

CAPITULO I

DIAGNÓSTICO

1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

1.1.1. Historia de la empresa

La unidad productiva agrícola ganadera de la familia Cayo de la comunidad El Pajonal del municipio de Entre Ríos, cuenta con una superficie de 125 hectáreas, de los cuales solo una pequeña porción de las tierras lo utiliza para el cultivo de maíz y soya, la demas superficie lo tienen para la producción de vacunos criollos de carne como tambien de la raza Brahama, pero estas son alimentadas de forma natural es decir que en todo el campo abierto que se tiene ellas pastean su alimento, y en la epoca de invierno, se alimentan de los pastizales y el desecho del grano de maíz y la soya, por lo que la ganaderia vacuna es desarrollada de manera criolla y los semovientes son llevados a faena cuando culminan su edad adulta y su carne no tiene las características que el mercado requiere por lo que le califican como carne de tercera, y por el cual le dan precios minimos de forma de pago.

La granja familiar ya hace mas de 3 generaciones por medio de la dotación de tierras del estado al señor Panfilo Cayo en el año 1932, con la producción de ganado vacuno criollo, posterior a esto pasa a manos del señor Raul Cayo, el cual adquiere 70 hectáreas más de tierras con las que suman las 125 hectareas de tierras y viene trabajando la tierra desde los años 1994 en la producción de vacuno criollo y de la raza Brahman en forma criolla, y la producción de maíz y soya en menor escala, junto a la avilitacion de tierras para pastoreo y labranza de 60 hectáreas de las cuales 65 hectareas aun quedan sin ser trabajadas hasta la fecha.

En los principios de la gestión 2020 la familia Cayo decide ampliar su negocio a forma industrial y tecnificado para el aprovechamiento de carne para consumo de mercado y nivel de exportación para la comercialización en el

municipio de Entre Ríos en primera instancia y luego extenderse en todo el departamento, pero no cuenta con ningún conocimiento sobre la crianza de ganado vacuno a nivel industrial y tampoco sabe si podrá ser comercializada.

1.1.2. Análisis de la industria

La industria de bovinos a tomado gran importancia no solo en Bolivia sino en el mundo entero, en relación a su consumo de carnes y leche, puesto que es una de las carnes de mayor consumo en todo el mundo, y de mayor crecimiento, tal es el caso que en Bolivia el consumo per cápita de carne de res es de 18 a 20 kilos de carne al año¹, según fuentes del ministerio de desarrollo Rural y Tierras del estado Plurinacional de Bolivia. (VER ANEXO)

La carne bovina de la raza brahman tiene la gran particularidad de tener un rápido crecimiento muscular, es decir produce más carne en menor tiempo llegando a corta edad a tener los pesos correspondientes para la faena.

Otro aspecto importante es que esta raza levanta terneros en excelentes condiciones y con buenos pesos al nacer entre los 30 a 35 kilos, con una gran producción de leche, donde sus instintos maternales son muy fuertes en la protección de sus crías, con una baja incidencia de partos distocicos, debido a su amplitud pelvica.

La vida productiva de esta raza es de 12 años siendo mucho más larga que incluso de las razas europeas. Los toros de esta raza tienen una mayor capacidad reproductiva de hembras por cada uno de ellos, la raza brahman es considerada la raza cárnica por excelencia con una acentuada tolerancia al calor y muy resistente a infecciones parasitarias tanto internas como externas.

Su conformación es pesada, amplia, alargada y moderadamente profunda, con un muy buen tamaño corporal de acuerdo a la edad, donde los toros adultos

¹ Atlas agropecuario del Ministerio de desarrollo Rural y Tierras, año 2017 pág. 144

llegan a pesar entre los 750 a 1000 kilos y las vacas adultas entre los 4500 y 750 kilos.

1.1.3. Productos ofrecidos

Actualmente la empresa está dedicada a la cría de vacas para el aprovechamiento de su carne, en su venta por animal vivo el cual es cancelado por las empresas de distribución de carnes del lugar con una oferta de 1500 a 2000 bolivianos por cabeza de ganado, pero este precio es considerado injusto porque las distribuidoras la catalogan como carne de 3º calidad.

En cuanto al aprovechamiento de la leche de las vacas esta no se la realiza por motivos de falta de inversión en maquinaria, pese a tener ofertas de empresas procesadoras de leche como lo es la empresa PIL Tarija, y Lacteosbol entre otras con la compra de Leche por litro en 3,20 Bolivianos, misma menciona que podrían retirar la leche desde el establo y podrían adquirir toda la leche que se adquiriera del ordeño de las vacas.

1.1.4. Información económica y financiera

La familia Cayo actualmente no cuenta con instalaciones adecuadas para una empresa ganadera a escala de exportación, pero esta cuenta con suficiente maquinaria para poder cubrir una alta demanda e incrementar sus volúmenes de producción para la obtención de carne de primera y venta de leche natural a empresas del sector.

➤ Inversión en terreno

La familia Cayo cuenta actualmente con 125 hectáreas de terreno propio de las cuales 60 hectáreas se encuentran habilitadas para la cría de ganado de forma criolla, es decir que el ganado busca su alimento en el área de terreno durante todo el año, hasta llegar a su edad adulta, ofertando carne de res de 3º a los frigoríficos. Así también este terreno es utilizado para la producción de grano de maíz y soya.

La otra porción del terreno las 65 hectáreas sobrantes no son utilizadas y son terrenos vírgenes los cuales se encuentran sin realizar ningún aprovechamiento de la tierra.

<p>TERRENO APROVECHADO PARA CRÍA DE GANADO</p>	<p>TERRENO SIN UTILIZAR REQUIERE HABILITARLO</p>
	

➤ Inversión en construcción

La familia Cayo cuenta actualmente con corrales de Bovinos, que son para la producción de carne y leche, distribuidos en las 60 hectáreas con corrales rudimentarios, y una crianza de tipo criolla, y con cuidados muy escasos de lo que requiere una carne de calidad de exportación. Actualmente el aprovechamiento de leche no se lo realiza por no contar con los insumos correspondientes que requiere para este proceso, por lo que los semovientes

solo son utilizados para la venta de carne viva a frigorificos que posteriormente son distribuidos al interior del departamento.

MANEJO DE CORRALES PARA VACUNOS	MANEJO DE LA CRIANZA DE VACUNOS
	
	

FUENTE: Elaboracion propia

➤ **Inversión en maquinaria y equipo**

La Unidad económica agrícola de la familia cuenta con camioneta para traslado de materia prima e insumos para el agro, así también cuenta con un tractor agrícola, un molino para el grano, herramientas de trabajo, todo lo

necesario para la realización del cuidado de ganado de manera rudimentaria o criolla.



FUENTE: *Elaboracion propia*

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

La familia Cayo como Unidad productiva Agropecuaria no cuenta con la suficiente maquinización como para poder producir carne de 1º calidad para el mercado a precios aceptables como tampoco cuenta con adecuadas instalaciones para los semovientes para una adecuada crianza de ganado de granja, como la explotación de leche de las Vacas como otro producto estrella y de alta demanda por las empresas de lacteos en el departamento.

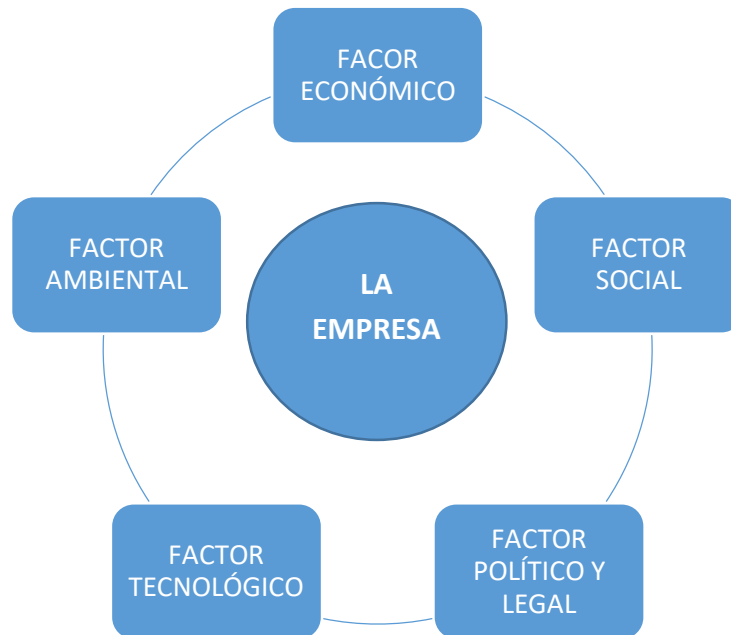
Es por tal motivo que es considerado según la situación actual de la unidad productiva agrícola de estudio realizar la adecuación e inversión para una producción de leche y carne a gran escala con calidad de exportación como lo es la carne de Santa Cruz, y la utilización de las demas áreas de la ciencia de la administración no se encuentran funcionando o es desconocido por lo que por medio del trabajo se dará funcionalidad a todas las áreas para una mejor

organización y aprovechamiento de la mano de obra que requiere este tipo de actividad agrícola a escala industrial.

Por otra parte podemos mencionar que las construcciones que cuenta la actual empresa agrícola ganadera no se encuentran en condiciones para la producción de carne de consumo con calidad de exportación.

1.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis del macroentorno es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios. Además, un profundo análisis del macroentorno permitiría al empresario identificar amenazas que dificultarían su ingreso en el mercado, tal es el caso de la empresa de estudio le dificultaría su reingreso en el mercado si no hay un buen entorno de la situación actual de país en relación a lo que influiría estas diferentes fuerzas del macroentorno las cuales son:



Cada uno de los factores mostrados en la gráfica anterior de una u otra manera afectan al normal desenvolvimiento de la empresa, e incluso limitan la

existencia de la empresa en el sector, de ahí la importancia del estudio, dichos factores se estudiarán en mayor profundidad a continuación:

a) Factores económicos

En el análisis del factor económico se realizará un análisis de la situación económica nacional, departamental y regional. Mismo que nos ayudará a medir el impacto económico que tendrá el sector ganadero, para dicho análisis se tomará en cuenta que la unidad agrícola ganadera de estudio desea producir carne vacuna para su posterior comercialización en el municipio de Entre Ríos del departamento de Tarija es así que requiere un análisis económico, tanto departamental como municipal.

➤ SITUACIÓN ECONÓMICA

El Banco Mundial prevé que el crecimiento económico mundial tendrá una desaceleración mundial por motivo de la pandemia que se viene desarrollando a lo largo del mundo con una recesión económica de hasta el 5,2% en lo que respecta el 2020, pero en el último trimestre del año la economía tendrá una recuperación de hasta un 2.5%, y que actividades económicas alimentarias y de salud tendrán un gran crecimiento en todas las economías del mundo.

De acuerdo con el informe del Banco Mundial titulado Perspectivas económicas mundiales, de junio de 2020, el crecimiento de las economías avanzadas post pandemia en especial China, se acelerará hasta llegar al 1,9% de crecimiento en último trimestre de 2020, lo que beneficiará también a los socios comerciales de dichos países. Las condiciones de financiamiento en el ámbito internacional siguen siendo favorables, y los precios de los productos básicos se han estabilizado. En este contexto de mejora en el plano internacional, el crecimiento de los mercados emergentes y las economías en

desarrollo en su conjunto tendrán una leve recuperación hasta situarse un crecimiento de hasta un 4,1 % en algunas economías.²

El Banco Mundial (BM) proyectó que este año, Bolivia alcanzaría un crecimiento económico del 3,4%, pero hasta la fecha esto está muy lejos de alcanzarse debido a la pandemia del coronavirus y la reciente caída de los precios del petróleo, el cual afecta directamente en la economía boliviana, lo cual parece que la economía tendrá una contracción del 3.4% y además que en el año 2019 por los acontecimientos políticos la economía solo creció en un 2.2%.³

La economía mundial y la nacional tiene un factor negativo en cuanto a las proyecciones y que el mundo actual se encuentra en crisis por la pandemia, por otro lado el crecimiento económico de sectores de alimentos y medicina se ve favorable para estas actividades económicas, y contempla un crecimiento económico positivo, por lo que da lugar a realizar inversiones en este sector.

➤ ANÁLISIS DEL TIPO DE CAMBIO

El tipo de cambio es la diferenciación de nuestra moneda nacional en relación a otras monedas de curso legal, y que se usa frecuentemente para desarrollar actividades económicas de intercambio. En Bolivia la moneda establecida que rige es el dólar estadounidense que actualmente se encuentra cotizada en 6.96 para la venta y de 6.86 para la compra según datos del Banco Central del Bolivia (VER ANEXO).

La cotización del dólar se ha mantenido constante durante ya muchos años, según políticas del gobierno actual, esto ha ocasionado una fuerte utilización de la moneda nacional, por lo que muchas transacciones se coticen en

²<http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/06/06/global-growth-set-to-strengthen-to-2-7-percent-as-outlook-brightens>, Informe del 4 de junio de 2017

³ Periódico La Razón, La Paz 14 de junio del 2019

Unidades de Fomento a la Vivienda (UFV), que según la misma institución la UFV se cotiza en 2.22890 Bs por UFV, teniendo un crecimiento anual hasta la 12 de noviembre de 2019 de 2.8%. (VER ANEXO)

➤ ANÁLISIS DE LA INFLACIÓN

Según datos arrojados por el Banco Central de Bolivia la inflación alcanzada en la gestión 2019 hasta el mes de diciembre fue de 1.47% el cual es una inflación de poco impacto, es decir que el país no se encuentra en problema inflacionario sino que se encuentra en un equilibrio económico, pese a que hubo en el país serios acontecimientos sociales y políticos que desato en un paro nacional de más de 21 días, esto es favorable para la industria ganadera, puesto que a pesar de la crisis económica que vive el país la inflación es baja en relación de otras regiones del mundo.

En el siguiente cuadro se puede ver la inflación del país que tuvo en los últimos doce años el cual muestra la inflación mensual y acumulada anual hasta el mes de diciembre del 2019, según datos proporcionados por el Banco Central de Bolivia.

INFLACIÓN DE BOLIVA 2019				
Fecha	Inflación Mensual	Variación Acumulada	Inflación 12 Meses	Fecha
31-dic-19	-1.54%	1.47%	1.47%	31-dic-19
31-dic-18	0.35%	1.51%	1.51%	31-dic-18
31-dic-17	0.34%	2.71%	2.71%	31-dic-17
31-dic-16	0.29%	4.00%	4.00%	31-dic-16
31-dic-15	0.17%	2.95%	2.95%	31-dic-15
31-dic-14	0.84%	5.19%	5.19%	31-dic-14
31-dic-13	0.08%	6.48%	6.48%	31-dic-13
31-dic-12	0.53%	4.54%	4.54%	31-dic-12
31-dic-11	0.49%	6.90%	6.90%	31-dic-11
31-dic-10	1.76%	7.18%	7.18%	31-dic-10
31-dic-09	0.23%	0.26%	0.26%	31-dic-09
31-dic-08	0.43%	11.85%	11.85%	31-dic-08

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE) en el mes de abril del 2020 el departamento de Tarija registró la inflación más alta de todo el país, los productos agrícolas son los que más aumentaron de precio.

Según esta institución la zanahoria, arveja y tomate están entre los principales productos que subieron de precio, el último mencionado subió en un 100 por ciento, el costo de pollo disminuyó abruptamente por el tema de la pandemia, pero en el caso de la carne de res este se mantuvo constante y no tuvo variaciones en el precio, del consumidor final. Desde la institución consideran que el alza de precios se produjo por los bloqueos de caminos que se produjeron en este mes, por los conflictos ocasionados por la COB y las organizaciones sociales.⁴

➤ **CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO NACIONAL, DEPARTAMENTAL Y DEL SECTOR AVÍCOLA**

La economía boliviana registró diferentes variaciones en cuanto al crecimiento de este indicador, por lo que en la gestión 2019 se tuvo un decrecimiento económico registrando un porcentaje de 2.22% por ciento, siendo la más baja en los últimos 14 años, y en el caso de Tarija el déficit departamental se tuvo un déficit negativo de -5.97% del PIB departamental, esto quiere decir que consumimos más de los que producimos, como podemos observar en el siguiente gráfico, según datos publicados por el Instituto de Estadísticas.

BOLIVIA: CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN DEPARTAMENTO, 1989 – 2019

(En porcentaje)

DEPARTAMENTO	iu2014	2015	2016	2017 ^(p)	2018 ^(p)	2019 ^(p)
BOLIVIA	5.46	4.86	4.26	4.20	4.22	2.22
CHUQUISACA	7.71	7.89	0.79	1.90	2.90	-0.02
LA PAZ	5.44	7.83	5.51	6.10	4.52	3.21
COCHABAMBA	4.96	6.05	5.54	2.25	5.98	2.04

⁴ Periódico EL PAIS, Tarija 12 de noviembre de 2017

ORURO	2.57	0.01	1.33	6.52	1.53	2.70
POTOSÍ	4.40	3.92	7.49	1.28	4.11	-0.02
TARIJA	4.98	-2.73	-6.15	-3.66	-4.37	-5.97
SANTA CRUZ	6.49	5.20	6.64	6.72	5.80	4.15
BENI	3.19	5.28	5.35	3.94	6.57	3.09
PANDO	4.84	2.85	2.45	2.91	7.03	1.66

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

En cuanto a nuestro departamento, después de haber tenido un liderazgo en cuanto al crecimiento del producto interno bruto en nuestro país en gestiones anteriores cuando era el boom del petróleo, a hora ocupamos el último lugar en crecimiento económico del país con un -5.97% por ciento comparado a la gestión pasada, el departamento ha empeorado su economía. Pero así también podemos mencionar que en la actividad económica de la agricultura esta tuvo un crecimiento positivo de un 1.65% más en comparación a la anterior gestión, lo cual quiere decir que esta actividad económica sigue en crecimiento tal como se lo puede observar en el siguiente cuadro:

TARIJA: VARIACIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS CONSTANTES, SEGÚN ACTIVIDAD (En porcentaje)

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2015	2016	2017 ^(p)	2018 ^(p)	2019 ^(p)
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)	-2.73	-6.15	-3.66	-4.37	-5.97
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	0.44	-4.29	-4.28	-4.50	-5.54
1. Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca	2.99	-1.54	3.46	3.37	1.65
2. Extracción de Minas y Canteras	-1.61	-8.63	-11.14	-11.69	-12.73
3. Industrias Manufactureras	2.25	10.65	3.91	0.31	-1.74
4. Electricidad, Gas y Agua	6.21	4.27	2.80	2.50	-1.24
5. Construcción	-1.77	-7.91	-1.69	2.55	1.13
6. Comercio	3.77	0.76	4.42	2.11	-2.32
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	1.71	3.00	5.46	0.07	-2.29
8. Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas	1.42	0.12	5.08	2.15	2.08
9. Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos	2.49	3.63	4.81	1.55	1.42
10. Restaurantes y Hoteles	5.51	3.36	4.57	2.57	2.24

11. Servicios de la Administración Pública	9.41	3.84	2.32	6.58	3.52
Servicios Bancarios Imputados	0.62	12.01	3.72	3.62	2.29

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

b) Factor social

➤ DEMOGRÁFICO

Bolivia actualmente tiene una población de 11.633.371 habitantes según pronóstico del año 2020. En el departamento de Tarija existe una población actual de 583.330 habitantes de los cuales 24.107 habitantes corresponde al municipio de Entre Ríos en al año 2020 tal como se muestra en el siguiente cuadro.

PROYECCIONES DE POBLACIÓN, SEGÚN DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO, 2020						
DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
BOLIVIA	10,825,013	10,985,059	11,145,770	11,307,314	11,469,896	11,633,371
CHUQUISACA	611,068	616,073	621,148	626,318	631,608	637,013
LA PAZ	2,822,090	2,842,031	2,862,504	2,883,494	2,904,996	2,926,996
COCHABAMBA	1,888,069	1,915,621	1,943,429	1,971,523	1,999,933	2,028,639
ORURO	519,548	525,675	531,890	538,199	544,608	551,116
POTOSÍ	867,217	873,901	880,651	887,497	894,466	901,555
TARIJA	533,429	543,405	553,373	563,342	573,331	583,330
Cercado						
Tarija	233,079	239,996	246,989	254,048	261,188	268,387
Aniceto Arce						
Padcaya	19,196	19,053	18,919	18,799	18,687	18,582
Bermejo	37,614	38,170	38,722	39,280	39,845	40,404
Gran Chaco						
Yacuiba	99,451	100,386	101,278	102,124	102,943	103,723
Caraparí	16,597	16,750	16,890	17,029	17,154	17,279
Villamontes	45,499	46,830	48,139	49,419	50,671	51,916
Avilés						
Uriondo	15,572	15,583	15,589	15,597	15,599	15,595
Yunchará	5,708	5,687	5,666	5,651	5,628	5,621
Méndez						
Villa San Lorenzo	25,322	25,423	25,520	25,613	25,707	25,796
El Puente	11,928	11,928	11,932	11,925	11,927	11,920
Burnet O'Connor						
Entre Ríos	23,463	23,599	23,729	23,857	23,982	24,107

SANTA CRUZ	3,004,951	3,078,459	3,151,676	3,224,662	3,297,483	3,370,059
BENI	449,697	455,928	462,081	468,180	474,257	480,308
PANDO	128,944	133,966	139,018	144,099	149,214	154,355

Fuente: Elaboración propia según datos del INE

➤ CULTURAL

La cultura departamental tiene una tendencia al consumo de carne en la olla familiar puesto que dentro de la canasta familiar ya viene incorporado como consumo este producto, por otro lado, la creciente demanda de la comida rápida y de restaurantes hace un uso frecuente de este producto de carne de res y su producto estrella que es la leche y sus derivados.

La cultura tarijeña y entre sus platos tanto típicos como familiares el uso de la carne es habitual, se lo encuentra en el saice chapaco, e infinidad de platos del gusto del paladar entrerriano.

En las festividades de fin de año como departamentales el consumo de carne cada vez tiende a subir y a aumentar su demanda.

c) Factores políticos

De acuerdo a la agenda patriótica del gobierno del estado plurinacional, se trazan políticas y objetivos estratégicos para lograr hasta la gestión 2025, se considera para el presente trabajo un análisis sobre la influencia que tendrá en primer lugar “la soberanía alimentaria” donde se pretende fomentar el sector productivo de acuerdo a la explotación de nuestros recursos naturales, esto significa que la política principal del gobierno está orientado a fomentar el consumo de alimentos naturales por tanto la soberanía alimentaria juega un papel importante en cuanto a la alimentación, que a su vez significa “*saber alimentarse para vivir bien*” esto se refiere a desarrollar la tecnología para el agro “*siempre en armonía con la Madre Tierra*”, donde la misma obliga a desarrollar acciones de protección del patrimonio genético de la agro biodiversidad, prohíbe la introducción, producción, uso, liberación al medio y

comercialización de semillas genéticamente modificadas, de cultivos de los que Bolivia es centro de origen o diversidad y las que atenten el patrimonio genético, la biodiversidad y la salud.

Otra política general del gobierno radica en el acceso a la salud, erradicar el analfabetismo, fomentar el deporte, la cultura y el arte con el objetivo de *“formar seres humanos integrales. Éstas son partes centrales de la vida y todos los bolivianos gozaremos de una atención en salud permanente y buena, y de la educación primaria, técnica o superior”*. Esto significa que en el sector ganadero de alguna manera sus productos están orientados a cuidar la salud y el consumo sano de alimentos de forma que permita un desarrollo integral de las personas en su alimentación diaria.

d) Factores tecnológicos

La forma que tienen de trabajar las empresas en la actualidad es radicalmente distinta a la que tenían hace unos años, de tal forma que las nuevas tecnologías ya forman parte de nuestro día a día en cualquier trabajo. En los últimos años se han ido incorporando nuevas tecnologías lo que ha facilitado las tareas hde las empresas produciendo innovación, lo que les afecta a las empresas que se quedan atrás y no se suman a estas tecnologías.

Las tecnologías empleadas hoy en día se dividen en:

➤ Tecnología de la información y la comunicación

Las TIC están inundando el mundo moderno con implicaciones en cada una de las ramas de la sociedad actual. Hoy en día no se puede hablar de eficiencia o novedad si no existe una aplicación y correcta utilización de la tecnología moderna, y es que se puede asegurar que hoy en día las TIC tienen la respuesta efectiva y una incalculable importancia para el desarrollo de la sociedad actual.

La utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones está causando un gran impacto sobre la estructura y el ciclo de vida de las empresas y las personas, que por medio de la pandemia el mercado digital y el uso de herramientas sociales hizo volcar al mundo hacia una nueva forma de vida.

➤ **Tecnología en maquinaria empleada**

En este campo llega la maquinización de las actividades del hombre por maquinas que ayuden a tener una mayor productividad, en el caso de la ganadería bovina la maquinización actual cuenta procesos cada vez más digitales y precisos cuyo fin es arrojar datos de productividad del animal, consumo alimenticio entre otras la cual permite reducir costos y una mayor efectividad en la determinación de costos del producto.

e) Factores ambientales

Las tendencias actuales de contaminación ambiental, hace que los gobiernos pongan diferentes acciones para la preservación del medio ambiente que en nuestros últimos tiempos se vio afectada por la actividad empresarial en gran escala y la poca conciencia del buen uso de las sustancias contaminantes, por esta razón los países cuentan con disposiciones, normativas y leyes que están orientadas a proteger y conservar el medio ambiente. Y son de ámbito general y mundial, tanto para empresas del sector público, como privado, y de la sociedad en su conjunto, que deben orientar sus esfuerzos para mitigar todo tipo de contaminantes que su actividad económica ocasione.

En Bolivia al igual que en el mundo entero contamos con una ley de medio ambiente que tiene por objeto la protección y preservación del medio ambiente y los recursos naturales, regulando las acciones del hombre con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible para el vivir bien, por esto se entiende que es el proceso mediante el cual se satisface las necesidades de la actual generación sin poner en riesgo la satisfacción de las necesidades

futuras, la concepción de desarrollo sostenible implica una tarea global de carácter permanente (ley de medio ambiente 1333 ARTÍCULO 2°)

Tomando en cuenta la presente ley dentro de la actividad avícola esta ley estipula contar con dos normativas de esta ley de cumplimiento obligatorio los cuales son:

- Reglamento de Contaminación Hídrica

Su objeto es de regular la prevención de la contaminación y control de la calidad de los recursos hídricos.

- Reglamento de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos

Establece el régimen jurídico para la ordenación y vigilancia de la Gestión de los Residuos Sólidos, manejo de los mismos, regulaciones y disposición final.

Define la normatividad que debe seguir la gestión de residuos sólidos buscando garantizar un adecuado acondicionamiento, así como evitar la contaminación del suelo y cuerpos de agua.

Para la empresa avícola es necesario de cumplir estos reglamentos puesto que en tema de medio ambiente conlleva a sanciones tanto civiles como penales según la actual legislación boliviana.

1.2.1. SÍNTESIS DEL MACROENTORNO

Luego de haber descrito las diferentes variables del macro entorno que pueden influir en el desempeño de la empresa se pasa a sintetizar la información, si estas son una oportunidad o amenaza.

OPORTUNIDADES

- La economía mundial empieza a recuperarse después de sufrir una contracción por la pandemia, lo cual permitirá al sector ganadero o productivo a recibir apoyo exterior y mayor flujo de circulante en el país, por otra parte la economía nacional presenta un buen crecimiento económico en lo que respecta el sector de la agricultura lo que permitirá a la unidad económica agropecuaria de la familia Cayo operar y seguir creciendo a medida que la economía crezca es decir habrá un buen ambiente económico para invertir.
- El municipio de Entre Ríos es el lugar de mayor concentración de población de toda la provincia y es una fuente de tipo puente entre la región del Chaco y la Zona de los Valles, lo que es un mercado favorable para la comercialización de este tipo de productos en el caso de la empresa agrícola es el mercado potencial para ofertar la carne de res.
- La cultura departamental tiene una tendencia a consumo de carne en sus diferentes platos tradicionales y sus diferentes platos que consumen en su diario vivir, donde el consume de carne va en aumento en los últimos años, por otro lado las comidas rápidas es uno de los negocios más consumidos y de los que más utilizan la carne de Res lo que significa que existe una demanda de carne en constante crecimiento y de consumo constante y que además el paladar de la región cada vez es más exigente por lo que requiere que estas carnes puedan ser más cuidadas.
- Las políticas de gobierno en el área agrícola tienen como lineamientos políticos de fortalecer la economía nacional y la independencia alimentaria, por lo que existe apoyo al sector productivo agrícola por medio de varias instituciones gubernamentales, como financieras, como apoyo productivo en programas o de tasas de interés bajas para

el sector productivo lo que permitirá a la empresa en caso de requerir un préstamo un bajo costo financiero, y una accesibilidad rápida y oportuna.

- La tecnología se encuentra al alcance de toda empresa y no hay restricciones para su adquisición, lo que permite a toda empresa reducir costos de producción como de comunicación por medio de las redes sociales y la maquinización de procesos de producción.

AMENAZAS

- La situación económica departamental ha perdido fuerza por su gran dependencia a los hidrocarburos, es decir que los precios internacionales afectan a la economía departamental, lo que genera menor circulante en la ciudad y el departamento lo cual es una amenaza para el crecimiento de la empresa.
- El cambio climático la contaminación atmosférica hizo que los países creen normas ambientales que ayuden prevenir o que se siga aumentando la contaminación del país, pero estas normas cada vez son más fuertes tanto en lo económico como en castigos de tipo penal, lo cual es una amenaza para la empresa puesto que deberá invertir capital en el control de sus procesos afectando en el precio de su producto que comercializa.

1.4. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El propósito de elaborar un análisis del entorno inmediato no solo radica en conocer cuáles podrían ser las grandes dificultades y amenazas que enfrenta dentro de la industria en la cual trabajará como unidad productiva, sino también es importante porque permite predecir y desafiar con medidas adecuadas a ciertas rivalidades existentes en el mercado, que es el factor de mayor importancia dentro de cualquier sector.

1.4.1. FUERZAS COMPETITIVAS PROPUESTAS POR PORTER

1.4.1.1. AMENAZAS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

El sector ganadero como cualquier otra actividad económica puede ser aperturado por cualquier persona ya sea natural o jurídica, por lo que este negocio se califica, en un mercado de competencia perfecta. Sin embargo, toda empresa del rubro de la industria ganadera que pretendan ingresar a este rubro se enfrenta a diferentes barreras de entrada como:

a) Curva de experiencia

Se considera curva de experiencia al tiempo que las grandes empresas vienen operando en el mercado, a la tecnología empleada en sus plantas, al personal y a los recursos con los que cuentan para innovar y mejorar sus productos y servicios, en el caso ganadero y de la familia Cayo el uso de la tierra y sus diferentes técnicas que se utiliza. En este sentido, la unidad productiva agrícola para la cría de ganado vacuno de mayor experiencia son los productores ganaderos del departamento de Santa Cruz, y del departamento de Beni, siendo los dos departamentos líderes en producción de Carne de Res de primera calidad con fines de exportación, y en la competencia departamental, el de mayor experiencia son los ganaderos del chaco tarijeño entre otros que lideran el mercado con una amplia gama de experiencia dentro el mercado por ser empresas ganaderas reconocidas por su calidad de carne

en cuanto a consistencia, textura, y sabor de la carne, y así también su amplia experiencia que lograron crear una cadena de distribución óptima para los diferentes intermediarios, (carnicerías, mercados de abasto, tiendas de barrio) donde se provee de este producto, y por el tiempo que se encuentran lograron posicionarse en la mente del consumidor aunque no cuenten con diferenciación en el producto por el hecho de que lo ofertan sin ningún distintivo, empaque, o etiqueta, la fidelidad de sus clientes es baja aun con la amplia gama de experiencia que cuentan estas ganaderas, y estas solo se limitaron a posicionar el lugar como una variedad de carne de primera.

b) Inversión necesaria

Las principales empresas que conforman el mercado de la carne bovina del departamento de Tarija cuentan con altas inversiones para su funcionamiento, por ser empresas con una estrategia hacia atrás, es decir que no solo crían al ganado vacuno y lo comercializan, sino que para abaratar costos y mejorar el producto estos preparan su propio alimento balanceado y de pasto para los semovientes, en comparación de las nuevas empresas que como barreras de entrada tienen la fuerte inversión que se requiere realizar en la infraestructura, y costo de alimentación, maquinaria agrícola, por otro lado estas empresas lideradoras del mercado cuenta con amplias extensiones de terreno el cual es considerado como la barrera de entrada de competidores potenciales más fuerte por la escases de conseguir estos terrenos, cabe mencionar además que existe un creciente aumento de las fronteras forestales en Bolivia el cual traerá consigo la incorporación de nuevos pequeños productores de ganado pero no son considerados competidores potenciales, por su desventaja que tienen en inversión en todo el proceso completo, y estas empresas venden su ganado a precio de carne de 3ra, ya que tampoco contaría con canales de distribución y su precio que recibirán es relativamente muy bajo y poco aceptable por los frigoríficos.

c) Identificación de la marca

Actualmente el mercado de la carne bovina, en el municipio de Entre Ríos y en el resto del departamento de Tarija, no cuenta con una marca líder de mercado, por el hecho de que ninguna empresa productora de carne bovina posicionó ninguna marca.

El posicionamiento de marca en el departamento de Tarija se da en razón de la procedencia de la carne el cual es la siguiente:

- Carne Vacuna de Santa Cruz, considerada líder de mercado.
- Carne vacuna de Beni, considerada carne de 2da.
- Carne local o del chaco tarijeño, considerado carne comercial o de baja calidad por la dureza de su carne.

Todas estas posiciones mencionadas están posicionadas en la mente de consumidor y los demandantes tienen pleno conocimiento de su existencia, por otra parte, las regiones del oriente boliviano compiten entre ellas y cuentan con las mismas características, es decir que preparan sus alimentos para la cría, faenan y comercializan en algunos casos, pero en nombre de su departamento. Llegando a ser los principales competidores que deberá enfrentar la familia Cayo, pues en la competencia local no existe ningún intento de las empresas agrícolas ganaderas de querer posesionar o mejorar las características de la carne que venden para el consumo de las familias de la región o el departamento.

1.4.1.2. AMENAZAS DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS

En el mercado competitivo, un segmento no es atractivo si existen mayores cantidades de productos sustitutos reales o potenciales. La situación en el mercado ganadero productor de carne, cuenta como los principales productos sustitutos a los siguientes:

TABLA
SUSTITUTOS DE LA CARNE VACUNA

SUSTITUTO	INCIDENCIA
Carne de chancho	La carne de chancho es un sustituto de la carne Vacuna pero su consumo no es masivo puesto que es consumida en pocas cantidades y en fechas importantes o algunos platos típicos de alto costo.
Carne de pollo	Carne de consumo constante altamente demandado, por la dieta de las familias del departamento de Tarija, es considerado como el principal producto sustituto de la carne vacuna y es comercializado además a un precio mucho menor al de la carne vacuna.
Pescado	Es otro sustituto, pero su consumo es por temporada y su baja de precio hace que este sustituto de la carne no sea tan demandado en la dieta de la población.

El principal producto sustituto de la carne de res es el pollo, y la más demandada en la dieta de los tarijeños, según podemos valorar el cuadro.

1.4.1.3. PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

En lo que concierne a la negociación con los proveedores de los diferentes insumos, el mercado productor de carne vacuna responde a los siguientes proveedores en cuanto a:

a) Con los proveedores de materia prima

Actualmente la unidad productiva ganadera de la familia Cayo, de la comunidad El Pajonal del municipio de Entre Ríos, requieren suministrarse de vaquillas, semillas e insumos para ganado vacuno, y maquinarias, en el cuadro se puede visualizar como se proveen las diferentes empresas que se dedican a este negocio:

PODER DE NEGOCIACIÓN DE MATERIA PRIMA

DETALLE	PROVEEDOR	INCIDENCIA
Vaquillonas productoras	SANTA CRUZ CHACO TARIJEÑO	MEDIO
Semilla e insumos para el agro	SANTA CRUZ TARIJA	BAJO
Medicamentos Veterinarios	VETERINARIAS DEL LUGAR VETERINARIAS DE TARIJA VETERINARIAS DE SANTA CRUZ	MEDIO
Maquinaria	SANTA CRUZ	MEDIO

La empresa Ganadera de la familia Cayo de la comunidad El Pajonal, municipio de Entre Ríos en relación al poder de negociación vaquillonas es medio, por el hecho de que depende de proveedores situados en la ciudad de Santa Cruz y su distancia y traslado puede traer complicaciones en el animal hasta llegar a la granja ganadera de la familia.

En cuanto a semillas e insumos químicos para el agro, el mercado de la ciudad de Tarija cuenta con varios negocios o agroquímicas que suministren estos productos el cual su incidencia es baja, por lo que no requiere de muchas complicaciones.

En lo que son los alimentos veterinarios para el ganado vacuno estos tienen un poder de decisión medio, y están concentrados en la ciudad de Santa Cruz principalmente y en la ciudad de Tarija, y su consumo es constante por lo que depende en tener buenas relaciones a largo plazo con una veterinaria.

En cuanto a la maquinaria el poder de negociación es medio y su mercado más accesible en precios se lo encuentra en la ciudad de Santa Cruz.

b) Proveedores de recursos humanos

En cuanto al mercado de recursos humanos la familia Cayo puede fácilmente realizar el reclutamiento en el municipio de Entre Ríos, pues su mano de obra no es excesivamente calificada para la ocupación de los puestos de trabajo por lo que fácilmente puede reclutarlos tanto para el área de crianza como para el área de comercialización.

Así también podemos mencionar que la mayor parte de los empleados requeridos no necesitan de una formación académica alta, lo que ayuda a conseguirlos rápidamente.

c) Proveedores de maquinaria y equipo

Los proveedores de los principales repuestos de maquinaria se los adquiere de la ciudad de Santa Cruz y su incidencia es baja por el hecho de encontrarse varias empresas que suministran tanto en la ciudad de Santa Cruz como en el departamento, pero en cuanto a costos la ciudad de Santa Cruz lidera en precios más accesibles y el suministro adecuado de complementos de control que dentro del departamento no se los encuentra o su precio es elevado.

d) Proveedores de servicios básicos

La empresa SETAR es la proveedora de energía eléctrica, COSAALT en el suministro de agua y alcantarillado, así mismo TIGO, VIVA y ENTEL son quienes proporcionan el servicio en cuanto a la telefonía móvil (línea corporativa).

Y la alcaldía es quien se encarga de prestar servicio de recojo de basura, y desechos, tanto de la empresa como del lugar.

1.4.1.4. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES

Los principales clientes de la carne producida por una unidad productora de carne vacuna, son las familias del municipio de Entre Ríos en primera instancia, siendo los consumidores finales quienes adquieren este producto por medio de intermediarios.

El poder de negociación de los intermediarios es medio, y estos se encuentran ubicados en los diferentes puestos de venta de carne en mercados, friales, tiendas de barrios, y estos deciden adquirir o no el producto, como también ofrecer y penetrar en el mercado, por el hecho de que la carne vacuna que se pretende comercializar en el mercado no cuenta con señales distintivas de marca, etiqueta o presentación.

1.4.1.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad existente en el sector ganadero del municipio de Entre Ríos, provincia O'Connor es medio por el hecho de que gran parte de las empresas de este rubro se encuentran posicionadas en relación al origen de la carne y no así en relación a sus marcas correspondientes, con las mismas condiciones que la empresa en lo referente a inversión, tecnología empleada, recursos humanos, etc.

Entre los principales competidores en el mercado existentes se encuentran:

- Carne de Res de procedencia Cruceña
- Carne de Res de procedencia del Beni.
- Carne de Res de procedencia criolla o local.

CAPITULO II

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1.5. INTRODUCCIÓN

La investigación de mercados se define como el proceso de identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.⁵

Esta técnica es importante para la gerencia de todo negocio porque permite vincular al cliente y al público con la empresa mediante la información, como ser: hábitos de consumo, gustos y preferencias, poder adquisitivo, entre otros, que serán útiles para identificar y definir las oportunidades y problemas del marketing; que permiten realizar estrategias para el posicionamiento de un determinado producto.

1.6. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

¿Las familias del municipio de Entre Ríos, aceptarían consumir carne de res de la raza Brahama, como carne especial?

1.6.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se desconoce la situación actual del mercado de la carne de res de la raza Brahman, como así también si existe demanda insatisfecha, por otro lado también se desconocen los hábitos de consumo, gustos y preferencias de los consumidores, como la aceptación a la carne especial de la raza Brahman.

⁵ MALHOTRA Naresh K. *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. Capítulo 1. 5ta Edición. Editorial Pearson Prentice Hall – México. Año 2008. Pág. 7.

1.6.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es recomendable comercializar carne especial de res en el mercado del municipio de Entre Ríos y que características tiene este mercado?

1.6.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.6.4. OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad de mercado para la unidad productiva agropecuaria de ganado de la raza Brahman y determinar las principales características del mercado consumidor.

1.6.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los sitios de preferencia de compra por parte de los consumidores, que permitan segmentar el mercado.
- Identificar y analizar los gustos y preferencias de los consumidores de carne de Res.
- Identificar los precios de la carne de Res de primera que se comercializa al consumidor final y el precio de gancho al intermediario.
- Identificar la percepción y expectativas de las familias del municipio de Entre Ríos.
- Determinar la frecuencia y cantidad de compra del consumidor para estimar el volumen de la demanda futura.
- Identificar y analizar las marcas preferidas por el consumidor, que ayude a definir una marca propia del negocio que facilite el posicionamiento del mercado.
- Establecer la importancia del precio en la adquisición de la carne de res especial.
- Establecer el grado de intención de compra de la carne de res de la raza Brahman.

- Establecer y definir los medios de comunicación de mayor relevancia y aceptación que los consumidores utilizan para facilitar la formulación de estrategias de promoción.

1.6.6. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para la recopilación de la información requerida al segmento de mercado más atractivo para que la empresa pueda comercializar la carne de res especial de la raza Brahma en el municipio de Entre Ríos, se diseñó un cuestionario dirigido a los consumidores de carne que tienen en su dieta el consumo de la carne de res. Con las siguientes preguntas de investigación.

1. ¿Usted consume carne?
2. ¿Qué tipo de carne consume con mayor frecuencia?
3. ¿Con qué frecuencia consume la carne de res?
4. ¿Cuántas veces a la semana compra carne de res?
5. ¿Cuál es la cantidad de carne de res que usted compra normalmente?
6. ¿Cómo califica usted la carne de res?
7. ¿Al momento de comprar carne de res por cuál de las siguientes características usted optaría por comprar?
8. ¿Usted estaría dispuesto a comprar carne de res especial, rica en sabor, con buena textura en grasa, buen sabor, entre otros?
9. ¿Qué tipo de cortes de carne de res compra con mayor frecuencia?
10. ¿Normalmente cuánto paga el kilo de carne de res?

11. ¿Usted qué precio estaría dispuesto a pagar por un kilo de carne de res especial para asado que sea fresca, blanda, de buen sabor, entre otros?
12. ¿A qué lugares frecuenta más para comprar carne de res?
13. ¿Usted por qué frecuenta más en estos sitios para la compra de carne de res?
14. ¿Cuál es el medio de comunicación que mayormente utiliza?
15. ¿Mediante qué medio de comunicación le gustaría informarse sobre la venta de carne de res?
16. ¿Por qué no consume carne de res?

El cuestionario está dirigido a las familias del municipio de Entre Ríos del departamento de Tarija y mismo cuestionario se realizó según la percepción de diferentes miembros de una familia por medio de rangos de edad definidos.

El cuestionario se encuentra elaborado para responder a todos los objetivos de investigación planteados anteriormente.

1.7. DETERMINACION DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

Uno de los aspectos más importantes para la recopilación de datos es la determinación de la población y el tamaño de muestra pues de este dependerá la estimación de la información al mercado meta donde se quiere ingresar.

Posteriormente se detalla el proceso de la determinación de la población y el tamaño de la muestra.

1.7.1. POBLACIÓN

Para la determinación de la población sujeta a estudio se tomó en cuenta a toda la población del municipio de Entre Ríos del departamento de Tarija que según el último censo de población y vivienda realizado el 2012 por el INE y proyectado hasta el 2020 (VER ANEXO), son de aproximadamente 24.107 personas que habitan en este municipio, por otra parte como se mencionó anteriormente la encuesta está dirigida a las familias por lo que la misma institución en su base de datos muestra que este municipio cuenta con 5.678 familias en todo el municipio de Entre Ríos, arrojándonos este dato de que cada familia contaría en promedio con 4,3 miembros por familia llegando a ser nuestra población sujeta a estudio, por tratarse además de un producto de primera necesidad.

POBLACIÓN= 5.678 Familias

1.7.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para el presente estudio se realizó un muestreo aleatorio simple en referencia al número de familias y segmentado por edades comprendidas de 18 años en adelante.

Para la determinación del tamaño de la muestra se tomaron los siguientes datos:

Donde:

SÍMBOLO	DETALLE	CANTIDAD	ESPECIFICACIÓN
N=	Población	5.678	Familias
E	Error	8%	Variación
P	Probabilidad de éxito	50%	Por no contar datos anteriores

Q	Probabilidad de fracaso	50%	Por no contar datos anteriores
Z e/2	Nivel de confianza	96%	
n°	Tamaño de la muestra	?	

1.7.3. TAMAÑO MUESTRAL

El tamaño muestral nace de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z_{e/2})^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

reemplazando se tiene:

$$n = \frac{(1,75)^2 * 5.678 * 0.50 * 0.50}{(0,08)^2 * 5.678 + (1,75)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 89$$

Para la realización de las encuestas se encuestaron a 89 familias cuyas personas son elegidas aleatoriamente y responden a edades comprendidas y de los 18 años en adelante, e identificando plenamente a la jefa de hogar y el miembro líder de la familia, es decir quien aporta más ingresos a la familia y quien toma decisiones de compra en relación a la carne de res especial.

1.8. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

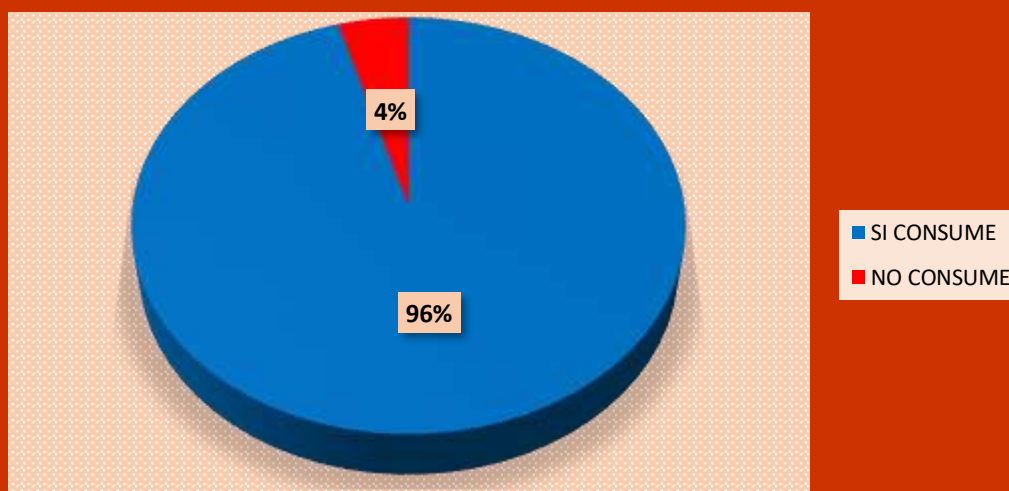
Después de haber aplicado la encuesta y procesado los datos a continuación se muestran y explican los resultados obtenidos de las encuestas siendo nuestra información primaria de estudio.

1.8.1. ¿USTED CONSUME CARNE?

Del total de los 89 encuestados para el análisis de mercado, producción y comercialización de carne especial de res en el municipio de Entre Ríos, obtuvimos que el 96% de las personas encuestadas sí consumen carne, mientras que el resto del 4% no consumen carne.

TABLA DE FRECUENCIA N°1	
OPCIONES	FRECUENCIA
SÍ CONSUME	85
NO CONSUME	4
TOTAL	89

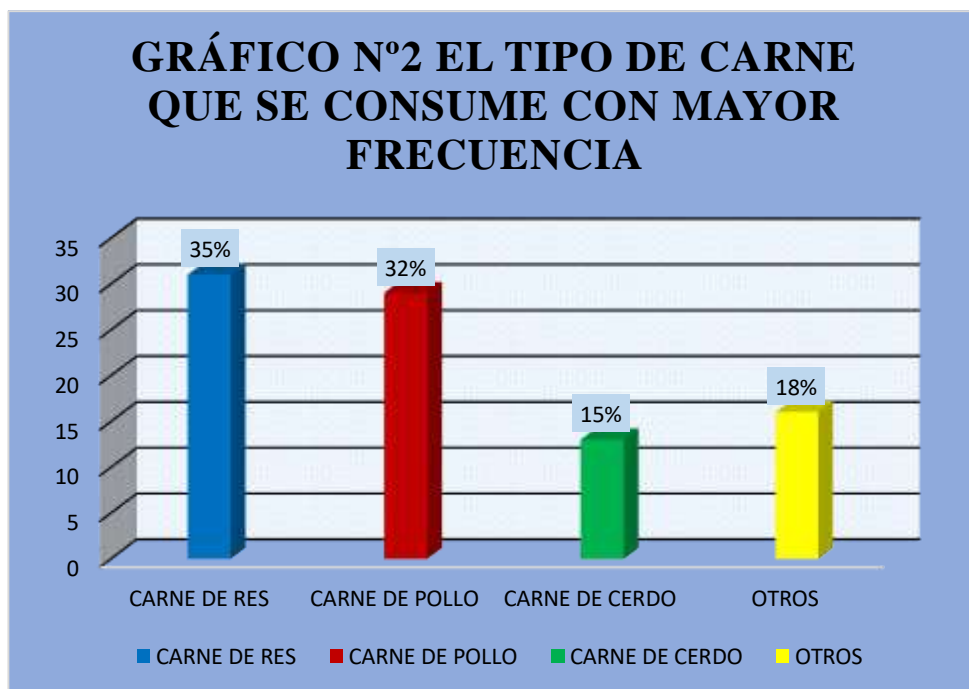
GRÁFICO N°1 QUE MUESTRA EL CONSUMO DE CARNE EN EL MUNICIPIO DE ENTRE RÍOS



1.8.2. ¿QUÉ TIPO DE CARNE CONSUME CON MAYOR FRECUENCIA?

El siguiente gráfico nos muestra el tipo de carne que consumen las personas con mayor frecuencia, en donde podemos ver que el 35% de las personas encuestadas consumen carne de res, seguido con la carne de pollo con un 32%, carne de cerdo 15% y un 18% de las personas consumen otro tipo de carne. Aquí podemos ver una mayor viabilidad al negocio ya que la mayor parte de las personas consumen carne de res con mayor frecuencia.

TABLE DE FRECUENCIA N°2	
OPCIONES	FRECUENCIA
CARNE DE RES	31
CARNE DE POLLO	29
CARNE DE CERDO	13
OTROS	16
TOTAL	89



1.8.3. ¿CON QUE FRECUENCIA CONSUME LA CARNE DE RES?

En cuanto al consumo de carne de res podemos observar que un 37% de las personas encuestadas consumen día por medio la carne de res, un 34% de las personas consumen diario la carne de res y solo un 7% consumen semanal carne de res.

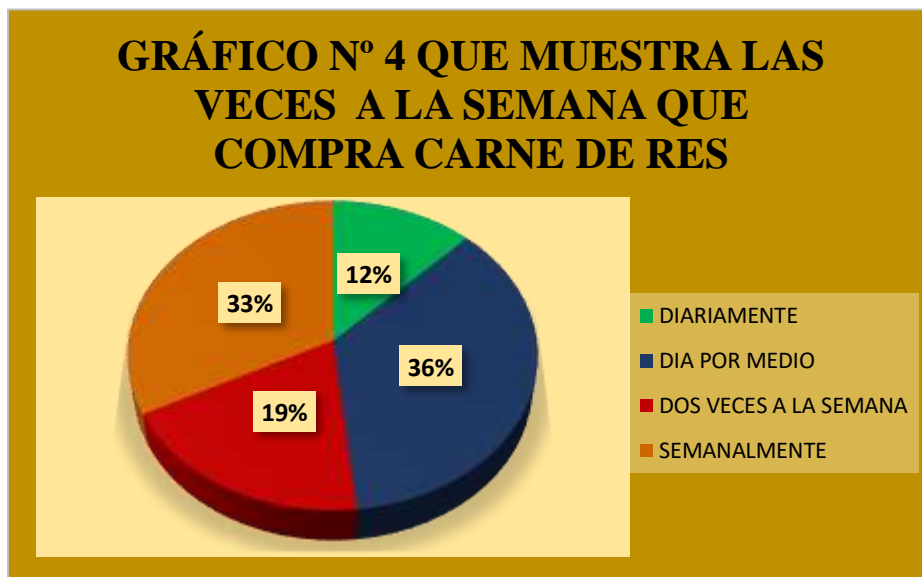
TABLA DE FRECUENCIA N°3	
OPCIONES	FRECUENCIA
DIARIO	34
DÍA POR MEDIO	37
DOS VECES A LA SEMANA	11
SEMANTAL	7
TOTAL	89



1.8.4. ¿CUÁNTAS VECES A LA SEMANA COMPRA CARNE DE RES?

El siguiente gráfico nos muestra las veces que las personas comprar carne de res en donde podemos observar que una mayor cantidad de personas lo realizan día por medio con un 36% del total de la muestra seguido con 33% que lo realizan la compra de carne de res dos veces a la semana, el 19% lo realiza la compra dos veces a la semana y un 12% lo realiza diariamente.

TABLA DE FRECUENCIA N°4	
OPCIONES	FRECUENCIA
DIARIAMENTE	11
DÍA POR MEDIO	32
DOS VECES A LA SEMANA	17
SEMANTALMENTE	29
TOTAL	89

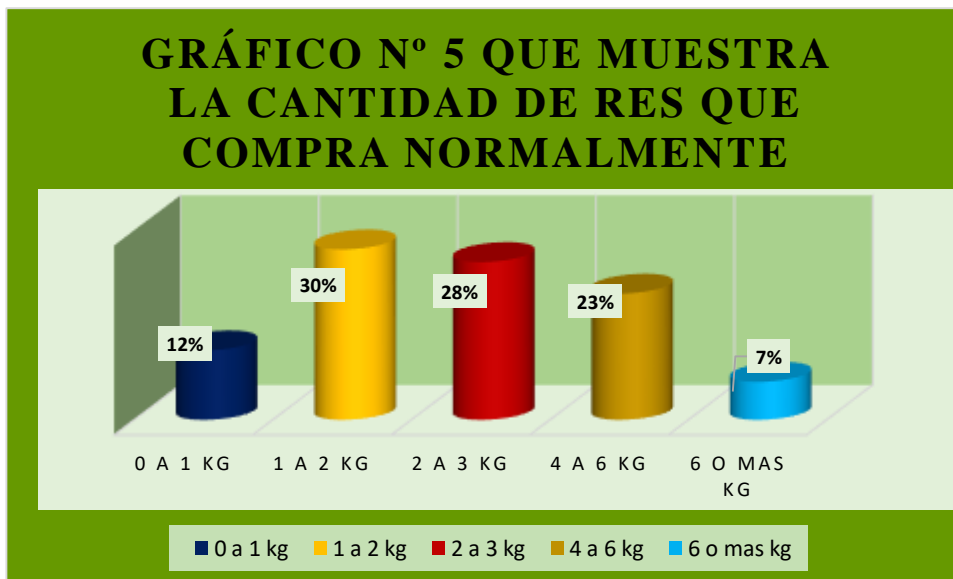


1.8.5. ¿CUÁL ES LA CANTIDAD DE CARNE DE RES QUE USTED COMPRA NORMALMENTE?

En cuanto a la cantidad de carne de res que compran podemos ver que un 30% de las personas encuestadas compran de 1 a 2 kg., un 28% compran 2 a 3 kg, 23% compran de 4 a 6 kg, 12% compran hasta 1 kg y un 7% compran de 6 kg a más.

TABLA DE FRECUENCIA N°5	
OPCIONES	FRECUENCIA
0 a 1 kg	11
1 a 2 kg	27
2 a 3 kg	25
4 a 6 kg	20
6 o más kg	6
TOTAL	89

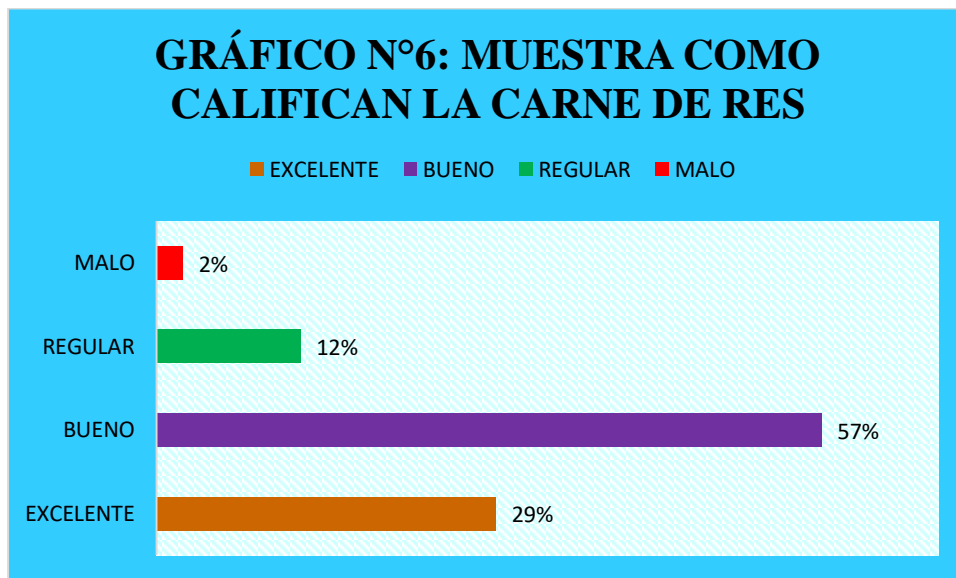
GRÁFICO N° 5 QUE MUESTRA LA CANTIDAD DE RES QUE COMPRA NORMALMENTE



1.8.6. ¿CÓMO CALIFICA USTED LA CARNE DE RES?

Del total de las personas encuestadas, 57% califican como bueno a la carne de res, un 29% lo califican como excelente, 12% regular y un 2% lo califican como malo.

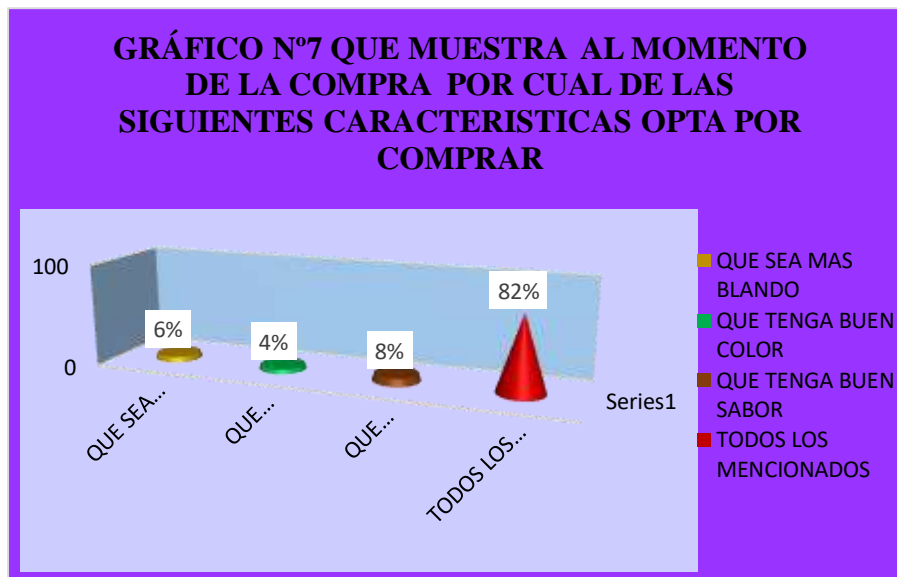
TABLA DE FRECUENCIA N°6	
OPCIONES	FRECUENCIA
EXCELENTE	26
BUENO	51
REGULAR	11
MALO	2
TOTAL	89



1.8.7. ¿AL MOMENTO DE COMPRAR CARNE DE RES POR CUÁL DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS USTED OPTARÍA POR COMPRAR?

Las características que las personas se fijan al momento de comprar carne de res es que sea blanda, buen color y buen sabor con un mayor porcentaje del 82%, mientras que resto 8% que tenga buen sabor, 6% que la carne sea blanda y un 4% se fija en el color.

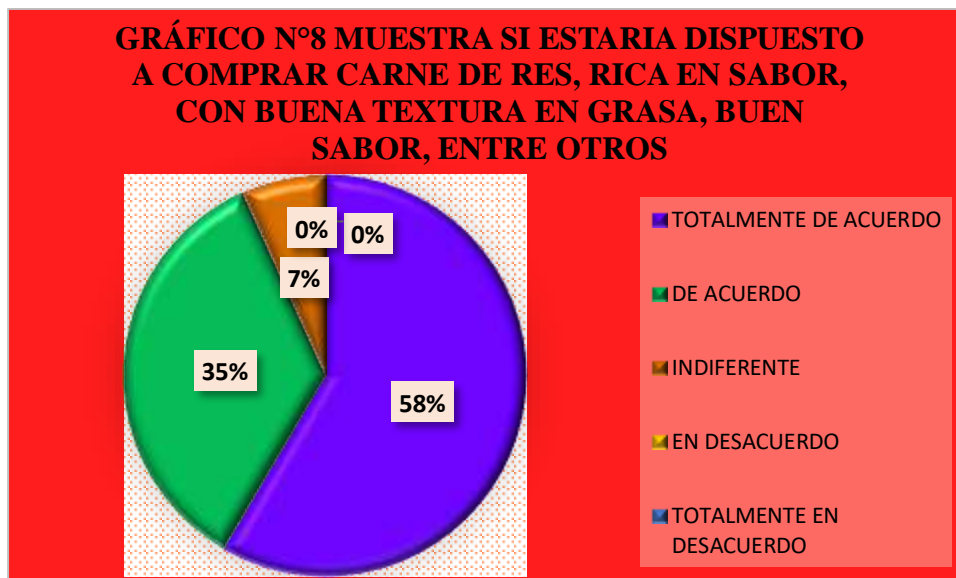
TABLA DE FRECUENCIA N°7	
OPCIONES	FRECUENCIA
QUE SEA MÁS BLANDO	5
QUE TENGA BUEN COLOR	4
QUE TENGA BUEN SABOR	7
TODOS LOS MENCIONADOS	73
TOTAL	89



1.8.8. ¿USTED ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR CARNE DE RES ESPECIAL, RICA EN SABOR, CON BUENA TEXTURA EN GRASA, BUEN SABOR, ENTRE OTROS?

Esta gráfica mayormente nos muestra la aceptabilidad que tendría la idea de negocio ya que un 58% de la muestra esta totalmente de acuerdo con la carne de res especial, un 35% esta de acuerdo y un 7% todavía está indiferente es decir que aún no está seguro mientras que ninguna persona está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

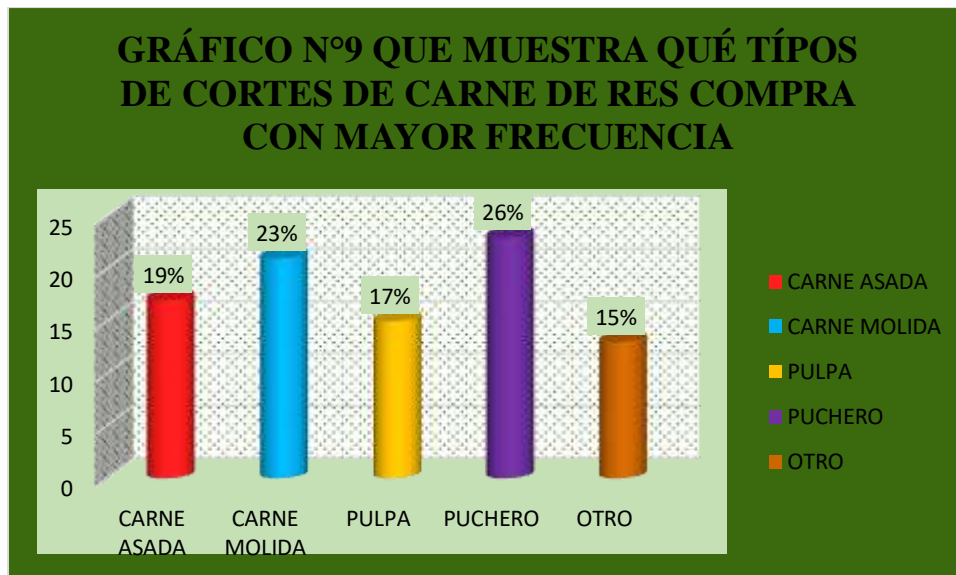
TABLA DE FRECUENCIA N°8	
OPCIONES	FRECUENCIA
TOTALMENTE DE ACUERDO	52
DE ACUERDO	31
INDIFERENTE	6
EN DESACUERDO	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
TOTAL	89



1.8.9. ¿QUÉ TIPO DE CORTES DE CARNE DE RES COMPRA CON MAYOR FRECUENCIA?

El 26% de las personas encuestadas nos indican que compran puchero con mayor frecuencia, el 23% compran la carne molida, 19% carne asada, 17% pulpa y el resto 15% compran otro tipo de cortes de carne de res.

TABLA DE FRECUENCIA N°9	
OPCIONES	FRECUENCIA
CARNE ASADA	17
CARNE MOLIDA	21
PULPA	15
PUCHERO	23
OTRO	13
TOTAL	89

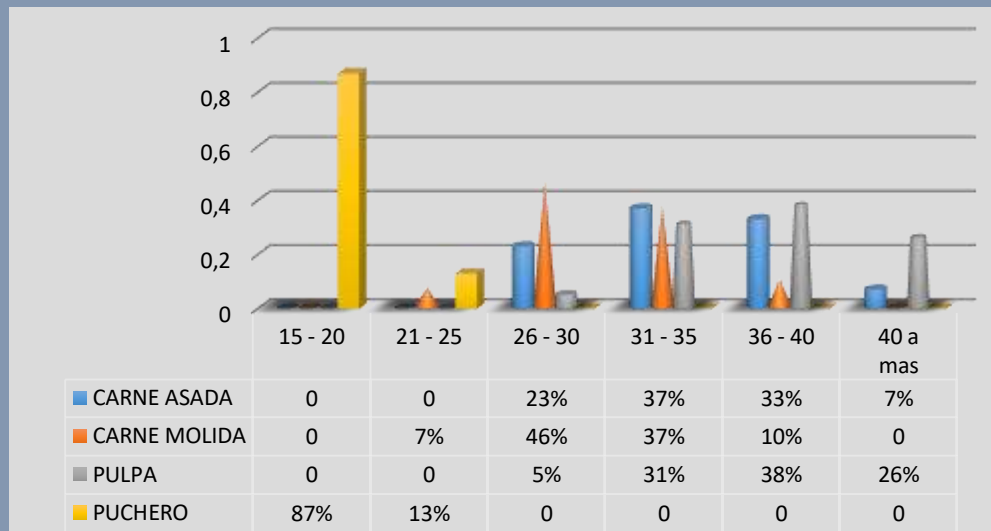


1.8.10. ¿NORMALMENTE CUÁNTO PAGA EL KILO DE CARNE DE RES?

El siguiente gráfico nos indica el precio que las personas pagan por un kilogramo de carne de res en los diferentes cortes, en cuanto a los mayores porcentajes, con un precio de 15 a 20 Bs, el 87% de las personas nos indican que compran puchero. Con un precio de 21 a 25 Bs, el 13% igual compran puchero. Con un precio de 26 a 30 Bs, 46% de las personas compran la carne molida. Con un precio de 31 a 35 Bs, el 37% de las personas encuestadas nos indican que compran la tanto carne molida como también carne asada. Con un precio que va de los 36 a 40 Bs, el 38% de las personas nos indican que compran la pulpa. Con un precio que va de los 41 bs en adelante, el 26% de las personas nos indican que compran la pulpa al igual que el anterior rango de precios.

TABLA DE FRECUENCIA N°10				
OPCIONES	FRECUENCIA			
CORTES	CARNE ASADA	CARNE MOLIDA	PULPA	PUCHERO
15 – 20	0	0	0	77
21 – 25	0	6	0	12
26 – 30	21	41	4	0
31 – 35	33	33	28	0
36 – 40	29	9	34	0
40 a más	6	0	23	0
TOTAL	89	89	89	89

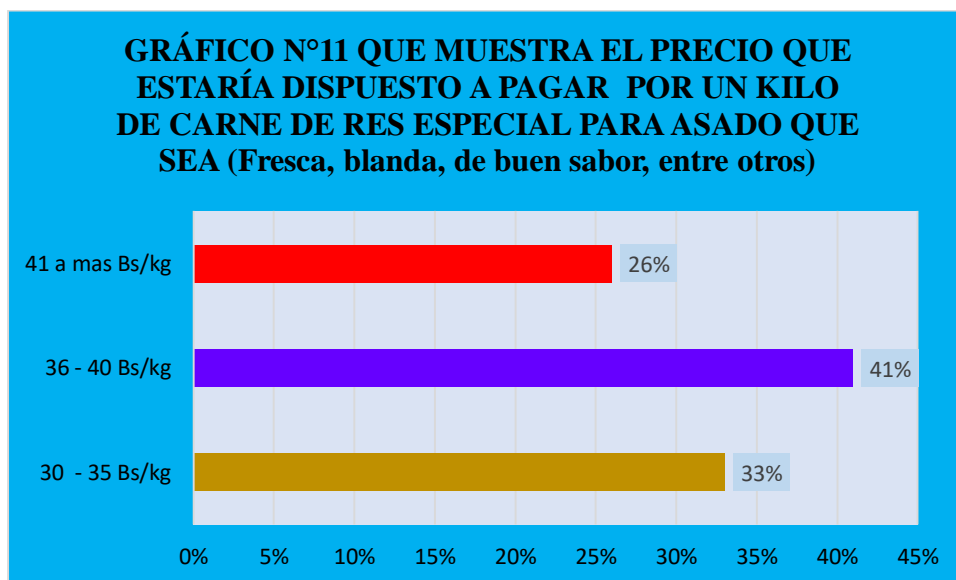
GRÁFICO N° 10 QUE MUESTRA CUÁNTO SE PAGA NORMALMENTE EL KILO DE CARNE DE RES



1.8.11. ¿USTED QUÉ PRECIO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UN KILO DE CARNE DE RES ESPECIAL PARA ASADO QUE SEA (FRESCA, BLANDA, DE BUEN SABOR, ENTRE OTROS)?

El precio que las personas estarían dispuestas a pagar por un kilogramo de carne especial para asado, un 41% de la muestra nos indican que están dispuestas a pagar un precio que va de los 36 a 40 Bs, un 33% un precio de 30 a 35 Bs y un 26% están dispuestas a pagar un precio que va de los 41 Bs a más.

TABLA DE FRECUENCIA N°11	
OPCIONES	FRECUENCIA
30 - 35 Bs/kg	29
36 - 40 Bs/kg	37
41 a más Bs/kg	23
TOTAL	89

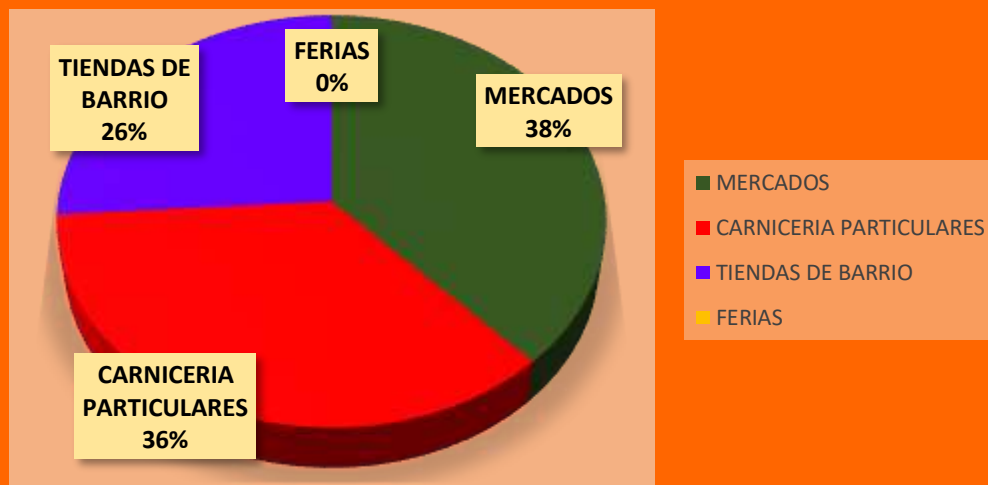


1.8.12. ¿A QUÉ LUGARES FRECUENTA MÁS PARA COMPRAR CARNE DE RES?

Al observar los lugares que las personas encuestadas frecuentan para comprar carne de res, nos revelan que el 38% de las personas lo realizan en los mercados, un 36% lo hacen en carnicerías particulares y un 26% de las personas lo realizan en tiendas de barrio.

TABLA DE FRECUENCIA N°12	
OPCIONES	FRECUENCIA
MERCADO	34
CARNICERÍA PARTICULARES	32
TIENDAS DE BARRIO	23
FERIAS	0
TOTAL	89

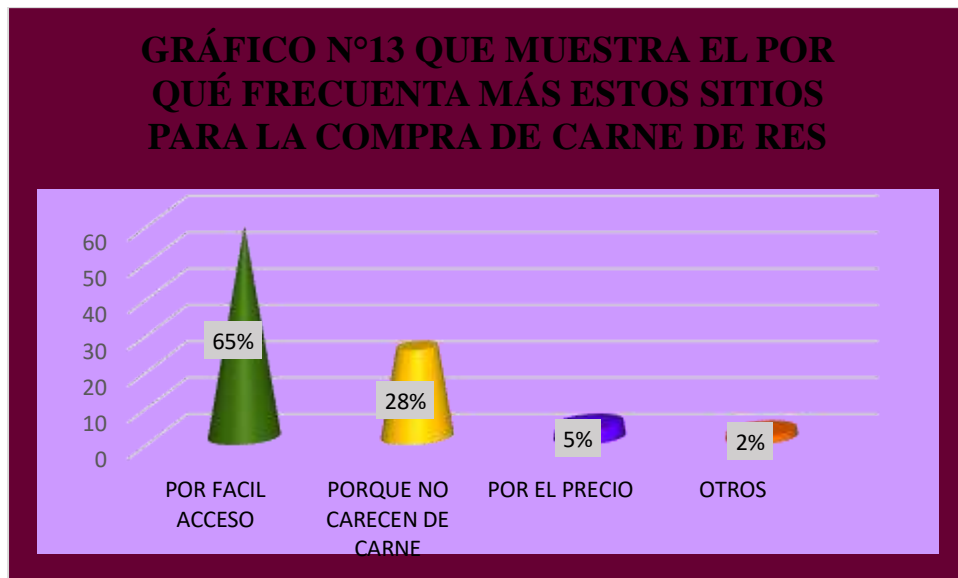
GRÁFICO N°12: MUESTRA LOS LUGARES QUE MÁS FRECUENTAN LAS PERSONAS PARA LA COMPRA DE CARNE DE RES.



1.8.13. ¿USTED POR QUÉ FRECUENTA MÁS EN ESTOS SITIOS PARA LA COMPRA DE CARNE DE RES?

El 65% de las personas encuestadas nos revelan que compran la carne de res ya mencionado anteriormente por el fácil acceso, un 28% por lo que en esos lugares no carecen de carne, un 5% por el precio y un 2% por otra razón.

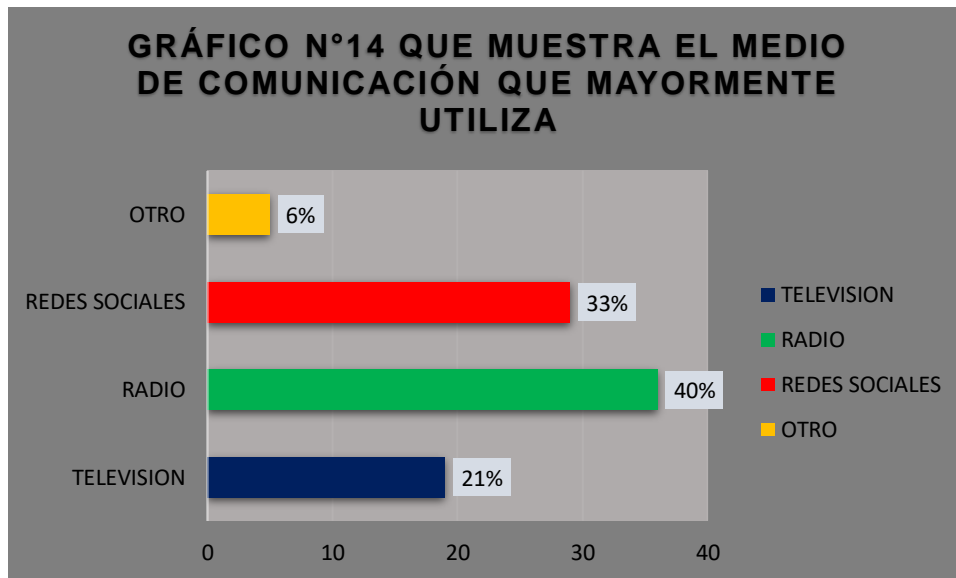
TABLA DE FRECUENCIA N°13	
OPCIONES	FRECUENCIA
POR FÁCIL ACCESO	58
PORQUE NO CARECEN DE CARNE	25
POR EL PRECIO	4
OTROS	2
TOTAL	89



1.8.14. ¿CUÁL ES EL MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE MAYORMENTE UTILIZA?

El medio de comunicación que mayormente utilizan las personas encuestadas, un 40% revelan que lo hacen mediante la radio, un 33% lo realiza mediante redes sociales, un 21% mediante la televisión y 6% lo hace mediante otros medios comunicación.

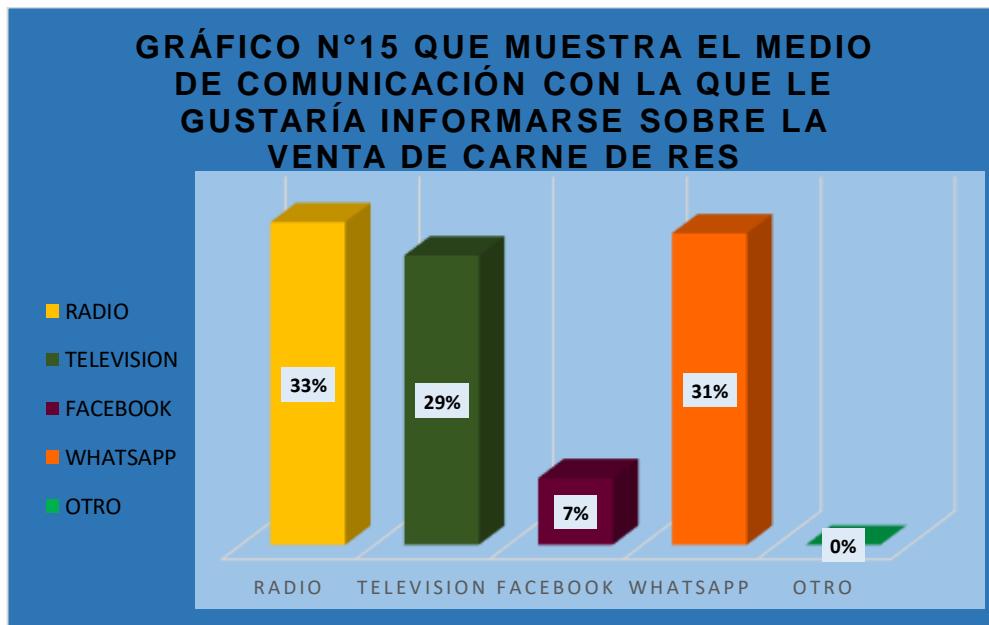
TABLA DE FRECUENCIA N°14	
OPCIONES	FRECUENCIA
TELEVISIÓN	19
RADIO	36
REDES SOCIALES	29
OTRO	5
TOTAL	89



1.8.15. ¿MEDIANTE QUE MEDIO DE COMUNICACIÓN LE GUSTARÍA INFORMARSE SOBRE LA VENTA DE CARNE DE RES?

Para las campañas publicitarias se debe tomar en cuenta que los consumidores se informan mayormente por la radio y por lo tanto un 33% de la muestra desea recibir información por este medio, un 31% desea informarse mediante el WhatsApp, un 29% por televisión y un 7% mediante el Facebook.

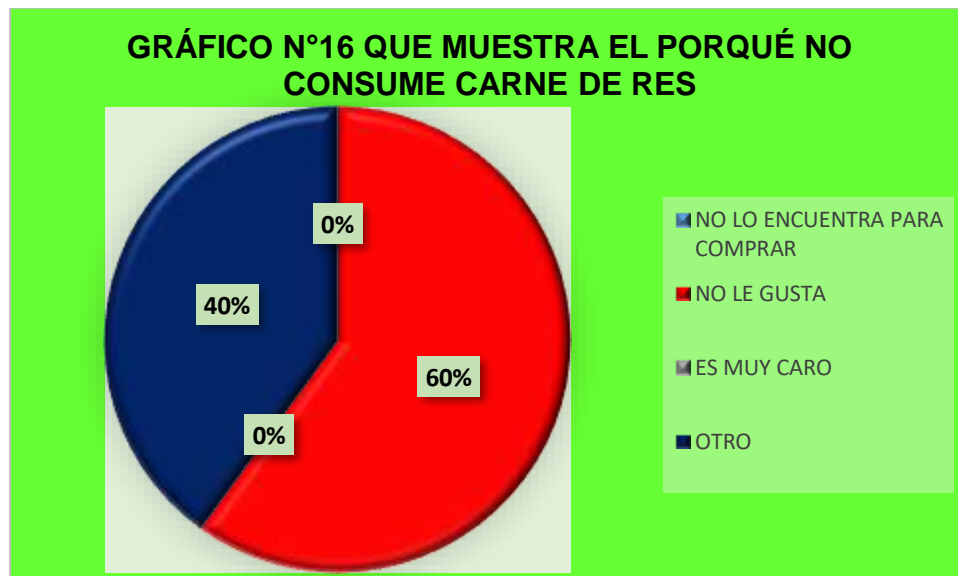
TABLA DE FRECUENCIA N°15	
OPCIONES	FRECUENCIA
RADIO	29
TELEVISIÓN	26
FACEBOOK	6
WHATSAPP	28
OTRO	0
TOTAL	89



1.8.16. ¿POR QUÉ NO CONSUME CARNE DE RES?

Este gráfico nos muestra el porqué no consume la carne de res en donde podemos verificar que un 60% de las personas que dijeron que no consumen la carne es por que no les gusta y un 40% por otra situación.

TABLA DE FRECUENCIA N°16	
OPCIONES	FRECUENCIA
NO LO ENCUENTRA PARA COMPRAR	0
NO LE GUSTA	3
ES MUY CARO	0
OTRO	2
TOTAL	5



1.9. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN BASE A LA POBLACIÓN DE CONSUMO FINAL.

En la encuesta realizada a los consumidores finales, los cuales son el público objetivo de la empresa en cuanto a su comercialización se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- La población sujeta a estudio es de las 5.678 familias del municipio de Entre Ríos de los cuales el 85% de las familias consumen carne de res. Lo que significa que la mayor parte de la población es consumidora de la carne de res.
- El consumo familiar de carne de res en promedio es de 2.97 kilo por familia, siendo un dato muy relevante porque se puede decir que este municipio tiene un gran consumo de carne de res, por lo que es un muy buen mercado para la comercialización de este producto.
- Según los datos de la investigación de mercado, se pudo evidenciar que los factores a tomar en cuenta por los consumidores al momento de comprar carne de res toman en cuenta principalmente 3 factores que incide en su compra los cuales son la textura de la carne, el color y el sabor que este tiene.
- Los consumidores no presentan resistencia a cancelar un precio mayor que el que se oferta en el mercado actualmente, pues según la encuesta un 26% y 41% estarían dispuestos a pagar un precio superior siempre y cuando la carne sea fresca, blanda y de buen sabor.
- Según la investigación se puede afirmar que la empresa deberá penetrar el mercado ofertando o abasteciendo de la carne de res principalmeten en los diferentes mercados de cada barrio o zona en un 38% de los encuestados siguen esta tendencia, por otro lado las carnicerías juegan otro rol muy importante para la distribución pues un 36% de la población compra de estos intermediarios.

- Los medios de comunicación que más utilizan las familias para informarse es la radio, pues un 40% de las familias utilizan este medio de comunicación, por otra parte las redes sociales es la segunda forma de información más importante para las familias pues un 33% de ellas utilizan estos medios como formas de comunicación, por lo que la publicidad debiera estar direccionada entre estos medios.
- Los consumidores finales prefieren informarse de paquetes promocionales referentes a la carne por los medios de comunicación por la radio, televisión y wassap principalmente, no dejando de lado el facebook que tambien es un medio de comunicación de preferencia de los consumidores.

1.10. ENTREVISTAS CON INTERMEDIARIOS

El mercado de consumo de carne de res cuenta con intermediarios los cuales fue necesario aplicar entrevistas o encuestas semi estructuradas para determinar sus principales características, en cuanto al precio de gancho y formas de abastecimiento, y si es que existen algunas barreras de entrada de nuevos distribuidores, en tal sentido se lanzó una entrevista. Por otro lado también se realizó una entrevista a uno de los accionistas de la Pil Tarija, con el fin de determinar si existe una demanda de leche en esta fabrica procesadora de lácteos tan importante, como así también identificar todos los aspectos relacionados para una venta de leche a esta empresa, de dichas entrevistas se optuvo los siguientes resultados los cuales son:

➤ ENTREVISTAS A CARNICERÍAS

Con 3 entrevistas realizadas a diferentes carnicerías situadas en mercados del municipio de Entre Ríos, tienda de barrio, y friales, se pudo llegar a las siguientes conclusines:

Las carnicerías reciben el ganado vacuno a un precio gancho de 25 Bs la carne especial proveniente de Santa Cruz, y un precio de 18 Bs, la carne de res criolla proveniente de la provincia O'Connor y del Chaco tarijeño.

La carne que se vende en estos lugares son de bovinos adultos y no existe una diferenciacion de marca, y tampoco presentan carnes en diferentes calidades sino que es un solo tipo de carne.

Los consumidores que adquieren carne con mucha facilidad vuelven a pedir un tipo de carne que consideren que sea muy blando y de buen sabor que no sea muy grasoso, siendo las características principales que buscan los consumidores y por lo que vuelven a realizar su compra en el lugar, y por eso es muy importante determinar que la carne tenga estos aspectos.

Todos los carniceros no tienen contratos establecidos con las diferentes distribuidoras del lugar por lo que son libres de poder adquirir carne de res del que mejor les parezca y les de una buena oferta y más aun que cumpla las características mencionadas anteriormente.

➤ ENTREVISTA CON ACCIONISTA DE LECHE PIL

Se realizó una entrevista a uno de los socios mayoritarios que tiene la empresa PIL, el cual menciona los siguientes aspectos:

La empresa actualmente se provee de leche de los diferentes productores del departamento, y su demanda no se ha reducido pese a que en los últimos años han ingresado varias empresas competidoras.

La empresa actualmente requiere captar más leche natural de Vaca pues se encuentra en déficit, por lo que la empresa estaría dispuesta a cubrir la demanda de leche que tengan nuevos productores gandaderos del departamento.

El precio que se cancela por la leche es de 3.20 Bs el litro cuando la leche no es de baja en grasas, y se cancela un máximo de 3.40 Bs el litro cuando esta leche es rica en minerales y grasas.

El recojo de la leche lo realiza la empresa siempre y cuando las distancias no sean demasiado lejos, en el caso de Entre Ríos, la empresa podría ir hasta el lugar siempre y cuando exista una oferta mayor a los 400 litros, caso contrario el productor debería correr los costos de transporte hasta la planta que se encuentra situada en la ciudad de Tarija.

1.11. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Según la investigación de mercados tanto de intermediarios y de consumidores finales se puede concluir con el siguiente análisis:

- Existe una demanda del 96% del total de las familias del municipio de Entre Ríos que demandan carne de res para consumo en sus dietas.
- El mercado donde más adquieren los demandantes según la investigación de mercados son los mercados principalmente, otro sector atractivo de suministro son los friales y tiendas de barrio que se encuentran totalmente abiertos sin barreras de entrada.
- El precio de gancho es de 24 Bs la carne especial y de 20 Bs de la carne criolla, pero no existe una diferenciación entre cada distribuidor por lo que se basan en comprar carne no muy grasosa, de buen color, y buen sabor, estas variables también siguen los consumidores finales para realizar una compra y volver a hacerla.
- Los consumidores no presentan resistencia a un precio elevado siempre y cuando la carne presente un mejor color, sabor, y que sea de consistencia blanda.
- La venta de leche a la empresa Pil Tarija no presenta barreras, sino que al contrario esta empresa está dispuesta a cubrir toda la oferta del nuevo emprendimiento y el precio que se pagaría por litro de leche es de 3.20 Bs por cada litro.

1.12. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

Para la determinación de la demanda se toma en cuenta las 5.678 familias sujetas a estudio, del municipio de Entre Ríos, de estos se menciona que el 85% de las familias consumen carne de res en su dieta y lo elaboran en sus diferentes platos, lo que equivale que la total demanda de 4.826 familias que demandan carne de res, por otro lado la población de estudio tiene un consumo familiar promedio de 2.97 kilos de carne lo cual se tendría una demanda de 14.334 kilos de carne, se tiene una preferencia de consumo de carne del 30% un consumo de 2.63 veces al mes de consumo de carne, llegando a tener una demanda total de 11.310 kilos de carne por familia mensual, haciendo una conversión anual, el municipio de Entre Ríos cuenta con una demanda anual de carne de res de 135.715 kilos.

Tomando en cuenta la capacidad que tiene la empresa, esta ofertaría al mercado 16750 kilos de carne de res anualmente, llegando a ser el 12% del total de la demanda del municipio.

DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA DE CARNE		
DETALLE	FACTOR	CANTIDAD
NÚMERO DE FAMILIAS		5678
CONSUMO DE CARNE	85%	4826
CONSUMO EN KILOS	2.97	14.334
CONSUMO	30%	4300
CONSUMO MES	2.63	11,310
CONSUMO ANUAL KILOS	12	135715
OFERTA EN KILOS		16750
PARTICIPACION DE MERCADO		12%

La total producción de la granja ganadera que cubriría el mercado equivale a un 12% de la demanda total, el cual para la capacidad de la empresa esto representa una capacidad de producción del 48% tomando en cuenta la cantidad de hectareas que se cuenta y la infraestructura que se pretende instalar.

1.13. DETERMINACIÓN DE LA OFERTA

La unidad productiva agropecuaria de la Familia Cayo para la crianza de ganado vacuno de la raza Brahman, que sera destinado para la producción de carne y leche, realizará una oferta en carne y leche tomando en cuenta los siguientes factores:

➤ **PRODUCCIÓN DE CARNE DE HEMBRAS**

La empresa pondrá a producir a 55 vacas de esta especie con la finalidad de producir anualmente 68 nuevos semovientes hembras cada año, haciendo un total de 123 cabezas de ganado vacuno hembras con una producción de terneros, vaquillas y bobinos para el aprovechamiento de carne, y la oferta anual de carne sería de 540 kilos de ternera, 1475 kilos de vaquillas, 2950 kilos de vaquillonas y 2750 kilos de bovino vacío. Haciendo una oferta de 7.715 kilos de carne en relación a las hembras.

AÑOS DE VIDA	DETALLE	DÍAS	HEMBRAS						
			PESO PROMEDIO EN KILOS	CONSUMO DIARIO EN KILOS	CONSUMO ANUAL (KILOS)	CABEZAS	CONSUMO DE ALIMENTO	FAENA	KILOS DE VENTA
0	OREJANOS 39	240	90	1	240	23	5520	0	0
1	TERNEROS	120	180	2.5	300	20	6000	3	540
2	VAQUILLAS	360	295	6.3	2268	15	34020	5	1475
3	VAQUILLAS	360	295	6.3	2268	5	11340	10	2950
4	VAQUILLONAS	360	400	12.5	4500	5	22500	0	0
5	BOVINO	360	500	12.5	4500	5	22500	0	0
6	BOVINO	360	500	12.5	4500	5	22500	0	0
7	BOVINO	360	500	12.5	4500	5	22500	0	0
8	BOVINO	360	500	12.5	4500	5	22500	0	0
9	BOVINO	360	500	12.5	4500	5	22500	0	0
10	BOVINO	360	500	12.5	4500	5	22500	0	0
11	BOVINO	360	500	12.5	4500	5	22500	0	0
12	BOVINO	360	500	12.5	4500	5	22500	0	0
13	BOVINO	360	500	12.5	4500	5	22500	0	0
14	BOVINO	360	500	12.5	4500	5	22500	0	0
15	BOVINO VACIO	120	550	12.5	1500	5	7500	5	2750
						123	311880	23	7715

➤ PRODUCCIÓN DE CARNE DE MACHOS

La empresa pondra a producir a 55 vacas y se requiere 2 toros de esta especie con la finalidad de producir anualmente 68 nuevos semovientes machos cada año, haciendo un total de 70 cabezas de ganado machos con una producción de terneros, vaquillas y bobinos para el aprovechamiento de carne, y la oferta anual de carne seria de 360 kilos de ternero, 1600 kilos de novillo, 1600 kilos de torunos y 750 kilos de toro bovino vacio. Haciendo una oferta de 9.035 kilos de carne en relacion al ganado macho.

AÑOS DE VIDA	DETALLE	DÍAS	MACHOS						
			PESO PROMEDIO EN KILOS	CONSUMO DIARIO (KILOS)	CONSUMO ANUAL (KILOS)	CABEZAS	CONSUMO DE ALIMENTO	FAENA	KILOS DE VENTA
0	OREJANOS 39	240	90	1	240	22	5280	0	0
1	TERNEROS	120	180	2.5	300	20	6000	2	360
2	NOVILLOS	360	320	7.3	2628	15	39420	5	1600
3	NOVILLOS	360	320	7.3	2628	10	26280	5	1600
4	TORUNOS	360	525	17.5	6300	1	6300	9	4725
5	BOVINO	360	700	17.5	6300	1	6300	0	0
6	BOVINO	360	750	17.5	6300	0	0	0	0
7	BOVINO	360	750	17.5	6300	0	0	0	0
8	BOVINO	360	750	17.5	6300	0	0	0	0
9	BOVINO	360	750	17.5	6300	1	6300	0	0
10	BOVINO	360	750	17.5	6300	0	0	0	0
11	BOVINO	360	750	17.5	6300	0	0	0	0
12	BOVINO	360	750	17.5	6300	0	0	0	0
13	BOVINO	360	750	17.5	6300	0	0	0	0
14	BOVINO	360	750	17.5	6300	0	0	0	0
15	BOVINO VACIO	120	750	17.5	2100	0	0	1	750
						70		22	9035

➤ PRODUCCIÓN TOTAL DE CARNE

La empresa pondra a producir 55 vacas y 2 toros de la especie brahman con la finalidad de producir anualmente 136 nuevos semovientes entre hembras y machos cada año, haciendo un total de 193 cabezas de ganado vacuno hembras y machos con una producción de terneros, vaquillas y bobinos para el aprovechamiento de carne, y la oferta anual de carne seria de 900 kilos de ternera, 3075 kilos de vaquillas, 4550, 4725 kilos de vaquillonas y 3500 kilos de bovino vacio. Hacieno una oferta total de 16.750 kilos de carne como oferta al mercado

AÑOS DE VIDA	DETALLE	DÍAS DE VIDA	TOTALES		
			TOTAL CONSUMO	TOTAL CABEZAS	TOTAL KILOS
0	OREJANOS 39	240	10800	45	0
1	TERNEROS	120	12000	40	900
2	VAQUILLAS	360	73440	30	3075
3	VAQUILLAS	360	37620	15	4550
4	VAQUILLONAS	360	28800	6	4725
5	BOVINO	360	28800	6	0
6	BOVINO	360	22500	5	0
7	BOVINO	360	22500	5	0
8	BOVINO	360	22500	5	0
9	BOVINO	360	28800	6	0
10	BOVINO	360	22500	5	0
11	BOVINO	360	22500	5	0
12	BOVINO	360	22500	5	0
13	BOVINO	360	22500	5	0
14	BOVINO	360	22500	5	0
15	BOVINO VACIO	120	7500	5	3500
			407760	193	16750

➤ OFERTA DE LECHE

La oferta de leche está en función a las vacas productoras de ganado es decir aquellas que tiene sus crias y tienen una etapa de producciógyn de 12 años, las cuales estas razas llegan a producir aproximadamente unos 22 litros de leche diarios, el cual se tiene una oferta al mercado de la leche Pil Tarija de 435.600 litros de leche anual. Como se puede ver en el siguiente cuadro:

DETALLE	MONTO
VACAS REPRODUCTORAS	55
PRODUCCIÓN DE LECHE POR VACA	22
PRODUCCIÓN ANUAL POR VACA	7920
PRODUCCIÓN TOTAL EN LITROS	435600

CAPITULO III

PLAN DE MARKETING

2. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es una forma de cómo llegar a nuestros clientes potenciales buscando satisfacer sus necesidades.

Por tanto es importante identificar las características, expectativas y comportamiento del mercado para proceder a definir estrategias que nos facilite la penetración en el mercado para posteriormente posicionarse en la mente del consumidor.

Para la comercialización de la carne de res de la raza Brahman, por parte de la empresa ganadera de la familia Cayo que pretende producir a nivel industrial esta deberá plantear un plan de marketing que le permita penetrar el mercado y buscar los lineamientos adecuados para dar a conocer al mercado este nuevo tipo de carne y ser fuertemente competitiva con las demás empresas comercializadoras de carne para ello debe plantear el marketing estratégico y el marketing operativo.

2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener coherencia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo y coordinar estrategias funcionales que le permita direccionar a la empresa a un fin determinado.

2.1.1. NOMBRE DE LA EMPRESA

Antes de definir el marketing estratégico es necesario mencionar que la empresa ganadera de la familia Cayo deberá contar con un nombre comercial que responda a la investigación de mercados el cual según las encuestas las

personas buscan adquirir un producto más nutritivo y de buen color, sabor y de textura blanda por lo que se propone considerar que el nuevo nombre para la empresa comercializadora de carne de Res tendrá el nombre de:

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE RES

“CAYITO”

Este nombre estará orientado únicamente a la oferta de carne de res y no así a la oferta de leche por ser otro tipo de empresa, y que por política de la empresa la leche que se produzca será vendida a la empresa PIL Tarija, de manera directa por lo que no requiere realizar esfuerzos de marketing.

2.2. GESTIÓN EMPRESARIAL

Toda organización o empresa surge o existe para lograr un objetivo para ello deberá trazarse una misión que oriente a toda la organización a ese fin para ello deberá definir su misión, visión y objetivos para la empresa.

2.2.1. Visión, Misión Objetivos y Valores de la Empresa

a) Propuesta De Misión

Como la empresa ganadera de estudio aún carece de una misión por lo que se propone la siguiente misión para la empresa que define la razón de ser de la empresa, dando respuesta en determinar quién es su cliente, y que valoran de la empresa para ello se propone la siguiente misión:

“Somos una empresa productora y comercializadora de carne de res de la raza Brahman, que ofrece carne de buen sabor, textura blanda y muy nutritiva para las familias, con procesos higiénicos y de disponibilidad en todos los lugares de venta de carne”

b) Visión

Para el planteamiento de la visión la empresa debe responder a la pregunta de a dónde quiere llegar o que es lo que quiere ser un largo plazo para ello se propone la siguiente visión:

Ser la empresa de carnes de res líder del mercado tarijeño en la oferta de carne para todo tipo de familias reconocido por su buen sabor, textura y color de su carne.

c) Establecimiento de objetivos y metas para la empresa

La misión de la empresa necesita convertirse en objetivos específicos de apoyo para la organización en la consecución de su visión que se traza para poder alcanzarlo en un mediano plazo. Para tal efecto se propone los siguientes objetivos:

- Por medio de procesos de producción de constante mejora lograr producir carne de res altamente nutritivos y de buen sabor mejor que el que oferta el departamento de Santa Cruz.
- Lograr dar a conocer al mercado las características diferenciadoras del producto sobre sabor, textura y color.
- Alcanzar vender el lote ofertado por la empresa en sus diferentes variedades de carne y alcanzar la producción en constante crecimiento.
- Lograr penetrar el mercado y que las personas logren diferenciar a nuestra carne por su sabor y consistencia, según sus atributos con los que cuenta.

d) Valores que comparte la empresa

Empresa agropecuaria productora y comercializadora de lácteos San Nicolás proyecta su éxito y crecimiento en la siguiente declaración de valores:

➤ Cumplimiento de las obligaciones

Todos nuestros actos son regidos por una conducta honesta, transparente y ética, así como por el fiel cumplimiento de nuestras obligaciones y el estricto acatamiento de las leyes del mercado en que operamos.

➤ Dedicación al trabajo

Fomentamos una cultura de trabajo donde el esfuerzo y dedicación de nuestros colaboradores se oriente a brindar servicios y productos de la más alta calidad para asegurar la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.

➤ Prudencia en la administración de los recursos

Reconocemos la importancia de la planificación y gestionar racionalmente los recursos de la empresa para asegurar su solidez y continuidad en beneficio de sus proveedores, clientes, colaboradores, propietarios y la comunidad en la que actúa.

➤ Cultura de éxito

Nos trazamos objetivos exigentes y trabajamos tenazmente hasta alcanzarlos, buscamos mantener y/o alcanzar posiciones de liderazgo en todas las actividades que desarrollamos.

➤ **Orientación a la persona**

Reconocemos el valioso aporte de nuestro personal al crecimiento y éxito de nuestra empresa. Fomentamos el trabajo en equipo y valoramos el profesionalismo, iniciativa y creatividad de nuestros colaboradores.

➤ **Responsabilidad social**

Reconocemos que somos partícipes de un sistema social con el cual interactuamos. Todas nuestras decisiones y actos son congruentes a dicho sistema social. Contribuimos a la permanencia y renovación de los recursos naturales, así como al progreso de las comunidades en las que actuamos.

2.2.1.1. Ventaja Competitiva

Según la investigación de mercados los demandantes de carne de res prefieren consumir una carne de mayor color, textura blanda y de buen sabor, y aun precio competitivo, así también este producto contará con una marca de la empresa para la diferenciación de las demás carnes que se oferta y será apoyado por un presupuesto de marketing para difundir todos sus atributos con el que cuenta.

- Ofrecer una carne de res de buen sabor, color y textura, con un buen sabor por el tipo de alimento que recibirá el semoviente en su proceso de crianza.
- Ofrecer una carne a un precio razonable y competitivo, enfatizando diferentes tipos de carne de acuerdo a sus edades, del animal, siendo estos, carne de ternero, novillo, vaquillona y bovino adulto.
- Distribuir las carnes en tiendas de barrio, mercados de la zona y carnicerías independientes, con el objeto de proveer de este producto a todas las familias y que sea accesible y altamente competitivo en sus factores diferenciadores.

- Utilizar medios de comunicación pagada y de redes sociales para dar a conocer y posicionar las características diferenciadoras de este nuevo tipo de carne en las diferentes familias del municipio de Entre Ríos.

2.3. MERCADO META

El mercado meta está representado por las amas de casa y/o persona encargada del hogar, pero también existirá un mercado intermediario el cual tendrá la siguiente segmentación geográfica, la primera será un segmento representado por los friales o carnicerías, porque de acuerdo a la investigación de mercados los encuestados prefieren adquirir el producto de estos lugares, por otro lado la segunda segmentación responderá a una preferencia de consumo en mercados.

Estos datos nos permiten identificar claramente el segmento de consumidores intermediarios de la siguiente manera:

a) Segmentación demográfica

Como consumidor final, será destinado a las familias del municipio de Entre Ríos con hábitos de consumo de la carne de res, este segmento tomará en cuenta la variable ingreso:

- Variable: Ingresos Medios y Altos
- Nivel de Ingresos: familias de ingresos superiores a los 2000 Bs que cuenten con un ingreso fijo.

Esta segmentación responde a los resultados obtenidos a la investigación de mercados donde la mayoría de las familias se encuentran en este rango.

b) Segmentación geográfica

- Primer segmento: Friales.
- Segundo segmento: Mercados principales.


2.4. MARKETING MIX


La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo de lo que la empresa es capaz de influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables que se detallan a continuación:

a) PRODUCTO

La empresa ganadera de carne de res de la raza Brahman, tiene como producto principal la carne especial vacuna que es ofertado a las familias del municipio de Entre Ríos de la provincia O'Connor del departamento de Tarija, como único producto principal, puesto que la leche será entregado directamente a la empresa Pil de Tarija.

La carne de res ofertada, en diferentes tipos de calidad según los parámetros diferenciadores de color, textura y sabor, y contendrá una marca diferenciadora, que le permita ser reconocida y diferenciada de las demás Carnes que se oferta, los tipos de carne a ofertar son las siguientes:

Nº	TIPO DE CARNE	CARACTERÍSTICA	MUESTRA
1	CARNE DE TERNERA	Carne extremadamente blanda y de buen sabor, su vida del animal no pasa el 1 año.	
2	CARNE DE NOVILLO	Carne relativamente blanda y de muy buen sabor, la vida del	

		animal no pasa los 3 años.	
3	CARNE DE BOVINO VACÍO	Carne igual a la que se oferta en el mercado proveniente de Santa Cruz, tiene una mayor dureza pero es de buen sabor.	

En cuanto a las características diferenciadoras visuales el producto contará con las siguientes características que son:

➤ **LOGOTIPO DE LA EMPRESA**

La empresa de estudio tendrá como sugerencia de logotipo el siguiente logo que se muestra a continuación:



El logo que se pone a consideración tendrá como nombre comercial “CAYITO” haciendo referencia que es una empresa de producción de carne de res de las razas, brahman, además es fácil de recordar lo que permitirá que pueda posicionarse rápidamente en la mente del consumidor.

➤ **SLOGAN**

La empresa de estudio se propone el siguiente slogan:

SIENTE EL SABOR DE LA MEJOR CARNE

El slogan propuesto para la empresa de estudio es “SIENTE EL SABOR DE LA MEJOR CARNE”, el cual hace mención a las familias, y que su principal beneficio que es el sabor hace incapie, misma que contempla los resultados de la investigación, la empresa de estudio debera incorporar para el posiconamiento y en todo tipo de publicidad dicho slogan puesto a consideración.

➤ **PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO**

La presentación del producto sera realizada directamente en las diferentes carnicerias donde contendra una etiqueta adhesiva en la piel de la carne que se comercializa con el respectivo logotipo como se muestra a continuación:



Como se ve en la figura la presentacion de la carne de res se la hará con su respectiva etiqueta donde se mostrará el logo de la empresa, el slogan.

b) PRECIO

Como se pudo determinar en la investigación de mercados el precio de suministro de carne a intermediarios y a consumidores finales estara determinado en el siguiente cuadro, con el objetivo de que empresa pueda mantener un precio al consumidor final altamente competitivo pese a que los resultados nos muestran que la variable precio no es un factor determinante de compra, con el objeto de tener una mejor participación y un rápido crecimiento de expansión del producto de la empresa.

Nº	TIPO DE CARNE	CARACTERÍSTICA	PRECIO INTERMEDIARIO	CONSUMIDOR FINAL
1	CARNE DE TERNERA	Carne extremadamente blanda y de buen sabor, su vida del animal no pasa el 1 año.	28 Bs El kilo de esta tipo de carne	38 Bs el kilo promedio
2	CARNE DE NOVILLO	Carne relativamente blanda y de muy buen sabor, la vida del animal no pasa los 3 años.	23 Bs el kilo de este tipo de carne	35 Bs el kilo promedio
3	CARNE DE BOVINO VACIO	Carne igual a la que se oferta en el mercado proveniente	20 Bs el kilo de gancho	30 Bs kilo promedio altamente

		de Santa Cruz, tiene una mayor dureza pero es de buen sabor.		competitivo con la carne criolla
--	--	--	--	----------------------------------

c) PLAZA

En cuanto a la distribución del producto la empresa utilizará el canal de distribución indirecto, pues por tratarse de una empresa de producción masiva, esta debera tomar canales indirectos para poder acomodar toda la producción en el mercado lo antes posible pues tambien es un producto altamente perecedero.

La distribución se lo hará por medio de una camión repartidor mismo que tendra incorporado el logo y slogan de la empresa en el camión para que pueda hacer contacto con nuevos intermediarios, la distribucion es como se detalla a continuación:

➤ CANAL DE DISTRIBUCIÓN

En la siguiente figura se muestra el canal de distribución que adoptará la empresa el cual es un canal de distribución indirecta.



➤ COBERTURA

Según la investigación de mercado se pudo identificar que los intermediarios se encuentran desatendidos por parte de las empresas existentes en el mercado, es asi que la cobertura de la empresa sera distribución de carne de

manera inmediata y en el menor tiempo con el fin de proporcionar al consumidor final una carne fresca. La entrega sera en la puerta de los intermediarios.

➤ UBICACIONES

La distribución del producto sera realizado desde la salida del frigorífico del matadero hasta la entrega a los intermediarios con un lugar de atencion y produccion en el mismo municipio el cual permitira a la empresa integrarse a las necesidades de los intermediarios de manera constante.

➤ TRANSPORTE

El transporte del producto sera realizada por medio de un camión frigorífico repartidor, el cual contendra el logo de la empresa, el correspondiente slogan y el numero de contacto de pedidos.



d) PROMOCIÓN

La promoción no es mas que las diferentes actividades cuyo fin es comunicar al publico objetivo las ventajas y características con las que cuentan la empresa. Estas actividades de difusion se clasifican como propuesta en:

PUBLICIDAD

La publicidad es cualquier forma pagada de representacion y promoción no personal, de ideas de bienes y servicios por un patrocinador identificado, cuyo objetivo es dar a conocer las principales características que tendra la carne de res que se pretende ofertar, como asi tambien dar a conocer la existencia de la empresa en el sector.

La publicidad realizada debera mostrar el logotipo de la empresa, realizar la presentación del producto, donde lo pueden encontrar y su principal característica que este tiene.

MENSAJE PUBLICITARIO

	<p>Empresa productora y comercializadora de carne de res CAYITO del municipio de Entre Ríos, oferta a todas las familias carne fresca, muy deliciosa y extremadamente suave en sus diferentes precios.</p> <p>Lo encuentras en mercados, tiendas y friales de la ciudad. pide ya y comprueba su sabor.</p>
---	--

➤ PUBLICIDAD POR RADIO

Según la investigación de mercados uno de los medios más usados por las familias es la radio como medio de comunicación masiva que la empresa puede optar y dar a conocer el producto como se propone en el mensaje anterior.

En lo que respecta la radio la emisora que se debera utilizar es la radio Abigail en horarios de la mañana, por ser el horario donde más utilizan la familias para cosinar, mismo debera dar a conocer el mensaje propuesto anteriormente.

➤ PUBLICIDAD POR TELEVISIÓN

La publicidad por televisión se la realizará por medio de un programa televisivo que será el canal Abigail por ser el más utilizado por la población consumidora en horarios de la mañana por el lapso de 3 meses en horarios de la mañana y en la noche por ser los horarios de mayor uso de este medio publicitario.

➤ PUBLICIDAD POR INTERNET

Para la publicidad por internet se utilizará una página de facebook que constantemente se ira actualizando y a su vez irá mostrando la cobertura que tiene la empresa en los diferentes barrio que haya podido ingresar.

Por otra parte la página de internet mostrara también todas las características diferenciadoras del producto y atributos con los que cuenta y un número de contacto de whatsapp para recibir cualquier tipo de información.

➤ TARJETAS PERSONALES

La empresa requerira realizar tarjetas personales para entrar en contacto con los intermediarios y tener un encuentro mas fluido del servicio y requerimientos de suministro de carne por tal razón se realizará tarjeta personal para la empresa.

2.5. PRESUPUESTO DE MARKETING

El presupuesto de marketing de la empresa se estimó en base a los requerimientos y necesidad de publicidad y status⁶, los cuales serán estimados para un año, considerando que la publicidad de radio y televisión se presupuestará en base a la necesidad de cada año, tomando en cuenta los ingresos generados año a año, ya que si se presenta una baja en las ventas de nuestro producto, la empresa recurrirá de manera inmediata a realizar publicidades para mantener o incrementar el nivel de ventas, es decir, estaremos a la vanguardia de lo que sucede en el entorno.

El presupuesto anual de marketing asciende a 13.510 Bs como se muestra en el siguiente cuadro.

PRESUPUESTO DE MARKETING

Expresado en bolivianos

Nº	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario [Bs]	Costo Total
1	Teléfono celular	Mensual	12	80.00	960
2	Material de escritorio	semestral	2	120.00	240
5	Impresión de recibos	Pieza	20	10.00	200
6	Lubricantes y combustibles	Mensual	12	200.00	2400
7	Afiches	Pedido	500	1.40	700
8	Tarjetas personales	Pedido	1000	0.30	300
9	Almanaques	Pedido	500	1.50	750
10	Delantales	Pedido	50	20.00	1000
11	Combustible	Mensual	12	400.00	4800
12	Internet	Mensual	12	180.00	2160
COSTO TOTAL					13,510.00

⁶ Nivel económico y social de una persona, corporación, etc.

CAPITULO IV

PLAN DE OPERACIONES

3. PLAN DE OPERACIONES

El objetivo de un plan de operaciones es poder plantear todo el proceso productivo para la cria de ganado vacuno en el municipio de Entre Rios lugar donde se criara a los vacunos de la raza brahman, asi mismo este plan tambien establecera todos los requerimientos y especificaciones que se requiere para poder conseguir las metas de produccion planteadas en el plan de marketing:

3.1. Estudio Técnico

El Estudio Técnico estará dirigido a determinar la localización y el tamaño más conveniente que tendrán las instalaciones de la empresa agropecuaria productora y comercializadora de carne y leche.

EL objetivo del Estudio Técnico es proporcionar la información necesaria acerca de la ingeniería de nuevo emprendimiento para la familia Cayo, con el fin de conocer la magnitud de los costos e inversiones pertinentes del proyecto.

3.1.1. Localización del proyecto

En el planteamiento del proyecto se establece ya una ubicación exacta, puesto que se posee una propiedad de 125 hectáreas ubicada en la comunidad El Pajonal del municipio de Entre Ríos de la provincia O'Connor del departamento de Tarija, por sus características el lugar designado posee las condiciones necesarias para un adecuado desempeño de la empresa.

➤ Localización

El proyecto a nivel macro se lo realizara en el municipio de Entre Ríos de la provincia O'Connor del departamento de Tarija, localizada al sud del departamento, a una hora y media de la ciudad de Tarija.



A continuación, se presentan los criterios de selección que evidencian que la ubicación del rancho permite un adecuado desempeño de actividades para la producción y comercialización de carne y leche.

FACTORES	IMPORTANCIA	Propiedad	%	Propiedad	%	Entre Ríos	%
Vías de comunicación y transporte	5	3	0.3	3	0.3	5	0.5
Acceso al predio	5	3	0.3	4	0.4	5	0.5
Superficie disponible	5	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Disponibilidad de servicios básicos	5	1	0.1	1	0.1	3	0.3
Posibilidad de eliminación de desechos	5	2	0.2	2	0.2	4	0.4
Disponibilidad de mano de obra	5	4	0.4	3	0.3	5	0.5
Cercanía de proveedores	5	1	0.1	1	0.1	4	0.4
Posibilidad de expansión de terreno	5	4	0.4	3	0.3	1	0.1
Seguridad	5	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Calidad de la tierra	5	3	0.3	3	0.3	5	0.5
TOTAL	5		2.7		2.6		4

Criterios de Evaluación: 1 insuficiente, 2 malo, 3 bueno, 4 muy bueno, 5 excelente

Como se observa en la matriz, la localización de la propiedad ofrece ventajas comparativas que le permitirán operar de manera eficiente, comparada con las zonas productoras más cercanas ya establecidas en el sector.

3.1.2. TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto está determinado por la dimensión del mercado que en la actualidad se tendrá una cobertura del 12% del total de la demanda.

En base a la disponibilidad de tierras para la implementación del proyecto se planifica una capacidad instalada para la producción de 55 vacas reproductoras en producción, para lo cual se requiere una infraestructura e instalaciones basadas en un tipo de crianza intensivo estabulado de ganado o free stall, con la finalidad de optimizar el rendimiento de las tierras agrícolas, lo que implica, importantes cambios de manejo, alimentación y bienestar animal.

La habilitación de tierras para la siembra de forraje para la alimentación del ganado es de 30 hectáreas.

Las instalaciones además contemplan las diferentes áreas de apoyo a la producción, crianza y manejo del ganado, así como las áreas de almacenamiento de la producción agrícola y las áreas para el funcionamiento administrativo y logístico del proyecto.

3.2. Infraestructura e instalaciones

La disponibilidad de extensión en tierras para la implementación del proyecto que es de 125 hectáreas de las cuales se hace el siguiente requerimiento de infraestructura.

DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES			
INSTALACIONES	INSTALACIONES	TAMAÑO	DESCRIPCIÓN
FREE STALL	<ul style="list-style-type: none"> FREE STALL (vacas en producción) 	1020 m ²	Construcción nueva: estructuras de cemento y hierro galvanizado, con piso de cemento
CORRALES	<ul style="list-style-type: none"> Corral de vacas secas Corral de parto Corral de parto 	250 m ² 85 m ² 22 m ²	
ÁREAS DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"> Sala de pre ordeño Sala de ordeño Sala de maquinas Sala equipos de frio 	85 m ² 100 m ² 9 m ² 30 m ²	Muros de cemento y ladrillo, desagües. Tanque de frio de 1000.00 lts. sistema de ordeño de bajadas automatizado.
AREA DE PRODUCCIÓN		100 m ²	Construcción
ALMACENAMIENTO DE FORRAJES	<ul style="list-style-type: none"> Silos Almacenamiento de forrajes. 	600 m ² 250 m ²	Construcción
	<ul style="list-style-type: none"> Área de mantenimiento 	150 m ²	Construcción

ÁREA DE MÁQUINAS Y MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Área de estacionamiento 	400 m ²	
ÁREA ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia técnica • Administración y contabilidad 	50 m ² 50 m ²	Construcción
VIVIENDA CUIDADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Vivienda 	48 m ²	Remodelación
ÁREA DE CULTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Forraje • Granos 	12.9 hect. 17.16 hect.	

Free stall: En el caso de sistemas de estabulación libre o free-stall, se calcula una superficie total de galpón que oscila entre 8 y 10 m² por vaca por lo que la superficie destinada para esta área es de 1100 m², adicional al área de reproducción se deben considerar áreas de apoyo para integrar las actividades de producción.





Áreas de apoyo: sala de pre ordeño, ordeño, cuarto de máquinas y equipos de frío para almacenamiento.



➤ **Insumos**

Los insumos requeridos por el rancho son:

- ✓ Actividades generales: agua, luz, teléfono.

- ✓ Para producción pecuaria: forraje, balanceado lechero, vacunas, sales.
- ✓ Para producción agrícola: semillas, agroquímicos fertilizantes, entre otros
- ✓ Para funcionamiento de maquinarias: combustibles

Los cuales se pueden conseguir en su totalidad en la provincia Cercado ubicada a una distancia de una hora y media de viaje, por lo que no se considera la disponibilidad como un limitante para el proyecto.

➤ **Capacidad**

La capacidad del proyecto está dada por la capacidad de infraestructura para el alojamiento y crianza del ganado. En ese sentido la empresa aplica un moderno sistema de crianza y producción intensiva que se centra en el uso de dos sistemas de estabulado (**corrales abiertos o free stall**, dormideros donde las vacas comen y duermen) y en la alimentación basada en alfalfa y maíz. "La alfalfa es clave. El 50% de la alimentación es heno de alfalfa y silaje de maíz". El sistema ha mostrado buenos resultados ya que mejora la producción de leche y la calidad de los campos, además aprovecha al máximo uno de los recursos más escasos: la tierra

La infraestructura del **FREE STALL** es un sistema que provee de cómodas instalaciones a las vacas que se crían en La capacidad de esta moderna infraestructura es de 112 animales alojados a un costo de 2500.00 Sus. Cada uno en infraestructura y equipamiento y requiere de una superficie de 1200 m² para su construcción.

El proyecto contempla la construcción de un **FREE STALL** con la capacidad señalada en crianza de ganado y que significa una producción de 2800.00 litros de leche por día, de acuerdo a los niveles de rendimiento obtenidos bajo este sistema de crianza.

3.3. Plan de producción

La implementación del proyecto se inicia con la habilitación de tierras para la siembra de forraje a fines de la gestión 2015, para la gestión 2021 se planifica la construcción de la infraestructura, instalaciones y compra de maquinaria agrícola para la cosecha y almacenamiento de forraje, a mediados de la misma gestión ya se planifica la compra de ganado de la raza Brahman, de la federación de ganaderos de Santa Cruz “Fegasacruz”, en un número de 55 vacas y un lote de todos de pura sangre de 2 sementales.

El cálculo de las proyecciones de la producción, requiere del desarrollo del hato ganadero como elemento básico y herramienta primordial, por lo que es importante definir en base al ciclo reproductivo del ganado los parámetros técnicos, y todos los factores que intervienen en el desarrollo del hato y permiten de manera objetiva determinar su crecimiento.

El ciclo reproductivo considera los siguientes aspectos:

- La vida productiva de una vaca: 12 años (1 parto por año).
- Cada vaca puede volverse a inseminar entre los 45 a 60 días después de haber dado a luz.
- El tiempo de gestación es de 9 meses.
- Las vacas tienen un periodo improductivo de dos meses antes de parir a sus crías. Inmediatamente luego del parto la vaca vuelve a su producción normal.
- En el parto, la probabilidad de crías hembras es de 50% dependiendo del semen utilizado en la etapa de la inseminación artificial.
- Una cría hembra, inicia su vida productiva aproximadamente a los 4 años de su alumbramiento.
- Una vaca lechera es ordeñada dos veces en el día, una por la mañana y otra por la tarde.

- La recolección de la producción de leche se realiza diariamente en el horario de la mañana después del ordeño de ese turno.

Los parámetros técnicos definidos para el desarrollo del hato ganadero son:

- Pariciones (92%)
- Pariciones hembras (51%)
- Pariciones machos (49%)
- Mortalidad de adultos (2%)
- Mortalidad crías post destete (2%)
- Leche/vaca/día (24 lts)
- Leche para venta (95%)

El crecimiento del hato y los niveles de rendimiento productivo del mismo están determinados por la implementación paralela de procesos y programas de mejoramiento genético a través de la inseminación artificial, planes de nutrición, programas de manejo y sanidad.

3.4. INGENIERÍA DEL PROYECTO

A continuación, se detalla todo lo concerniente a la instalación y funcionamiento de la lechería, empezando por la cadena de valor, la cual define cada uno de las actividades que se deben llevar a cabo para la producción, almacenamiento y entrega del producto, como así también paralelamente se da la producción de carne siguiendo este mismo proceso.

3.4.1. Cadena productiva

La cadena productiva del proyecto está constituida por un conjunto de eslabones productivos integrados y que a su vez se definen como las Unidades Estratégicas de Negocio en la aplicación de una estrategia de diversificación concéntrica que tiene el objetivo de integrar estos eslabones,

en un avance horizontal paralelo a las actividades de mejoramiento genético a través de la crianza de ganado en las razas Brahman, con el control de alimentación por medio de la producción agrícola y el uso de tecnología e infraestructura para una crianza y manejo adecuados que garanticen la eficiencia de sus procesos y finalmente la producción de leche y el mejoramiento genético de ganado con valor agregado en cada uno de sus procesos, que permitirán un mejor aprovechamiento y calidad de la carne.

a) Nutrición y alimentación del ganado: producción de forrajes y alimentos concentrados



b) Mejoramiento genético

Reproducción de ganado de las razas Gyr a través del uso de la inseminación artificial como herramienta para el mejoramiento genético orientado a cubrir las necesidades de desarrollo del hato ganadero del proyecto, así como también la oferta de ganado de alta calidad genética al sector productivo de esta área.

Gyr Lechero



c) Sanidad ambiental

Uso de prácticas adecuadas de manejo ambientales en procura del bienestar, sanidad animal e inocuidad alimentaria.



d) Manejo

Uso de la tecnología y de las instalaciones de infraestructura para la crianza y el desarrollo productivo.



e) Producción de leche

La selección, manejo alimentación, seguimiento y cuidado del ganado en producción están orientados al logro de altos niveles de rendimiento productivo en cantidad y calidad de leche para ofertar un producto que satisfaga las necesidades del mercado.



f) Producción de carne

El desarrollo del hato ganadero y las políticas de selección en el cumplimiento de los estándares de calidad y manejo del ganado permiten la selección y oferta de ganado de carne al mercado en calidad de vacas para producción de alto rendimiento y valor genético, así como sementales reproductores de la misma línea.



g) Capacitación y asistencia técnica

La capacidad, el conocimiento, la experiencia en el área productiva y veterinaria, el uso de infraestructura, tecnología y recursos están orientados a liderizar la producción, desarrollo y mejoramiento genético, por lo que la asistencia y capacitación técnica no solo se limita al accionar del proyecto, sino también al resto del sector productivo en esta área.



- **Aprovisionamiento de insumos y materiales**

En este punto se establecen las actividades necesarias para el abastecimiento y control de insumos y materiales necesarios para el correcto funcionamiento y desarrollo de la finca.

- ✓ Establecimiento de requerimiento de insumos.
- ✓ Selección de proveedores.
- ✓ Compras.
- ✓ Registros.
- ✓ Utilización.
- ✓ Control de inventarios.

- **Producción agrícola**

Actividades necesarias para la producción de forraje para el ganado, las cuales implican:

- ✓ Uso, manejo y conservación de suelo
- ✓ Uso y manejo de riego
- ✓ Labores de siembra
- ✓ Control de plagas
- ✓ Aplicación de herbicidas y fertilizantes orgánicos.

- ✓ Cosecha, transporte y acopio de la producción.

- **Crianza**

Implica todo el conjunto de actividades para el cuidado, seguimiento, alimentación y manejo diario del ganado a fin de garantizar un adecuado crecimiento y desarrollo del mismo.

A continuación, se detalla el proceso:

- ✓ Selección de la raza
- ✓ Manejo reproductivo
- ✓ Manejo del animal
- ✓ Alimentación y nutrición
- ✓ Sanidad animal

- **PRODUCCIÓN**

En este punto se detalla el proceso de producción de leche, dado que la producción de carne, los animales serán alimentados en la mañana y en la tarde posterior a esto se encontrarán en ensenadas con pastura, dado que para la leche se detalla desde el traslado del ganado a la sala de ordeño, hasta el enfriamiento de la leche en los tanques de almacenamiento.

A continuación, se detalla el proceso:

1. Traslado del ganado desde el FREE STALL a la sala de pre ordeño.
Ingreso del ganado al corral de pre ordeño pasando previamente por la piscina de desinfección.
2. Ingreso del ganado al cuarto de ordeño.
3. Desinfección de las glándulas mamarias.

4. Colocación de los succionadores.
5. Extracción de leche.
6. Secado mamario.
7. Salida del ganado hacia el corral de post ordeño.
8. Almacenamiento de la leche en tanques de enfriamiento.
9. Distribución de la leche para su entrega a la empresa.

3.5. DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES EN LA PROPIEDAD

Para una mejor distribución y con el objetivo de potenciar al máximo el uso de los recursos disponibles, se ha considerado un diseño del uso de la superficie de la finca que agrupe todos los procesos necesarios para la obtención de la leche de una manera rápida y eficiente.

A continuación, en la figura, se muestra la ubicación de la planta al interior del terreno, aprovechando el espacio físico y el mejor relieve para la construcción de la misma.

Disposición de las unidades productivas, administrativas y obras civiles necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa agropecuaria.

La disposición de las instalaciones dentro de la propiedad agropecuaria ha sido establecida de manera que permita controlar de manera adecuada cada una de las operaciones optimizando el uso de recursos.

De igual forma los espacios externos como parqueaderos han sido diseñados, de tal manera que permita un fácil acceso de los camiones recolectores, así como para el uso de vehículos particulares y personal de la empresa.

El siguiente cuadro muestra la distribución del espacio físico del terreno y las instalaciones que se construirán y adecuarán al mismo.

INSTALACIONES	INSTALACIONES	TAMAÑO	DESCRIPCIÓN
FREE STALL	<ul style="list-style-type: none"> • FREE STALL (vacas en producción) 	1020 m ²	Construcción nueva: estructuras de cemento y hierro galvanizado, con piso de cemento
CORRALES	<ul style="list-style-type: none"> • Corral de vacas secas • Corral de parto • Corral de parto 	250 m ² 85 m ² 22 m ²	Remodelación
ÁREAS DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de pre ordeño • Sala de ordeño • Sala de maquinas • Sala equipos de frio 	85 m ² 100 m ² 9 m ² 30 m ²	Muros de cemento y ladrillo, desagües. Tanque de frío de 1000.00 lts. Sistema de ordeño de leche bajadas automatizado.
ÁREA DE PRODUCCIÓN		100 m ²	Construcción nueva
ALMACENAMIENTO DE FORRAJES	<ul style="list-style-type: none"> • Silos • Almacenamiento de forrajes. 	600 m ² 250 m ²	Construcción nueva
ÁREA DE MAQUINAS Y MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Área de mantenimiento • Área de estacionamiento 	150 m ² 400 m ²	Construcción nueva
ÁREA ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia técnica • Administración y contabilidad 	50 m ² 50 m ²	Construcción nueva
VIVIENDA CUIDADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Vivienda 	48 m ²	Remodelación

RECURSOS

HUMANOS

4. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS

Con relación a la propia carrera laboral, el empleado deberá realizar su trabajo lo mejor posible, es decir, que debe poner todo y lo mejor de su parte para perdurar y ser exitoso en el puesto de trabajo que se lo designó.

El área de recursos humanos, es el sector importante para el manejo de las energías y recursos, ya que es la pieza esencial para poder concretar los objetivos de la misma. Es necesario saber cuál de los medios y estrategias serán utilizados para la selección de los miembros de nuestra organización. Es recomendable para todo ejecutivo de la empresa mantener a sus trabajadores en una periódica capacitación si así lo requiere ya que de esa manera puedan adaptarse a los diferentes cambios tecnológicos como ser: a los nuevos métodos de trabajo, a las diferentes técnicas de grupo que faciliten la unión y confianza de sus empleados.

Para un buen manejo y éxito de una organización, debe existir un líder que tenga la capacidad de promover la comunicación entre todos los miembros que la conforman y de esa manera poder resolver en conjunto los problemas que se les puede presentar, ya que toda organización no está libre de tener conflictos.

Por otro lado, para lograr un buen desarrollo de una organización es imprescindible que todos los niveles jerárquicos se involucren entre sí, existiendo una retroalimentación tanto de su cultura como de sus valores para tener un mejor potencial y seguridad en el éxito de toda organización.

4.1. OBJETIVO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

4.1.1. Objetivo general

Promover el desempeño eficiente del personal mediante una buena organización, de manera que puedan alcanzar sus logros individuales y colectivos relacionados con su trabajo, asimismo contribuyendo a la mejora del desarrollo de la empresa.

4.1.2. Objetivos específicos

- Proveer, mantener y desarrollar recursos humanos altamente calificados y motivados para alcanzar los objetivos de la Empresa a través de la aplicación de programas eficientes que permitan mejorar las competencias laborales.
- Divulgar los objetivos estratégicos de la empresa y hacer que cada uno de los colaboradores lo adopten como propio y sea una herramienta de motivación para aumentar el nivel de rendimiento laboral.
- Desarrollar habilidades y destrezas a través del trabajo de los miembros de la empresa para llegar a la perfección en cada una de las tareas que ellos desempeñan mediante la capacitación permanente para promover la eficacia y eficiencia.
- Identificar y resolver los conflictos de manera justa y equitativa que permita aprovechar en beneficio de la productividad de la empresa.
- Lograr un rendimiento esperado del capital humano a través del control y evaluación del desempeño.
- Innovar los incentivos para el descubrimiento de talentos necesarios para el personal capacitado de la empresa, con el propósito de fortalecer cada una de las áreas.
- Desarrollar y mantener una estructura organizacional apoyada en los lineamientos generales de un manual de funciones.

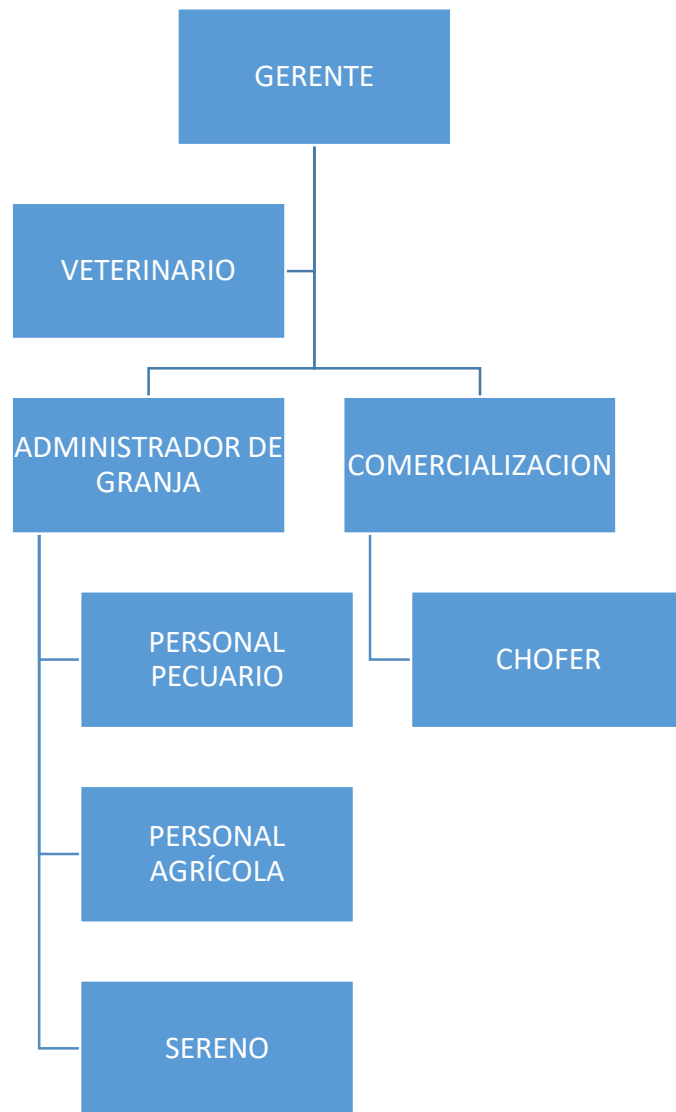
4.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es la distribución formal que permite estructurar las relaciones de trabajo dentro de una organización ya que es un elemento imprescindible para el desarrollo de toda empresa, es por esta razón que la unidad económica agropecuario de producción de carne y leche “CAYITO” se centra en una cultura organizacional fundamentada en valores que caracterizarán a la empresa, donde la misma estará representada por un Gerente General.

Por lo mismo, es necesario resaltar que la empresa estará comprometida con sus miembros, llena de satisfacción y entusiasmo en las áreas de trabajo la cual tendrá un profundo respeto por las personas y una gran importancia a sus valores y virtudes que pueda aportar cada trabajador, ya que lo que más importante para la empresa será el bienestar de los trabajadores para obtener un rendimiento positivo en el desempeño de sus labores.

4.2.1. Estructura Organizacional

La empresa ganadera “CAYITO.” será estructurada según su finalidad de manera formal ya que la organización nos ayudará a poner las cosas en su lugar sin descuidar la eficiencia, es decir; representaremos el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y se contará con el instrumento escrito de su aprobación.



En el siguiente organigrama se puede apreciar tres niveles:

Primer. - Nivel Estratégico:

Donde se encuentra el gerente general, en el cual se toma decisiones deliberadas y sistemáticas que incluyen propósitos que afectan durante un largo periodo, en este nivel no se preocupan por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino que se debe considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deberán tomarse en el presente.

Segundo. - Nivel Funcional:

Se encuentran ubicados los departamentos de Marketing, y Producción, es aquí donde se determina con anticipación que debe hacerse, cuales objetivos alcanzar y se orienta hacia resultados satisfactorios.

Tercer. - Nivel Operativo:

En este último nivel se encuentra el, distribuidor, veterinario, operarios y el sereno o guardia, quienes son los que se preocupan por el “qué hacer” y por el “cómo hacer” es decir desempeñan de forma más específica las tareas, labores y operaciones asignadas en este nivel, en otras palabras, están orientados más hacia la optimización y maximización de los resultados.

La estructura organizacional estará dividida por departamentos por función empresarial, donde estará representado cada departamento por una autoridad funcional.

4.3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y MANUAL DE FUNCIONES

La descripción de puestos es un documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes, el mismo que consiste en definir los objetivos, funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización; y tiene como objetivo principal conseguir, definir y establecer las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

4.3.1. MANUAL DE FUNCIONES.

IDENTIFICACIÓN Y RELACIÓN

A. IDENTIFICACIÓN

1. Nombre de Puesto: **GERENTE GENERAL**
2. Número de Plaza: 1
3. Ubicación: Nivel Estratégico
4. Tipo de Contratación: Tiempo Completo
5. Ámbito de Operación: Gerente General



B. RELACIÓN DE AUTORIDAD

1. Jefe Inmediato: No cuenta
2. Subordinados Directos: Responsables de los Departamentos de Marketing, y Producción.
3. Dependencia Laboral:
4. Tipo de autoridad: Lineal

C. FUNCIONES DEL CARGO

Función General: Planifica, ejecuta, controla y gestiona actividades estratégicas que lleven al cumplimiento de las obligaciones y objetivos establecidos por la empresa “CAYITO.” para así lograr mayor rendimiento económico de la misma.

Función Específica

- Identifica las necesidades de la organización, protege carpetas, informes, documentos, y datos referentes a la empresa.
- Autoriza ejecución de contratos, da a conocer sueldos y obligaciones de la empresa.
- Selecciona y entrevista a los aspirantes.
- Analiza notas de pedido si el requerimiento es lo ideal.
- Aprueba informes de pedido.
- Gira cheque para sus respectivos pagos.
- Envía carpetas y roles de pagos a los diferentes departamentos.

- Firman informes, cheques y contratos para su valides.

D. COMUNICACIÓN

1. Horizontal: No Aplica
2. Vertical: Departamento de Marketing y Producción.
3. Descendente: Con toda la organización.

E. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Formación: Lic. en Administración de Empresas
2. Cursos Especializados: Técnica y habilidad en Toma de Decisiones, Ética y Comportamiento Organizacional o Marketing Personal.
3. Entrenamiento del Puesto: De 15 días para conocer la instalación y funcionamiento de la organización.
4. Ambiente de trabajo: Oficina amplia y acondicionada.
5. Riesgos de Enfermedades Profesionales: Mínimo Riesgo.
6. Experiencia: Dos años de experiencia, alta gerencia, con liderazgo y trabajo de equipo.
7. Tipo de supervisión recibida: Directamente del dueño.
8. Relaciones Interpersonales Internas: Tener buena relación con los empleados, de manera que reciba y envíe información rápida.
9. Relaciones Interpersonales Externas: Tener buena relación con los proveedores.
10. Situación típica: Ejecutar un seguimiento y control sobre las áreas que le competen, con la finalidad que realice bien los informes y pagos respectivos.
11. Personalidad: Capacidad Analítica, y de solución de problemas, habilidad de comunicación y empatía integridad y honestidad.
12. Proceso que intervienen: Seleccionar y contratar al personal, Pagos a los empleados, Pagos a los proveedores, Analiza órdenes de pedidos.

IDENTIFICACIÓN Y RELACIÓN

A. IDENTIFICACIÓN

1. Nombre de Puesto: **RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING**
2. Numero de Plaza: 1
3. Ubicación: Nivel Funcional
4. Tipo de Contratación: Tiempo Completo
5. Ámbito de Operación: Departamento de Marketing



B. RELACIÓN DE AUTORIDAD

1. Jefe Inmediato: Gerente General
2. Subordinados Directos: Chofer
3. Dependencia Laboral: Gerente General
4. Tipo de autoridad: Lineal y Funcional

C. FUNCIONES DEL CARGO

Función General: Estará encargado de la publicidad, diseño de empaque y de realizar investigaciones para el desarrollo de la empresa.

Función Específica

- Establece metas y objetivos
- Crea, define e implementa el Plan de Marketing de la empresa para la captación de los clientes potenciales y futuros.
- Define junto con la gerencia las estrategias de marketing para el producto en su mejora continua
- Elabora, controla y gestiona el presupuesto del departamento garantizando la optimización del mismo.

D. COMUNICACIÓN

1. Horizontal: Departamento de Producción.
2. Vertical: Gerente General
3. Descendente: chofer o distribuidor.

E. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Formación: Lic. En Administración de Empresas
2. Cursos Especializados: Técnica y habilidad en Toma de Decisiones de Marketing
3. Entrenamiento del Puesto: De 15 días para conocer la instalación y funcionamiento de la organización.
4. Ambiente de trabajo: Oficina amplia y acondicionada.
5. Riesgos de Enfermedades Profesionales: Mínimo Riesgo.
6. Experiencia: Conocimiento relacionados en el área.
7. Tipo de supervisión recibida: Gerente General.
8. Relaciones Interpersonales Internas: Tener buena relación con sus subordinados de manera que sea más efectiva el desempeño.
9. Relaciones Interpersonales Externas: Tener buena relación con los encargados de la publicidad de la empresa.
10. Situación típica: Ejecutar un seguimiento y control sobre las áreas que le competen, con la finalidad que realice bien los informes del reparto del producto.
11. Personalidad: Ser serio, Responsable y comprometido.
12. Proceso que intervienen: Se encarga de que el producto esté debidamente seleccionado para lanzarlo al mercado.

IDENTIFICACIÓN Y RELACIÓN

A. IDENTIFICACIÓN

1. Nombre de Puesto: **RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**
2. Número de Plaza: 1
3. Ubicación: Nivel Funcional
4. Tipo de Contratación: Tiempo Completo
5. Ámbito de Operación: Departamento de Producción.



B. RELACIÓN DE AUTORIDAD

1. Jefe Inmediato: Gerente General
2. Subordinados Directos: Veterinario, Operarios y Guardia.
3. Dependencia Laboral: Gerente General
4. Tipo de autoridad: Lineal y Funcional

C. FUNCIONES DEL CARGO:

Función General: Controla todo el proceso de producción de forraje, granos, alimentación del ganado y producción de carne y leche.

Función Específica

- Establece y mantiene los programas de producción.
- Desarrolla e implementa el mejor método de trabajo para la optimización de la empresa.
- Dirige las actividades y supervisa las funciones de los técnicos.
- Verifica las actividades plasmadas en el documento, apegándose al sistema de calidad establecidos por la empresa.
- Informa el cambio de actividades y la disponibilidad de horario si es que lo hubiera.

D. COMUNICACIÓN

1. Horizontal: Encargado del departamento de Marketing.
2. Vertical: Gerente General.
3. Descendente: Veterinario, Operarios y guardia.

E. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Formación: Lic. En Administración de Empresas
2. Cursos Especializados: En el área de Producción.
3. Entrenamiento del Puesto: De 10 días para conocer el proceso de producción que sigue la organización.
4. Ambiente de trabajo: El campo productivo.
5. Riesgos de Enfermedades Profesionales: Mínimo Riesgo.

6. Experiencia: Conocimiento relacionado en el área
7. Tipo de supervisión recibida: Gerente General.
8. Relaciones Interpersonales Internas: Tener buena relación con los colaboradores del área de manera que reciba y envíe información para el mejoramiento del proceso de producción.
9. Relaciones Interpersonales Externas: Tener buena relación con los proveedores de la materia prima.
10. Situación típica: Ejecutar un seguimiento y control sobre las áreas que le competen, con la finalidad que realice la optimización del proceso de producción.
11. Personalidad: Es responsable y comprometido por lo que tiene la capacidad de realizar trabajo en equipo y capacidad de dirección.
12. Proceso que intervienen: Mantiene y mejora el proceso de producción de la empresa.

IDENTIFICACIÓN Y RELACIÓN

A. IDENTIFICACIÓN:

1. Nombre de Puesto: **VETERINARIO**
2. Número de Plaza: 1
3. Ubicación: Departamento de producción
4. Tipo de Contratación: Por servicio
5. Ámbito de Operación: Departamento de Producción.

B. RELACIÓN DE AUTORIDAD

1. Jefe Inmediato: Responsable del Departamento de Producción.
2. Subordinados Directos: No cuenta
3. Dependencia Laboral: Gerente General y responsable del departamento de producción
4. Tipo de Autoridad: Lineal y funcional

C. FUNCIONES DEL CARGO:

Función General: Ve por el bienestar de los semovientes en sus diferentes etapas de crecimiento, producción y faena, controlando de manera efectiva su alimentación y sanidad del animal.

Función Específica

- Verifica y controla el nacimiento de terneros.
- Prepara la alimentación que requiere para todo el ganado.
- Realiza un control exhaustivo de la alimentación que se les brinda a los animales.
- Hace un control a cerca de sus posibles enfermedades.
- Brinda información acerca de los nutrientes que está recibiendo el ganado.
- Especifica claramente cuando se realizará el faenamamiento de los bovinos.

D. COMUNICACIÓN

1. Horizontal: No Aplica
2. Vertical: Gerente General y el responsable del departamento de Producción.
3. Descendente: Toda la Organización.

E. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Formación: Especializado en Veterinaria Rural y Nutrición Alimentaria.
2. Cursos Especializados: Experto en nutrición.
3. Entrenamiento del Puesto: De 15 días para conocer la instalación y funcionamiento de la organización.
4. Ambiente de trabajo: En diversos lugares amplios.
5. Riesgos de Enfermedades Profesionales: Riesgo Medio
6. Experiencia: Buen trato a los animales y control de calidad sanitaria.
7. Tipo de supervisión recibida: Directamente del responsable del Departamento de Producción.
8. Relaciones Interpersonales Internas: Tener buena relación con los empleados encargados del agro y pecuario.
9. Relaciones Interpersonales Externas: Tener buena relación con los miembros de la sociedad de protección de animales.
10. Situación típica: Informa a cerca del estado en la que se encuentra los animales.
11. Personalidad: Capacidad de tratar lo mejor posible a los animales que se encuentran a su carga.
12. Proceso que intervienen: Selecciona y controla la alimentación de todos los animales que se encuentran a su cargo y asimismo vela por la salud del animal.

IDENTIFICACIÓN Y RELACIÓN

A. IDENTIFICACIÓN

1. Nombre de Puesto: **DISTRIBUIDOR**
2. Número de Plaza: 1
3. Ubicación: Nivel Operacional
4. Tipo de Contratación: Tiempo Completo
5. Ámbito de Operación: Departamento de marketing.



B. RELACIÓN DE AUTORIDAD

1. Jefe Inmediato: Responsable del departamento de Marketing
2. Subordinados Directos: No presenta
3. Dependencia Laboral: Responsable del departamento de Marketing y Gerente General.
4. Tipo de autoridad: Lineal y funcional.

C. PROPÓSITO DEL PUESTO

Función General: Lleva la carne vacuna a los intermediarios, para ello es necesario poner a los productos a disposición de estos con las cualidades o servicios requeridos en la cantidad, lugar y momento apropiados.

Función Específica

- Atiende las solicitudes de transporte que le sea expresado por su jefe inmediato.
- Maximiza el servicio al cliente y minimizar los costos y el tiempo de entrega.
- Mantiene en perfecto estado su medio de transporte.

D. COMUNICACIÓN

1. Horizontal. No aplica.
2. Vertical: encargado del departamento de Marketing.
3. Descendente: Toda la organización.

E. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Formación: Cursado el primer año de la carrera de Administración de Empresas.
2. Cursos Especializados: Escuela de conducción.
3. Entrenamiento de Puesto: Una semana para conocer la ruta que debe seguir.
4. Ambiente de Trabajo: Amplio.

5. Riesgos de Enfermedades Profesionales: Accidentes de Tránsito.
6. Experiencia: Un año en cargo similar.
7. Iniciativa: Trasladar lo encargado a su destino final.
8. Tipo de supervisión recibida: Responde directamente al responsable del departamento de Marketing.
9. Relaciones Interpersonales Internas: Tener buena comunicación con sus compañeros de trabajo.
10. Relaciones Interpersonales Externas: Tener buena relación con los clientes.
11. Situación típica: Velar por los intereses de la empresa.
12. Personalidad: Tener buena coordinación.
13. Proceso que intervienen: Cualquier tipo de desplazamiento, incluso los más casuales, como ir de compras o realizar recados.

IDENTIFICACIÓN Y RELACIÓN

A. IDENTIFICACIÓN

1. Nombre de Puesto: **CONTADOR**
2. Número de Plaza: 1
3. Ubicación: Nivel operacional
4. Tipo de Contratación: Por servicio
5. Ámbito de Operación: Finanzas.



B. RELACIÓN DE AUTORIDAD

1. Jefe Inmediato: Gerencia.
2. Subordinados Directos: No aplica.
3. Dependencia Laboral: Gerente General

C. PROPÓSITO DEL PUESTO

Función General: Es el responsable de llevar todos los movimientos contables de la empresa y presentarle a la gerencia todos los estados financieros mensuales.

Función Específica

- Examina los movimientos contables de la empresa.
- Realiza estados financieros mensuales.
- Elabora informes financieros.
- Supervisa las operaciones contables.
- Brinda asesoría contable y tributaria.
- Lleva el control de registros de operaciones.
- Supervisa los ingresos y egresos de la empresa.

D. COMUNICACIÓN

1. Horizontal: No aplica.
2. Vertical: Gerencia.
3. Descendente: Toda la organización.
4. Tipo de autoridad: funcional

E. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Formación: Lic. de Contaduría Pública
2. Cursos Especializados: Pagos Tributarios y manejo de los estados financieros.
3. Entrenamiento del Puesto: De un mes en adelante para conocer la estructura y organización de la empresa y el reglamento administrativo y situación financiera.
4. Ambiente de Trabajo: Oficina amplia y cómoda
5. Riesgos de Enfermedades Profesionales: Enfermedades mínimas emocionales.

6. Experiencia: Conocimiento en cargos similares.
7. Tipo de supervisión recibida: Directamente del responsable de finanzas.
8. Relaciones Interpersonales Internas: Tener buena con el responsable de departamento.
9. Relaciones Interpersonales Externa: Con contadores de otras empresas para conocer su rentabilidad.
10. Situación típica: Estudia y controla movimientos de operaciones, verifica el cálculo de impuestos y examina el ingreso de ventas.
11. Personalidad: Autoridad para tomar decisiones en el área financiero.
12. Proceso que intervienen: Estudia movimientos contables, controla las operaciones contables, verifica el cálculo de impuestos, examina el ingreso de ventas y da asesoría contable y tributaria.

IDENTIFICACIÓN Y RELACIÓN

A. IDENTIFICACIÓN

1. Nombre de Puesto: **OPERARIO PECUARIO Y AGRICOLA**
2. Número de Plaza: 4
3. Ubicación: Nivel Operacional
4. Tipo de Contratación: Tiempo Completo
5. Ámbito de Operación: Departamento de Producción.

B. RELACIÓN DE AUTORIDAD

1. Jefe Inmediato: Responsable del departamento de Producción.
2. Subordinados: Guardia o sereno.
3. Dependencia Laboral: Gerente General y responsable del departamento de Producción.
4. Tipo de autoridad. Lineal y funcional

C. FUNCIONES DEL CARGO

Función General: producir forraje, grano y cuidado de animales productores de leche y carne.

Función Específica

- Manejo de maquinaria agrícola.
- Labrado de la tierra.
- Cuidado de vacas y toros, llevar un control.
- Realiza un apoyo de limpieza de la infraestructura.
- Prepara el ganado para su faeneo y comercialización.
- Efectúa la limpieza de la herramienta de trabajo que utilizo.

D. COMUNICACIÓN

1. Horizontal: No Aplica
2. Vertical: responsable del departamento de Producción, Guardias
3. Descendente: Toda la Organización.

E. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Formación: Estudiante de secundaria.
2. Cursos Especializados: No es necesario.
3. Entrenamiento del Puesto: 10 días para conocer la instalación y funcionamiento del proceso de producción.
4. Ambiente de trabajo: agricultura y cuidados de animales.
5. Riesgos de Enfermedades Profesionales: Respiratoria.
6. Experiencia: No es necesario.
7. Tipo de supervisión recibida: Responsable del departamento de Producción y del encargado de control de calidad.
8. Relaciones Interpersonales Internas: Tener buena relación con los miembros del equipo del área de producción.
9. Relaciones Interpersonales Externas: No aplica

10. Personalidad: Cooperativo y diestro en el manejo de los materiales que se usaran en el ordenamiento de vacas.

11. Proceso que intervienen: Seleccionar y cooperar en el proceso de crianza de ganado bovino.

IDENTIFICACIÓN Y RELACIÓN

A. IDENTIFICACIÓN

1. Nombre de Puesto: **GUARDIA**
2. Numero de Plaza: 1
3. Ubicación: Nivel Operacional
4. Tipo de Contratación: Tiempo Completo
5. Ámbito de Operación: Departamento de Producción.



B. RELACIÓN DE AUTORIDAD

1. Jefe Inmediato: Responsable del departamento de Producción
2. Subordinados Directos: Ninguno.
3. Dependencia Laboral: Gerente General y responsable del departamento de Producción.
4. Tipo de autoridad: Lineal y funcional.

C. PROPÓSITO DEL PUESTO

Función General: Protege la integridad física de las personas y los bienes materiales de la empresa o lugar donde trabaja.

Función Específica

- Ejerce la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.

- Efectúa controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.
- Lleva a cabo, en relación con el funcionamiento de centrales de alarma, la prestación de servicios de respuesta de las alarmas que se produzcan, cuya realización no corresponda a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.
- Evita la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
- Efectúa la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.

D. COMUNICACIÓN

1. Horizontal: No aplica.
2. Vertical: Responsable del departamento de producción, veterinario.
3. Descendente: Toda la organización.

E. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

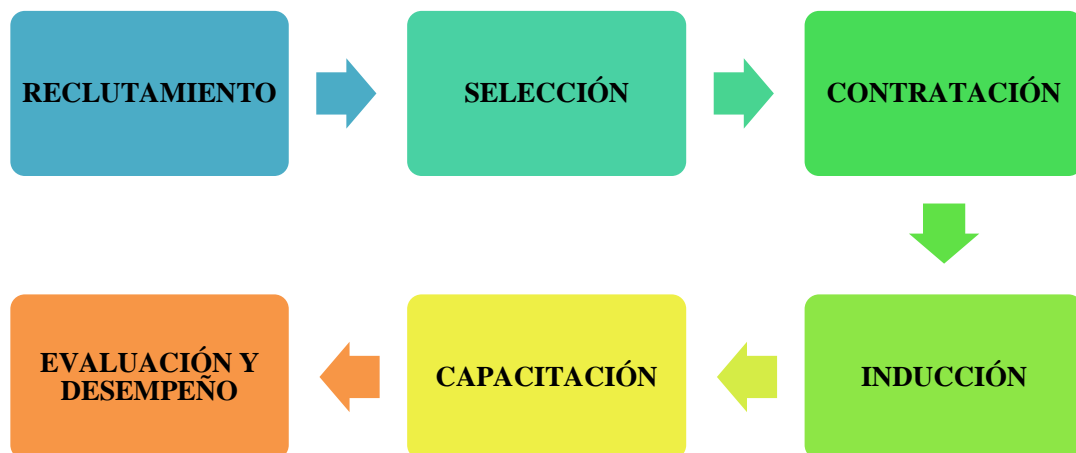
1. Formación: Bachiller y servicio militar obligatorio o Premilitar.
2. Cursos Especializados: Defensa personal.
3. Entrenamiento de Puesto: Una semana para conocer su área de trabajo.
4. Ambiente de Trabajo: Un amplio espacio
5. Riesgos de Enfermedades Profesionales: Agresión Física.
6. Experiencia: Un año en cargo similar.
7. Iniciativa: Resguardar la seguridad.
8. Tipo de supervisión recibida: Responde directamente al responsable del departamento de producción.
9. Relaciones Interpersonales Internas: Tener buena comunicación con sus compañeros.
10. Relaciones Interpersonales Externas: Tener buena relación con los miembros de la empresa.

11. Situación típica: Mantener la seguridad y vigilancia de la empresa mediante la revisión del estado de las puertas, carros, depósitos, áreas comunes y correspondencia.
12. Personalidad: Es serio porque necesita que todos lo respeten.
13. Proceso que intervienen: En toda la seguridad de la empresa.

4.3.2. Proceso de integración del personal

Para cubrir los puestos de la estructura organizacional de la empresa de producción y comercialización de carne de carne y leche “CAYITO” **se tomará en cuenta el proceso de integración del personal** ya que mediante la utilización del mismo las organizaciones tienden a resolver sus necesidades de recursos humanos que son: el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento, selección de candidatos, la inducción, capacitación y evaluación y desempeño de los empleados de nuevo ingreso, donde dicha función será realizado por el Gerente general, quien realizará la selección de acuerdo a las exigencias del puesto para contratar al personal más apropiado para la Empresa, a continuación se presentará de forma más detallada el proceso de integración personal que se aplicará.

PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL



a) Reclutamiento

Debido a que se trata de un nuevo emprendimiento, el proceso de reclutamiento se lo realizará en base a las necesidades de recursos humanos que nuestra empresa exigirá. Con este objetivo de gran importancia la empresa buscará detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo.

Para ello se procederá al desarrollo del reclutamiento externo, donde se basará en:

- Anuncio en diarios y revistas.
- Carteles o anuncios en radio y televisión.
- Agencias de empleo o instituciones de desocupados.

Esta alternativa trae consigo la posibilidad de interactuar con el resto del mundo externo y con otras empresas del ámbito, sin embargo, requiere de mayor tiempo hasta que el trabajador pueda adaptarse a la nueva empresa.

Una vez que la empresa se encuentre en marcha se efectuará el reclutamiento interno y en caso de no encontrar el personal idóneo para cumplir con las características o requerimientos necesarios que exigen los puestos de trabajo de la empresa se llevará a cabo un reclutamiento externo (siguiendo los pasos anteriores).

Para la realización del reclutamiento interno, nos basaremos en datos como:

- Resultados de evaluaciones de desempeño.
- Análisis y descripción del cargo actual y del futuro.
- Condiciones de ascenso del candidato.

Este es una alternativa más apropiada, porque al contratar o ascender a un trabajador de la propia empresa, traerá beneficios económicos ya que nos evitaremos el costo de una evaluación y contratación de un nuevo personal y

a su vez tendrá mayor validez y seguridad, ya que se conoce al candidato por lo que no necesita periodo experimental.

b) Selección

El proceso de selección del personal nos ayudará a determinar cuál de los solicitantes del empleo cumple con los requisitos que exige el puesto de trabajo.

Una vez recaudada la información de los aspirantes al puesto de trabajo, para el presente emprendimiento se tomará en cuenta el proceso de selección del personal para garantizar la idoneidad en las funciones que se desempeñará, para dicha selección se tomará en cuenta el siguiente procedimiento:

PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL



➤ **Depuración de candidatos**

Se procederá a la depuración para aquellos candidatos que no cumplan con las exigencias mínimas de las características que requiere el cargo de la empresa, una vez realizada dicha depuración los candidatos seleccionados que cumplan con las exigencias del cargo serán tomados en cuenta para ocupar el cargo vacante.

➤ **Técnicas de selección**

El gerente analizará la hoja de vida del postulante, verificando si este cumple las especificaciones que exige el puesto, estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencias donde se evaluará los conocimientos y habilidades que estos poseen.

➤ **Entrega de formulario de solicitud de empleo**

Se entregará a cada candidato la solicitud de empleo que no es más que un formulario que puede requerir el ingreso del nombre y el apellido, la edad, los estudios cursados, la experiencia laboral y algunas referencias, una vez llevada la solicitud se procederá a la revisión de los formularios de solicitud de empleo, los formularios que no cumplan con las exigencias serán rechazados y los que cumplan pasarán a ser tomados en cuenta para la entrevista.

El modelo de solicitud de empleo de la empresa “CAYITO”, tomará en cuenta será el siguiente:

MODELO DE SOLICITUD DE EMPLEO

SOLICITUD DE EMPLEO

INFORMACIÓN PERSONAL Fecha de Solicitud: _____

Nombre: _____

Apellido Paterno Apellido Materno Nombre

Dirección: _____

Calle Ciudad N° de casa

Información de Contactos: _____

Tel. de Domicilio Tel. Móvil Email

¿Cómo se enteró de esta oferta de trabajo? _____

POSICIÓN: _____ Fecha de Disponibilidad: _____

Pago deseado: _____ ¿Está empleado actualmente? _____

FORMACIÓN:

Escuela superior: _____

Colegio o Universidad: _____

Cursos Especializados: _____

Por favor escriba su área de competencia más alta, las habilidades especiales u otros elementos que pueden contribuir a la realización de la posición mencionada.

➤ **Entrevista.**

La entrevista es uno de los factores más influyentes a la hora de seleccionar el personal ya que de ello dependerá si se contrata o no al candidato, donde ésta consiste en la indagación exhaustiva que realiza el entrevistador o los entrevistadores al postulante o a los postulantes en forma conjunta.

➤ **Prueba**

Las pruebas se realizarán en caso de ser necesario, donde se obtendrá información adicional por medio de pruebas de la aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto. Entre los beneficios de la prueba están las posibilidades de detectar por este medio a la persona más adecuada para ocupar el puesto, la obtención por parte del candidato un alto nivel de satisfacción laboral y la reducción de índices de rotación. Y entre las pruebas más frecuentes tenemos.

TIPOS DE PRUEBAS QUE SE USAN PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL



c) Contratación

Para realizar la contratación del personal se deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos: Todos deberán tener mayoría de edad, como lo establece la ley, para así poder hacer un contrato individual fijo, donde se debe especificar las cláusulas en las que se comprometen a seguir, las políticas de trabajo, compromiso, tiempo, normas, prestaciones y responsabilidades de ambas partes.

- El contrato formal, considera todas las cláusulas que se encuentran establecidas en el régimen general del trabajo, este contrato se realizará a todo el personal ya que los mismos serán permanentes.

d) Inducción

Después de la contratación se procede con el proceso de inducción, el cual tiene como objetivo principal brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

e) Capacitación

Se iniciará el proceso de capacitación para reforzar las áreas que se requiera, donde cada colaborador deberá mejorar sus conocimientos y destrezas para aportar al mejoramiento de la empresa.

Los programas de capacitación de nuestros empleados estarán dados por:

- Adquisición de destrezas básicas especializadas en el rubro.
- Adquisición de destrezas básicas del manejo de la tecnología, sobre todo manejo de las maquinarias agrícolas.
- Conocimiento sobre la inocuidad alimentaria de ganado bovino.
- Conocimiento y gestión y comunicación.
- Habilidades directivas y de liderazgos.
- Adquisición de nuevos valores.

f) Evaluación y desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

La empresa agrícola ganadera CAYITO siempre estará en constante evaluación del desempeño de los trabajadores, para que de esta manera se pueda lograr los objetivos establecidos, ya que siendo este un nuevo emprendimiento merece toda la mayor atención, la cual estará a cargo del gerente general quien será el quién evaluará el desempeño de cada uno de los empleados.

NORMAS DEL PERSONAL.

- Los trabajadores iniciarán y terminarán sus labores en los lugares que la empresa designe y deberán atender a cualquier otra actividad conexas a su ocupación principal.
- Todos los trabajadores deberán cumplir los horarios establecidos por la empresa.
- Cuando sea necesario prolongar la jornada de trabajo tendrá que ser por necesidad justificada, donde los trabajadores deberán presentar una solicitud de permiso en forma escrita.
- Los trabajadores deberán realizar su trabajo con todo el cuidado, interés y esmero apropiado en forma y tiempo.
- Los trabajadores están obligados a solicitar permisos para ausentarse de sus labores donde deberá dar a conocer por escrito al responsable de su área.

POLÍTICAS DEL PERSONAL

- Los superiores de la línea jerárquica son los responsables de la prevención de cualquier tipo de accidentes que se presente al momento de desarrollar las labores respectivas que se les asignó.
- La empresa promoverá los medios necesarios para que la comunicación sea lo más eficiente posible y se aceptarán sugerencias para la mejora de la misma.
- El desempeño de los empleados se medirá en función de los parámetros establecidos anteriormente el mismo deberá incluir el nivel de metas establecidas por la empresa.
- El trabajador deberá encontrarse en su puesto de trabajo a la hora fijada para su iniciación.

4.4. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

La administración de sueldos y salarios tiene por objeto diseñar estructuras de salarios justos, equitativos y competitivos a las empresas, misma que permitan atraer, retener y motivar a su personal, la cual debe tener concordancia con los deberes y responsabilidades que involucren el puesto o cargo que desempeñe dentro de una organización. Tomando en cuenta que se trata de un nuevo emprendimiento se buscará en lo posible cubrir las necesidades básicas de las personas donde tendrán oportunidades de mejorar sus salarios en la medida que la empresa cumpla con sus objetivos.

El nivel de salario estará de acuerdo al puesto y responsabilidades que desempeñen, las mismas que tomarán en cuenta las experiencias adquiridas, asimismo se considerará el Salario Mínimo Nacional (SMN) de 2020 bs. de nuestro país (Bolivia) considerando las ocho horas de jornal. Es así que el

nuevo emprendimiento tomara la siguiente planilla salarial para su funcionamiento:

SUELDOS Y SALARIOS					
Expresado en bolivianos					
Cargo	Detalle del puesto	Cantidad de puestos	Meses	Remuneración mensual	Total
Gerente	Tiempo completo	1	12	4000.00	48,000.00
Administrador de finca	Tiempo completo	1	12	3000.00	36,000.00
Veterinario	Por servicio	1	12	700.00	8,400.00
Personal pecuario	Tiempo completo	2	12	2500.00	60,000.00
Personal agrícola	Tiempo completo	2	12	2500.00	60,000.00
Chofer	Tiempo completo	1	12	2500.00	30,000.00
Sereno	Tiempo completo	1	12	2200.00	26,400.00
SUB TOTA EN SUELDOS Y SALARIOS					268,800.00
PERSONAL DE PLANTA PARA BENEFICIOS SOCIALES					260,400.00
BENEFICIOS SOCIALES					79,083.48
TOTAL, EN SUELDOS Y SALARIOS					347,883.48

CAPITULO V

PLAN FINANCIERO

5. PLAN FINANCIERO

Un plan financiero permitirá medir la rentabilidad de la empresa por medio de indicadores financieros para ello se deberá cuantificar todos los ingresos gastos e inversiones planteadas en las anteriores áreas para consolidarla en este punto de manera ordenada y estratégica.

5.1. Objetivos del área financiera

5.1.1. Objetivo general

El objetivo de un plan financiero es para determinar la viabilidad económica que tiene la empresa de estudio para su reactivación, en términos económicos, lo cual le permita tomar una decisión de si reactivaría o no su empresa por parte del dueño.

7.1.2. Objetivos específicos

- Determinar la inversión total del proyecto para la producción de carne y leche de la raza Brahman y Gyr, para su aprovechamiento como unidad productiva ganadera.
- Determinar los costos de producción para la obtención de un kilo de carne y la leche.
- Determinar el precio de venta de mercado y el porcentaje de beneficio y si este es lo suficiente adecuado para realizar esta inversión.
- Realizar una proyección de ingresos y egresos por medio de un flujo de caja para determinar su viabilidad económica del nuevo emprendimiento.

- Por medio de indicadores financieros determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto con el fin de que la familia Cayo debe o no realizar la inversión requerida.

7.2. Determinación de la inversión total

Todo proyecto necesita de inyección de capital y en el caso de la familia Cayo para la producción y comercialización de carne y leche de ganado vacuno, esta deberá realizar diferentes inversiones que se detallarán a continuación:

7.2.2. Inversión en Activos Fijos

Para la puesta en marcha del nuevo emprendimiento de producción y comercialización de carne y leche de res Brahman y Gyr, es necesario que la familia realice inversiones en diferentes activos fijos tanto para la cría de ganado, su alimentación y su salud de biosanidad de los semovientes, como para las oficinas de comercialización y administración, que tendrá la empresa, requiere de inversión en activos fijos en los siguientes puntos que se mencionan a continuación:

a) Inversión en terreno

La empresa requerirá realizar una inversión en terreno agrícola, mismo que es necesario para la cría de los semovientes, cultivo de alimento, instalaciones necesarias, y oficinas de administración, lo cual requiere de una superficie de 125 hectáreas disponibles y adaptadas para la producción de carne y leche vacuna.

La inversión en terreno que se recomienda realizar tiene un costo de 1.449.180.- Bs. Mismo precio está distribuido en adquisición de terreno desmontado apto para el trabajo ganadero, terreno natural que requiere desmonte y apertura de vías de acceso, llega al monto mencionado y en detalle se especifica en el siguiente cuadro:

**INVERSIÓN EN TERRENO
EXPRESADO EN BOLIVIANOS**

N°	DETALLE	MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	TOTAL
1	TERRENO DESMONTADO	HECT	65	11500	747500
2	TERRENO SIN DESMONTE	HECT	60	8700	522000
3	HABILITACION Y DESMONTE DE TERRENO	MO	1	103732	103732
4	APERTURA Y RIPIADO DE CAMINO	MO	1	50852	75948
TOTAL					1,449,180 Bs.

b) Inversión en infraestructura

La empresa requerirá realizar una inversión en infraestructura el cual asciende a 1.679.375,20 Bs, los cuales son para la compra de Free Stall, que son necesarios para la alimentación y control de las vacas madres es decir en época de crianza, también se realizara la construcción de corrales para todo el ganado que producirá el emprendimiento, construcción de una sala de ordeño que sirve para ordeñar las vacas después del destete de los terneros para el aprovechamiento de la leche, además sirve para controlar la productividad de cada animal, construcción de la fábrica y administración, y la construcción de una vivienda para el sereno del lugar.

**INFRAESTRUCTURA
EXPRESADO EN BOLIVIANOS**

N°	DETALLE	MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	TOTAL
1	Instalación de Free Stall 100 RUMENS	INSTALACIÓN	1	1,057,854.00	1,057,854.00
2	COSTRUCCION CORRALES	INSTALACIÓN	1	252,000.00	252,000.00

3	COSTRUCCION SALA DE ORDEÑO	INSTALACIÓN	1	218,400.00	218,400.00
4	VIVIENDA	INSTALACIÓN	1	128,633.20	128,633.20
5	VIVIENDA PARA SERENO	INSTALACIÓN	1	19,488.00	19,488.00
TOTAL					1,676,375.20 Bs.

c) Inversión en vehículo

La empresa requerirá realizar una inversión en vehículo total de 293.137 Bs para el transporte, del ganado vacuno a la faena, para el suministro de insumos para el agro y para el recojo de grano y forraje dándole un uso netamente agropecuario, con un costo de este vehículo de 87.121 Bs.

Así también se requiere de un camión más su furgón térmico para el transporte de la carne fresca a los diferentes intermediarios (carnicerías, mercados y tiendas de barrio), netamente para la distribución de la carne y la entrega de leche producida, con una inversión del camión de 152.424 Bs, y su furgón térmico asciende a 53.592 Bs. Tal como se detalla en el siguiente cuadro:

INVERSIÓN EN VEHICULO EXPRESADO EN BOLIVIANOS

N°	VEHÍCULO	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	TOTAL
1	CAMIONETA TOYOTA DYNA	1	87,121.00 Bs.	87,121.00 Bs.
2	CAMIÓN GAZELLE NEXT 2020	1	152,424.00 Bs.	152,424.00 Bs.
3	FURGÓN TÉRMICO	1	53,592.00 Bs.	53,592.00 Bs.
TOTAL INVERSION EN VEHICULO				293,137.00 Bs.

d) Inversión en maquinaria y equipo

La empresa productora de carne y leche de la familia Cayo requiere una fuerte inversión en maquinaria y equipo de uso agrícola es decir para trabajos de producción de forraje y grano, como así también para la producción de leche.

Dicha inversión asciende a 718.568,20 Bs, mismas que se la puede ver en detalle en el siguiente cuadro que se muestra:

**MAQUINARIA AGRÍCOLA
EXPRESADO EN BOLIVIANOS**

N°	DETALLE	MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	TOTAL
1	Moto Sierra Marca "STIHL" MS- 381 Color Naranja con Blanco	PZA	1	5238.8	5238.8
2	Tractor MASEEY FERGURSON Mod 291Serie N° 2914365282 Color Rojo	PZA	1	316680	316680
3	Arado Marca JOHN DEERE DE 4 Discos Hidráulico Reversible N°AH176368 N°*1P00645XECH00855* MAIN MEXICO Color Verde	PZA	1	44544	44544
4	RASTRA de 36 discos Marca TATU ind. BRASILERA Mod GH Serie 0693-16052 de fecha 10/11	Piezas	1	40368	40368
5	Pala Niveladora trasera marca TATU modelo PTL2.3 serie N°0997-30916 data	Piezas	1	11136	11136
6	Pala Trasera Tatú	Piezas	1	58116	58116
7	Rotavator modelo TILLER marca FALC Modelo D-2100 serie n°34033 GIRI TOURS MAX RPM undrehung 550 TYPE D2100	Piezas	1	59160	59160
8	ACOPLADO DE MADERA CON CAPACIDAD DE 1 TONELADA PARA TRACTOR Color café	Piezas	1	6960	6960
9	ACOPLADO DE 3X2X0.5CM Color Rojo grande	Piezas	1	50000	50000
10	TRITURADOR DE FORRAJE MARCA-TRAPP MODELO TRF 8000 (24 MARTILLOS)	Piezas	1	12210	12210
11	MOTOR A GASOLINA PARA TRITURADORA	PIEZA	1	4170	4170
12	SISTEMA DE AGUA	P	1	19374	19374
13	COSECHADORA PECUS 9004 G-IV CAJA -HID MÁQUINA CORTA PICA PARA CILO	Piezas	1	73080	
14	Inoculantes	Piezas	6	2088	
15	ORDEÑADORA BALDE AL PIE CON 2 BAJADAS WESFALIA	Piezas	1	33348	33348
16	DESBROZADORA STIHL MODELO FS-450	PIEZAS	1	6605	6605
17	MEDIDORES DE LECHE CON MANGUERA	PIEZAS	3	2992.8	8978.4

18	MOTOR A DIESEL TS -180 (220480) BASES POLEAS CORREAS Y GENERADOR DE7	PIEZAS	1	20800	20800
19	MOLINO MOD DPM CON ZARANDAS CON MOTOR A GASOLINA	PIEZAS	1	20880	20880
TOTAL, INVERSION EN MAQUINARIA Y EQUIPO					718568.2

e) Inversión en herramientas

El emprendimiento de comercialización de carne y leche requerirá invertir en herramientas de trabajo necesarios para el cuidado del ganado, como para el cuidado de la producción de forraje y grano, y para el mantenimiento de la maquinaria agrícola, que serán utilizados por todo el personal.

La inversión en herramientas de trabajo para el campo ganadero asciende a 19.001,30 Bs de acuerdo a la siguiente inversión que se detalla en el siguiente cuadro:

INVERSIÓN EN HERRAMIENTAS EXPRESADO EN BOLIVIANOS

N°	DETALLE	MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	TOTAL
1	Llave para RASTRA (gata) llave en T Color Negro	Piezas	1	80	80
2	Juego de llaves marca tramontina	juego	1	1580	1580
3	Combo Marca Tramontina" PRO" Mango de madera color amarillo	Piezas	1	70	70
4	Machete Tramontina Color negro	Piezas	8	30	240
5	Pala Tramontina	Piezas	9	43	387
6	Pico Picota Tramontina Color Rojo con mago de madera	Piezas	10	62	620
7	Picotas Pequeñas color azul y rojo	Piezas	11	28	308
8	Azada Marca INCOLMAN Colombiana	Piezas	7	45	315
9	Hacha (1hacha sin mango)	Piezas	6	63	378
10	Hachas con Martillo	Piezas	3	87	261
11	Rastrillo Grande Color Negro Mango Metálico grande	Piezas	1	80	80
12	Rastrillo Pequeño Mango de Madera pequeño	Piezas	1	80	80

13	Carretilla Marca TRUPER	Piezas	1	450	450
14	Alicate	Piezas	1	30	30
15	Martillo Con Mango de madera	Piezas	1	25	25
16	Lima Redonda 4.8 mm Para Sierra (estuche)	Piezas	1	15	15
17	Lima Plana 150 mm Para Sierra (estuche)	Piezas	1	35.5	35.5
18	Lima Redonda	Piezas	1	15	15
19	OZ	Piezas	4	35	140
20	Andamios Metálicos 3.80 M2	UNID	2	1550	3100
21	Desarmador Estrella Marca TRUPER #DP 3/16 X 3B	Piezas	1	25	25
22	Desarmador Plano de 6mm x 4 pulgadas DEG	Piezas	1	10	10
23	Desarmador Plano con Mango Naranja Stihl (estuche)	Piezas	1	25	25
24	Llave Crecen de 6 Pulgadas Pequeña Color Amarillo	Piezas	1	15	15
25	Llave Crecen Grande Color Negro	Piezas	1	220	220
26	Llave saca Bujías con Mango Desarmador (estuche)	Piezas	1	35	35
27	Llave Alen Marca Stihl 8-12 color negro t-27 (del estuche)	Piezas	1	35	35
28	Llave Stilson Marca KAMASA X 12 pulgadas	Piezas	1	50	50
29	Sierra Curvo para podar de 30 cm c/mango de madera (Serrucho de mano Tramontina)	Piezas	1	60	60
30	Mango de Sierra Marca UYUSPOLs Color negro / con Sierra	Piezas	1	50	50
31	Sierra p/mango marca Nicholson x 305 mm	Piezas	1	30	30
32	Cepillo de Madera Marca "FERRARI "Jack plane n°4	Piezas	1	70	70
33	Esmeril MASTER HOME doble de 6 Pulgadas MD-ISOA Color Naranja	Piezas	1	345	345
34	Estuche de llaves Tramontina (15 UNID)	Piezas	15	180	2700
35	Estuche para Moto sierra	Piezas	1	25	25
36	Calibrador para Neumático Marca "TRUPER Mango de color Negro	Piezas	1	80	80
37	TARRAJA Marca NEIKON X 2 Pulgadas c/ 2 accesorios 2 fierros	Piezas	1	70	70
38	AMOLADORA	Piezas	1	2500	2500

39	TALADRO	Piezas	1	945.2	945.2
40	Engrasador Pequeño con manguera Marca "ROTAMIL" De color negro	Piezas	1	450	450
41	Engrasadora Marca Vulcano de 4 kilos c/Manguera Ind. Argentina Color Rojo	Piezas	1	600	600
42	Tubo Extens 27- 24 -27 (AGCO-3149804 - M-1) (AGCO-3149803 - M-2) Color Amarillo	Piezas	2	35	70
43	Tubo Extens (27n°27-AGCO-YG33) (24n°27AGCO-ZB27) Color Plomo	Piezas	2	35	70
44	Cadena p/Moto Sierra n°3653 Marca STHIL Color Amarillo	Piezas	1	120	120
45	Cadena p/Moto Sierra n°3653 Marca STHIL	Piezas	1	168	168
46	INFLADOR TRUPER	Piezas	1	70	70
47	Huincha Dr. Barrón	Piezas	1	53	53
48	Celular SAMSUNG J7 PRO	piezas	1	950	950
49	Tasadores p/alambre de Ganado	Piezas	70	13.58	950.6
TOTAL, INVERSION INICIAL					19001.3

f) Inversión en muebles y enseres

La inversión en mobiliario requerida para la instalación de la cría y comercialización de carne de res y leche tiene una inversión total de 76.595,80 Bs, los cuales son para el equipamiento de las salas de producción y administración, y la vivienda del sereno.

La inversión en vivienda del sereno asciende a los 10.380 Bs, la inversión en mobiliario para las oficinas administrativas tiene un costo de 19.280 Bs, y la inversión en mobiliario de la parte de producción es la más amplia con una inversión de 46.935,80 Bs, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

INVERSIÓN EN MOBILIARIO EXPRESADO EN BOLIVIANOS

N°	DETALLE	MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	SUB TOTAL	TOTAL
MOBILIARIO PARA VIVIENDA						10380
1	ROPERO	PIEZA	1	1200	1200	

2	CAMA	PIEZA	1	1500	1500
3	ESTANTE	PIEZA	1	800	800
4	RADIO	PIEZA	1	200	200
5	ESCRITORIO	PIEZA	1	1200	1200
6	COSINA	PIEZA	1	580	580
7	MESA	PIEZA	1	400	400
8	HELADERA	PIEZA	1	4500	4500
MUEBLES OFICINAS					19280
1	ESCRITORIO	PIEZA	2	2400	4800
2	ESTANTE	PIEZA	6	800	4800
3	SILLAS	PIEZA	12	140	1680
4	MESAS	PIEZA	2	1300	2600
5	LIBRERO	PIEZA	2	1200	2400
6	SILLA DE ESCRITORO	PIEZA	2	1500	3000
MUEBLES PRODUCCION					46935.8
1	Balanza de 5 kilos	Piezas	1	900	900
2	Frízer para refrigerar productos	Piezas	1	4400	4400
3	Frízer para refrigerar productos	Piezas	1	4350	4350
4	Tacho Lechero metálico x 50 lts	Piezas	1	700	700
5	Tacho Lechero metálico x 50 lts	Piezas	2	593.9	1187.8
6	Tacho Lechero metálico x 50 lts	Piezas	2	590	1180
7	Tacho Lechero metálico x 40 lts	Piezas	1	1392	1392
8	TACHO PARA LECHE PLASTICO	Piezas	2	300	600
9	Tanque para levadura 1000 lts	Piezas	1	1750	1750
10	OLLA X 20 LTS	Piezas	6	150	900
11	COLADOR GRANDE	Piezas	1	100	100
12	LIRA VERTICAL Y LIRA HORIZONTAL	Piezas	2	950	1900
13	DVS R -704 X 50 C	Piezas	1	96	96
14	TERMOMETRO C/ PRPT PLASTICO	Piezas	1	100	100
15	COLADORES MAS EMBUDO	Piezas	1	55	55
16	MOLDE ACERO X 1 KG	Piezas	10	300	3000
17	MOLDE ACERO X 1/2 KG	Piezas	5	40	200
18	MOLDE ACERO X 5 KG	Piezas	2	700	1400
19	MOLDE ACERO X 1/2 KG CRIOLLO	Piezas	7	230	1610
20	COMPRA DE CUCHARAS DE MADERA	Piezas	2	32.5	65
21	Cocina para sala de producción	Piezas	1	750	750
22	Prensa Neumat 50 m x 1 kg	Piezas	1	3800	3800
23	MESAS	Piezas	5	2500	12500
24	ESTANTES	Piezas	5	800	4000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL					76595.8

g) Inversión Equipo de computación

La empresa requerirá invertir en equipo de computación para el registro correspondiente de los ingresos de efectivo, el control de gastos, y también para el funcionamiento de las diferentes maquinarias digitales en el área de ordeño y crianza, para ello requiere de una inversión de 11.310 Bs como se detalla en el siguiente Cuadro:

INVERSIÓN EN EQUIPO DE COMPUTACIÓN EXPRESADO EN BOLIVIANOS

N°	DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	TOTAL
1	COMPUTADORES DE ESCRITORIO	PZA	2	3905	7810
2	IMPRESORA	PZA	1	3500	3500
TOTAL INVERSION INICIAL					11310

h) TOTAL, INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

La total inversión en activos fijos es de 4.244.167,50 Bs, distribuidas en inversión en terreno, infraestructura, maquinaria y equipo, vehículo, herramientas de trabajo, muebles y enceres, equipo de computación, tal como se detalle en el siguiente cuadro.

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS EXPRESADO EN BOLIVIANOS

N°	DETALLE	UNIDAD	TOTAL
1	INVERSIÓN EN TERRENO	BS.	1449180
2	INFRAESTRUCTURA	BS.	1676375.2
3	MAQUINARIA Y EQUIPO	BS.	718568.2
4	VEHÍCULO	BS.	293137
5	HERRAMIENTAS	BS.	19001.3
6	MUEBLES Y ENCERES	BS.	76595.8
7	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	BS.	11310
TOTAL INVERSIÓN			4244167.5

7.2.3. INVERSIÓN DIFERIDA

La inversión diferida son todos aquellos gastos de organización de investigación de mercados y los diferentes gastos realizados para que la empresa pueda iniciar sus actividades legalmente constituidas es decir son gastos pre operacionales que contablemente se difieren en cuatro años los gastos o inversión diferida asciende a 48.610 Bs, distribuidos de la siguiente manera:

- Gastos de organización con un gasto de 9.200 Bs, para trámites legales y gastos varios por un monto de 5.200 Bs.
- Gastos de investigación por un monto de 3.510 Bs.
- Gastos preoperacionales por un monto de 30.700 Bs que son para la compra de los vacunos para en edad productiva y de buena casta por lo que tiene un precio extra de 500 Bs por encima de lo habitual.

INVERSIÓN DIFERIDA EXPRESADO EN BOLIVIANOS

N°	DETALLE	MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO	SUB TOTAL	TOTAL
1	GASTOS PREOPERACIONALES					30700
	DIFERENCIA DE COMPRA DE SEMOVIENTES REPRODUCTORA	CABEZA	57	500	28500	
	INVENTARIO DE ENSERES DE LIMPIEZA	PZA	1	500	500	
	INVENTARIO DE ROPA DE TRABAJO	PZA	1	1500	1500	
	INVENTARIO DE MATERIAL DE ESCRITORIO	PZA	1	200	200	
2	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS					3510
	PROYECTO	UNICO	1	750	750	
	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	UNICO	1	240	240	
	CONSULTA CON EXPERTOS Y 1º VISITA	UNICO	3	840	2520	
3	GASTOS DE ORGANIZACIÓN					9200
	PATENTES	ANUAL	1	1200	1200	
	LICENCIAS	ANUAL	1	4500	4500	

	TRAMITES	ANUAL	1	3500	3500	
4	GASTOS VARIOS					5200
TOTAL INVERSION INICIAL						48610

7.2.4. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es el dinero necesario para que la empresa requiere para funcionar normalmente en sus actividades empresariales hasta que genere los suficientes recursos y pueda cerrar su ciclo productivo cubriendo todos sus gastos por cuenta propia.

El capital de trabajo requerido por la empresa de estudio es de 200.614 Bs el cual consta de los gastos de administración, producción y comercialización, con un monto de 28.634 Bs que es el monto de 2 meses de trabajo.

La compra de semovientes de primera genética precios de mercado para la compra de 57 semovientes de los cuales 55 son hembras y 2 son machos, con un monto de inversión de 114.000 Bs.

El pago de sueldos y salarios de 2 meses el cual asciende a los 57.981 Bs. Como se muestra en el siguiente cuadro:

DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO				
DETALLE	MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
GASTOS ANUALES	MES	2	14,316.83	28634
COMPRA DE SEMOVIENTES INICIAL	CABEZA	57	2000	114000
SUELDOS Y SALARIOS	MES	2	28,990.29	57981
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO				200614

7.2.5. INVERSIÓN TOTAL

Como podemos ver en el siguiente cuadro la inversión total requerida para la producción y comercialización de carne y leche vacuna de las razas Brahama

y Gyr, es de 4.493.392 Bs, con una inversión en de activos fijos de 4.244.167,50 Bs, y de 249.224 Bs de inversión diferida y de capital de trabajo como se detalla en el siguiente cuadro.

**INVERSIÓN INICIAL
EXPRESADO EN BOLIVIANOS**

N°	DETALLE	UNIDAD	TOTAL
1	INVERSIÓN EN TERRENO	BS.	1449180
2	INFRAESTRUCTURA	BS.	1676375.2
3	MAQUINARIA Y EQUIPO	BS.	718568.2
4	VEHÍCULO	BS.	293137
5	HERRAMIENTAS	BS.	19001.3
6	MUEBLES Y ENCERES	BS.	76595.8
7	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	BS.	11310
SUB TOTAL INVERSION INICIAL A FIJOS			4244167.5
1	CAPITAL DE TRABAJO	BS.	200614
2	INVERSIÓN DIFERIDA	BS.	48610
SUB TOTAL INVERSION INICIAL			BS. 249224
TOTAL INVERSION INICIAL			BS. 4493392

7.3. FINANCIAMIENTO

Para el financiamiento de la inversión requerida por la familia Cayo esta cuenta con el 60% de inversión propia, ya establecida, equivalente a 2.696.035,04 Bs. Teniendo que buscar financiamiento bancario del BDP para cubrir el otro 40% restante que equivale a 1.797.356,69 Bs.

N			
N°	TIPO DE INVERSIÓN	%	MONTO
1	PROPIA	60%	2696035.048
2	PRESTAMO BANCARIO	40%	1797356.699
TOTAL INVERSIÓN			4493391.747

7.4. DETERMINACIÓN DE COSTO DE PRODUCCIÓN

Para la determinación de los costos producción es necesario determinar los costos fijos y variables totales y unitarios, y de la suma de estos es el costo total de producción, que no es más que el costo de producción carne y leche.

7.4.2. DETERMINACIÓN DE COSTOS VARIABLES

La empresa ganadera establece una sinfinidad de costos variables por el hecho de que intervienen muchos procesos en la crianza de ganado bovino y el aprovechamiento de leche natural, estos costos variables se lo pueden agrupar de la siguiente manera:

a) Costo variable de producción de forraje

La empresa ganadera requiere producir forraje para la alimentación de los semovientes durante todo el año, para ello requiere realizar inversiones en semilla abonos e insumos químicos del agro, el cual asciende a 10.277,87 Bs, como se detalla en el siguiente cuadro:

FORRAJE BRIZANTHIA, ALFALFA, DECUMBENS POR HEC/AÑO					
DETALLE	MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNIT	HECTAREAS	SUB TOTAL
SEMILLA	KG	7	48.86	12.86	4399.43
UREA	KG	20	3	12.86	771.79
FOSFATO	KG	0	7	12.86	0.00
HERBICIDA	L	1	75	12.86	964.73
FUNGICIDA	L	1	135	12.86	1736.52
COMBUSTIBLE	L	50	3.74	12.86	2405.40
SUB TOTAL FORRAJE					10277.87

b) Costo variable de producción de grano

La empresa ganadera requiere producir grano de las variedades de avena, cebada y maíz, para el balance de la dieta de los animales vacunos el cual constituye un 30% del total de su alimentación, para ello requiere realizar inversiones en semilla abonos e insumos químicos del agro, el cual asciende a 9.899,39 Bs., como se detalla en el siguiente cuadro:

PRODUCCION DE GRANOS, AVENA, CEBADA, MAIZ POR HEC/AÑO					
DETALLE	MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNIT	HECTAREAS	SUB TOTAL
SEMILLA DE CEBADA	KG	33.33	1.74	17.16	995.37
SEMILLA DE MAIZ	KG	8.33	2.47	17.16	353.24
SEMILLA DE AVENA	KG	8.33	3.6	17.16	514.85
UREA	KG	5	3	17.16	257.42
15-15-15	KG	15	3.75	17.16	965.34
HERBICIDA	L	1	75	17.16	1287.12
FUNGICIDA	L	1	135	17.16	2316.82
COMBUSTIBLE	L	50	3.74	17.16	3209.22
SUB TOTAL GRANOS					9899.39

c) Costo variable de insumos de biosanidad

La empresa ganadera requiere proteger a sus animales de enfermedades y parásitos el cual constituye un costo variable, en antiparasitarios, vacunas, y vitaminas, para ello requiere realizar inversiones en insumos de biosanidad de 5.256,76 Bs, como se detalla en el siguiente cuadro:

INSUMOS DE BIOSANIDAD POR CABEZA DE GANADO POR AÑO					
DETALLE	MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNIT	CABEZAS	SUB TOTAL
ANTIPARASITARIO EXTERNO	UNIDAD	1	6.06	193	1168.65
ANTIPARASITARIO INTERNO	UNIDAD	1	8.35	193	1611.94
VACUNA AFTOSA	DOSIS	0.1	3.69	193	71.19
VACUNA BRUSELOSIS	DOSIS	0.1	0.48	193	9.26
VACUNA CARBUNCULO HEMA	DOSIS	0.1	0.18	193	3.47
VACUNA CARBUNCULO SINTOR	DOSIS	0.1	0.50	193	9.65
VACUNA RABIA	DOSIS	0.1	0.18	193	3.47
VACUNA RINOTRAQUETIS	DOSIS	0.1	0.80	193	15.44

ANTIBIOTICOS	DOSIS	0.05	1.37	193	13.22
VITAMINA ADE INYECTABLE	DOSIS	0.25	0.55	193	26.54
RECONSTITUYENTES	DOSIS	0.25	0.80	193	38.60
PROTOCOLO DE INSEMINACIÓN	DOSIS	1	41.55	55	2285.32
SUB TOTAL BIOSANIDAD ANIMAL					5256.76

d) Determinación del costo total variable

La empresa ganadera cuenta con un costo variable anual de 25.434,02 Bs, distribuido en forraje, granos e insumos de bioseguridad animal, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

COSTOS VARIABLES		
DETALLE	MEDIDA	TOTAL
FORRAJE	AÑO	10277.87
GRANOS	AÑO	9899.39
BIOSANIDAD	AÑO	5256.76
SUB TOTAL		25434.02

7.4.3. COSTOS FIJOS ANUALES

La empresa ganadera establece una sinfinidad de costos fijos anuales por el hecho de que intervienen muchos gastos y de fuentes diversas, estos costos fijos se lo pueden agrupar de la siguiente manera:

a) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Los gastos de administración de la empresa ganadera que se pretende realizar son todos aquellos gastos que utiliza la administración para el funcionamiento de la parte estratégica de la empresa, es así que el gasto en este punto asciende a 4.600 Bs, como nos muestra el siguiente cuadro:

Gastos administrativos-por año

Expresado en bolivianos

N°	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario [Bs]	Costo Total
1	Energía Eléctrica	mensual	12	70.00	840.00
2	Teléfono-Celular	mensual	12	150.00	1,800.00
3	Material de Escritorio	Mensual	12	50.00	600.00
5	Mantenimiento de computadoras	semestral	2	80.00	160.00
6	Material de limpieza	semestral	2	160.00	320.00
7	Agua	mensual	12	40.00	480.00
9	Licencias de Funcionamiento	anual	1	400.00	400.00
COSTO TOTAL					4,600.00

b) GASTOS DE PRODUCCIÓN

Los gastos de producción son todos aquellos gastos que la empresa eroga para el funcionamiento del área de producción, tomando en cuenta estos gastos la empresa tendrá un gasto de producción de 8.591 Bs, como nos muestra el siguiente cuadro:

Gastos de producción

Expresado en bolivianos

N°	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario [Bs]	Costo Total
1	Energía Eléctrica	mensual	12	350.00	4,200.00
2	Teléfono-Celular	mensual	12	100.00	1,200.00
3	Agua	Mensual	12	130.00	1,560.00
4	Guantes de Cuero	Anual	1	30.00	30.00
5	Lentes de Seguridad	Anual	1	30.00	30.00
6	Botas de Goma con Punta de Acero	Anual	5	159.00	795.00
7	OVEROLES COLOR VERDE	Anual	4	85.00	340.00
8	CASCO DE SEGURIDAD	Anual	1	65.00	65.00
9	CHALECO REFLECTIVO	Anual	1	75.00	75.00
10	MÁSCARA PARA Construcción color negro / AZUL para fumigado	Anual	2	28.00	56.00
11	Material de limpieza	semestral	2	120.00	240.00
COSTO TOTAL					8,591.00

c) GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN

Los gastos de comercialización o de marketing son todos aquellos gastos necesarios para dar a conocer el producto al público objetivo, estos gastos ascienden a 13.510 Bs por año los cuales están distribuidos en comunicación, publicidad por radio, tv, volantes, y otros como se especifica en el cuadro siguiente:

GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN

Expresado en bolivianos

Nº	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario [Bs]	Costo Total
1	Teléfono celular	Mensual	12	80.00	960
2	Material de escritorio	Semestral	2	120.00	240
5	Impresión de recibos	Pza.	20	10.00	200
6	Lubricantes y combustibles	Mensual	12	200.00	2400
7	Afiches	Pedido	500	1.40	700
8	Tarjetas personales	Pedido	1000	0.30	300
9	Almanques	Pedido	500	1.50	750
10	Delantales	Pedido	50	20.00	1000
11	Combustible	Mensual	12	400.00	4800
12	Internet	Mensual	12	180.00	2160
COSTO TOTAL					13,510.00

d) GASTOS EN SUELDOS Y SALARIOS

Los gastos en sueldos y salarios ascienden a 347.883,48 Bs, en sueldos y salarios, de los cuales 268.800 Bs., son por concepto de haberes básicos como así también 79.083,48 Bs son por concepto de beneficios sociales que la empresa deberá correr, por otro lado, la escala salarial está en función al grado de importancia de cada puesto como se detalla en el cuadro:

SUELDOS Y SALARIOS

Expresado en bolivianos					
Cargo	Detalle	Puestos	Meses	Remuneración mensual	Total año
Gerente	Tiempo completo	1	12	4000.00	48,000.00
Administrador de granja	Tiempo completo	1	12	3000.00	36,000.00
Veterinario	Por servicio	1	12	700.00	8,400.00
Personal pecuario	Tiempo completo	2	12	2500.00	60,000.00
Personal agrícola	Tiempo completo	2	12	2500.00	60,000.00
Chofer	Tiempo completo	1	12	2500.00	30,000.00
Sereno	Tiempo completo	1	12	2200.00	26,400.00
SUB TOTA EN SUELDOS Y SALARIOS					268,800.00
PERSONAL DE PLANTA PARA BENEFICIOS SOCIALES					260,400.00
BENEFICIOS SOCIALES					79,083.48
TOTAL EN SUELDOS Y SALARIOS					347,883.48

e) GASTOS FINANCIEROS

Los gastos financieros son todos aquellos gastos que están contemplados por la adquisición de un préstamo bancario que en el caso de la empresa la deuda asciende a 1.797.356,69 Bs de los cuales cancela por concepto de intereses la suma de 125814,97 Bs, anualmente como se detalla en el cuadro siguiente:

PRESTAMO BANCARIO					
	MONTO	1797356.699			
	TASA DE INTERÉS	7.0%			
	AÑOS	10			
	AMORTIZACIONES	10			
N°	SALDO INICIAL	AMORTIZACIÓN CAPITAL	INTERÉS	PAGO DE CUOTA	SALDO
0					1797356.70
1	1797356.70	179735.67	125814.97	305550.64	1617621.03
2	1617621.03	179735.67	113233.47	292969.14	1437885.36
3	1437885.36	179735.67	100651.98	280387.64	1258149.69
4	1258149.69	179735.67	88070.48	267806.15	1078414.02
5	1078414.02	179735.67	75488.98	255224.65	898678.35

6	898678.35	179735.67	62907.48	242643.15	718942.68
7	718942.68	179735.67	50325.99	230061.66	539207.01
8	539207.01	179735.67	37744.49	217480.16	359471.34
9	359471.34	179735.67	25162.99	204898.66	179735.67
10	179735.67	179735.67	12581.50	192317.17	0.00

f) DEPRECIACIÓN

Los activos de la empresa ganadera de la familia Cayo se depreciarán como muestra el cuadro en 180.052,13 bs anualmente con depreciaciones en maquinaria y herramientas, muebles y enseres, equipo de computación infraestructura e inversión diferida, como se detalla en el cuadro siguiente:

**CUADRO DE DEPRECIACIÓN
EXPRESADO EN BOLIVIANOS**

N°	DETALLE	INVERSIÓN	AÑOS DE VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN		TOTAL DEPRECIACION
				ANUAL	AÑOS	
1	INVERSIÓN EN TERRENO	1449180	0	0	10	0
2	INFRAESTRUCTURA	1676375.2	50	33527.504	10	335275.04
3	MAQUINARIA Y EQUIPO	718568.2	8	89821.025	10	898210.25
4	VEHÍCULO	293137	10	29313.7	10	293137
5	HERRAMIENTAS	19001.3	4	4750.325	10	47503.25
6	MUEBLES Y ENSERES	76595.8	10	7659.58	10	76595.8
7	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	11310	4	2827.5	10	28275
8	INVERSIÓN DIFERIDA	48610	4	12152.5	4	48610
TOTAL DEPRECIACION		4292777.5		180052.134	10	1727606.34

g) DETERMINACIÓN DEL COSTO TOTAL FIJO ANUAL

El costo fijo total de la empresa productora de ganado vacuno y leche, asciende a los 680.451,58 Bs, como se muestra en el siguiente cuadro:

COSTOS FIJOS		
DETALLE	MEDIDA	TOTAL

SUELDOS Y SALARIOS	ANUAL	347,883.48
GASTOS DE ADMINISTRACION	ANUAL	4,600.00
GASTOS DE FABRICA	ANUAL	8,591.00
GASTOS DE COMERCIALIZACION	ANUAL	13,510.00
DEPRECIACION	ANUAL	180052.134
GASTOS FINANCIEROS	ANUAL	125814.97
SUB TOTAL		680,451.58

7.4.4. TOTAL COSTO VARIABLE Y COSTO FIJO ANUAL

El costo total determinado por la empresa es de 705.885,60 Bs, mismo que es la total erogación de dinero en un año comercial, y es dinero que la empresa debe producir en ingreso para que no entre en pérdida.

COSTOS VARIABLES		
DETALLE	MEDIDA	TOTAL
FORRAJE	AÑO	10277.87
GRANOS	AÑO	9899.39
BIOSANIDAD	AÑO	5256.76
SUB TOTAL		25434.02
COSTOS FIJOS		
DETALLE	MEDIDA	TOTAL
SUELDOS Y SALARIOS	ANUAL	347,883.48
GASTOS DE ADMINISTRACION	ANUAL	4,600.00
GASTOS DE FÁBRICA	ANUAL	8,591.00
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	ANUAL	13,510.00
DEPRECIACIÓN	ANUAL	180052.134
GASTOS FINANCIEROS	ANUAL	125814.97
SUB TOTAL		680,451.58
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN		705,885.60

7.5. COSTO TOTAL UNITARIO

Una vez determinado los costos de producción tanto fijos y variables se pues determinar el costo unitario total de producción que en el caso de la empresa ganadera está distribuido en variables y fijos los cuales se estudian a continuación:

a) Costo variable unitario

El costo variable unitario de la granja ganadera cuenta con dos productos que son la carne y la leche, mismo que por medio de un prorrateo se pudo establecer que el costo variable por kilo de carne de res es de 0.33 Bs, y de 0.05 Bs, cada litro de leche, como se detalla en el cuadro.

COSTO UNITARIO VARIABLE POR KILO Y LITRO								
DETALLE	TIEMPO	TOTAL	KILOS	FACTOR	LITROS	FACTOR	C. U. CARNE	C. U. LECHE
FORRAJE	AÑO	10277.87	16750.00	0.21	435600	0.78548627	0.13	0.019
GRANOS	AÑO	9899.39	16750.00	0.21	435600	0.78548627	0.13	0.018
INSUMOS DE BIOSANIDAD	AÑO	5256.76	16750.00	0.21	435600	0.78548627	0.07	0.009
COSTO VARIABLE UNITARIO							0.33	0.05

b) Costo fijo unitario

El costo fijo unitario de la granja ganadera cuenta con dos productos que son la carne y la leche, mismo que por medio de un prorrateo se pudo establecer que el costo fijo unitario por kilo de carne de res es de 8,71 Bs, y de 1,23 Bs, cada litro de leche, como se detalla en el cuadro.

COSTO UNITARIO FIJO UNITARIO POR KILO Y LITRO								
DETALLE	TIEMPO	TOTAL	KILOS	FACTOR	LITROS	FACTOR	C. U. CARNE	C. U. LECHE
SUELDOS Y SALARIOS	AÑO	347,883.48	16750	0.21	435600	0.78548627	4.46	0.63
GASTOS DE ADMINISTRACION	AÑO	4,600.00	16750	0.21	435600	0.78548627	0.06	0.01
GASTOS DE FABRICA	AÑO	8,591.00	16750	0.21	435600	0.78548627	0.11	0.02
GASTOS DE COMERCIALIZACION	AÑO	13,510.00	16750	0.21	435600	0.78548627	0.17	0.02
DEPRECIACION	AÑO	180,052.13	16750	0.21	435600	0.78548627	2.31	0.32
GASTOS FINANCIEROS	AÑO	125,814.97	16750	0.21	435600	0.78548627	1.61	0.23
COSTO FIJO UNITARIO							8.71	1.23

c) Costo unitario de producción

El costo unitario de producción no es más que la suma de los costos fijos y variables que en el caso de la carne este es de 9.04 Bs el costo de producción

por cada kilo de carne producido, así también la leche tiene un costo de producción de 1,27 Bs, por cada litro de leche que produce las vacas de la raza Brahama y Gyr, como se muestra en el siguiente cuadro:

COSTOS UNITARIOS POR KILO Y LITRO								
COSTO UNITARIO VARIABLE POR KILO Y LITRO								
DETALLE	TIEMPO	TOTAL	KILOS	FACTOR	LITROS	FACTOR	C. U. CARNE	C. U. LECHE
FORRAJE	AÑO	10277.87	16750	0.21	435600	0.78548627	0.13	0.019
GRANOS	AÑO	9899.39	16750	0.21	435600	0.78548627	0.13	0.018
INSUMOS DE BIOSANIDAD	AÑO	5256.76	16750	0.21	435600	0.78548627	0.07	0.009
COSTO VARIABLE UNITARIO							0.33	0.05
COSTO UNITARIO FIJO UNITARIO POR KILO Y LITRO								
DETALLE	TIEMPO	TOTAL	KILOS	FACTOR	LITROS	FACTOR	C. U. CARNE	C. U. LECHE
SUELDOS Y SALARIOS	AÑO	347,883.48	16750	0.21	435600	0.78548627	4.46	0.63
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	AÑO	4,600.00	16750	0.21	435600	0.78548627	0.06	0.01
GASTOS DE FÁBRICA	AÑO	8,591.00	16750	0.21	435600	0.78548627	0.11	0.02
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	AÑO	13,510.00	16750	0.21	435600	0.78548627	0.17	0.02
DEPRECIACIÓN	AÑO	180,052.13	16750	0.21	435600	0.78548627	2.31	0.32
GASTOS FINANCIEROS	AÑO	125,814.97	16750	0.21	435600	0.78548627	1.61	0.23
COSTO FIJO UNITARIO							8.71	1.23
COSTO TOTAL							9.04	1.27

7.6. INGRESOS PROYECTADOS

La empresa ganadera de la familia Cayo en cuanto a sus ingresos en el primer año que inicie sus actividades la empresa tendrá una demanda de 16.750 Kilos de carne anualmente lo que equivale al 58% del total de su capacidad de producción, en el segundo año incrementara su producción en un 3.8% respectivamente hasta llegar al 10 año, así también se tiene que cuando la

empresa produzca a los 16750 kilos de carne la empresa tendrá una participación del mercado del 12% del total de la carne que se demanda.

Los ingresos anuales para la empresa son de 380.675 Bs en el primer año, de 395.141 Bs en el segundo, y de 532.513 Bs en el último año como se puede apreciar en el siguiente cuadro en cuanto la demanda de carne de res.

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA
DEMANDA A SATISFACER 135715
DEMANDA A SATISFACER 16750
PARTICIPACIÓN DE
MERCADO 12%

AÑO	DEMANDA	INCREMENT %	DEMAN PROYECT	PRECIO	INGRESO ANUAL
1	16750	3.8%	16750	23	380675
2	17387	3.8%	17387	23	395141
3	18047	3.8%	18047	23	410156
4	18733	3.8%	18733	23	425742
5	19445	3.8%	19445	23	441920
6	20184	3.8%	20184	23	458713
7	20951	3.8%	20951	23	476144
8	21747	3.8%	21747	23	494238
9	22573	3.8%	22573	23	513019
10	23431	3.8%	23431	23	532513

En cuanto a la demanda de leche la empresa ofertara 435.600 litros de leche y aumentara su oferta año a año en un 3.8% con un precio de venta de 3.2 Bs por cada litro unos ingresos por concepto de leche de 1.393.920 Bs en el primer año y aumenta hasta llegar a los 1.949.908 Bs. En el último año proyectado, como se muestra en el siguiente cuadro:

INGRESO POR LECHE

AÑO	OFERTA DE LECHE	INCREMENT %	OFERTA PROYECTADA	PRECIO	INGRESO ANUAL
1	435600	3.8%	435600	3.2	1393920
2	452153	3.8%	452153	3.2	1446889
3	469335	3.8%	469335	3.2	1501871
4	487169	3.8%	487169	3.2	1558942
5	505682	3.8%	505682	3.2	1618182
6	524898	3.8%	524898	3.2	1679673
7	544844	3.8%	544844	3.2	1743500
8	565548	3.8%	565548	3.2	1809753
9	587039	3.8%	587039	3.2	1878524
10	609346	3.8%	609346	3.2	1949908

7.7. COSTOS VARIABLES PROYECTADOS

Al igual que los ingresos los costos variables de la empresa son proyectados en función a su producción como se muestra en el cuadro donde los costos variables del primer año en cuanto a la carne son de 5.456 Bs, y de la leche es de 19.978 Bs., en el primer año y asciende en el décimo año a 7.632 Bs con un costo variable unitario de 0.33 Bs por kilo de carne. Y un ascenso en la leche de 27.947 Bs, en el último año con un costo variable de 0.05 Bs como se muestra en el siguiente cuadro:

COSTO VARIABLE KILO DE CARNE

AÑO	DEMANDA	INCREMENT %	DEMAN PROYECT	COSTO VARIABLE	COSTO VARIABLE
1	16750	3.8%	16750	0.33	5456
2	17387	3.8%	17387	0.33	5663
3	18047	3.8%	18047	0.33	5878
4	18733	3.8%	18733	0.33	6102
5	19445	3.8%	19445	0.33	6334
6	20184	3.8%	20184	0.33	6574
7	20951	3.8%	20951	0.33	6824
8	21747	3.8%	21747	0.33	7084
9	22573	3.8%	22573	0.33	7353

10	23431	3.8%	23431	0.33	7632
----	-------	------	-------	------	------

COSTO VARIABLE LECHE

AÑO	OFERTA DE LECHE	INCREMENT %	OFERTA PROYECTADA	COSTO VARIABLE	COSTO VARIABLE
1	435600	3.8%	435600	0.05	19978
2	452153	3.8%	452153	0.05	20737
3	469335	3.8%	469335	0.05	21525
4	487169	3.8%	487169	0.05	22343
5	505682	3.8%	505682	0.05	23192
6	524898	3.8%	524898	0.05	24074
7	544844	3.8%	544844	0.05	24988
8	565548	3.8%	565548	0.05	25938
9	587039	3.8%	587039	0.05	26924
10	609346	3.8%	609346	0.05	27947

7.8. FLUJO DE CAJA

El análisis de la factibilidad económica y viabilidad financiera de la empresa ganadera de la familia Cayo que pretende ingresar al mercado responde al siguiente flujo de caja proyectado el cual nos dice lo siguiente:

- La inversión requerida por la empresa asciende a 4.493.391,75 Bs dinero que será invertido desde el primer año.
- Los costos fijos totales que son de 872,339.75 Bs para todas las gestiones estos comprende los costos de administración, comercialización, gasto en sueldos y salarios, imprevistos, depreciación y el costo financiero.
- La utilidad de la empresa se ve reflejada desde el primer año de funcionamiento y tiende a aumentar por lo que es alcanzado por el impuesto a las utilidades del régimen agropecuario.
- Los flujos de caja de la empresa en el primer año son de 1.193.873,05 Bs en el primer año, de 931,019.86 en el segundo año, respectivamente

hasta llegar al año 10 con un flujo de caja de 5.070.488,40 Bs, el cual es un buen factor para invertir en la empresa.

FLUJO DE CAJA ECONOMICO FINANCIERO

Expresado en Bolivianos

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESO TOTAL		1,774,595.00	1,446,888.96	1,501,870.74	1,558,941.83	1,618,181.62	1,679,672.52	1,743,500.08	1,809,753.08	1,878,523.70	1,949,907.60
Ingreso por venta de carne		380,675.00	395,140.65	410,155.99	425,741.92	441,920.12	458,713.08	476,144.18	494,237.66	513,018.69	532,513.40
Ingreso por venta de leche		1,393,920.00	1,446,888.96	1,501,870.74	1,558,941.83	1,618,181.62	1,679,672.52	1,743,500.08	1,809,753.08	1,878,523.70	1,949,907.60
TOTAL EGRESOS		897,773.77	886,179.11	874,622.75	863,106.15	839,478.38	828,046.03	816,658.26	805,316.81	794,023.48	782,780.12
COSTOS VARIABLES		25,434.02	26,420.86	27,445.99	28,510.89	29,617.12	30,766.26	31,959.99	33,200.04	34,488.20	35,826.34
COSTOS FIJOS		872,339.75	859,758.26	847,176.76	834,595.26	809,861.27	797,279.77	784,698.27	772,116.77	759,535.28	746,953.78
Gastos de administracion		4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00
Gastos de produccion		8,591.00	8,591.00	8,591.00	8,591.00	8,591.00	8,591.00	8,591.00	8,591.00	8,591.00	8,591.00
GASTOS DE COMERCIALIZACION		13,510.00	13,510.00	13,510.00	13,510.00	13,510.00	13,510.00	13,510.00	13,510.00	13,510.00	13,510.00
Mano de Obra		347,883.48	347,883.48	347,883.48	347,883.48	347,883.48	347,883.48	347,883.48	347,883.48	347,883.48	347,883.48
Servicio a la deuda		179,735.67	179,735.67	179,735.67	179,735.67	179,735.67	179,735.67	179,735.67	179,735.67	179,735.67	179,735.67
Intereses		125,814.97	113,233.47	100,651.98	88,070.48	75,488.98	62,907.48	50,325.99	37,744.49	25,162.99	12,581.50
Depreciacion		180,052.13	180,052.13	180,052.13	180,052.13	180,052.13	180,052.13	180,052.13	180,052.13	180,052.13	180,052.13
Amortizacion inv diferida		12,152.50	12,152.50	12,152.50	12,152.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		876,821.23	560,709.85	627,247.99	695,835.67	778,703.24	851,626.49	926,841.81	1,004,436.27	1,084,500.22	1,167,127.47
Impuesto a las transacciones		53,237.85	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD IMPONIBLE		823,583.38	560,709.85	627,247.99	695,835.67	778,703.24	851,626.49	926,841.81	1,004,436.27	1,084,500.22	1,167,127.47
Impuestos RAU	0.00	1,650.63	1,650.63	1,650.63	1,650.63	1,650.63	1,650.63	1,650.63	1,650.63	1,650.63	1,650.63
UTILIDAD NETA	0.00	821,932.74	559,059.21	625,597.36	694,185.04	777,052.60	849,975.86	925,191.18	1,002,785.63	1,082,849.58	1,165,476.84
Depreciacion		180,052.13	180,052.13	180,052.13	180,052.13	180,052.13	180,052.13	180,052.13	180,052.13	180,052.13	180,052.13
Inversion inicial(aporte propio)	-4,244,167.50										
Inversion capital de trabajo	-200,614.25										200,614.25
Inversion diferida	-48,610.00										
Amortizacion inv diferida		12,152.50	12,152.50	12,152.50							
Recuperacion capital		179,735.67	179,735.67	179,735.67	179,735.67	179,735.67	179,735.67	179,735.67	179,735.67	179,735.67	179,735.67
Valor de desecho (residual)											3,344,361.96
FLUJO DE CAJA	-4,493,391.75	1,193,873.05	930,999.52	997,537.66	1,053,972.84	1,136,840.41	1,209,763.66	1,284,978.98	1,362,573.44	1,442,637.39	5,070,240.85

7.9. INDICADORES DE RENTABILIDAD

Un indicador de rentabilidad es una herramienta financiera que mide la rentabilidad de una operación en términos monetarios, porcentuales o de otra índole y toda inversión espera mínimamente una tasa de rentabilidad mayor de lo que ofrecen en el banco.

7.9.2. Valor Actual Neto

La VAN (valor actual neto), es una herramienta financiera que mide la inversión en relación a los ingresos percibidos, pero tomando en cuenta que son utilidades futuras los vuelve en tiempo real haciendo una diferencia entre inversión y beneficio neto, donde si el valor de la VAN es mayor que cero se debería aceptar el proyecto. En el caso de la empresa ganadera de la familia CAYO, la VAN asciende a 5.257.923,63 Bs el cual quiere decir que, si se debe invertir en la empresa, porque después de diez años la empresa habrá ganado 5.257.923,63 Bs, después de recuperar su inversión, con una tasa de costo de oportunidad del 7%, como se lo puede ver en el cuadro siguiente:

INDICADOR	
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	5,257,923.63

7.9.3. Tasa Interna de Retorno

Conocida como tasa interna de retorno que no es más que el porcentaje que la empresa puede soportar antes de que el van sea 0, que en el caso de la TIR de la empresa es de 24,57 % de TIR neta, lo que significa que si se debería invertir en el proyecto porque la empresa puede soportar en un 24,57 % antes de que el VAN sea cero y deje de ser rentable. Tal como nos muestra en el siguiente cuadro:

INDICADOR	
TASA INTERNA DE RETONO (TIR)	24.54%

7.9.4. PERIODO DE RECUPERACIÓN

El periodo de recuperación de la empresa ganadera es de cuatro años y tres meses esto quiere decir que la empresa generará los beneficios suficientes en este tiempo mencionado para cubrir la inversión inicial el cual es favorable porque el periodo de recuperación no pasa de los cinco años. En el cuadro se detalla los factores tomados para el periodo de recuperación.

FLUJO DE CAJA	-4,493,391.75	1,193,873.05	930,999.52	997,537.66	1,053,972.84	1,136,840.41
DESCUENTO DE FLUJO	-4,493,391.75	-3,299,518.70	-2,368,519.18	-1,370,981.52	-317,008.68	819,831.73
RECUPERACIÓN EN AÑOS	0	1	1	1	1	0.28
RECUPERACIÓN EN MESES						3
PERIODO DE RECUPERACIÓN EN 4 AÑO Y 3 MESES						

Según el análisis financiero podríamos decir que la familia CAYO si debería invertir en una granja de ganado vacuno para la explotación de carne y leche pues estas podrán ser viable económica y financieramente para realizar la inversión correspondiente, puesto que los indicadores VAN, TIR y Periodo de recuperación nos muestran la viabilidad económica del plan financiero.

CAPITULO VI

PLAN DE CONTINGENCIAS E IMPLANTACION

8. PLAN DE CONTINGENCIAS E IMPLEMENTACIÓN

La última fase de todo plan de negocios es tener un plan de contingencia e implementación que nos permita medir de manera cronológica las actividades a desarrollarse hasta el total funcionamiento de todo el plan de negocios, así también cuente con lineamientos y acciones que nos permita realizar en caso de existir alguna contingencia que no esté previsto en el plan de negocios, para mejorar la eficiencia de implementación de todo plan de negocios.

8.1. PLAN DE CONTINGENCIAS

El Plan de Contingencia es una herramienta valiosa que permite implementar medidas de tipo preventivo que aminoren o eviten la ocurrencia de ciertos imprevistos que no estaban contemplados en las diferentes áreas del plan de negocio, o de cualquier amenaza que se presente y dañe el plan de negocio.

8.1.2. PLAN DE ACCIÓN DEL ÁREA ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS

Entre los principales riesgos que pueden ocurrir y las acciones que se pueden tomar en esta área son los siguientes:

- En la parte legal de la empresa

En cuanto a la parte legal en la obtención del registro sanitario que es la parte más difícil de cumplir y que impediría el funcionamiento de la empresa la normativa actual de SENASAG, permite a las empresas otorgar un lapso de tiempo extra para poder culminar trámites para la obtención del número de Registro. Que el Gerente General solamente debería mandar los oficios correspondientes para la ampliación del plazo.

- En la contratación de personal veterinario

Otra fuente de imprevistos es que el personal Veterinario, no se llegue a contar con su persona por algún imprevisto que haya tenido y su asistencia sería de suma importancia, por lo que el gerente General puede tomar en reemplazo a otro veterinario que esté en la zona o en la ciudad de Tarija, mismo lugar que cuenta con una gran cantidad de profesionales que puedan cubrir este puesto tan importante y necesario.

- En la contratación de personal pecuario o agrícola

Es común ver que el personal operativo algunas veces fallen a sus labores asignadas por algunos imprevistos personales o que simplemente se hayan retirado de la empresa sin ningún aviso como ocurre en varias situaciones, en caso de producirse esta situación la empresa o el gerente podrá cubrir estos puestos momentáneamente por medio de incremento de horas días al otro personal, como también asignarlas al sereno, hasta que realice la contratación correspondiente o la incorporación al puesto del personal.

8.1.3. PLAN DE ACCIÓN PARA EL ÁREA MARKETING

Entre los imprevistos en el área de marketing y líneas de acción que se pueden tomar son las siguientes:

- En cuanto al canal de distribución

En el canal de distribución se contará con un solo camión frigorífico, por lo que puede existir algunos imprevistos que dejen sin movilidad por un determinado tiempo, impidiendo que la empresa pueda seguir operando normalmente en sus diferentes actividades, por lo que la gerencia deberá tomar la contratación inmediata de alquiler de movilidad y hacer el cambio de carrocería al camión contratado, o alquilar el servicio de transporte de las otras distribuidoras de carne.

- Publicidad por radio y TV

Cuando el gasto para publicidad por radio y TV sean mucho mayor a lo presupuestado o estos no estén rindiendo las proyecciones la empresa o gerencia simplemente tendrá que suspenderlo y optar por la publicidad por internet que es la más barata y eficiente, como así también hacer mayor énfasis a la publicidad boca a boca por medio de afiches y tarjetas.

8.1.4. PLAN DE ACCIÓN PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

En el área de producción se pueden tomar las siguientes líneas de acción si ocurriesen los siguientes aspectos:

- Cuando la demanda de carne sea mucho mayor.

Cuando la demanda de carne sea mucho mayor que la proyectada la empresa puede soportarlo pues según los datos la empresa solo estaría utilizando el 48% de su capacidad, por lo que simplemente debería aumentar en la cantidad de hembras reproductoras y un toro, misma que permitirá incrementar la oferta a un mediano plazo.

- Cuando la demanda de carne de un determinado tipo de calidad sea mucho mayor a las otras

Cuando la demanda de carne sea inclinada a un solo tipo de calidad de carne por la tendencia de los compradores la empresa puede acoplar la faena e esta tendencia para así satisfacerla plenamente.

- Cuando la demanda de carne sea mucho más baja de lo planificado

Cuando la demanda de carne se inferior a lo planificado y esta sea un peligro en los costos, la empresa puede volver un porcentaje de su ganado a la cría anterior es decir dejar al ganado que busque su alimentación por sus propios medios pues se tiene un terreno libre de más del 50% mismo que servirá para repeler estas situaciones hasta mejorar la demanda.

- Imprevistos con los proveedores

Cuando se de que alguno de los proveedores deje de suministrar a la empresa por alguna razón esta situación no afectará a la empresa pues se tiene la ciudad de Tarija como el proveedor más grande para la empresa el cual puede utilizar hasta quedar con un nuevo proveedor.

- Cuando el forraje sea insuficiente

Cuando el forraje sea insuficiente por el hecho de una mala cosecha o algún desastre natural, la empresa podrá recurrir al gran mayorista de forraje por excelencia que es la ciudad de Santa Cruz, mismo que suministra a todas las ganaderas, como así también podrá pedir a algunos productores la compra de antemano de forraje de maíz como primera medida preventiva.

8.1.5. PLAN DE ACCIÓN PARA EL PLAN FINANCIERO

En el área de finanzas es un área de análisis mismo que en cualquier imprevisto en alguna de las áreas anteriores, esta área debe tener todos los datos actualizados que permitan medir por medio de sus indicadores el impacto que tiene los imprevistos para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

8.2. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación del proyecto es una guía cronológica de todas las acciones que se llevan adelante durante todo un año y que interviene todas las áreas de la administración es así que el plan de implementación es el siguiente:

8.2.2. PREORGANIZACIONAL

Los gastos preorganizacionales son todas las inversiones que se realizarán antes de la puesta en marcha de la empresa y estos son realizados por única vez, en comparación de los otros gastos que su ciclo productivo e incidencia se da anualmente y es como sigue:

- En cuanto al terreno y su adecuación para la crianza de ganado, este se la realizará por única vez en el mes de enero que consiste en el desmote, apertura de caminos y otros.

- La infraestructura necesaria se la realizará en los meses de enero y febrero para poder implementar todas las construcciones necesarias para el desarrollo del proceso productivo y administrativo de la empresa.
- La adquisición del vehículo se la realizará en la tercera semana del mes de enero, al igual que la maquinaria y herramientas necesarias para la agricultura.
- La parte legal se lo realizará en la primera semana de marzo después de contar con las instalaciones y su tiempo de adquisición no es demoroso.
- Los inventarios necesarios se la adquirirán en la segunda semana de febrero.
- La adquisición de semovientes se lo realizará en la primera semana de marzo para empezar el ciclo productivo de carne y leche.

8.2.3. MARKETING

El plan de implementación de marketing será renovado de manera constante anualmente y es como sigue a continuación:

- La publicidad por Tv será realizada en los meses de enero, abril, septiembre y diciembre con el fin de no incrementar los costos en publicidad.
- La publicidad por radio será realizada en los meses de febrero, junio y noviembre, para contrarrestar la falta de publicidad de tv e información a la gran demanda de carne.
- La publicidad por internet es decir por Facebook, tendrá una incidencia de manera diario durante todo el año por tratarse de una publicidad barata y muy efectiva en los últimos años, junto a whatsApp.
- La fuerza en ventas y la distribución se la realizara semana por medio es decir cada 14 días, el encargado de distribución realizara recorridos por las carnicerías para proveer de carne a estos y a su vez este hará todas las ofertas publicitarias y la entrega de afiches y tarjetas personales para

que nuevas carnicerías puedan adquirir la carne en sus diferentes variedades de calidad.

8.2.4. RECURSOS HUMANOS

En cuanto a los recursos humanos el plan de implementación es como sigue:

- El reclutamiento de personal se lo realizara en la primera semana de febrero con el fin de empezar en marzo con el trabajo laboral.
- La selección de personal adecuado se lo realizará en la segunda semana del mes de febrero.
- La contratación se lo realizará en la tercera semana de febrero.
- La inducción y acondicionamiento del trabajador se la realizará en la tercera y cuarta semana para que desde la primera semana del mes de marzo este pueda estar adecuadamente familiarizado con su puesto de trabajo.
- La evaluación del personal se lo realizara anualmente en la primera semana de mayo y la primera semana del mes de diciembre, con el fin de incentivar al personal e identificar fallas y mejoras en los cargos.

8.2.5. PRODUCCIÓN

El área de producción es el área con mayor dinamismo por lo que requiere de mayor planificación y cuidado en su planificación y es así que este tendrá la siguiente línea de acción:

- La alimentación del ganado se la realiza en las primeras horas de la mañana y primeras horas de la tarde con cuidados constantes durante todo el año.
- La preparación de la tierra para el cultivo se la realizará en la última semana de febrero en la pos cosecha y la última semana de septiembre para la siembra de los granos para la alimentación de los semovientes.

- El abono de la tierra se lo realiza después del arado de la tierra en el primer día de octubre para empezar con el cultivo de granos.
- El riego y cuidado de la tierra se lo realizará cada 2 semanas durante todo el año.
- El curado de los pastizales se lo realizará cada 15 días durante los cuatro meses después del arado de la tierra como se muestra en el cuadro.
- La cosecha de pastizales y granos empieza en la primera semana de noviembre y tendrán cortes cada 15 días hasta el mes de febrero cuando realizará la última cosecha de granos.
- La asistencia veterinaria se lo realiza por medio del médico veterinario con visitas de cada fin de mes mismo que realizará la asistencia fitosanitaria de los animales.
- La producción de leche se lo realizará de manera diaria durante todo el año por medio de la maquinaria correspondiente para el aprovechamiento de este otro gran producto principal.
- La producción de carne y faeneo se lo realizará cada dos semanas para proveer de carne a las carnicerías y público en general durante todo el año.

8.2.6. FINANZAS

En cuanto al área de finanzas este debe ser actualizado y poder tener repotes diarios y en cualquier momento para la evolución de los objetivos y los parámetros de medición como se muestra en el cuadro de actividades que se muestra a continuación:

CUADRO CRONOLÓGICO DE ACCIÓN CRONOLÓGICA DE ACTIVIDADES

PLAN DE IMPLEMENTACION													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
PRE ORGANIZACIONAL													
TERRENO	■	■	■	■									
INFRAESTRUCTURA	■	■	■	■	■								
VEHICULO		■											
MAQUINARIA Y EQUIPO		■											
HERRAMIENTAS		■											
LICENCIAS	■												
INVENTARIOS			■										
ADQUISICION DE SEMOVIENTES						■							
MARKETING													
PUBLICIDAD POR TV	■	■	■	■			■	■	■	■	■	■	■
PUBLICIDAD POR RADIO		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PUBLICIDAD POR INTERNET	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FUERZA EN VENTAS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DISTRIBUCION	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
RECURSOS HUMANOS													
RECLUTAMIENTO				■									
SELECCIÓN				■									
CONTRATACION				■									
IDUCCION				■									
EVALUACION													■
PRODUCCION													
ALIMENTACION	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
RASTRILLAJE				■						■			
ABONAMIENTO										■			
RIEGO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CURADO										■	■	■	■
COSECHA		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ASISTENCIA VETERINARIA		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PRODUCCION DE LECHE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PRODUCCION DE CARNE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FINANZAS													
ACTUALIZACION DE DATOS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el entorno macroeconómico, presenta un buen clima para iniciar inversiones, puesto que la economía del sector agrícola tiende a crecer, y presenta una baja inflación en la economía.

Existen políticas de gobierno que ayudarán a sectores del agro, y existe muy buenas políticas económicas fiscales como tasas de créditos bajos y apoyo al sector del agroproductivo.

El mercado donde más adquieren los demandantes según la investigación de mercados son los mercados principalmente, otro sector atractivo de suministro son los friales y tiendas de barrio que se encuentran totalmente abiertos sin barreras de entrada.

Los consumidores no presentan resistencia a un precio elevado siempre y cuando la carne presente un mejor color, sabor, y que sea de consistencia blanda.

Los indicadores financieros demuestran que el presente plan de negocios es viable económica y financieramente, por lo que se debe poner en marcha.

Se recomienda ejecutar lo más antes posible el presente plan de negocios por presentar condiciones adecuadas para su éxito.

Se recomienda realizar contratos con los principales proveedores con el fin de establecer precios nominales constantes a largo plazo.

Se recomienda analizar nuevos mercados para una mejor expansión de la empresa.

Se recomienda realizar una nueva investigación y plan de negocios sobre diferentes derivados de la leche para sacar el mayor beneficio de este producto y así dejar de depender de empresas de lácteos.