadería</li> <li>- ISDEM</li> <li>- FISDL</li> <li>- Policía Rural</li> </ul>

**Objetivo Estratégico General B: Incrementar la comercialización de ganado en el municipio, promoviendo el nuevo tiangué y las ventajas que tiene su utilización.**

Objetivos Estratégicos específicos B1: Decretar un acuerdo municipal que promulgue el día de tiangué en la semana y los lineamientos generales para la administración del Tiangué Municipal.

ACCIONES	PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar acuerdo municipal para legalizar el día de Tiangué en el municipio.</li> <li>- Involucramiento de las distintas entidades del municipio en las actividades del tiangué.</li> <li>- Reuniones de evaluación con el comité de apoyo a la ganadería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcaldía Municipal de San Ildefonso.</li> <li>- Asociación Cooperativa “Los Fonchanos” de R.L.</li> <li>- Ministerio de Agricultura y Ganadería</li> <li>- Comité de Comercio</li> <li>- Comité de Turismo</li> <li>- Comité de Apoyo</li> </ul>

Objetivo Estratégico Especifico B2: Promocionar en diversos medios de comunicación que ya utiliza la alcaldía para anunciar las actividades del Tiangué Municipal a fin de que los usuarios locales aprovechen de comprar o vender su ganado.

ACCIONES	PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción a través de carteles en los lugares mayor circulación</li> <li>- Colocación de un rótulo llamativo a la entrada del tiangué</li> <li>- Promoción masiva en las redes sociales de la Alcaldía Municipal</li> <li>- Promoción en las reuniones de la Cooperativa Los Fonchanos.</li> <li>- Promoción otras cooperativas de los municipios aledaños.</li> <li>- Promoción en carro sonoro de las actividades a realizarse en el tiangué.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcaldía Municipal de San Ildefonso.</li> <li>- Asociación Cooperativa “Los Fonchanos” de R.L.</li> <li>- Ministerio de Agricultura y Ganadería</li> <li>- Comité de Turismo</li> <li>- Comité de Apoyo</li> <li>- Comité de Comercio</li> </ul>

Objetivo Estratégico Específico B3: Promocionar a través del internet de las actividades del Tiangué Municipal, como principal estrategia para la atracción de distribuidores de ganado y compradores.

<b>ACCIONES</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de Redes sociales propias del tiangué, buscando interactuar con los potenciales clientes.</li> <li>- Creación de página web del tiangué municipal con la información más reciente de sus actividades.</li> <li>- Toma de videos y fotografías para incentivar la visita al tiangué.</li> <li>- Compra de publicidad en redes sociales y Google.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcaldía Municipal de San Ildefonso.</li> <li>- Universidad de El Salvador, FMP.</li> </ul> <p>Unidad de proyección social, Departamento de Agronomía, Departamento de Economía, Departamento de Ciencias de la Computación.</p>

**Objetivo Estratégico General C: Incrementar la comercialización de ganado Mercado ganadero del municipio realizando actividades paralelas a las ya realizadas en el municipio.**

Objetivo Estratégico Específico C1: Realizar un acuerdo municipal que establezca la primera feria ganadera, a realizarse en los días de las Fiestas Patronales.

ACCIONES	PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdo municipal para la oficialización de la Feria Ganadera</li> <li>- Coordinación entre el Comité de Festejos y el Comité de Apoyo a la Ganadería.</li> <li>- Reuniones entre el comité de apoyo y el consejo de administración de la cooperativa.</li> <li>- Elaboración del programa de actividades.</li> <li>- Búsqueda de patrocinadores para los eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcaldía Municipal de San Ildefonso.</li> <li>- Asociación Cooperativa “Los Fonchanos” de R.L.</li> <li>- Comité de Festejos</li> <li>- Comité de Turismo</li> <li>- Comité de Apoyo</li> <li>- Comité de Comercio</li> </ul>

Objetivo Estratégico Específico C2: Fomentar la participación de los ganaderos de la zona en las fiestas patronales, patrocinando a la Reina de los Ganaderos, con su respectivo día de fiesta.

ACCIONES	PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación entre el Comité de Festejos y el Comité de Apoyo a la Ganadería.</li> <li>- Selección de la Reina de los Ganaderos.</li> <li>- Elaboración del programa de actividades.</li> <li>- Búsqueda de patrocinadores para los eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcaldía Municipal de San Ildefonso.</li> <li>- Asociación Cooperativa “Los Fonchanos” de R.L.</li> <li>- Comité de Festejos</li> <li>- Comité de Turismo</li> <li>- Comité de Apoyo</li> <li>- Comité de Comercio</li> </ul>

Objetivo Estratégico Específico C3: Decretar una ordenanza municipal que establezca el Día del Ganadero y develación de la placa conmemorando el patrimonio económico de la ganadería y celebración de Jaripeo.

<b>ACCIONES</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdo municipal para la oficialización del día del Ganadero</li> <li>- Coordinación entre el Comité de Festejos, Comité de Turismo y el Comité de Apoyo a la Ganadería.</li> <li>- Elaboración del programa de actividades.</li> <li>- Búsqueda de patrocinadores para los eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcaldía Municipal de San Ildefonso.</li> <li>- Asociación Cooperativa “Los Fonchanos” de R.L.</li> <li>- Comité de Festejos</li> <li>- Comité de Turismo</li> <li>- Comité de Apoyo</li> <li>- Comité de Comercio</li> </ul>

**Objetivo Estratégico General D: Incrementar la comercialización de ganado en el municipio, activando a los actores locales.**

Objetivo Estratégico Específico D1: Generar canales de comunicación con organismos estatales y de la cooperación internacional para la potenciación de la actividad económica local.

<b>ACCIONES</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar asistencia técnica a ISDEM para la elaboración de proyectos de desarrollo.</li> <li>- Empoderamiento de los comités y consejo de administración de las cooperativas.</li> <li>- Elaborar carpetas de proyectos con instituciones de desarrollo social con FISDL</li> <li>- Firma de convenio con CONAMYPE e INJUVE para el apoyo a jóvenes emprendedores</li> <li>- Solicitar a FEDECACES, FEDECREDITO O SAN VICENTE PRODUCTIVO la creación de una agencia en el municipio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcaldía Municipal de San Ildefonso.</li> <li>- Asociación Cooperativa “Los Fonchanos” de R.L.</li> <li>- Ministerio de Agricultura y Ganadería</li> <li>- Comité de Comercio</li> <li>- Comité de Turismo</li> <li>- Comité de Apoyo</li> <li>- FISDL</li> <li>- ISDEM</li> <li>- Cooperación Internacional</li> <li>- FEDECACES</li> <li>- FEDECREDITO</li> <li>- SAN VICENTE PRODUCTIVO</li> </ul>

Objetivo Estratégico Específico D2: Promover la implementación y adaptación de tecnologías en todos los eslabones de la cadena productiva del ganado mediante asistencia técnica del Ministerio de Agricultura y Ganadería y la cooperación internacional.

<b>ACCIONES</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar una agencia de CENTA o de la Dirección de Ganadería en el municipio.</li> <li>- Firma de convenio con la cooperación internacional</li> <li>- Firma de convenio de asistencia técnica con la Universidad de El Salvador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcaldía Municipal de San Ildefonso.</li> <li>- Asociación Cooperativa “Los Fonchanos” de R.L.</li> <li>- Ministerio de Agricultura y Ganadería</li> <li>- Comité de Apoyo</li> <li>- Cooperación Internacional</li> <li>- Universidad de El Salvador, Unidad de Proyección Social y Departamento de Ciencias Agronómicas.</li> </ul>

Objetivo Estratégico Específico D3: Promover condiciones favorables de acceso al crédito y financiamiento para los eslabones de la cadena de producción del ganado.

ACCIONES	PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar a FEDECACES, FEDECREDITO O SAN VICENTE PRODUCTIVO la creación de una agencia en el municipio.</li> <li>- Solicitar a INSAFOCOOP asistencia técnica para la creación de cooperativas financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcaldía Municipal de San Ildefonso.</li> <li>- Asociación Cooperativa “Los Fonchanos” de R.L.</li> <li>- Comité de Comercio</li> <li>- Comité de Turismo</li> <li>- Comité de Apoyo</li> <li>- FEDECACES</li> <li>- FEDECREDITO</li> <li>- SAN VICENTE PRODUCTIVO</li> <li>- INSAFOCOOP</li> </ul>

La definición detallada del Plan Estratégico de Comercialización del Tiangué Municipal requiere la institucionalización de los compromisos que alcancen concertadamente los actores de ésta, en términos, metas, tiempo y de recursos físicos, humanos y financieros que están dispuestos a involucrar. Por ello se recomienda como primera acción la conformación de un COMITÉ DE APOYO A LA GANADERÍA, que tenga por tareas:

El seguimiento al estado competitivo del Tiangué Municipal con el propósito fundamental, identificar, de manera permanente, la posición, con relación a los principales competidores en los mercados externos e interno y actuar para corregir los “cuellos de botella” que comprometen la competitividad del tiangué y del sector ganadero. Este seguimiento será un instrumento de definición de políticas y estrategias de acción, tanto para el sector ganadero como para el gobierno municipal.

El seguimiento a los compromisos y a los planes de acción definidos en el Plan Estratégico. El Comité de Apoyo a la Ganadería, conformado por productores ganaderos, representantes de la Cooperativa de Ganaderos y gobierno municipal, en lo referente a:

- Vigilar el funcionamiento del tiangué.
- Promover el desarrollo del sector ganadero
- Promover el mercado local de ganado
- Actuar como órgano consultor del gobierno municipal
- Promover la creación de empresas de servicios estratégicos para el sector ganadero

A continuación, se presentan los principales Proyectos y Plan Operativo del 2018 que se requiere para comenzar la implementación del Plan Estratégico.

### 3.5 Plan Operativo del Tiangué Municipal 2018-2020

#### ACCIONES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL

ACCIONES	META	UNIDADES	PRESUPUESTO	PROGRAMACIÓN		
				2018	2019	2020
1. Ubicación de los terrenos adecuados para propósitos de Tiangué.	1	Manzana	\$50,000.00	X		
2. Búsqueda de los fondos para la obtención de los terrenos.	5	Carpetas	\$0.00	X		
3. Acuerdo municipal para la construcción del Tiangué.	1	Sesión	\$0.00	X		
4. Nombrar personal para atender el tiangué	2	Empleados	\$25,200		X	X
5. Elaborar un reglamento para su funcionamiento.	1	Reglamento	\$0.00	X		
6. Nombrar el comité de apoyo a la ganadería de San Ildefonso.	3	Sesiones	\$0.00	X		

ACCIONES	META	UNIDADES	PRESUPUESTO	PROGRAMACIÓN		
				2018	2019	2020
7. Elaborar la carpeta de proyecto del tiangué.	5	Carpetas	\$0.00	X		
8. Evaluar la utilización de fondos FODES para la construcción del Tiangué	2	Sesiones	\$0.00	X		
9. Someter a consideración del FISDL la construcción del tiangué.	2	Carpetas	\$0.00	X		
10. La construcción del tiangué.	1	Infraestructura	\$25,000	X		
11. Solicitar asistencia técnica del Ministerio de Agricultura y Ganadería y el FISDL	32	Solicitudes	\$0.00	X		
12. Laborar la carpeta de proyecto de construcción de infraestructura de apoyo al Tiangué	5	Carpetas	\$0.00	X		

ACCIONES	META	UNIDADES	PRESUPUESTO	PROGRAMACIÓN		
				2018	2019	2020
13. Evaluar la utilización de fondos FODES para la construcción de la infraestructura de apoyo.	1	Sesión	\$0.00	X		
14. Someter a consideración del FISDL la infraestructura de apoyo	1	Sesión	\$0.00	X		
15. Elaborar cartas de entendimiento con las instituciones que utilizarán dicha infraestructura de apoyo	3	Reuniones	\$0.00	X		
16. Nombrar el personal de la alcaldía que emitirá las cartas de ventas y los respectivos cobros.	1	Empleado	\$0.00	X		
17. Elaborar acuerdo municipal para legalizar el día de Tiangué en el municipio.	1	Sesión	\$0.00	X		

ACCIONES	METAS	UNIDADES	PRESUPUESTO	PROGRAMACIÓN		
				2018	2019	2020
18. Promoción a través de carteles en los lugares mayor circulación.	75	Carteles	\$75.00	X	X	X
19. Colocación de un rótulo llamativo a la entrada del tiangué.	1	Rotulo	\$100.00		X	
20. Promoción masiva en las redes sociales de la Alcaldía Municipal.	3000	Interacciones	\$0.00	X	X	X
21. Promoción en las reuniones de la Cooperativa Los Fonchanos.	15	Visitas	\$0.00	X	X	X
22. Promoción otras cooperativas de los municipios aledaños.	20	Visitas	\$0.00	X	X	X

ACCIONES	META	UNIDADES	PRESUPUESTO	PROGRAMACIÓN		
				2018	2019	2020
23. Promoción en carro sonoro de las actividades a realizarse en el tiangué.	15	Publicidades	\$1,800.00		X	X
24. Creación de Redes sociales propias del tiangué, buscando interactuar con los potenciales clientes.	3	Redes	\$0.00	X	X	X
25. Creación de Sitio web del tiangué municipal con la información más reciente de sus actividades.	1	sitio	\$300	X	X	X
26. Toma de videos y fotografías para incentivar la visita al tiangué.	10	Sesiones	\$1000	X	X	X
27. Compra de publicidad en redes sociales y Google.	3	Compras	\$300	X	X	X
28. Acuerdo municipal para la oficialización de la Feria Ganadera	1	Sesión	\$0.00	X		

ACCIONES	META	UNIDADES	PRESUPUESTO	PROGRAMACIÓN		
				2018	2019	2020
29. Acuerdo municipal para la oficialización del Día del Ganadero.	1	Sesión	\$0.00	X		
30. Solicitar asistencia técnica a ISDEM para la elaboración de proyectos de desarrollo.	1	Solicitud	\$0.00	X		
31. Empoderamiento de los comités y consejo de administración de las cooperativas.	10	Capacitaciones	\$1,000.00	X	X	X
32. Elaborar carpetas de proyectos con instituciones de desarrollo social con FISDL.	5	Carpetas	\$0.00	X	X	X

ACCIONES	META	UNIDADES	PRESUPUESTO	PROGRAMACIÓN		
				2018	2019	2020
33. Firma de convenio con CONAMYPE e INJUVE para el apoyo a jóvenes emprendedores.	1	Convenio	\$0.00	X		
34. Solicitar a FEDECACES, FEDECREDITO O SAN VICENTE PRODUCTIVO la creación de una agencia en el municipio.	1	Convenio	\$0.00		X	
<b>Total</b>			<b>\$104,775.00</b>			

**ACCIONES DE LA COOPERATIVA LOS FONCHANOS DE R.L.**

ACCIONES	META	UNIDADES	PRESUPUESTO	PROGRAMACIÓN		
				2018	2019	2020
1. Coordinación entre el Comité de Festejos y el Comité de Apoyo a la Ganadería.	15	Reuniones	\$0.00	X	X	X
2. Reuniones entre el comité de apoyo y el consejo de administración de la cooperativa.	15	Reuniones	\$0.00	X	X	X
3. Elaboración del programa de actividades.	3	Programas	\$0.00	X	X	X
4. Búsqueda de patrocinadores para los eventos.	9	Reuniones	\$3,000.00	X	X	X
<b>Total</b>			<b>\$3,000.00</b>			

## ACCIONES CONJUNTAS

ACCIONES	META	UNIDADES	PRESUPUESTO	PROGRAMACIÓN		
				2018	2019	2020
1. Involucramiento de las distintas entidades del municipio en las actividades del tiangué.	9	Reuniones	\$0.00	X	X	X
2. Reuniones de evaluación con el comité de apoyo a la ganadería.	8	Reuniones	\$0.00	X	X	X
3. Coordinación entre el Comité de Festejos, Comité de Turismo y el Comité de Apoyo a la Ganadería.	4	Reuniones	\$0.00	X	X	X
4. Elaboración del programa de actividades.	1	Reuniones	\$0.00	X	X	X
5. Búsqueda de patrocinadores para los eventos.	3	Reuniones	\$10,000.00	X	X	X
6. Solicitar una agencia de CENTA o de la Dirección de Ganadería en el municipio.	1	Convenio	\$0.00	X		

ACCIONES	META	UNIDADES	PRESUPUESTO	PROGRAMACIÓN		
				2018	2019	2020
7. Firma de convenio con la cooperación internacional.	3	Convenio	\$0.00		X	X
8. Firma de convenio de asistencia técnica con la Universidad de El Salvador.	1	Convenio	\$0.00	X		
9. Solicitar a FEDECACES, FEDECREDITO O SAN VICENTE PRODUCTIVO la creación de una agencia en el municipio.	1	Convenio	\$0.00			X
10. Solicitar a INSAFOCOOP asistencia técnica para la creación de cooperativas financieras, agropecuarias, de consumo, etc.	1	Convenio	\$0.00		X	
Total			\$10,000.00			

## REFERENCIAS

- Alcaldía Municipal de San Ildefonso. (2016). *Descripción General del Municipio de San Ildefonso*.
- Alonzo Henríquez, V. M. (1984). *Alternativa de solución para lograr el ordenamiento de la comercialización y modernizar el sacrificio del ganado bovino en El Salvador*. San Salvador: UES.
- Banco Central de Reserva. (2016). *Base de Datos Economica/Financiera*. Obtenido de <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?cdr=30>
- BANDESAL. (2016). *Informe Agropecuario*. San Salvador.
- Fisher, L. (1995). *Mercadotecnia*. Mexico: McGraw Hill.
- Juve, L. C. (1996). *Estrategias de mercadeo para PPM en un programa de desarrollo agrícola*. Buenos Aires: UBA.
- Koontz, H. (1991). *Elementos de Administración*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. (2008). *Administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Lambin, G. y. (2007). *Dirección de Marketing*. Mexico: McGraw Hill.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2003). *Plan de Desarrollo Ganadero*. San Salvador.
- Porter, M. (2007). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- San Vicente Productivo. (2005). *Estudio Ganadero*.
- Santín, B. (2001). *La Ganadería Bovina en El Salvador*. San Salvador: Génesis.

## GLOSARIO

- **Acumulación:** Es el proceso por el cual se van sumando elementos, que pueden ser iguales o de diferentes tipos.
- **Canal de Distribución:** Es el camino seguido en el proceso de comercialización de un producto desde el fabricante hasta el usuario industrial o consumidor final.
- **Crecimiento:** Aumento de la cantidad, el tamaño, la intensidad o la importancia de una cosa.
- **Competitividad:** Capacidad de una empresa para competir, crecer y ser rentable en un mercado.
- **Desarrollo:** Proceso de evolución, crecimiento y cambio de un objeto, persona o situación específica en determinadas condiciones.
- **Desarrollo Sostenible:** Es aquel desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones. Intuitivamente una actividad sostenible es aquella que se puede mantener.
- **Emprendimiento:** Término utilizado para hacer referencia a las actividades que permiten desarrollar ideas de negocios por parte de empresarios en potencia que nunca han tenido una experiencia en la creación y operación de un negocio.
- **Enfoque Participativo:** Enfoque basado en la participación de la población local y utilizada para el diagnóstico, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo.
- **Estancamiento:** Suspensión o detención de una acción o del desarrollo de un

proceso.

- **Estrategia:** Consiste en un patrón integrado de actos determinados a alcanzar metas fijadas mediante la coordinación y encauzamiento de los recursos de la empresa.
- **Estrategia Empresarial:** Se destaca a nivel de negocios debido a que la empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, que los objetivos no solo satisfacen la necesidad y que se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable.
- **Explotación:** En el ámbito de la economía, la explotación refiere a todas aquellas actividades interrelacionadas que posibilitan obtener recursos de una cierta fuente.
- **Factores:** Elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos.
- **Ganadería:** Se define como una actividad económica que consiste en la crianza de animales para el consumo humano, esta actividad se encuentra dentro de las actividades del sector primario.
- **Generación de Valor:** Es un proceso administrativo que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y su remuneración
- **Gobierno:** Es el principal pilar del Estado, la autoridad que dirige, controla y administra sus instituciones, la cual consiste en la conducción política general o ejercicio del poder ejecutivo del Estado.

- **Indicadores:** Son una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de las empresas que refieren a la incorporación de prácticas de responsabilidad social, al planeamiento estratégico, al monitoreo y desempeño general corporativo. Son un instrumento de autoevaluación y aprendizaje de uso esencialmente interno a la empresa.
- **Innovación:** Es la creación o modificación de un producto con características diferentes a los de sus competidores ya existentes en el mercado.
- **Ley:** Es una norma jurídica dictada por una autoridad pública competente, en general, es una función que recae sobre los legisladores de los congresos nacionales de los países, previo debate de los alcances y el texto que impulsa la misma y que deberá observar un cumplimiento obligatorio por parte de todos los ciudadanos.
- **Marketing:** Analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.
- **Mercadeo o Comercialización:** Es un mecanismo primario para coordinar las actividades de producción, de distribución y de consumo.
- **Municipio:** División territorial administrativa en que se organiza un estado, que está regida por un ayuntamiento.
- **Plan Estratégico:** Conjunto de análisis, decisiones y acciones, que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

- **Semoviente:** Es un término jurídico que se refiere a aquella parte del patrimonio del sujeto del derecho, o un componente del mismo, que es capaz de moverse por sí solo. La condición de semovientes la representan los animales en producción económica, en definitiva, lo que son las cabezas de ganado.
- **Subsistencia.** Nivel mínimo de consumo y condiciones de vida que toda persona debe tener para continuar viviendo.
- **Tiangué o Plaza:** Lugar donde se realizan las operaciones de compra-venta de ganado mayor o menor.

# ANEXOS

# **ANEXO 1: ENCUESTA**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

La información que usted proporcione será utilizada estrictamente para fines académicos por lo que se le solicita sea sincero en sus respuestas.

**Encuesta dirigida a:** Los jefes de familia del Municipio de San Ildefonso, Departamento de San Vicente.

**Objetivo:** Conocer la aceptación que tiene implementación de estrategias de comercialización de ganado bovino, a partir de la creación de un tiangué municipal en el municipio de San Ildefonso.

**Indicación:** Marque con una "X" la respuesta según su criterio y conteste a cada una de las interrogantes que se le presentan a continuación.

**I PARTE: GENERALIDADES.**

1. Sexo:

1. Masculino       2. Femenino

2. Edad:

1. 20-29 años       2. 30-39 años   
3. 40-49 años       4. 50 años o más

3. Estado Civil:

1. Soltero/a       2. Acompañado/a       3. Casado/a   
4. Viudo/a       5. Divorciado/a

4. Nivel Académico:

1. Educación Básica       2. Educación Media   
3. Educación Superior       4. Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo está conformado su grupo familiar? Total: \_\_\_\_\_

1. Hombres \_\_\_\_\_      2. Mujeres \_\_\_\_\_      3. Niños \_\_\_\_\_      4. Niñas \_\_\_\_\_

6. Promedio de ingreso mensual familiar.

1. \$1.00 - \$250.00       2. \$251.00 - \$500.00       3. \$501.00 - \$750   
4. \$751.00 - \$1,000.00       5. Mayores a \$1,000.00

**II PARTE**

7. ¿A qué actividad económica se dedica actualmente?

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1. Sector Primario <input type="checkbox"/> | 2. Sector Secundario <input type="checkbox"/> | 3. Sector Terciario <input type="checkbox"/> |
| 1. Agricultura <input type="checkbox"/>     | 1. Industrial <input type="checkbox"/>        | 1. Comercio <input type="checkbox"/>         |
| 2. Ganadería <input type="checkbox"/>       | 2. Construcción <input type="checkbox"/>      | 2. Servicio <input type="checkbox"/>         |
| 3. Pesca <input type="checkbox"/>           | 3. Mano de Obra <input type="checkbox"/>      | 3. Educación <input type="checkbox"/>        |
| 4. Otro _____                               | 4. Otro _____                                 | 4. Salud <input type="checkbox"/>            |

8. ¿Considera que la ganadería es la principal actividad económica de las familias fonchanas?

1. Si       2. No       3. N/S       4. N/R

9. ¿Tiene algún pariente que labore en el sector ganadero?

1. Si       2. No       3. N/S       4. N/R

Si su respuesta es SI ¿En qué categoría se ubica?

1. Patrón  2. Subalterno  3. N/S  4. N/R

10. ¿Cómo califica usted el desarrollo de la ganadería en el municipio de San Ildefonso?

1. Excelente  2. Muy Bueno  3. Bueno  4. Regular  5. Malo

11. ¿Creé que la creación de un tiangué municipal aportaría desarrollo social, económico y cultural para el municipio de San Ildefonso?

1. Si  2. No  3. N/S

12. ¿Qué tipo de beneficios tendrá la creación de un tiangué municipal en la zona?

1. Generación de Empleos  2. Reactivación del Sector Comercio   
3. Desarrollo del Sector Ganadero  4. Atracción de Turistas   
5. Subsistencia de las familias fonchanas  6. Todos los anteriores

13. ¿Creé que la producción de ganado bovino es una actividad rentable?

1. Si  2. No  3. N/S  4. N/R

14. ¿En qué época del año considera que el ganado tiene mejor valor monetario?

1. Invierno  2. Verano  3. N/S

15. ¿Considera que en el sector ganadero se están implementando estrategias adecuadas para comercializar el ganado bovino?

1. Si  2. No  3. N/S

16. ¿En base a qué factores considera que se deben establecer estrategias de comercialización de ganado bovino?

1. En base a la raza  2. En base al peso  3. En base al precio   
4. En base al tipo de explotación  5. En base mercado  6. Al lugar de comercio   
7. Todas las anteriores

17. Conoce alguno de los siguientes tiangués ubicados en la zona paracentral del país:

1. Tiangué Municipal de Ciudad Dolores  2. Tiangué Municipal de Sensuntepeque   
3. Tiangué Municipal de San Rafael Cedros  4. Tiangué Municipal de San Vicente   
5. Todos  6. Ninguno

Si conoce alguno de los anteriores ¿Cuál considera que sería un modelo a seguir?

1. Tiangué Municipal de Ciudad Dolores  2. Tiangué Municipal de Sensuntepeque   
3. Tiangué Municipal de San Rafael Cedros  4. Tiangué Municipal de San Vicente   
5. Ninguno

18. ¿Qué características creé que debe tener un tiangué municipal?

1. Sofisticada Infraestructura  2. Amplias Instalaciones   
3. Diversificación de Ganado Bovino  4. Personal Altamente Capacitado   
5. Normas de Higiene y Seguridad  6. Normativas municipales   
7. Otras \_\_\_\_\_

19. ¿Se dedica usted a la comercialización o explotación de ganado bovino?

1. Si  2. No

Si su respuesta a la pregunta anterior es SI conteste las preguntas de la 20 hasta la 25.

20. ¿A qué área de producción se dedica?

1. Producción de ganado con proposito lechero   
2. Producción de ganado con proposito de engorde   
3. Producción mixta con proposito leche y engorde   
4. Producción de ganado con proposito de raza

21. ¿En cuál de los siguientes lugares comercializa con más frecuencia su producción?
1. En sus Instalaciones (corrales)  2. En tiangues  3. En ferias ganaderas   
 4. En sitios electronicas  5. Otros \_\_\_\_\_

22. ¿Con que frecuencia realiza operaciones de compra-venta de ganado bovino?
1. Una vez cada semestre  2. Dos veces cada semestre   
 3. Tres veces cada semestre  4. Cuatro veces cada semestre   
 5. Más de cinco veces cada semestre

23. ¿Qué cantidad de animales destina a la venta semestralmente?
1. 0 – 5 animales  2. 6 – 10 animales   
 3. 11 – 15 animales  4. 16 o más animales

24. Podria mencionar dos razas de ganado lechero que son más frecuentes en la zona y dos razas para la explotación de engorde:

- |                      |                         |
|----------------------|-------------------------|
| 1. Proposito Lechero | 2. Proposito de Engorde |
| 1. _____             | 1. _____                |
| 2. _____             | 2. _____                |

25. Podria asignarles precios a los siguientes animales según su proposito y edad:

- |  |                         |   |
|--|-------------------------|---|
| 1. Proposito Lechero                           | 2. Proposito de Engorde |   |
| 1. Ternera entre 0 y 6 meses de edad           | \$_____                 | 1. Ternera/o entre 0 y 6 meses de edad \$_____  |
| 2. Novilla entre 7 y 12 meses de edad          | \$_____                 | 2. Novilla/o entre 7 y 12 meses de edad \$_____ |
| 3. Vaca adulta entre 1 y 2 años en producción  | \$_____                 | 3. Vaca \$_____                                 |
| 4. Vaca adulta con más de 3 años en producción | \$_____                 | 4. Toro \$_____                                 |

**ANEXO 2: ENTREVISTA DIRIGIDA  
A GERENTES DE LOS TIANGUES  
MUNICIPALES DE SAN RAFAEL  
CEDRO, SENSUNTEPEQUE, SAN  
VICENTE Y CIUDAD DOLORES.**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE LOS TIANGUES MUNICIPALES DE SAN RAFAEL CEDRO, SENSUNTEPEQUE, SAN VICENTE Y CIUDAD DOLORES.**

**OBJETIVO:** Conocer el funcionamiento y características especiales de manejo de los tiangues municipales, así como normas y reglamentos que los regulan.

**GARANTA DE PRIVACIDAD:** La información que proporcione será utilizada de forma confidencial y con fines educativos, por lo que se le solicita sea veras en sus respuestas.

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_  
Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_  
Entrevistador: \_\_\_\_\_

**1- ¿Cuál es la misión y visión que posee el tiangué?**

<b>VISIÓN</b>	<b>MISIÓN</b>

**2- ¿Qué políticas posee el tiangué?**

**3- ¿Con cuántos empleados funciona el tiangué?**

**4- ¿En qué etapa del ciclo de vida considera se encuentra el tiangué?**

- Etapa de Introducción o Nacimiento
- Etapa de Crecimiento
- Etapa de Madurez
- Etapa de Declinación
- Etapa de Liquidación

5- ¿Cómo calificaría el desempeño de la administración del tiangué según los siguientes factores?

FACTORES	DESEMPEÑO		
	BAJA	MEDIA	ALTA
Organización			
Estabilidad competitiva			
Reputación en el mercado			
Desarrollo			
Adaptabilidad al cambio			
Responsabilidad social			
Participación en el mercado			

6- Determine cuáles son la FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS con las que se cuenta en la organización.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNAS	✓	✓
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	✓	✓

7- ¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva que posee el tiangué municipal?

8- ¿Qué normativas y reglamentos rigen las actividades que desempeña el tiangué?

9- ¿Existe algún sistema operativo o funcional que facilite el control de las actividades que se realizan?

**10- ¿Quiénes son los principales proveedores del ganado que se comercializa?**

Ganaderos locales  Ganaderos regionales  Ambos   
Ninguno  Otros

**11- ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir el ganadero para participar en las actividades comerciales?**

**12- ¿Mencione cuál es el principal modelo o canal de intercambio que se da en el proceso de comercialización de ganado bovino?**

Productor-Consumidor   
Productor-Minorista-Consumidor   
Productor-Distribuidores-Minoristas-Consumidor   
Otro \_\_\_\_\_

**13- ¿Cómo interviene la administración del tiangué en el proceso de comercialización?**

**14- ¿Qué tiangués son considerados como principales competidores?**

**15- ¿Cuál es la capacidad que posee el tiangué para albergar ganado bovino en los días de plaza?**

**16- ¿Cuántas transacciones se registran por día de plaza?**

**17- ¿Se posee registros del número de ganaderos que frecuentan el tiangué?**

Sí  No

**18- ¿Qué proyectos a futuro se tienen para el mejoramiento y desarrollo del tiangué?**

**19- ¿Mencione las áreas que se verán beneficiadas con dichos proyectos?**

**20- ¿Qué otro tipo de actividades comerciales se dan a los alrededores del tiangué?**

**ANEXO 3: ENTREVISTA DIRIGIDA  
AL SEÑOR ALCALDE MUNICIPAL Y  
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN  
COOPERATIVA ACPALFON DE R.L.,  
EN EL MUNICIPIO DE SAN  
ILDEFONSO DEPARTAMENTO DE  
SAN VICENTE.**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL SEÑOR ALCALDE MUNICIPAL Y PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA ACPALFON DE R.L., EN EL MUNICIPIO DE SAN ILDEFONSO DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.**

**OBJETIVO:** Conocer la capacidad de gestión económica, financiera, en cuanto al desarrollo de la comercialización de ganado bovino, a partir de la implementación de un tiangué municipal.

**GARANTÍA DE PRIVACIDAD:** La información que proporcione será utilizada de forma confidencial y con fines educativos, por lo que se le solicita sea veraz en sus respuestas.

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

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

**1- ¿Qué tipo de organización están implementado los ganaderos del municipio de San Ildefonso?**

Organización Formal  Organización Informal  Ambos  Ninguna

**2- ¿Cuál considera que es el sistema de producción en el que se basa la ganadería del municipio?**

Producción de doble propósito  Producción de ganado lechero

Producción de ganado de engorde  Ninguno

**3- ¿Señale las formas en que se comercializa actualmente el ganado bovino que se produce en la zona?**

Compra Directa  Ferias Ganaderas  Subastas

Catálogo (Revistas)  Página Web  Medios de comunicación

Todas  Ninguna  Otras

**4- ¿Cuáles son los factores que dificultan el proceso de comercialización de ganado bovino?**

Financieros y Económicos  Técnicos  De Gestión  De Organización

Todos  Ninguno  Otras

5- ¿Qué características evalúa él comerciante para hacer efectiva la adquisición de un ejemplar?

Raza       Peso       Edad       Clase   
Precio       Otras       Todas       Ninguna

---

---

6- ¿Creé que los precios en que se comercializa el ganado bovino actualmente por parte del sector ganadero del municipio de San Ildefonso son competitivos?

Sí       No       No sabe

¿Por qué?

---

---

7- ¿Considera que la alcaldía municipal cuenta con la capacidad técnica y de gestión para desarrollar proyectos que impulsen el desarrollo del sector ganadero a nivel municipal?

Sí       No       No sabe

¿Por qué?

---

---

8- ¿Existe interés del sector ganadero por que se lleve a cabo la creación de un tiangué en el municipio?

Sí       No       No sabe

¿Por qué?

---

---

9- ¿Cuáles son los beneficios que se persiguen para el municipio de San Ildefonso con la creación de un tiangué municipal?

Aumento en las ventas de ganado bovino   
Mejora en la economía familiar   
Crecimiento del sector comercio   
Incrementar la atracción de turistas   
Todas

Otros: \_\_\_\_\_

---

---

10- ¿Creé que el sector ganadero de la zona está preparado para cubrir la demanda de ganado bovino que se presenta a nivel regional?

Sí       No       No sabe

¿Por qué?

---

---

11- ¿Cuál es el mercado potencial al cual se desea llegar una vez creado el tiangué municipal?

Sector lácteo       Sector cárnico       Ambos       Ninguno

---

---

12- Mencione el objetivo principal que se debe perseguir con la creación de dicho tiangué:

**13- ¿Qué medidas de control se tienen que considerar para la efectividad del funcionamiento del tiangué?**

**14- ¿Cuál sería el tipo de estrategias que se debe implementar para poder potenciar el éxito del tiangué municipal?**

- Estrategias Ofensivas
- Estrategias Defensivas
- Estrategias de Crecimiento
- Estrategias Intensivas

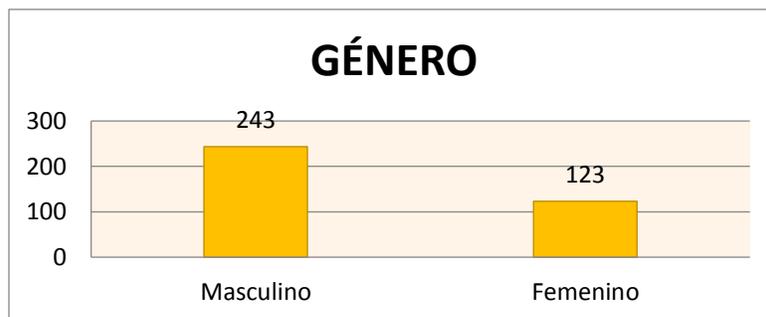
**15- ¿A que otro tipo de actividades dará paso la creación de un tiangué municipal en la zona?**

**ANEXO 4:  
RESULTADOS  
DE  
ENCUESTAS Y  
ENTREVISTAS**

# RESULTADOS DE ENCUESTAS

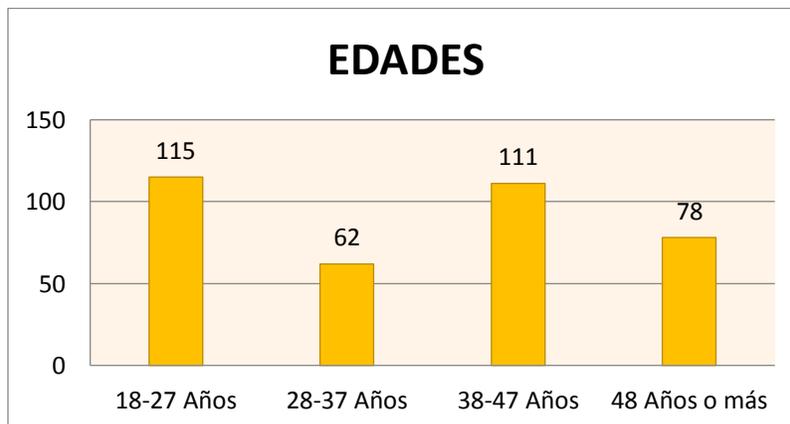
Sexo:

Género		Total
Masculino	Femenino	
243	123	<b>366</b>



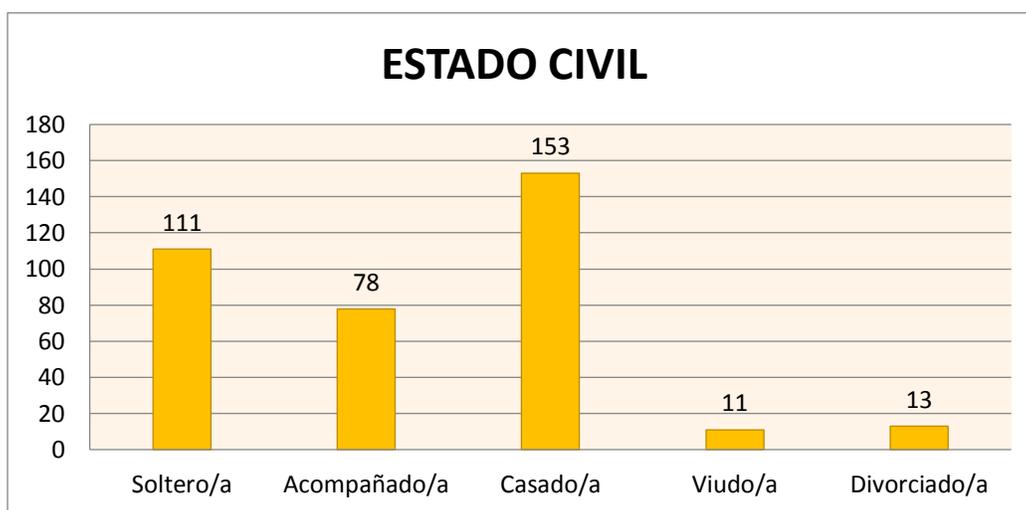
2. Edad:

Edades	Frecuencia	Porcentaje
18-27 Años	115	31%
28-37 Años	62	17%
38-47 Años	111	30%
48 Años o más	78	21%
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>



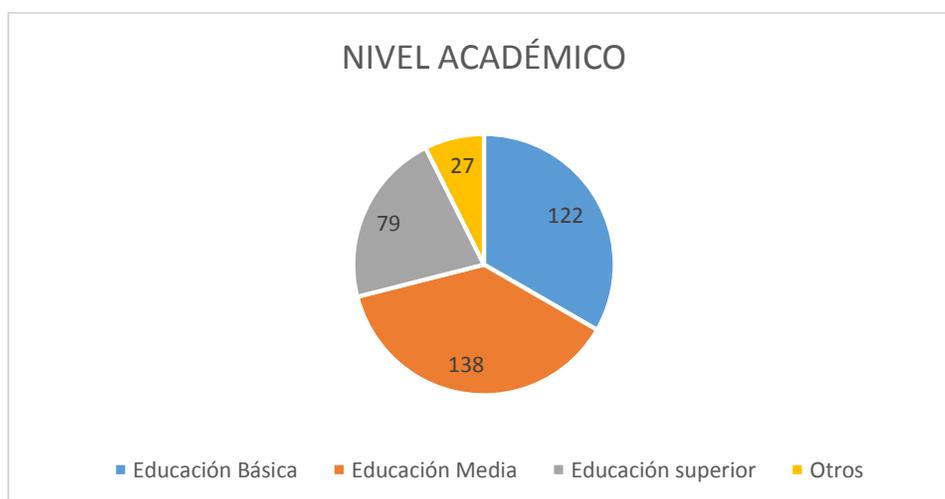
### 3. Estado Civil:

Estado Civil					Total
Soltero/a	Acompañado/a	Casado/a	Viudo/a	Divorciado/a	
111	78	153	11	13	366



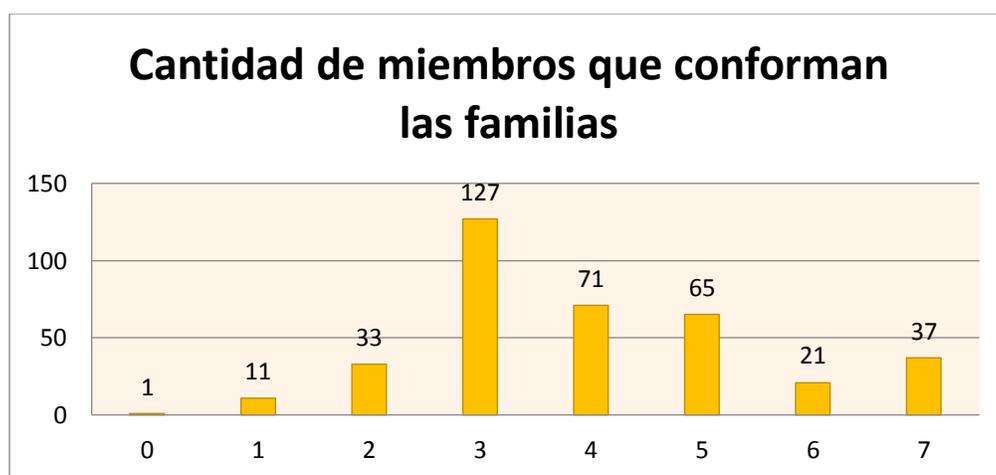
### 4. Nivel Académico:

Nivel Académico				Total
Educación Básica	Educación Media	Educación superior	Otros	
122	138	79	27	366



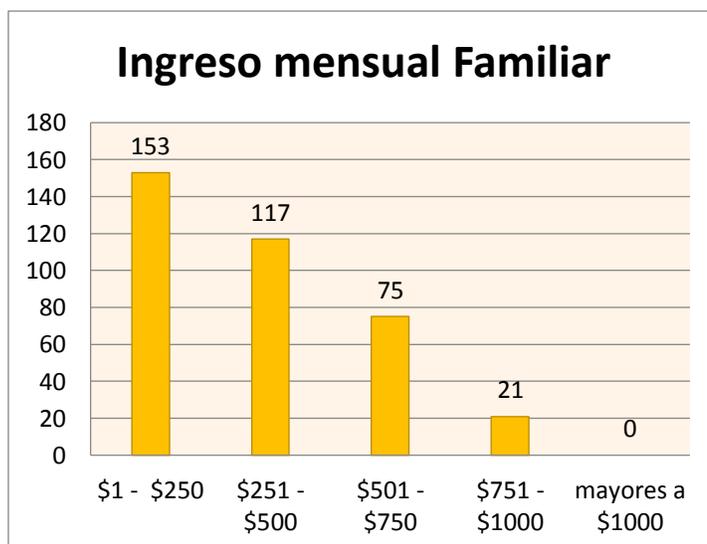
5. ¿Cómo está conformado su grupo familiar?

Total grupo familia		
Cantidad	Frecuencia	Porcentaje
<b>0</b>	1	0%
<b>1</b>	11	3%
<b>2</b>	33	9%
<b>3</b>	127	35%
<b>4</b>	71	19%
<b>5</b>	65	18%
<b>6</b>	21	6%
<b>7</b>	37	10%
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>



6. Promedio de ingreso mensual familiar:

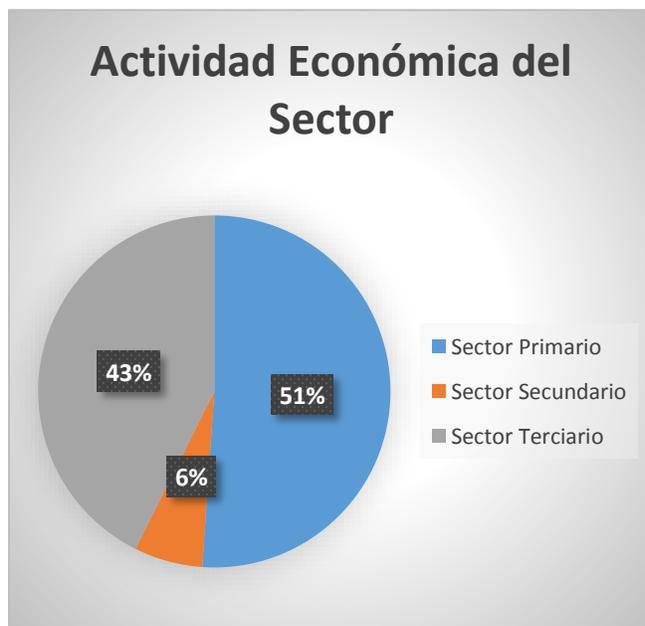
Ingreso mensual familiar	Cantidad
<b>\$1 - \$250</b>	153
<b>\$251 - \$500</b>	117
<b>\$501 - \$750</b>	75
<b>\$751 - \$1000</b>	21
<b>mayores a \$1000</b>	0
<b>Total</b>	<b>366</b>



## II PARTE

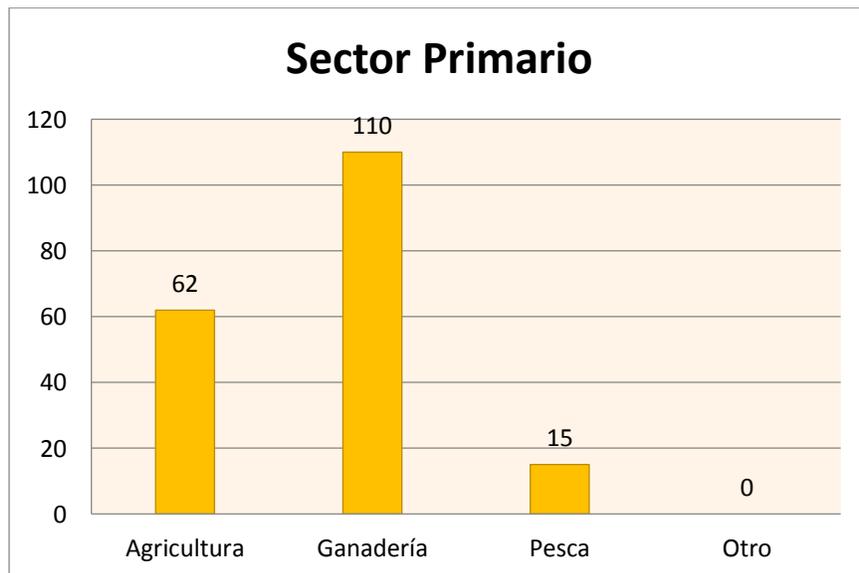
7. ¿A qué actividad económica se dedica actualmente?

Actividad económica	Frecuencia
Sector Primario	187
Sector Secundario	23
Sector Terciario	156
<b>Total</b>	<b>366</b>



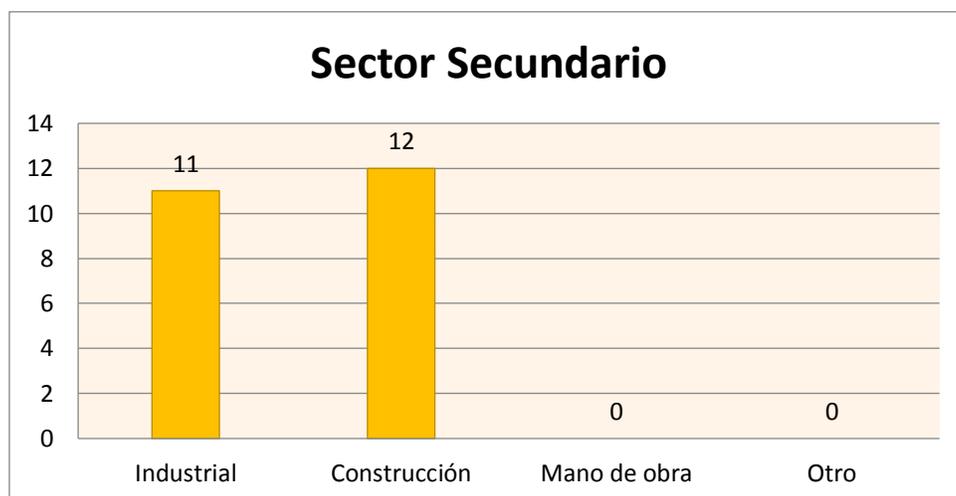
### 1. Sector Primario

Sector Primario				Total
Agricultura	Ganadería	Pesca	Otro	
62	110	15	0	<b>187</b>



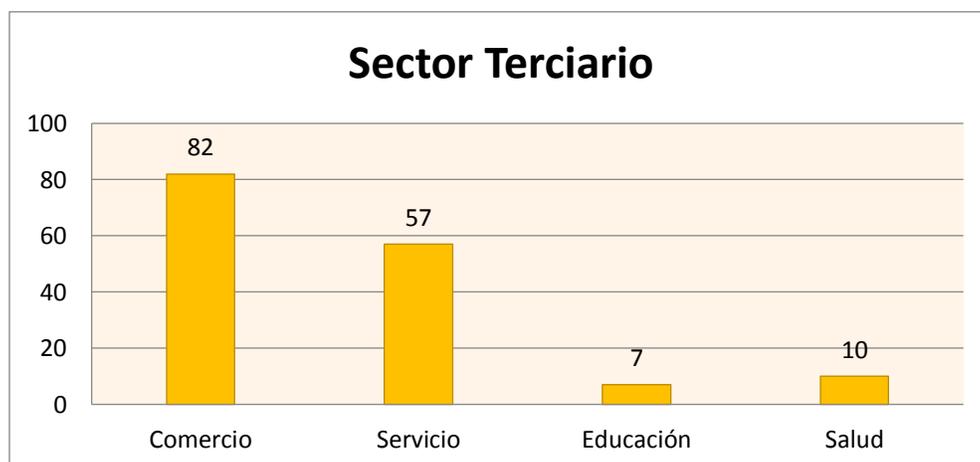
## 2. Sector Secundario

Sector Secundario				Total
Industrial	Construcción	Mano de obra	Otro	
11	12	0	0	23



## 3. Sector Terciario

Sector Terciario				Total
Comercio	Servicio	Educación	Salud	
82	57	7	10	156



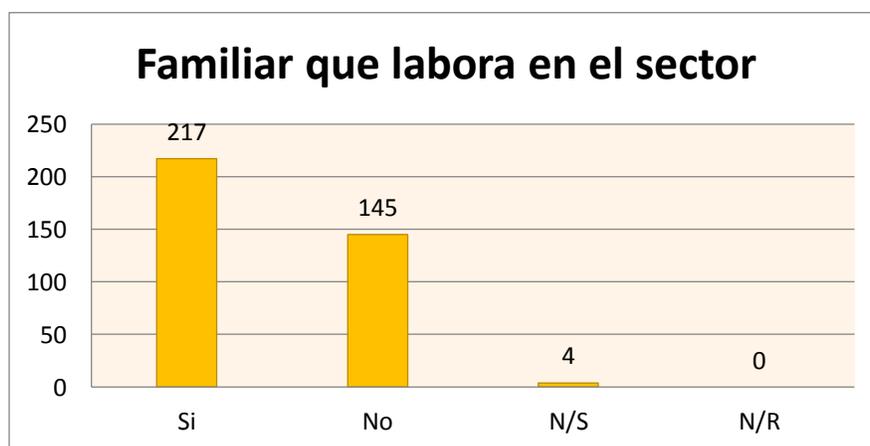
8. ¿Considera que la ganadería es la principal actividad económica de las familias fonchanas?

Principal actividad económica				Total
Si	No	N/S	N/R	
344	17	5	0	366



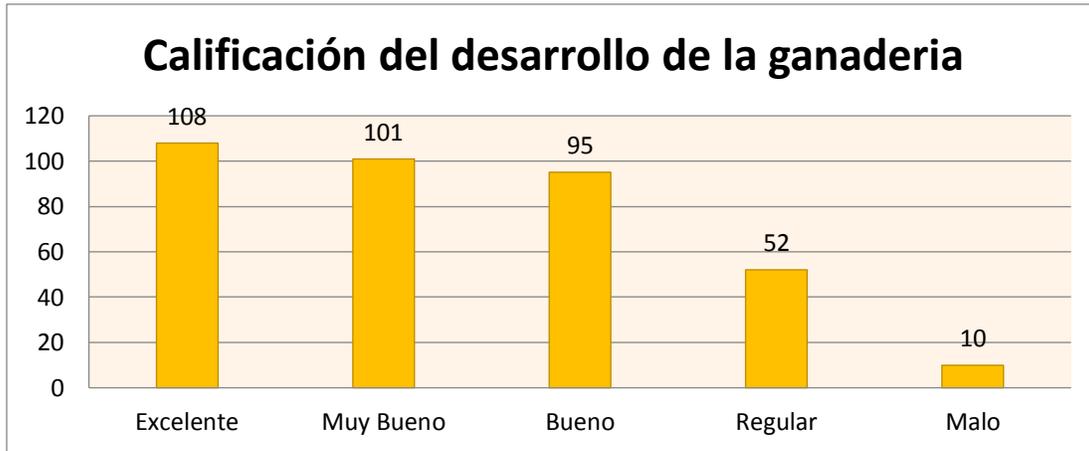
9. ¿Tiene algún pariente que labore en el sector ganadero?

Familiar que labore en sector ganadero				Total
Si	No	N/S	N/R	
217	145	4	0	366



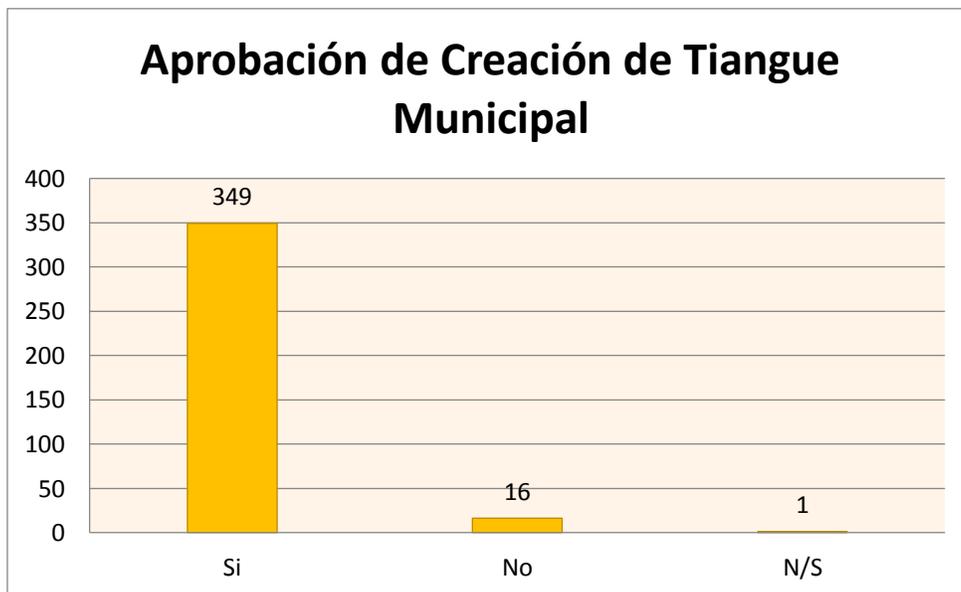
10. ¿Cómo califica usted el desarrollo de la ganadería en el municipio de San Ildefonso?

Calificación del desarrollo de la ganadería					Total
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	
108	101	95	52	10	366



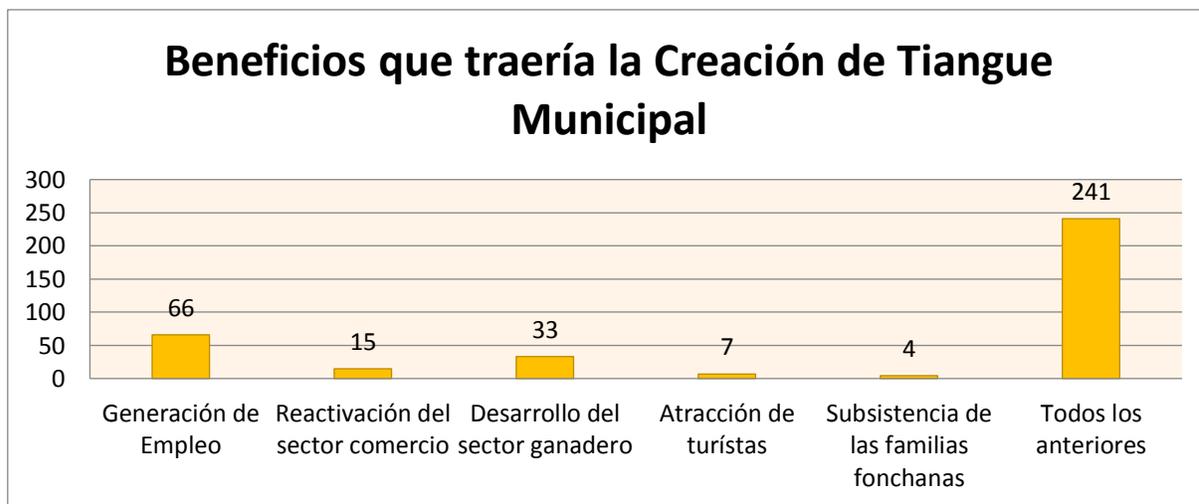
11. ¿Creé que la creación de un tiangué municipal aportaría desarrollo social, económico y cultural para el municipio de San Ildefonso?

Creación de tiangué municipal				Total
Si	No	N/S		
349	16	1		366



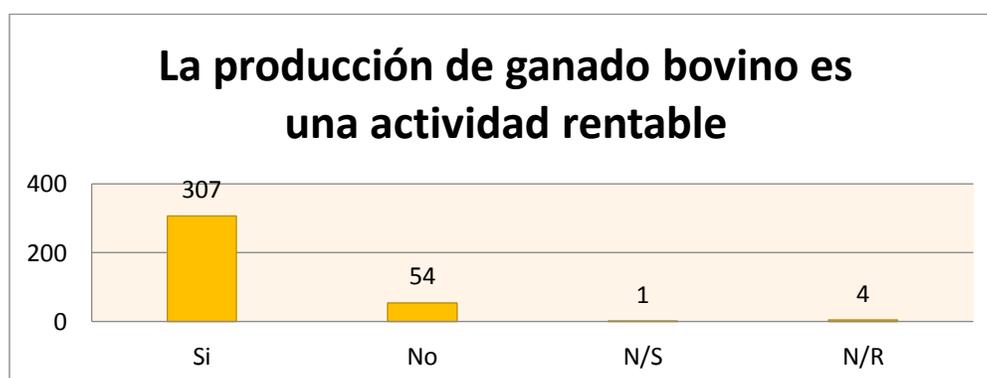
12. ¿Qué tipo de beneficios tendrá la creación de un tiangué municipal en la zona?

Beneficio que traería un tiangué municipal						Total
Generación de Empleo	Reactivación del sector comercio	Desarrollo del sector ganadero	Atracción de turistas	Subsistencia de las familias fonchanas	Todos los anteriores	
66	15	33	7	4	241	366



13. ¿Creé que la producción de ganado bovino es una actividad rentable?

La producción de ganado bovino es una actividad rentable				Total
Si	No	N/S	N/R	
307	54	1	4	366



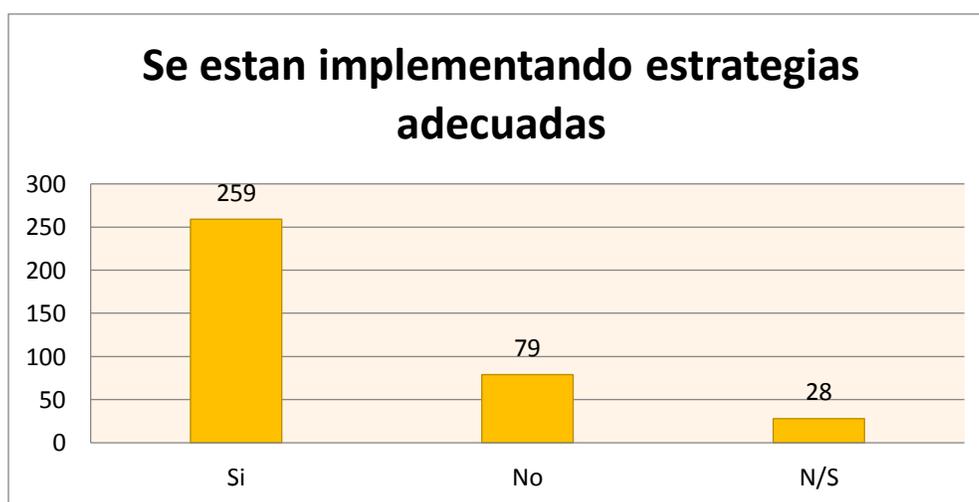
14. ¿En qué época del año considera que el ganado tiene mejor valor monetario?

En que época tiene el ganado bovino mayor valor monetario			Total
Invierno	Verano	N/S	
149	135	82	366



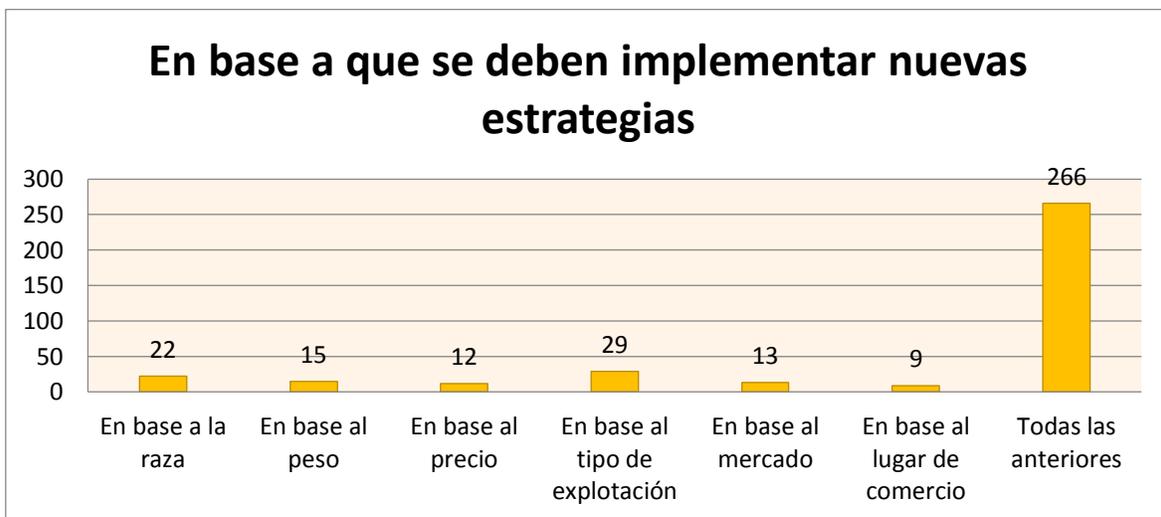
15. ¿Considera que en el sector ganadero se están implementando estrategias adecuadas para comercializar el ganado bovino?

Implementando actualmente estrategias adecuadas			Total
Si	No	N/S	
259	79	28	366



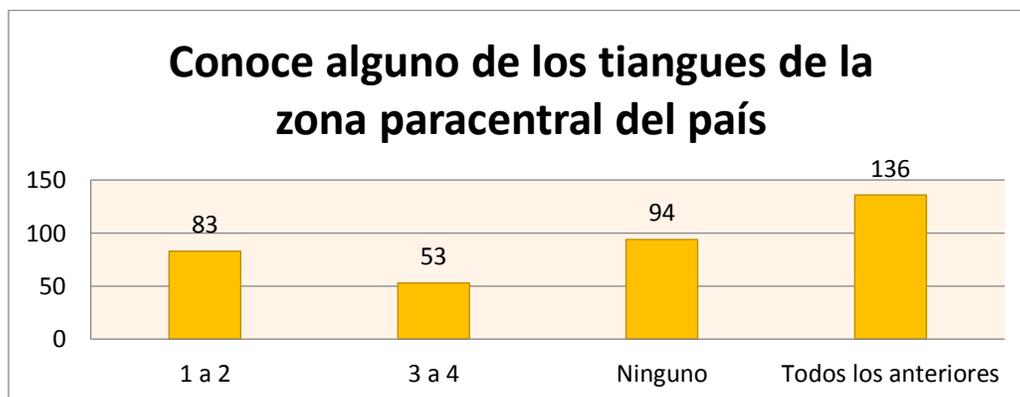
16. ¿En base a qué factores considera que se deben establecer estrategias de comercialización del ganado bovino?

En base a que establecerán estrategias							Total
En base a la raza	En base al peso	En base al precio	En base al tipo de explotación	En base al mercado	En base al lugar de comercio	Todas las anteriores	
22	15	12	29	13	9	266	366



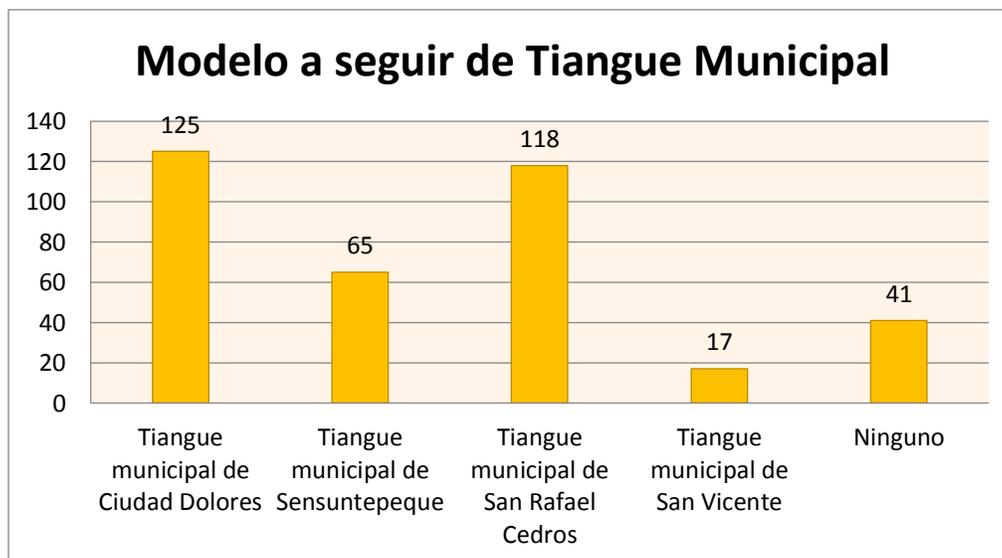
17. Conoce alguno de los siguientes tiangués ubicados en la zona paracentral del país:

Conoce algunos de los siguientes tiangués ubicados en la zona paracentral del país				Total
1 a 2	3 a 4	Ninguno	Todos los anteriores	
83	53	94	136	366



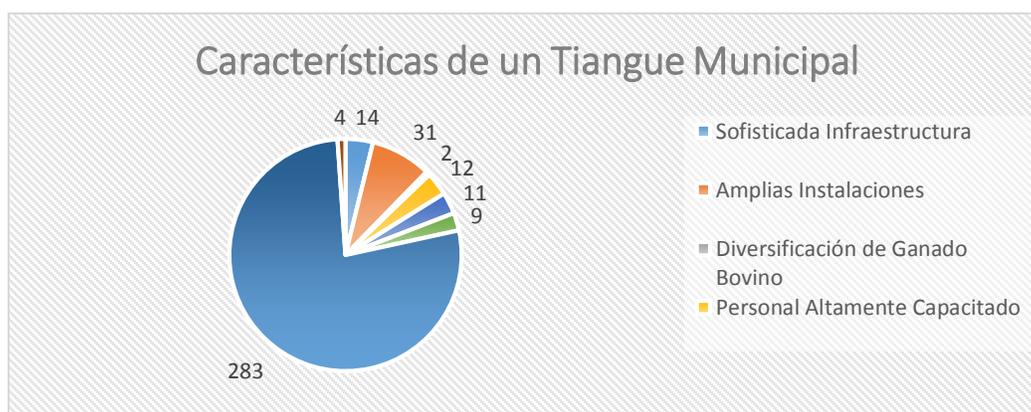
Si conoce alguno de los anteriores ¿Cuál considera que sería un modelo a seguir?

Cual sería un modelo a seguir					
Tiangué municipal de Ciudad Dolores	Tiangué municipal de Sensuntepeque	Tiangué municipal de San Rafael Cedros	Tiangué municipal de San Vicente	Ninguno	Total
125	65	118	17	41	366



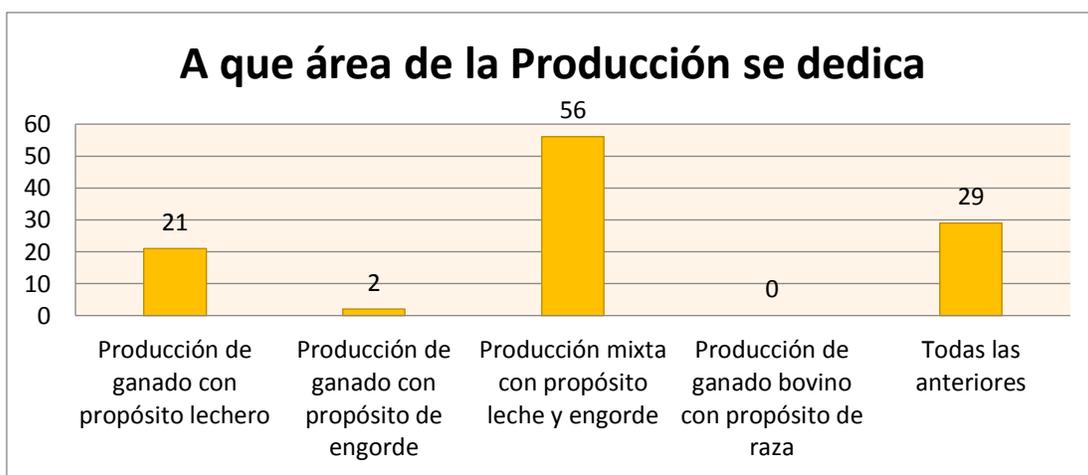
18. ¿Qué características creé que debe tener un tiangué municipal?

característica que debe tener un tiangué municipal								
Sofisticada Infraestructura	Amplias Instalaciones	Diversificación de Ganado Bovino	Personal Altamente Capacitado	Normas de Higiene y Seguridad	Normas municipales	Todas las anteriores	Otras	Total
14	31	2	12	11	9	283	4	366



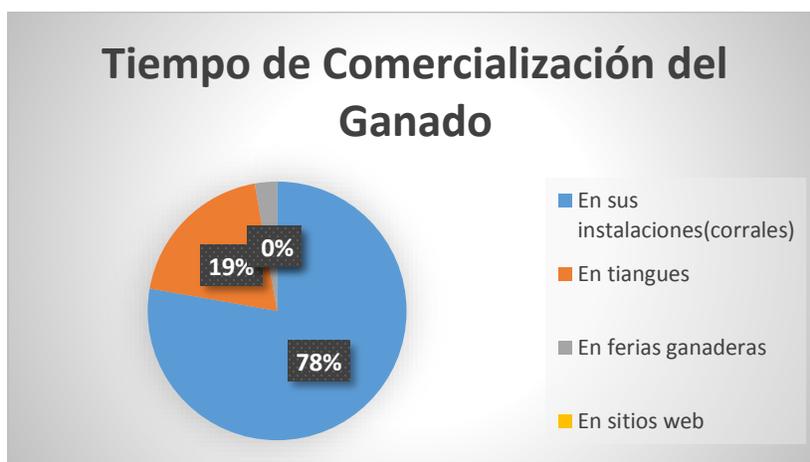
19. ¿Cuál es el área de producción de ganado bovino al cual se dedica?

A que área de producción se dedica					Total
Producción de ganado con propósito lechero	Producción de ganado con propósito de engorde	Producción mixta con propósito leche y engorde	Producción de ganado bovino con propósito de raza	Todas las anteriores	
21	2	56	0	29	108



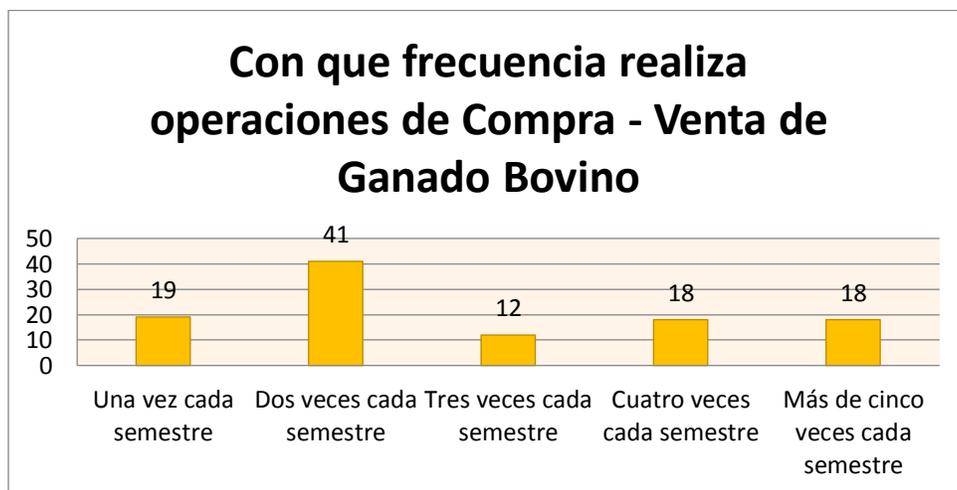
20. ¿Cuándo vende ganado en qué lugar lo comercializa?

En cuál de los siguientes lugares comercializa con más frecuencia su producción				Total
En sus instalaciones(corrales)	En tiangués	En ferias ganaderas	En sitios web	
84	21	3	0	108



21. ¿Con que frecuencia realiza operaciones de compra-venta al año?

Con que frecuencia realiza operaciones de compra-venta de ganado bovino					Total
Una vez cada semestre	Dos veces cada semestre	Tres veces cada semestre	Cuatro veces cada semestre	Más de cinco veces cada semestre	
19	41	12	18	18	108

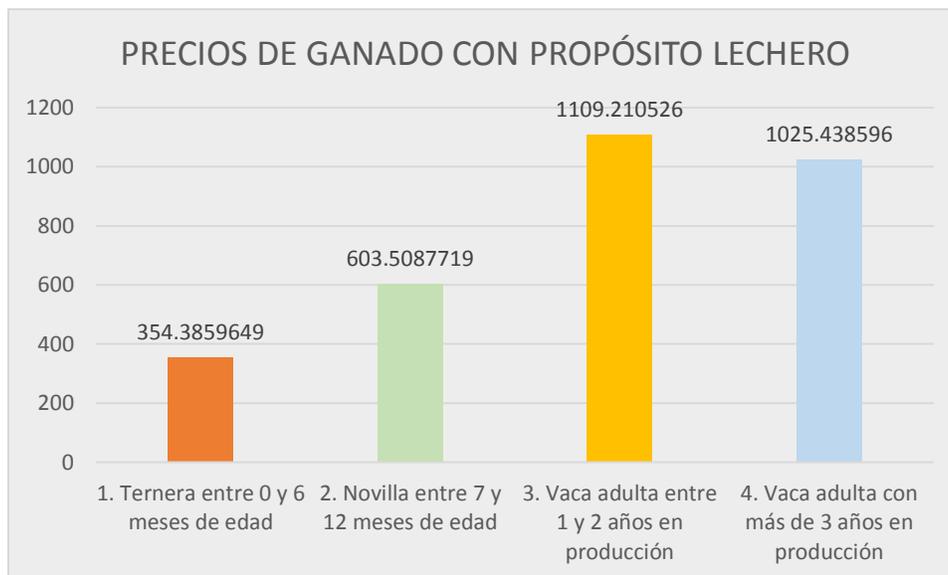


22. ¿Cuál es el aproximado de ganado bovino que vende anualmente?

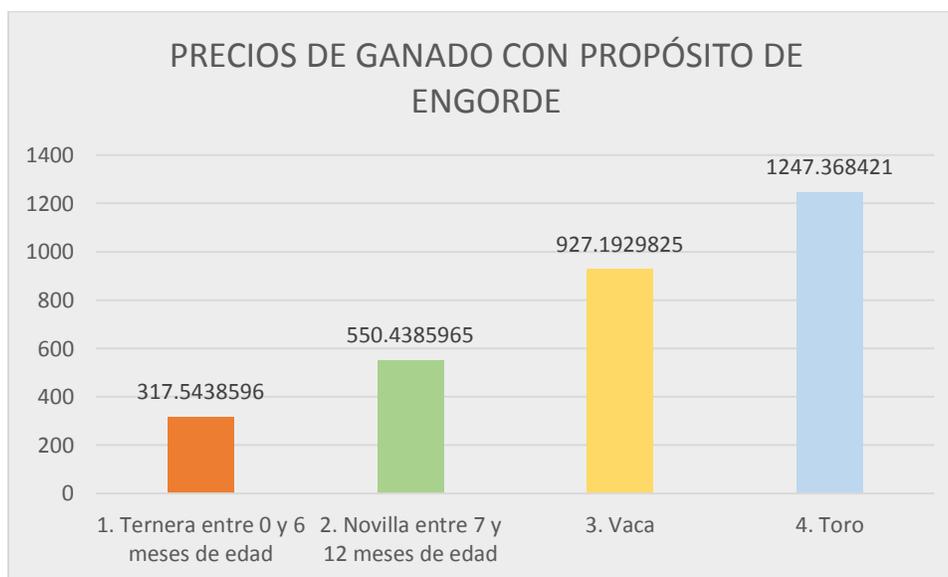
Que cantidad de animales destina a la venta semestralmente				Total
1-5 animales	6-10 animales	11-15 animales	16 o más animales	
61	37	0	10	108



24. ¿Cuál es el precio de ganado con Propósito Lechero, según su edad?



25. ¿Cuál es el precio de ganado con Propósito Lechero, según su edad?



# RESULTADOS DE ENTREVISTAS



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE LOS TIANGUES MUNICIPALES DE SAN RAFAEL CEDRO, SENSUNTEPEQUE, SAN VICENTE Y CIUDAD DOLORES.**

**OBJETIVO:** Conocer el funcionamiento y características especiales de manejo de los tiangues municipales, así como normas y reglamentos que los regulan.

**GARANTA DE PRIVACIDAD:** La información que proporcione será utilizada de forma confidencial y con fines educativos, por lo que se le solicita sea veras en sus respuestas.

Nombre del entrevistado: Oscar Orlando Ramos.  
 Cargo que desempeña: Secretario Municipal de la Alcaldía de Ciudad Dolores.  
 Fecha: 13 de agosto del 2017 Hora de inicio: 10:00 AM Hora de finalización: 11:30 AM  
 Entrevistador: Isaías Nefalí Aguilar Moreno

**1- ¿Cuál es la misión y visión que posee el tiangué?**

<b>VISIÓN</b>	<b>MISIÓN</b>
Ser un tiangué líder y competitivo.	Mejorar los servicios de manera eficiente e innovadoras haciendo uso de sistemas computacionales de control que ayuden a maximizar los resultados.

**2- ¿Qué políticas posee el tiangué?**

- ✓ Brindar servicios altamente eficientes en la emisión de cartas de venta.
- ✓ Que las personas que intervienen en la transacción de compra-venta cumplan con la documentación en regla requerida.
- ✓ El valor de la carta de venta es fijo sin importar el precio pactado del animal.
- ✓ El proceso de la emisión de carta de venta ronda entre 3 y 4 minutos.

**3- ¿Con cuántos empleados funciona el tiangué?**

El tiangué funciona con un mínimo de 10 empleados, en donde 3 asumen el cargo de revisadores, 4 digitadores, 1 para firma, 1 que emite el recibo y 1 en colecturía.

**4- ¿En qué etapa del ciclo de vida considera se encuentra el tiangué?**

- Etapa de Introducción o Nacimiento
- Etapa de Crecimiento
- Etapa de Madurez
- Etapa de Declinación
- Etapa de Liquidación

5- ¿Cómo calificaría el desempeño de la administración del tiangué según los siguientes factores?

FACTORES	DESEMPEÑO		
	BAJA	MEDIA	ALTA
Organización		X	
Estabilidad competitiva			X
Reputación en el mercado			X
Desarrollo		X	
Adaptabilidad al cambio		X	
Responsabilidad social		X	
Participación en el mercado		X	

6- Determine cuáles son la FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS con las que se cuenta en la organización.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>INTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal altamente capacitado y con la experiencia necesaria.</li> <li>✓ Contar con una infraestructura adecuada.</li> <li>✓ Manejar un precio bajo en la emisión de cartas de venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de recursos tecnológicos.</li> <li>✓ No contar con suficiente personal asignado en el área del tiangué.</li> </ul>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>EXTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contar con una excelente reputación en el sector ganadero.</li> <li>✓ Ser un municipio bastante accesible debido a su ubicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estar expuesto a que se comercialice ganado de contrabando.</li> <li>✓ La vulnerabilidad del mercado.</li> </ul>

7- ¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva que posee el tiangué municipal?  
Ser un municipio completamente dedicado a la ganadería a lo largo de los años por lo cual convierte al tiangué altamente competitivo a nivel regional.

- 8- ¿Qué normativas y reglamentos rigen las actividades que desempeña el tiangué?**  
Principalmente el reglamento para el uso de fierros y marcas de herrar ganado y traslado de semovientes.
- 9- ¿Existe algún sistema operativo o funcional que facilite el control de las actividades que se realizan?**  
No, ya que no existe personal de oficina asignado al tiangué, sino que se apoya del personal asignado en la alcaldía.  
Se tiene un sistema de control diario de las cartas de ventas emitidas a través de un cierre de caja el cual se especifica en un recibo los números de los formularios de carta de venta emitidos, así como también aquellos números de formularios que son anulados por uno u otros motivos.
- 10- ¿Quiénes son los principales proveedores del ganado que se comercializa?**  
Ganaderos locales  Ganaderos regionales  Ambos   
Ninguno  Otros
- 11- ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir el ganadero para participar en las actividades comerciales?**
- ✓ Poseer el ganado en físico para dar el visto bueno de los revisadores.
  - ✓ Matricula vigente.
  - ✓ DUI de los comparecientes (comprador y vendedor).
  - ✓ Y estar ambos de acuerdos para la firma de la carta de venta.
- 12- ¿Mencione cuál es el principal modelo o canal de intercambio que se da en el proceso de comercialización de ganado bovino?**
- Productor-Consumidor   
Productor-Minorista-Consumidor   
Productor-Distribuidores-Minoristas-Consumidor   
Otro \_\_\_\_\_
- 13- ¿Cómo interviene la administración del tiangué en el proceso de comercialización?**  
No se interviene directamente en el proceso de compra-venta, ya que son los comerciantes los que definen el precio y forma de pago de dicho proceso.  
El tiangué se encarga solamente de la emisión de la carta de venta y que dicha transacción se lleve bajo las normativas legales establecidas.
- 14- ¿Qué tiangués son considerados como principales competidores?**  
El tiangué municipal de Sensuntepeque.
- 15- ¿Cuál es la capacidad que posee el tiangué para albergar ganado bovino en los días de plaza?**  
Aproximadamente quinientas cabezas de ganados, ya que se poseen 5 corrales, 2 mangas para cargar y descargar ganado, y el área céntrica donde se deja el ganado suelto.

**15- ¿Cuántas transacciones se registran por día de plaza?**

Aproximadamente entre doscientas y doscientas cincuentas solamente en días de plaza, aunque entre semana se logran emitir un aproximado de cincuenta y cien a parte de dicho día.

**16- ¿Se posee registros del número de ganaderos que frecuentan el tiangué?**

Sí  No

**17- ¿Qué proyectos a futuro se tienen para el mejoramiento y desarrollo del tiangué?**

- ✓ Implementar sistemas computarizados en el proceso de emisión de cartas de venta.
- ✓ Ampliación y mantenimiento de las instalaciones.

**18- ¿Mencione las áreas que se verán beneficiadas con dichos proyectos?**

En primera instancia la oficina de tiangué municipal, ya que así se percibirán mayores ingresos los cuales pasarán a los fondos propios de la alcaldía.

Estos fondos son usados para el pago de servicios, empleados, dietas de concejales y una serie de aportes sociales.

**19- ¿Qué otro tipo de actividades comerciales se dan a los alrededores del tiangué?**

- ✓ Venta de comidas (comedores).
- ✓ Venta de artículos para caballos.
- ✓ Venta de ropa, lazos y sombreros.
- ✓ Venta de artículos agropecuarios.
- ✓ Otros.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE LOS TIANGUES MUNICIPALES DE SAN RAFAEL CEDRO, SENSUNTEPEQUE, SAN VICENTE Y CIUDAD DOLORES.**

**OBJETIVO:** Conocer el funcionamiento y características especiales de manejo de los tiangues municipales, así como normas y reglamentos que los regulan.

**GARANTA DE PRIVACIDAD:** La información que proporcione será utilizada de forma confidencial y con fines educativos, por lo que se le solicita sea veras en sus respuestas.

Nombre del entrevistado: Carlos Armando Larreynaga Apontes  
Cargo que desempeña: Jefe de Unidad de Tiangué Municipal de Sensuntepeque  
Fecha: 23 de agosto de 2017 Hora de inicio: 1:00 PM Hora de finalización: 2:30 PM  
Entrevistador: Isaías Neftalí Aguilar Moreno

**1- ¿Cuál es la misión y visión que posee el tiangué?**

<b>VISIÓN</b>	<b>MISIÓN</b>
Regular y agilizar todos los procesos necesarios para el apropiado registro de ganado bovino.	Registrar ganado a partir de la emisión de cartas de venta haciendo uso adecuado del REGLAMENTO PARA EL USO DE FIERROS O MARCAS DE HERRAR GANADO Y TRASLADO DE SEMOVIENTES.

**2- ¿Qué políticas posee el tiangué?**

- ✓ Respetar las normativas que regulan la compra y venta de ganado bovino.
- ✓ Seguir el proceso de la emisión de las cartas de venta.

**3- ¿Con cuántos empleados funciona el tiangué?**

Permanentes en oficinas de unidad de tiangué solamente 2 que laboran de lunes a viernes de 8:00 AM a 4:00 PM.

Día jueves (día de plaza) se apoya la unidad de 22 personas más, en las cuales se dividen en secciones: Sección de Revisadores, colecturía, Recepción, Digitación, Sección de firma y control de cartas de venta.

**4- ¿En qué etapa del ciclo de vida considera se encuentra el tiangué?**

- Etapa de Introducción o Nacimiento
- Etapa de Crecimiento
- Etapa de Madurez
- Etapa de Declinación
- Etapa de Liquidación

5- ¿Cómo calificaría el desempeño de la administración del tiangué según los siguientes factores?

FACTORES	DESEMPEÑO		
	BAJA	MEDIA	ALTA
Organización			X
Estabilidad competitiva			X
Reputación en el mercado			X
Desarrollo			X
Adaptabilidad al cambio			X
Responsabilidad social			X
Participación en el mercado			X

6- Determine cuáles son la FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS con las que se cuenta en la organización.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>INTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Basarse a un reglamento que regule la transacción de ganado bovino.</li> <li>✓ La implementación de un sistema digitalizado.</li> <li>✓ Personal altamente calificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualmente se manejan tiempos bien tardíos en la emisión de cartas de venta.</li> <li>✓ El valor de carta de venta es muy bajo.</li> </ul>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>EXTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La satisfacción de los usuarios de los servicios de tiangué.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estar expuestos a que se comercialice ganado de contrabando en las instalaciones del tiangué ya que el municipio está ubicado en un área fronteriza con Honduras.</li> </ul>

7- ¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva que posee el tiangué municipal?

La transparencia de los procesos en la emisión de cartas de venta, así como también el contar con un sistema digital que ayuda al control y manejo de las actividades que rigen al tiangué.

**8- ¿Qué normativas y reglamentos rigen las actividades que desempeña el tiangué?**

Reglamento para el Uso de Fierros o Marcas de Herrar Ganado y Traslado de Semovientes.

**9- ¿Existe algún sistema operativo o funcional que facilite el control de las actividades que se realizan?**

Si, el sistema computarizado para la elaboración de cartas de venta.

Este sistema nace como apoyo a todas las áreas de la alcaldía de Sensuntepeque a través del programa de fortalecimiento de gobiernos locales con el cual se vio beneficiado el área de unidad de tiangué municipal.

**10- ¿Quiénes son los principales proveedores del ganado que se comercializa?**

Ganaderos locales  Ganaderos regionales  Ambos   
Ninguno  Otros

**11- ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir el ganadero para participar en las actividades comerciales?**

- ✓ Estar presentes en la actividad comercial tanto el comprador como vendedor.
- ✓ El animal que se comercializa.
- ✓ El animal debe estar en regla.
- ✓ El comprador y vendedor deben presentar DUI.
- ✓ Presentar matriculas en caso que comercialice ganado criollo.
- ✓ Presentar antecedentes del animal en caso de no ser criollo.

**12- ¿Mencione cuál es el principal modelo o canal de intercambio que se da en el proceso de comercialización de ganado bovino?**

Productor-Consumidor   
Productor-Minorista-Consumidor   
Productor-Distribuidores-Minoristas-Consumidor   
Otro \_\_\_\_\_

**13- ¿Cómo interviene la administración del tiangué en el proceso de comercialización?**

Llevar un estricto control de los registros que se hacen de ganado bovino a través de la emisión de las cartas de venta.

**14- ¿Qué tiangués son considerados como principales competidores?**

El tiangué municipal de San Rafael Cedro.

**15- ¿Cuál es la capacidad que posee el tiangué para albergar ganado bovino en los días de plaza?**

Las instalaciones tienen una capacidad aproximada para albergar entre 600 a 800 cabezas de ganado.

**16- ¿Cuántas transacciones se registran por día de plaza?**

Por día de plaza se están registrando un aproximado de 250 a 300 cartas de venta.

**17- ¿Se posee registros del número de ganaderos que frecuentan el tiangué?**

Sí  No

**18- ¿Qué proyectos a futuro se tienen para el mejoramiento y desarrollo del tiangué?**

Agilizar el trámite implementando un sistema en el cual se le exija al comerciante seguir un proceso ordenado desde su origen hasta su finalización. (Por ejemplo, los procesos cuando se saca un DUI o la licencia de conducir).

**19- ¿Mencione las áreas que se verán beneficiadas con dichos proyectos?**

Los usuarios (comerciantes) y la oficina de tiangué municipal.

**20- ¿Qué otro tipo de actividades comerciales se dan a los alrededores del tiangué?**

- ✓ Comedores
- ✓ Venta de jarcia
- ✓ Ventas agrícolas.
- ✓ Venta de ganado menor (cerdos, cabras, ovejas, otros).
- ✓ Venta de ropas.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE LOS TIANGUES MUNICIPALES DE SAN RAFAEL CEDRO, SENSUNTEPEQUE, SAN VICENTE Y CIUDAD DOLORES.**

**OBJETIVO:** Conocer el funcionamiento y características especiales de manejo de los tiangues municipales, así como normas y reglamentos que los regulan.

**GARANTA DE PRIVACIDAD:** La información que proporcione será utilizada de forma confidencial y con fines educativos, por lo que se le solicita sea veras en sus respuestas.

Nombre del entrevistado: Miguel Ángel Morales  
 Cargo que desempeña: Jefe del departamento de ganadería de San Rafael Cedros  
 Fecha: 25 de agosto del 2017 Hora de inicio: 11: 00 am Hora de finalización: 11:30 am  
 Entrevistador: Douglas Enrique Ramos

**1- ¿Cuál es la misión y visión que posee el tiangué?**

<b>VISIÓN</b>	<b>MISIÓN</b>
Ser un tiangué líder a nivel nacional.	Lograr con transparencia y eficiencia, una mejor proyección ante los usuarios, con el fin de alcanzar una estructura más competitiva, a través de la implementación de mecanismos de información internas y externas de la municipalidad.

**2- ¿Qué políticas posee el tiangué?**

Basarse en el cumplimiento del reglamento.

**3- ¿Con cuántos empleados funciona el tiangué?**

El tiangué funciona con 40 empleados, entre ellos se encuentran: El secretario, tesorero y auxiliar de ganadería, el otro personal solo trabaja los días sábado, son eventuales. Unos se dedican a elaborar cartas de venta otros son revisadores de ser moviente. Son personal supernumerario.

**4- ¿En qué etapa del ciclo de vida considera se encuentra el tiangué?**

- Etapa de Introducción o Nacimiento
- Etapa de Crecimiento
- Etapa de Madurez
- Etapa de Declinación
- Etapa de Liquidación

5- ¿Cómo calificaría el desempeño de la administración del tiangué según los siguientes factores?

FACTORES	DESEMPEÑO		
	BAJA	MEDIA	ALTA
Organización		X	
Estabilidad competitiva			X
Reputación en el mercado			X
Desarrollo		X	
Adaptabilidad al cambio		X	
Responsabilidad social		X	
Participación en el mercado			X

6- Determine cuáles son la FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS con las que se cuenta en la organización.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>INTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Ubicación del Tiangué es muy accesible.</li> <li>✓ Contar con una infraestructura adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se consideran ya que el tiangué es estable en su funcionamiento.</li> </ul>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>EXTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contar con una excelente reputación en el sector ganadero.</li> <li>✓ Ser un municipio bastante accesible debido a su ubicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estar expuesto a que se comercialice ganado de contrabando.</li> <li>✓ La vulnerabilidad del mercado.</li> </ul>

7- ¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva que posee el tiangué municipal?  
Poseer una ubicación geográfica bastante accesible.

8- ¿Qué normativas y reglamentos rigen las actividades que desempeña el tiangué?

Reglamento para el Uso de fierros o marcas de herrar ganado y traslado de ser movientes, Reglamento Interno de trabajo, Normas técnicas de Control Interno, Ley de Ética Gubernamental, Manual de Organización, Funciones y descriptor de puestos.

**9- ¿Existe algún sistema operativo o funcional que facilite el control de las actividades que se realizan?**

Si, el Jefe de Ganadería

**10- ¿Quiénes son los principales proveedores del ganado que se comercializa?**

Ganaderos locales  Ganaderos regionales  Ambos   
Ninguno  Otros

**11- ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir el ganadero para participar en las actividades comerciales?**

- ✓ Poseer el ganado en físico para dar el visto bueno de los revisadores.
- ✓ Matricula vigente.
- ✓ DUI de los comparecientes (comprador y vendedor).
- ✓ Y estar ambos de acuerdos para la firma de la carta de venta.

**12- ¿Mencione cuál es el principal modelo o canal de intercambio que se da en el proceso de comercialización de ganado bovino?**

Productor-Consumidor   
Productor-Minorista-Consumidor   
Productor-Distribuidores-Minoristas-Consumidor   
Otro \_\_\_\_\_

**13- ¿Cómo interviene la administración del tiangué en el proceso de comercialización?**

Esta el personal de revisor que son los encargados de dar el visto bueno para hacer la carta de venta, está el personal que elabora las cartas de venta y los que recibe el ingreso, está el personal que revisa la documentación requerida, ya que el documento este bien se pasa al personal que revisa.

**14- ¿Qué tiangués son considerados como principales competidores?**

El tiangué municipal de Ilobasco y Sensuntepeque.

**15- ¿Cuál es la capacidad que posee el tiangué para albergar ganado bovino en los días de plaza?**

Aproximadamente 5,000 cabezas de ganados

**16- ¿Cuántas transacciones se registran por día de plaza?**

Aproximadamente entre 1,500 y 2,000 solamente en días de plaza de ganado bovino.

**17- ¿Se posee registros del número de ganaderos que frecuentan el tiangué?**

Sí  No

**18- ¿Qué proyectos a futuro se tienen para el mejoramiento y desarrollo del tiangué?**

- ✓ Traslado o Ampliación y mantenimiento de las instalaciones.

**19- ¿Mencione las áreas que se verán beneficiadas con dichos proyectos?**

En primera instancia la oficina de tiangué municipal, ya que así se percibirán mayores ingresos los cuales pasarán a los fondos propios de la alcaldía.

Estos fondos son usados para el pago de servicios, empleados, dietas de concejales y una serie de aportes sociales.

**20- ¿Qué otro tipo de actividades comerciales se dan a los alrededores del tiangué?**

- ✓ Venta de comidas (comedores).
- ✓ Venta de artículos para caballos.
- ✓ Venta de ropa, lazos y sombreros.
- ✓ Venta de artículos agropecuarios.
- ✓ Otros.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE LOS TIANGUES MUNICIPALES DE SAN RAFAEL CEDRO, SENSUNTEPEQUE, SAN VICENTE Y CIUDAD DOLORES.**

**OBJETIVO:** Conocer el funcionamiento y características especiales de manejo de los tiangues municipales, así como normas y reglamentos que los regulan.

**GARANTA DE PRIVACIDAD:** La información que proporcione será utilizada de forma confidencial y con fines educativos, por lo que se le solicita sea veras en sus respuestas.

Nombre del entrevistado: Marvin Lazo  
Cargo que desempeña: Encargado de Tiangué Municipal de San Vicente  
Fecha: 18 de agosto del 2017 Hora de inicio: 9:00 am Hora de finalización: 9:00 am  
Entrevistador: Douglas Enrique Ramos

**1- ¿Cuál es la misión y visión que posee el tiangué?**

<b>VISIÓN</b>	<b>MISIÓN</b>
Dar adecuados servicios de tiangué.	Mantener en buenas condiciones las instalaciones.

**2- ¿Qué políticas posee el tiangué?**

Generar ingresos al arca municipal por medio de la emisión de cartas de venta.

**3- ¿Con cuántos empleados funciona el tiangué?**

El tiangué funciona con 2 empleados

**4- ¿En qué etapa del ciclo de vida considera se encuentra el tiangué?**

- Etapa de Introducción o Nacimiento
- Etapa de Crecimiento
- Etapa de Madurez
- Etapa de Declinación
- Etapa de Liquidación

**5- ¿Cómo calificaría el desempeño de la administración del tiangué según los siguientes factores?**

FACTORES	DESEMPEÑO		
	BAJA	MEDIA	ALTA
Organización		X	
Estabilidad competitiva	X		
Reputación en el mercado	X		
Desarrollo	X		
Adaptabilidad al cambio	X		
Responsabilidad social	X		
Participación en el mercado	X		

6- Determine cuáles son la FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS con las que se cuenta en la organización.

INTERNAS	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	✓ Contar con una larga historia en el sector ganadero a nivel paracentral.	✓ El tamaño del tiangué, es pequeño.
EXTERNAS	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar una buena administración y promoción del tiangué.</li> <li>✓ Una ampliación del tiangué.</li> </ul>	✓ La venta ilegal de carne de caballo ha generado cierta mala reputación.

7- ¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva que posee el tiangué municipal?  
No se tiene ninguna ventaja.

8- ¿Qué normativas y reglamentos rigen las actividades que desempeña el tiangué?

9- ¿Existe algún sistema operativo o funcional que facilite el control de las actividades que se realizan?

Los días viernes que es de plaza se lleva control, los demás días no.

**10- ¿Quiénes son los principales proveedores del ganado que se comercializa?**

Ganaderos locales  Ganaderos regionales  Ambos   
Ninguno  Otros

**11- ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir el ganadero para participar en las actividades comerciales?**

El único requisito es que el animal posea su matrícula o carta de venta.

**12- ¿Mencione cuál es el principal modelo o canal de intercambio que se da en el proceso de comercialización de ganado bovino?**

Productor-Consumidor   
Productor-Minorista-Consumidor   
Productor-Distribuidores-Minoristas-Consumidor   
Otro \_\_\_\_\_

**13- ¿Cómo interviene la administración del tiangué en el proceso de comercialización?**

Cobro de los animales que tiene en el tiangué, llevo un control de las ventas de cada ganado que se trae a vender.

**14- ¿Qué tiangués son considerados como principales competidores?**

El tiangué municipal de Ilobasco, Sensuntepeque, Ciudad Dolores.

**15- ¿Cuál es la capacidad que posee el tiangué para albergar ganado bovino en los días de plaza?**

Aproximadamente 125 cabezas de ganados

**16- ¿Cuántas transacciones se registran por día de plaza?**

Aproximadamente entre 60 y 80 compra-venta, solamente en días de plaza de ganado bovino.

**17- ¿Se posee registros del número de ganaderos que frecuentan el tiangué?**

Sí  No

**18- ¿Qué proyectos a futuro se tienen para el mejoramiento y desarrollo del tiangué?**

✓ Mantenimiento de las instalaciones, por parte de la Alcaldía.

**19- ¿Mencione las áreas que se verán beneficiadas con dichos proyectos?**

En primera instancia la oficina de tiangué municipal, ya que así se percibirán mayores ingresos los cuales pasarán a los fondos propios de la alcaldía.

**20- ¿Qué otro tipo de actividades comerciales se dan a los alrededores del tiangué?**

✓ No se da otro tipo de actividades.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL SEÑOR ALCALDE MUNICIPAL Y PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA ACPALFON DE R.L., EN EL MUNICIPIO DE SAN ILDEFONSO DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.**

**OBJETIVO:** Conocer la capacidad de gestión económica, financiera, en cuanto al desarrollo de la comercialización de ganado bovino, a partir de la implementación de un tiangué municipal.

**GARANTÍA DE PRIVACIDAD:** La información que proporcione será utilizada de forma confidencial y con fines educativos, por lo que se le solicita sea veraz en sus respuestas.

Nombre del entrevistado: Carlos Miguel Damas Cruz

Cargo que desempeña: Presidente de la Cooperativa ACPALFON

Fecha: 19 de agosto del 2017 Hora de inicio: 06:00 PM Hora de finalización: 07:00 PM

Entrevistador: Isaías Neftalí Aguilar Moreno

**16- ¿Qué tipo de organización están implementado los ganaderos del municipio de San Ildefonso?**

Organización Formal  Organización Informal  Ambos  Ninguna

**17- ¿Cuál considera que es el sistema de producción en el que se basa la ganadería del municipio?**

Producción de doble propósito  Producción de ganado lechero

Producción de ganado de engorde  Ninguno

**18- ¿Señale las formas en que se comercializa actualmente el ganado bovino que se produce en la zona?**

Compra Directa  Ferias Ganaderas  Subastas

Catálogo (Revistas)  Página Web  Medios de comunicación

Todas  Ninguna  Otras

**19- ¿Cuáles son los factores que dificultan el proceso de comercialización de ganado bovino?**

Financieros y Económicos  Técnicos  De Gestión  De Organización

Todos  Ninguno  Otras

20- ¿Qué características evalúa él comerciante para hacer efectiva la adquisición de un ejemplar?

Raza       Peso       Edad       Clase   
Precio       Otras       Todas       Ninguna

---

21- ¿Creé que los precios en que se comercializa el ganado bovino actualmente por parte del sector ganadero del municipio de San Ildefonso son competitivos?

Sí       No       No sabe

¿Por qué?

Porque al ganadero actualmente solo le ofrecen comprar su ganado en pie y no por peso del animal provocando no recibe ofertas que satisfagan las exigencias del productor ganadero

---

22- ¿Considera que la alcaldía municipal cuenta con la capacidad técnica y de gestión para desarrollar proyectos que impulsen el desarrollo del sector ganadero a nivel municipal?

Sí       No       No sabe

¿Por qué?

Porque no se ha podido observar dicho apoyo en hechos que ayuden al sector ganadero.

---

23- ¿Existe interés del sector ganadero por que se lleve a cabo la creación de un tiangué en el municipio?

Sí       No       No sabe

¿Por qué?

Es un proyecto que beneficiaría en mucho a lo que es el desarrollo del sector ganadero, así como también al de la comunidad en general.

---

24- ¿Cuáles son los beneficios que se persiguen para el municipio de San Ildefonso con la creación de un tiangué municipal?

Aumento en las ventas de ganado bovino   
Mejora en la economía familiar   
Crecimiento del sector comercio   
Incrementar la atracción de turistas   
Todas

Otros: \_\_\_\_\_

---

25- ¿Creé que el sector ganadero de la zona está preparado para cubrir la demanda de ganado bovino que se presenta a nivel regional?

Sí       No       No sabe

¿Por qué?

Se cuenta con suficientes años de experiencia en lo que es la producción de ganado bovino.

**26- ¿Cuál es el mercado potencial al cual se desea llegar una vez creado el tiangué municipal?**

Sector lácteo  Sector cárnico  Ambos  Ninguno

**27- Mencione el objetivo principal que se debe perseguir con la creación de dicho tiangué:**

- El mejoramiento de los precios del ganado.
- Generar empleos.
- Mejorar los ingresos del sector ganadero.
- Dar realce al municipio de San Ildefonso.

**28- ¿Qué medidas de control se tienen que considerar para la efectividad del funcionamiento del tiangué?**

- Revisión del animal para verificar su procedencia.
- Que la documentación del animal cumpla con las normativas legales.
- Debe contar con controles de sanidad del animal, así como también de las instalaciones en que se comercializa.

**29- ¿Cuál sería el tipo de estrategias que se debe implementar para poder potenciar el éxito del tiangué municipal?**

Estrategias Ofensivas   
Estrategias Defensivas   
Estrategias de Crecimiento   
Estrategias Intensivas

**30- ¿A que otro tipo de actividades dará paso la creación de un tiangué municipal en la zona?**

A la comercialización de artículos que se implementan en la ganadería, productos agropecuarios y demás productos derivados de dicho rubro.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL SEÑOR ALCALDE MUNICIPAL Y PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA ACPALFON DE R.L., EN EL MUNICIPIO DE SAN ILDEFONSO DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.**

**OBJETIVO:** Conocer la capacidad de gestión económica, financiera, en cuanto al desarrollo de la comercialización de ganado bovino, a partir de la implementación de un tiangué municipal.

**GARANTÍA DE PRIVACIDAD:** La información que proporcione será utilizada de forma confidencial y con fines educativos, por lo que se le solicita sea veraz en sus respuestas.

Nombre del entrevistado: **Carlos Alfonso Rodríguez.**

Cargo que desempeña: **Alcalde Municipal**

Fecha: **21 de agosto del 2017** Hora de inicio: **03:00 PM** Hora de finalización: **04:00 PM**

Entrevistador: **Isaías Neftalí Aguilar Moreno**

**1- ¿Qué tipo de organización están implementado los ganaderos del municipio de San Ildefonso?**

Organización Formal  Organización Informal  Ambos  Ninguna

**2- ¿Cuál considera que es el sistema de producción en el que se basa la ganadería del municipio?**

Producción de doble propósito  Producción de ganado lechero   
Producción de ganado de engorde  Ninguno

**3- ¿Señale las formas en que se comercializa actualmente el ganado bovino que se produce en la zona?**

Compra Directa  Ferias Ganaderas  Subastas   
Catálogo (Revistas)  Página Web  Medios de comunicación   
Todas  Ninguna  Otras

**4- ¿Cuáles son los factores que dificultan el proceso de comercialización de ganado bovino?**

Financieros y Económicos  Técnicos  De Gestión  De Organización   
Todos  Ninguno  Otras

5- ¿Qué características evalúa él comerciante para hacer efectiva la adquisición de un ejemplar?

Raza       Peso       Edad       Clase   
Precio       Otras       Todas       Ninguna

---

6- ¿Creé que los precios en que se comercializa el ganado bovino actualmente por parte del sector ganadero del municipio de San Ildefonso son competitivos?

Sí       No       No sabe

¿Por qué?

---

7- ¿Considera que la alcaldía municipal cuenta con la capacidad técnica y de gestión para desarrollar proyectos que impulsen el desarrollo del sector ganadero a nivel municipal?

Sí       No       No sabe

¿Por qué?

---

8- ¿Existe interés del sector ganadero por que se lleve a cabo la creación de un tiangué en el municipio?

Sí       No       No sabe

¿Por qué?

---

9- ¿Cuáles son los beneficios que se persiguen para el municipio de San Ildefonso con la creación de un tiangué municipal?

Aumento en las ventas de ganado bovino   
Mejora en la economía familiar   
Crecimiento del sector comercio   
Incrementar la atracción de turistas   
Todas

Otros: \_\_\_\_\_

---

10- ¿Creé que el sector ganadero de la zona está preparado para cubrir la demanda de ganado bovino que se presenta a nivel regional?

Sí       No       No sabe

¿Por qué?

---

11- ¿Cuál es el mercado potencial al cual se desea llegar una vez creado el tiangué municipal?

Sector lácteo       Sector cárnico       Ambos       Ninguno

**12- Mencione el objetivo principal que se debe perseguir con la creación de dicho tiangué:**

Mejorar el comercio de ganado en el municipio.

**13- ¿Qué medidas de control se tienen que considerar para la efectividad del funcionamiento del tiangué?**

Control de calidad, sanidad y otros.

**14- ¿Cuál sería el tipo de estrategias que se debe implementar para poder potenciar el éxito del tiangué municipal?**

Estrategias Ofensivas

Estrategias Defensivas

Estrategias de Crecimiento

Estrategias Intensivas

**15- ¿A que otro tipo de actividades dará paso la creación de un tiangué municipal en la zona?**

Mejor comercio y generación de empleos.