

Perfil de Investigación

Plan de Negocios

“Jamones Doña Gerda”

1. Introducción

La producción del jamón en el mundo es el resultado del hombre por conservar la carne durante todo el año, ésta es una práctica milenaria que también se la realiza en nuestro medio con el proceso del charque.

La base de la conservación se funda sobre la deshidratación de cualquier tipo de carnes mediante la salinización y su exposición al frío. Es así que en las distintas regiones del mundo se desarrollaron diferentes recetas según sus condiciones climáticas y las materias primas con las que cuentan. La carne utilizada para hacer jamones es la de cerdo, en especial las piernas.

La elaboración de los Jamones “Doña Gerda” comenzó en la década de los 60, gracias a las recetas heredadas de su suegra, quién era la portadora de la tradición familiar Methfessel, de origen alemán. Doña Gerda desarrollo así, entre sus diversas habilidades culinarias, el arte de la producción del jamón ahumado (tipo alemán). Durante muchos años deleitaba a sus invitados con exquisitas y delicadas lonjas de jamones ahumados, todavía escasos en estas regiones.

Hace más de una década, con la ayuda de los sabios consejos del Padre Franciscano Deodato comenzó a preparar el jamón curado con base a recetas italianas, pero por ese entonces, ya existían varias familias tarijeñas que producían estas delicias, aunque sólo para el consumo casero. La producción de jamones Doña Gerda también se limitaba al consumo familiar.

En el año 1998 se organiza el Primer “Festival del Jamón” en Tarija gracias a la iniciativa de don Mario Hinojosa, empresario tarijeño, con el objetivo de promocionar y motivar a los productores de jamón curado a emprender industrias

artesanales que permitan abastecer el mercado local y nacional de este delicado producto. En la primera versión de este festival Jamones Doña Gerda participa con una pierna de jamón curado obteniendo el segundo lugar, este premio motiva a su propietaria a seguir incursionando en el rubro de la elaboración de jamones curados.

Para consolidar sus conocimientos sobre la elaboración de jamones Doña Gerda participa en el curso de elaboración de jamón serrano dictado en Tarija por los expertos españoles de la Universidad de Murcia.

Jamones Doña Gerda participó cada año del Festival del Jamón en Tarija y en todos recibió uno o más premios por los jamones presentados en las distintas categorías, también en el año 2004 participa en el Festival de Vinos y Quesos a nivel nacional y obtiene el primer premio.

2. Justificación

Dado el éxito alcanzado en estos años en los festivales del jamón, la demanda que existe de personas particulares y restaurantes que la llaman del interior del país, para solicitar su productoy de acuerdo a la información preliminar brindada directamente por la gerente propietaria, se ha podido advertir algunos aspectos que en este caso consideramos justifican la realización del presente trabajo, las mismas que ha saber son:

- a) En cuanto al Área de Marketing: cuenta con demanda insatisfecha, no tiene un canal de distribución, no tiene publicidad ni promoción.
- b) En Organización: no tiene un organigrama definido y no cuenta con manuales de funciones.
- c) En el Área de Recursos Humanos: sólo cuenta con dos ayudantes para tareas específicas, pero, no calificados.
- d) En el Área Financiera: no lleva un registro adecuado de las entradas y salidas de su negocio.

- e) En el Área de Producción: Doña Gerda cuenta con las capacidades necesarias, tanto para elaborar jamones ahumados como jamones curados por tradición familiar, por consiguiente tiene un producto elaborado con base a recetas caseras. Doña Gerda describe con claridad el proceso productivo, pero no está plasmado por escrito, y le falta equipamiento.
- f) En el Área Estratégica: no tiene definida una visión, misión, ni objetivos.

Lo cual evidencia que Doña Gerda si bien tiene un producto de calidad, y ya cuenta con pedidos en La Paz y Santa Cruz (demanda insatisfecha), no tiene una orientación tácita de a dónde quiere llegar, ni cuenta con herramientas administrativas y organizacionales, ni mucho menos con una estrategia de comercialización.

Por lo cual, se identificó la necesidad de Diseñar un Plan de Negocios para Jamones Doña Gerda y demostrar la viabilidad de convertir este negocio familiar en una empresa formalmente constituida, sostenible y capaz de generar mayores ganancias para su propietaria, como así también procurar fuentes de empleo.

3. Planteamiento del Problema

3.1 Identificación del Problema

La producción del jamón curado tipo serrano en el departamento de Tarija es una actividad económica nueva, se encuentra ligada a la tradición familiar y está concentrada en la ciudad de Tarija.

Los niveles de producción todavía son bajos con 8 toneladas por año, a pesar de lo cual, el jamón tarijeño tiene cierto posicionamiento en el mercado.

El producto proviene de pequeñas unidades productivas, la mayoría artesanales que intentan ofrecer un producto de calidad y generan un movimiento económico de 213.050 dólares americanos por año.

La idea al desarrollar el rubro es la de crear sinergias con otros sectores como el de la uva, los vinos, el queso y las hortalizas no tradicionales, estructurando una oferta departamental de tipo Gourmet ligada a la tradición, la salud y el cuidado del medio ambiente.

El jamón curado en Tarija se elabora de manera rústica con técnicas que deben ser ajustadas y mejoradas, en ambientes improvisados que no reúnen las condiciones sanitarias, con equipos de enfriamiento y secado inadecuado.

Las limitantes más importantes para los productores de jamón son la falta de capital para compra de equipos e infraestructura, y el desconocimiento del mercado.

3.2 Definición del Problema

En nuestro país y la región existe desempleo, el sector público no logra generar las fuentes de empleo suficientes para una creciente oferta de trabajo, pero, existen iniciativas familiares que tienen un gran potencial de crecimiento y de generación de ingresos y empleos, aunque les falta visión empresarial.

Pero también es destacable el apoyo que brinda el sector privado como ser APROJAT (Asociación de Productores de Jamón Tarija) y el Programa de Apoyo a la Cadenas Agroalimentarias del Valle Central de Tarija (BID FOMIN – FAUTAPO), a realizar actividades como es el Festival del Jamón en Tarija, realizado todos los años en el Hotel Los Parrales, el mismo que tiende a elevar la calidad y la motivación, lo cual representa una gran oportunidad haciendo que ésta tradición familiar se convierta en pequeñas iniciativas empresariales.

Así mismo las ventas del jamón en Tarija se incrementan antes y después del Festival, debido a la difusión que se hace del producto, a la expectativa que genera el concurso y a la oportunidad de encuentro entre la oferta y la demanda.

Jamones Doña Gerda es un pequeño negocio familiar, no cuenta con un plan que pueda a partir de una visión del negocio desarrollar estrategias y acciones a través del tiempo, para convertirse en una pequeña empresa exitosa capaz de lograr un crecimiento sostenible, debido a que no tiene definida una visión, misión, ni objetivos, no cuenta con el personal calificado, no tiene un canal de distribución, no tiene publicidad ni promoción y no tiene definido una estructura de costos.

Y por lo señalado en la justificación se considera que Jamones Doña Gerda, cuenta con las capacidades necesarias para elaborar un producto de calidad, éxito demostrado en la participación en festivales obteniendo reconocimientos por su producto, tiene una demanda insatisfecha en el interior del país y también tiene la oportunidad de convertir una tradición familiar en una empresa formalmente constituida donde el desafío está en mejorar cada año la calidad, incrementar la producción y el posicionamiento en el mercado.

3.3 Formulación del Problema

Por consiguiente, el problema que a partir del cual se pretende desarrollar el presente trabajo es como sigue:

“La falta de un enfoque empresarial impide que Jamones Doña Gerda trascienda de una tradición familiar hacia una empresa exitosa”.

4. Objetivo General

“Establecer la viabilidad económico- financiera de transformar el negocio familiar Jamones Doña Gerda en un emprendimiento rentable, a través del Diseño de un Plan de Negocios”.

5. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un Análisis FODA, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Jamones Doña Gerda.
- ✓ Elaborar un diagnóstico integral de Jamones Doña Gerda, evaluando las áreas funcionales de la empresa: Marketing, Producción, Finanzas, Talento humano.
- ✓ Formular un plan que a partir de una visión de negocio, defina estrategias genéricas y acciones concretas en las diferentes áreas de la empresa: Marketing, Producción, Finanzas, Talento humano.

- ✓ Convertir el plan en números, proyectarlos en el tiempo y establecer la viabilidad financiera del mismo.
- ✓ Realizar recomendaciones que faciliten a Jamones Doña Gerda la implementación del plan.

6. Metodología

Para llevar a cabo el presente trabajo la metodología será la siguiente:

❖ **Diseño de investigación exploratorio:** que permitirá obtener información a través de entrevistas a profundidad a la gerente propietaria y a expertos de la industria.

❖ **Diseño de Investigación Concluyente:**

⇒ **Diseño Descriptivo:** cuyo objetivo principal es la descripción de las características de algo.

1. **Método de Encuesta:** para obtener información basado en las preguntas que se realizan a los entrevistados.

2. **Método de Observación:** para obtener información sobre el tema de interés, a través del registro de los patrones conductuales de personas, objetos y sucesos en forma sistemática.

❖ **Fuentes de Información**

1. **Primaria:** datos recogidos a través de entrevistas personales a la gerente propietaria.

2. **Secundaria:** Datos elaborados por instituciones especializadas en el rubro, periódicos, revistas, etc.

7. Alcance

Espacial: El presente trabajo se llevará a cabo en la provincia Cercado, más específicamente en la ciudad de Tarija.

Temporal: Se tomará en cuenta datos de la gestión 2011 y 2012.

Temático: El presente trabajo se orienta a las áreas principales de la empresa: Producción, Organización, Marketing, y Finanzas.

Capítulo I

Diagnóstico Análisis del Entorno General

“Plan de Negocios Jamones Doña Gerda”

Introducción

Una de las principales herramientas de las empresas, para sobrevivir, es el conocimiento del entorno.

El entorno es el medio en el cual se desarrolla la empresa, es decir, son las características del momento histórico en que se desenvuelve, tanto en lo económico como en lo social, la importancia del entorno radica en que el empresario, si bien no puede hacer nada en forma independiente por cambiar la situación, puede observar cómo se comportan estos elementos, o qué tendencia tienen y de allí tomar decisiones o modificar metas o actividades.

Para el presente trabajo se empleará el Análisis PEST para identificar los factores del entorno general que van a afectar a la empresa, el cual presenta los siguientes componentes o elementos: ambiente político – legal, ambiente económico, ambiente sociocultural y ambiente tecnológico.

1. Análisis del Entorno Político – Legal

Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías. Bolivia se funda en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, dentro del proceso integrador del país.¹

Bolivia se compone principalmente del Presidente del Estado (Órgano Ejecutivo) que actúa en coordinación con los Ministerios de Estado, la Asamblea Legislativa

¹Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia – Título I, Capítulo Primero-Artículo I

Plurinacional (Órgano Legislativo) y las diferentes cortes que ejercen el Órgano Judicial. Sistema electoral: Sufragio universal y obligatorio, mayoría de edad a los 18 años.

La política exterior de Bolivia refleja una marcada tendencia hacia el cumplimiento de las metas del milenio como el desarrollo social y la lucha contra la pobreza. La búsqueda de cooperación externa, la captación de inversión extranjera directa para modernizar las instituciones y mejorar la infraestructura.

La Constitución boliviana de 2009 establece que Bolivia es un Estado pacifista que promueve la cultura de la paz, la cooperación entre pueblos y el rechazo a la guerra como instrumento de solución de conflictos. Se prohíbe la instalación de bases militares extranjeras en su territorio.

Bolivia es miembro de la ONU y de otros organismos internacionales como el Movimiento de Países No Alineados, la UIP y la OMC.

En el campo de la integración regional, Bolivia es miembro pleno de la OEA, la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la Unasur y estado asociado del Mercosur. En materia de integración energética y física, el país aspira convertirse en uno de los principales centros energéticos de América del Sur. El país es miembro de otros organismos de cooperación regionales como la ALADI, el Tratado de Río, el Grupo de Río, el Pacto Amazónico, el ALBA-TCP, el BID y la CAF.

1.1. Régimen Impositivo

El sector empresarial tributa el impuesto al valor agregado (IVA), el impuesto a las transacciones (IT), el impuesto a las utilidades (IUE), y el impuesto sobre consumo específico (ICE) que sólo se aplica sobre determinados productos, los asalariados tributan el impuesto del régimen complementario al IVA (RC-IVA).

La institución que administra los impuestos es el Servicio Impuestos Nacionales (SIN), y de manera resumida se presenta a continuación dichos impuestos.

- a) **Impuesto al Valor Agregado (IVA):** la alícuota general es del 13% sobre la base imponible del precio neto de la venta del bien, consignado en la factura.
- b) **Impuesto a las Transacciones (IT):** se establece una alícuota del 3%, el impuesto se determina sobre la base de los ingresos brutos devengados sobre el periodo fiscal por el ejercicio de la actividad.
- c) **Impuesto a las Utilidades:** se aplica el 25% sobre las utilidades restantes de los estados financieros de las empresas al cierre de cada gestión anual.
- d) **Impuesto al Consumo Específico:** ICE de 10 – 60% que se lo aplica a ciertos productos.
- e) **Régimen Complementario al IVA:** se aplica a los asalariados que perciban un haber básico igual o mayor a cuatro salarios nacionales.

La mayor parte de las recaudaciones tributarias en el país provienen principalmente de tres impuestos: IVA tiene el 50% de la recaudación total, IT alcanza el 15% y el Ice logra un 15% de la recaudación total.

1.2. SENASAG

El Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG) tiene como objetivo principal mejorar y proteger la condición sanitaria del patrimonio productivo agropecuario y forestal y la inocuidad alimentaria, para contribuir al desarrollo sustentable y sostenible del sector agropecuario con soberanía y seguridad alimentaria.

Algunas de las competencias del SENASAG son las siguientes:

- a) La protección sanitaria del patrimonio agropecuario y forestal,
- b) La certificación de la sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria para productos de consumo nacional, de importación y exportación,

- c) La acreditación de personas, naturales y jurídicas, idóneas para la prestación de servicios de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria,
- d) El control, prevención y erradicación de plagas y enfermedades en animales y vegetales,
- e) El control y garantía de la inocuidad de los alimentos, en los tramos productivos y de procesamiento que correspondan al sector agropecuario,
- f) El control de insumos utilizados para la producción agropecuaria, agroindustrial y forestal,
- g) La declaratoria de emergencia pública en asuntos de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria, y

La Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria está contemplada en los preceptos de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia en los siguientes acápite:

- El Estado tiene la obligación de garantizar la seguridad alimentaria, a través de una alimentación sana, adecuada y suficiente para toda la población.
- Los consumidores y las consumidoras gozan de los siguientes derechos: al suministro de alimentos, fármacos y productos en condiciones de inocuidad, calidad y cantidad disponible adecuada y suficiente.

Son competencias privativas del nivel central del Estado:

- Sanidad e inocuidad agropecuaria.
- Políticas generales de desarrollo productivo.

Son competencias exclusivas de los gobiernos departamentales autónomos, en su jurisdicción:

- Estadísticas departamentales.
- Servicio de sanidad e inocuidad agropecuaria.
- Proyectos de infraestructura departamental para el apoyo a la producción.²

² Constitución Política del Estado Titulo II Artículo 16, 75, 298.

1.3. Política Nacional

La variable política en Bolivia está ahuyentando las inversiones, tanto locales como internacionales, porque Bolivia en este momento, al atravesar un proceso de refundación, está generando expectativas de alto riesgo en los empresarios.

Según un estudio de la Revista Nueva Economía existe un bajo nivel de confianza en los actores políticos y en sus políticas públicas para hacer negocios. Los inversionistas advierten que hay un bajo nivel de transparencia en las instituciones públicas, sobre todo en sus procesos de compras y contrataciones.

A continuación se presenta un ranking de las mejores ciudades para invertir, donde se observa que nuestra ciudad ocupa el segundo lugar, por ser productor de hidrocarburos, ser frontera con el país de Argentina y poseer un clima favorable (Ver Anexos Cuadro N°1).

Cuadro N°1: Ranking 2009 de las mejores ciudades para invertir

Puesto	Ciudad	Fortalezas	Debilidades
N° 1	Santa Cruz	Fuerte crecimiento económico. Clima favorable para negocios. Ciudad que apoya la agroindustria.	Mercado saturado por la oferta. Inseguridad ciudadana. Informalidad genera debilidad en infraestructura básica.
N° 2	Tarija	Exportador de Hidrocarburos. Clima adecuado para negocios y agricultura. Frontera Argentina.	Acceso carretero deficiente. Deficiencia en Infraestructura básica: agua, alcantarillado y energía. Carencia relativa de mano de obra calificada.
N° 3	Cochabamba	Gran potencial agrícola. Clima y calidad de vida favorable. Centro de distribución nacional.	Deficiencia en servicios básicos. Mercado reducido. Instituciones públicas son un perjuicio.
N° 4	Chuquisaca	Población culta y educada. Clima favorable y no tiene conflictos sociales como La Paz. Mercado en crecimiento.	Inestabilidad política. Mercado reducido. Oferta de RRHH no es variada para tipos de inversión.

Nº 5	La Paz	Gran mercado de consumidores RRHH calificados y disponibilidad de materia prima y todo tipo de productos. Mano de obra barata.	Politica y bloqueos ahuyentan inversiones. Alta burocracia institucional. Costo de vida alto.
Nº 6	Beni	Extenso territorio virgen. Condiciones favorables para ganadería y agricultura. Relación con Brasil.	Riqueza concentrada en pocas familias. Infraestructura básica y vial casi inexistente. Escases de mano de obra.
Nº 7	Oruro	Potencial minero. Turismo de Carnaval. Costo de vida moderado.	Monopolio de negocios. Predominio comercio informal. Clima no favorable.
Nº 8	Potosí	Potencial minero. Oferta turística: ciudad y Uyuni.	Infraestructura vial y básica deficiente. Mercado pequeño. Bajo nivel de calidad de vida.
Nº 9	Pando	Alta relación comercial con Brasil. Departamento en crecimiento y altas oportunidades de negocios.	Infraestructura básica y vial casi inexistente. Costo de vida caro.

Fuente: Elaboración propia en base a Artículo de Revista Nueva Economía 2010.

Otro factor importante que hace que las ciudades bolivianas sean menos atractivas para hacer negocios son las deficiencias en infraestructura vial (carreteras) y en servicios básicos.

2. Análisis del Entorno Económico

Bolivia cuenta con una economía focalizada principalmente en la extracción y exportación de materias primas. El PIB per cápita es uno de los más bajos de América Latina siendo considerado como un país de ingreso mediano bajo dado que el salario mínimo nacional es de 143 dólares por mes. La moneda oficial del país es el boliviano.

Las actividades económicas más importantes son:

- a) **Sector Primario:** la minería (Proyecto San Cristóbal) y extracción de gas natural (YPFB), ambas pertenecientes al sector primario.

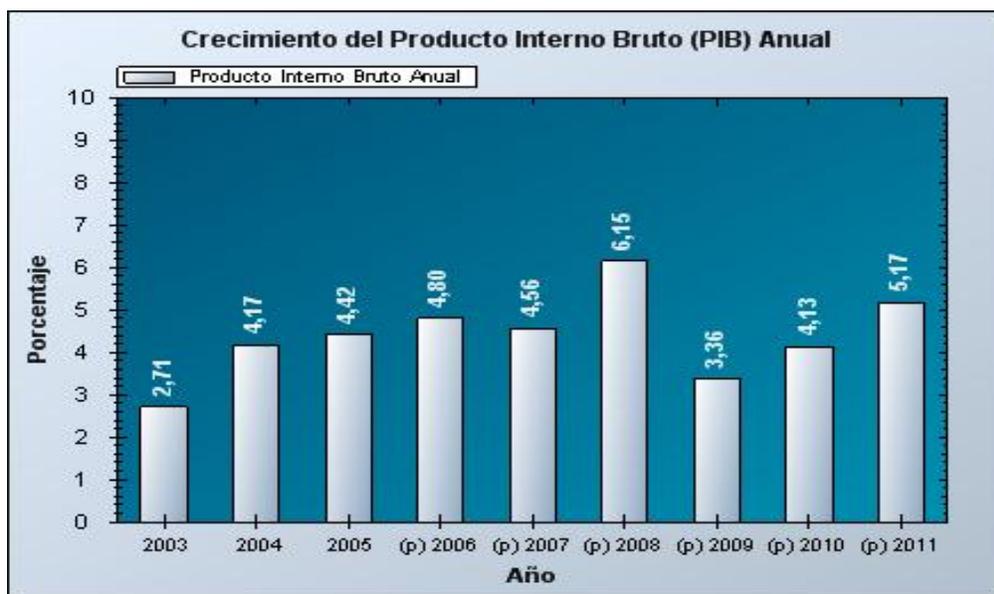
- b) **Sector Secundario:** se destacan por ventas las industrias de cerveza (CBN), lácteos (Pil Andina), oleaginosas (Gravetal), la industria automotriz (INMETAL), cemento (SOBOCE) y textiles (Ametex).
- c) **Sector Terciario:** destacan las empresas de telecomunicaciones (Entel, Tigo (Telecel), y Viva) así también la actividad bancaria con bancos como el Banco Nacional de Bolivia, Banco Mercantil Santa Cruz, Banco Bisa o el Banco de Crédito³.

Bolivia es uno de los países con mayor desarrollo de micro finanzas del mundo (2° puesto a nivel global). El hecho de que gran parte de su economía sea informal y que existan pocas industrias grandes, ha permitido el surgimiento, crecimiento y desarrollo de microempresas comerciales y de servicios que reciben el apoyo financiero de distintas entidades de microcrédito altamente especializadas.

2.1. Indicadores Económicos

2.1.1. Producto Interno Bruto

Gráfico N°1: Producto Interno Bruto 2003 - 2011



Fuente: www.ine.gob.bo

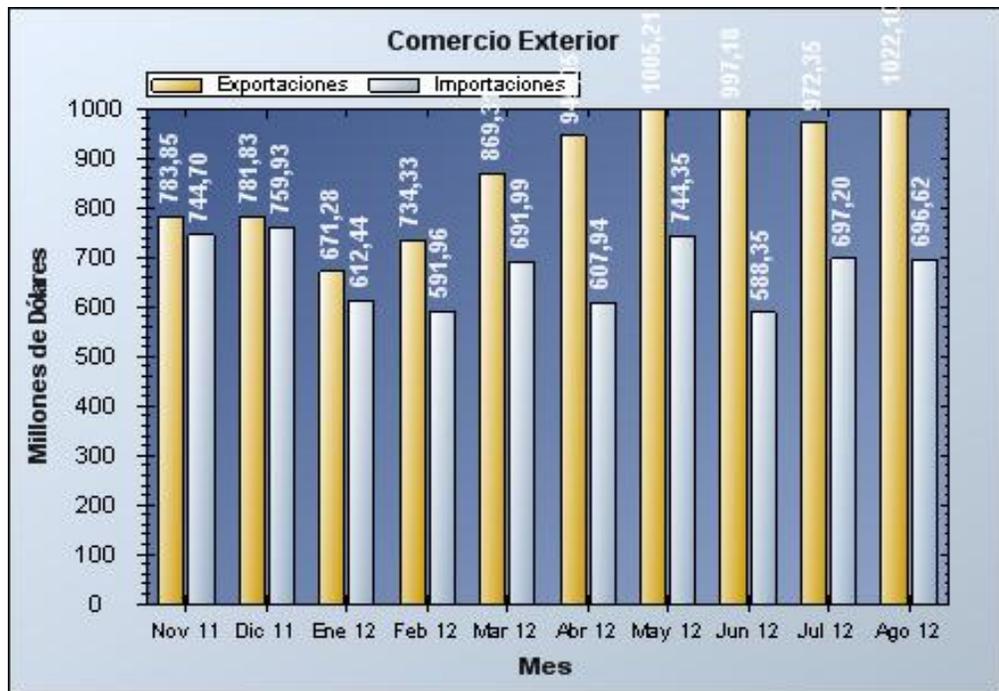
³ www.wikipedia.org

El PIB es un indicador estadístico que mide el valor total de los bienes y servicios finales producidos dentro de los límites geográficos de una economía, en un período de tiempo determinado.⁴

La economía nacional ha tenido un significativo crecimiento en los últimos años. Esa expansión se tradujo en el aumento del PIB per cápita o ingreso por habitante que, si se consideran los últimos 25 años, prácticamente se ha triplicado al pasar de 755 a 2.232 dólares en el 2011, debido sobre todo a las políticas de nacionalización de recursos naturales (hidrocarburos y minería) y otros sectores como telecomunicaciones y energía, que permitió un importantísimo aumento en las recaudaciones estatales y por consiguiente una fuerte inversión pública (en 2010 cuatro veces mayor que en los años previos al 2006). También se consiguió un ligero aumento de la inversión privada.

2.1.2. Comercio Exterior

Gráfico N°2: Comercio Exterior Noviembre de 2011 a Agosto de 2012



Fuente: www.ine.gob.bo

⁴ Instituto Nacional de Estadística (INE)

Comercio Exterior es el intercambio de bienes (exportaciones e importaciones) de un país con el resto del mundo.⁵

El comercio exterior boliviano es de pequeña escala. No obstante, el intercambio comercial ha mantenido un crecimiento consecutivo en los últimos años, pues las exportaciones de Bolivia sumaron en 2011 la cifra récord de 9.040 millones de dólares, 2.000 millones más que en 2010. Los altos precios internacionales de hidrocarburos y minerales permitieron alcanzar este resultado puesto que estos representaron casi 3/4 partes (72%) de las ventas bolivianas al extranjero.

El sector petrolero depende casi exclusivamente de las ventas de gas natural a Brasil, principal socio comercial del país, y Argentina. La minería, alcanzó exportaciones totales de 1.517 millones de dólares, teniendo como principal mercado a Corea del Sur que demanda zinc, plata y plomo. Otros principales destinos de los productos bolivianos en orden descendente son: Argentina, Estados Unidos, Venezuela, Colombia, Perú, Suiza, Japón y China.

En los últimos años se registran aumentos en las importaciones de bienes intermedios con destino industrial y de construcción (14%), de capital para crecimiento productivo y transporte (30%) y consumo (26%). Se destaca también, el incremento en la importación de combustibles (diésel, queroseno y lubricantes) para abastecer el mercado interno sobre todo el del sector agroindustrial.

2.1.3 Inflación

La inflación, en economía, es el incremento generalizado del precio de bienes y servicios con relación a una moneda sostenido durante un período de tiempo determinado. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda

⁵Instituto Nacional de Estadística (INE)

alcanza para comprar menos bienes y servicios, es decir que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda.⁶

Gráfico N°3: Evolución de la Tasa de inflación 2006 - 2012



Fuente: www.larazon.com.bo

La economía boliviana cerró la gestión 2011 con una tasa de inflación acumulada de 6,9%, ligeramente superior a la tasa de 6% proyectada por el Banco Central de Bolivia (BCB). Según analistas económicos y dirigentes sindicales, la inflación oficial no refleja la realidad, ya que el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) sólo evalúa el precio del 37% de los alimentos y bebidas de la canasta familiar, los productos que más se encarecieron a lo largo del año, y pese a que las familias bolivianas destinan por lo menos el 50% de sus ingresos a la compra de alimentos.

El Banco Central de Bolivia (BCB) estima que nuestro país cerrará la gestión 2012 con un crecimiento económico de 5,5%, por encima de lo esperado, y con una inflación de 5%, según su informe de política monetaria.

⁶ www.wikipedia.org

2.1.4. Índice de Desempleo

De acuerdo al censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el departamento de Tarija ocupa el quinto lugar de índices de desempleo en todo el país.

Según las proyecciones del INE al año 2030 el departamento tendrá una población económicamente activa en el área urbana de 69% a diferencia del área rural que tendrá el 63% por lo que es considerable el aumento que se ha ido dando desde la gestión 2001. Se puede observar que Tarija al igual que Cochabamba ocupa el quinto lugar de la tasa de desempleo a nivel nacional, por falta de fuentes de trabajo en los diferentes rubros.⁷

2.1.5. Tasa de Interés Activa y Pasiva

Cuadro N°2: Tasa de Interés Pasiva al 15 de Abril de 2012

Banco Central de Bolivia - Información sobre el interés que perciben los ahorristas por sus depósitos
Tasas pasivas pactadas la semana finalizada el 15 de abril de 2012 (En porcentajes)

Entidades	MONEDA NACIONAL									MONEDA EXTRANJERA								UFV	MVDOL	
	DEPOSITOS A PLAZO FIJO (DIAS)									DEPOSITOS A PLAZO FIJO (DIAS)								Euros	Dólares	
	30	60	90	180	360	720	1080	Mayor	30	60	90	180	360	720	1080	Mayor				
BANCOS COMERCIALES																				
NACIONAL DE BOLIVIA	2.07	0.10	0.10	0.20	0.21	0.32	0.80			0.10	0.05	0.05	0.07	0.09	0.18	0.21	1.28	0.00		
MERCANTIL SCZ	0.03	0.05	0.05	0.11	0.25	0.94	0.80	1.48	2.85	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	2.60	0.02		0.01	0.01	
CREDITO DE BOLIVIA	0.21	0.01		0.03	0.31	0.08	1.00	1.98		0.00	0.01		0.03	0.05	0.08			0.01		
BISA	0.08	0.01	0.10	0.20	0.25	0.35	0.85			0.01	0.01	0.01	0.04	0.07	0.12	0.18		0.00		
UNION	0.19	0.05	0.05	0.20	0.50	0.60	1.00			0.01	0.02	0.01	0.17	0.23	0.35	0.35		0.00		
ECONOMICO	0.01	0.01	0.01	0.25	0.50	1.86	1.34		2.44	0.01	0.01	0.01	0.20	0.40	0.54	0.94	1.00	1.14		
GANADERO	1.30	0.05	0.05			1.45	1.00			0.02	0.01	0.01	0.20	0.40	0.44	0.85	1.00			
ARGENTINA										0.05	0.10	0.10								
DO BRASIL																				
Máxima	2.07	0.10	0.10	0.25	0.50	1.96	1.00	1.98	2.85	0.10	0.10	0.10	0.20	0.40	2.60	0.94	1.00	1.28	0.01	0.01
Mínima	0.01	0.01	0.01	0.03	0.21	0.08	0.80	1.45	2.44	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.08	0.02	1.00	1.14	0.00	0.01

Fuente: Banco Central de Bolivia

⁷ www.elnacionaltarija.com

El sistema financiero mantiene su fortaleza. Los indicadores muestran crecimiento. Sin embargo las tasas de interés pasivas y activas mantienen una diferencia significativa. Sólo algunas entidades bancarias subieron el porcentaje, y el resto lo mantiene bajo, en lo que hace a la pasiva, entre tanto la activa tiene otro tratamiento.

De acuerdo a datos del Banco Central de Bolivia (BCB) las tasas de interés pasivas en caja de ahorro oscilan entre 0,01 y 2,07%, mientras en activas están dentro de un rango entre 5,16 a 20,03%. La información señala, hasta el 15 de abril, que el Banco Nacional de Bolivia tiene la mayor tasa de interés pasiva dentro del sistema bancario, mientras el Económico está con la más baja. Mientras Ganadero se encuentra con la segunda más alta. Entre tanto en activas, en el empresarial oscila entre 5,16 y 7,02%; en PYME está entre 7,02 y 10,47%; en microcrédito está entre 8,13 y 20,03%; en consumo es de 9,13 y 18,77%, en hipotecario de vivienda está entre 6,62 y 869%, en moneda nacional.

3. Análisis del Entorno Sociocultural

3.1. Población

Según el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia, los habitantes empadronados en el último censo del año 2001 eran 8.274.325 habitantes, de los cuales 4.123.850 son hombres y 4.150.475 son mujeres, sin embargo en la actualidad llegan a los aproximadamente 10.125.522 habitantes (2011).

El 62,43% de los bolivianos vive en zonas urbanas y el resto 37,57% en zonas rurales. La mayor parte de la población del país se concentra en los departamentos de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, que reúnen más del 70% de la población boliviana.

Bolivia se caracteriza por tener una población joven. Según el censo 2001 el 54% de los habitantes tiene entre 15 y 59 años, el 39% tiene menos de 15 años y de ellos la tercera parte son menores de 5 años. Casi el 60% de la población es menor a 25 años,

los adolescentes (10-20 años) representan el 23% y las mujeres en edad fértil (15-49 años) son casi la mitad del total de mujeres en el país.

3.2. Tradiciones

La primera riqueza de Bolivia es el conjunto de sus tradiciones, que lo mantiene como un país de raíces muy profundas. Estas tradiciones forman parte del cotidiano de cada boliviano.

Las tradiciones de Bolivia tienen su origen generalmente en los tiempos incaicos, y poco a poco se han mezclado, mestizado con las tradiciones importadas por los españoles desde el siglo XV.

3.3. Distribución del Ingreso

Las amplias diferencias de los ingresos individuales en Bolivia no han variado en gran medida desde mediados de los años 70, una recopilación y análisis de datos indica que el país sigue siendo uno de las naciones de América Latina con una distribución de la riqueza más desigual.

En los setenta, la mitad de la población obtenía un 17 por ciento del ingreso total, mientras el 10 por ciento más rico percibía el 55 por ciento. En los años 90 no se vio una modificación sustancial de la situación porque el 60 por ciento de las familias bolivianas obtenía el 29,8 por ciento de la renta que se generaba en el país.

Según el Banco Mundial, para 1997 el Índice de Gini en Bolivia llegaba a 0,42 (42 por ciento), lo que significaba una acentuada deficiente distribución en el ingreso.

Ese índice mide la igual o desigual distribución del ingreso, cuanto más cerca de 1 más desigualdad, y cuanto más cerca de 0 mayor igualdad.

En el 2009, en Latinoamérica el 10 por ciento de los más ricos de la población se quedaba con el 48 por ciento del ingreso y el 10 por ciento más pobre obtenía apenas el 1,6 por ciento, es decir 30 veces menos.

Aplicando esos datos, Bolivia aparece como el país más desigual del continente a comienzos del siglo XXI.

En Bolivia, el 20 por ciento más rico de la población recibe casi 60 veces más de ingreso que el 20 por ciento más pobre.

A continuación la distribución de ingresos de nuestro país se observa de la siguiente manera según un estudio de la Revista Nueva Economía:

Cuadro N°3: Bolivia Sociedad Fragmentada

Clase	Población Total	% de Población	N° de miembros de la Familia	Ingresos por Familia \$us/año	Ingreso Nal. en miles de \$us/año	% Ingresos
Alta	34.719	0,42	3,6	120.000	1.098.240	13
Media – Alta	138.876	1,68	3,7	48.000	1.801.632	22
Media – Baja	2.887.904	34,90	4,0	6.000	4.386.690	53
Baja	5.212.824	63,00	4,1	745	947.208	12
Total	8.274.325	100	4	174.745	8.233.770	100

Fuente: Artículo publicado en Revista Nueva Economía

El Cuadro N°3 refleja que un pequeño porcentaje de la población (0,42%) es la denominada “clase alta” la cual tiene el mayor ingreso anual familiar con 120.000 \$us alcanzando un porcentaje de 13 % del total del ingreso nacional.

El 75% del ingreso nacional se encuentra distribuido entre la población de clase media – alta y media – baja, por consiguiente los denominados clase baja están

conformados en su mayoría por desocupados y campesinos alcanzando el 12% del total del ingreso nacional, siendo estos los que representan el 63% del total de la población del país.

4. Análisis del entorno Tecnológico

Tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas.⁸

La actividad tecnológica influye en el progreso social y económico, pero su carácter abrumadoramente comercial hace que esté más orientada a satisfacer los deseos de los más prósperos (consumismo) que las necesidades esenciales de los más necesitados, lo que tiende además a hacer un uso no sostenible del medio ambiente. Sin embargo, la tecnología también puede ser usada para proteger el medio ambiente y evitar que las crecientes necesidades provoquen un agotamiento o degradación de los recursos materiales y energéticos del planeta o aumenten las desigualdades sociales.

En este sentido la incorporación de nuevas tecnologías a los sistemas productivos de los países se convierte en una necesidad de vital importancia, para la modernización y más aún para los países en vías de desarrollo como el nuestro.

Considerando a la tecnología como la actividad orientada a producir bienes y servicios de utilidad económica y social, adquiere mayor importancia en el ámbito empresarial ya que su impacto en la economía de los países en desarrollo es relevante y se relaciona de manera directa con los métodos de producción y sus productos.

En definitiva la tecnología permite incrementar la eficiencia y crecimiento del aparato productivo.

⁸ www.wikipedia.org

En lo que concierne a los fines del presente trabajo de investigación se puede observar que el sector de la producción de jamones en especial de nuestro departamento ha venido evolucionando de manera significativa pues el proceso es sencillo pero requiere tiempo dura de 12 a 24 meses desde que se acondiciona la carne hasta que se tiene un producto terminado, donde juegan un papel importante la destreza del productor y las técnicas utilizadas.

Capítulo II
Diagnóstico Integral
“Plan de Negocios Jamones Doña Gerda”

I. Antecedentes

Jamones “Doña Gerda” es un pequeño negocio familiar, cuya producción de jamones comenzó en la década de los 60, gracias a las recetas heredadas de su suegra quien era la portadora de la tradición familiar Methfessel de origen alemán.

Actualmente Jamones Doña Gerda ofrece los siguientes productos:

- ✓ Jamón Curado Ahumado tipo alemán (Jamón Enrollado deshuesado).
- ✓ Jamón Curado tipo serrano (Pierna entera tipo serrano y Pierna entera Pata Negra).

Doña Gerda se especializó en la producción de jamones curados gracias a los consejos del Padre franciscano Deodato, quien la motivaba a seguir en el rubro y también tomó cursos con los expertos españoles de la Universidad de Murcia - España para la producción de jamón curado ahumado, pues este producto es de consumo masivo en países europeos.

En el año 1998 se organiza el Primer “Festival del Jamón” en Tarija gracias a la iniciativa de don Mario Hinojosa, empresario tarijeño, con el objetivo de promocionar y motivar a los productores de jamón curado a emprender industrias artesanales que permitan abastecer el mercado local y nacional de este delicado producto. En la primera versión de este festival Jamones Doña Gerda participa con una pierna de jamón curado obteniendo el segundo lugar, este premio motiva a su propietaria a seguir incursionando en el rubro de la elaboración de jamones curados.

En el año 2004 doña Gerda participa en el Festival de Vinos y Quesos a nivel nacional y obtiene el primer premio, es así que el éxito obtenido a lo largo de estos

años motiva a la gerente propietaria a trascender de un negocio familiar a una prestigiosa empresa de jamones, donde el desafío está en que el cliente deguste en cada bocado una simbiosis de tradiciones europeas con sabor chapaco.

1.1 Datos Generales de la Empresa

Nombre de la Empresa: Jamones Doña Gerda
Propietaria: Gertraud Mraz de Methfessel
Dirección de la Empresa: Calle Juan Misael Saracho # 166
Teléfonos : (591) 4 66-43126

2. Diagnóstico Integral

El objetivo del presente Diagnóstico Integral es recolectar, de manera sistemática, la información necesaria para identificar las principales potencialidades y problemas de la empresa “Jamones Doña Gerda”, como también sus causas y de esta forma elaborar un Plan de Mejoramiento que apunte a contribuir a la solución de los mismos, en forma práctica.

Para el presente trabajo de investigación se utilizó la investigación cualitativa, más específicamente el método entrevistas en profundidad que consiste en una entrevista personal directa y no estructurada con el objetivo de obtener información sobre motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos sobre un tema.

Por consiguiente, se realizó las entrevistas en profundidad a la propietaria de Jamones Doña Gerda la señora Gertraud Mraz y se obtuvo la siguiente información dividida por las principales áreas de una empresa: Área Estratégica, Área de Marketing, Área de Producción, Área de Finanzas y Área de Talento Humano.

1. Área Estratégica

La empresa no cuenta con misión y visión formalmente declaradas, debido a que no existe registro de información, y la empresaria no tiene clara la orientación que desea darle a la empresa, en la práctica no se sigue un plan claramente definido y documentado.

A continuación se registran las declaraciones de la propietaria que son los insumos para formular las mismas:

a) Aspectos a considerar para la Misión

La elaboración de jamones está arraigada a la tradición familiar de la familia Methfessel, la suegra de doña Gerda trae a Tarija la costumbre de la elaboración de jamones desde Alemania, concretamente desde “Hamburgo”.

La producción de jamones de Doña Gerda comenzó en la década de los 60 trabajando con jamones natural y ahumado, a partir de las recetas caseras de su suegra y de la orientación del Padre Italiano Deodato. Desde el año 1998 Doña Gerda participó de todas las versiones del Festival del Jamón obteniendo varios premios, también en el año 2004 participo en el Festival de Vinos y Quesos a nivel nacional y obtuvo el primer premio.

b) Aspectos a considerar para la Visión.

Doña Gerda pretende ampliar sus instalaciones, mejorar su producto, incrementar sus ventas, y adaptar un lugar dentro de su casa que sea más turístico destinado para las degustaciones y venta de sus jamones, sin embargo, su esposo y ella ya cuentan con edad avanzada y no tienen familiares interesados en aprovechar este legado.

El jamón ahumado deshuesado al estilo alemán es una ventaja importante que tiene Jamones Doña Gerda ya que nadie los elabora con iguales características en Tarija.

2. Área de Marketing

Jamones Doña Gerda conoce de manera empírica el mercado e identifica con claridad segmentos potenciales así como las relaciones comerciales que se deben enriquecer para fortalecer el posicionamiento de la empresa y la venta del producto en el mercado, no se han desarrollado esfuerzos de mercadeo relevantes ni se cuenta con una base de datos de clientes que permita realizar un seguimiento a su satisfacción, aspecto trascendental por tratarse de un producto para un segmento exclusivo.

Por consiguiente, en cuanto al área de comercialización Jamones Doña Gerda describe su producto en el mercado actual como detalla en el cuadro N°4:

Cuadro N°4: Productos de la Empresa en el Mercado Actual

Producto	Descripción del Producto	Mercado Meta	Presentación	Canal de Distribución	Condiciones de Venta
Jamón Serrano	Jamón Curado Tipo Serrano	Personas y establecimientos (restaurantes y hoteles a nivel local y nacional)	Cuenta con bolsas de lienzo con rotulación artesanal.	No cuenta con un canal formal de distribución, trabaja venta directa a pedido y a restaurantes.	Al contado.
Jamón Ahumado	Jamón Curado Deshuesado Ahumado	Personas y establecimientos (restaurantes y hoteles de elite a nivel nacional)	Cuenta con bolsas de lienzo con rotulación artesanal.	No cuenta con un canal formal de distribución, trabaja venta directa a pedido y a restaurantes.	Al contado.

Fuente: Elaboración propia.

Jamones Doña Gerda, cuenta con tarjetas personales de la empresa y la presentación del producto a la venta de manera individual es buena, (bolsas de tela de lienzo con el logo de la empresa) pero requiere desarrollar una presentación especial para su

exhibición en tiendas de especialidad, también es importante desarrollar un eslogan que facilite el posicionamiento de la marca

Así también, en el interior del país, se han forjado relaciones comerciales importantes como con La Suisse Restaurante (ver anexos N°2) en las ciudades de La Paz y Santa Cruz y algunas embajadas en la ciudad de La Paz, pero no se puede garantizar la continuidad de las mismas por limitaciones en la producción y por debilidades en el cumplimiento normativo de la empresa, no cuenta con registro sanitario, licencia de funcionamiento, ni NIT.

Las expectativas de crecimiento se basan en percepciones sobre la evolución del mercado, aunque sin datos basados en estudios o registros formales sobre la evolución de las ventas.

No se sistematiza información sobre el grado de satisfacción de los clientes que consumen el producto, no se ha trabajado de manera sostenida la publicidad y promoción del producto o la marca, no cuenta con información fidedigna sobre la participación de la empresa en el mercado y el grado de posicionamiento de la misma.

3. Área de Producción

En cuanto al Área de Producción, los conocimientos y la experiencia en el proceso productivo son una fortaleza de la empresa, al igual que la seguridad orden y limpieza, pero las limitaciones de espacio físico, los problemas de planeación, organización y registro, generan dificultades.

No cuenta con una sala de maduración, que permita al jamón desarrollar sus sabores y aromas a partir de las variaciones naturales de la temperatura.

No cuenta con muchos de los requisitos de higiene ocupacional y seguridad industrial utilizados, los más relevantes que la empresa debería incorporar son: extinguidores, pintado de líneas y colocado de letreros, salida de emergencia.

La variabilidad y las limitaciones en la provisión de materia prima, dificultan la estandarización del producto.

Es necesario ampliar la infraestructura e invertir en equipos que resistan la oxidación que ocasiona la sal, uno de los problemas identificado por la propietaria.

Su principal debilidad es la falta de mano de obra calificada en el proceso productivo, para realizar tareas específicas como en la etapa de desangrado pues la cual requiere de mucha fuerza y se debe realizar tres veces, por ello, debido a la falta de personal le resulta a la propietaria muy agotador pues es una persona mayor (tercera edad) y debe realizarlo sola.

3.1.Etapas del Proceso de Producción

- a) **Recepción de Perniles:** comprende la recepción de materia prima, se debe controlar la calidad de la carne y verificar las condiciones de higiene y frío en las que ha sido transportada, la temperatura del ambiente de recepción no debe ser mayor a 13°C.
- b) **Calibrado y limpieza:** se procede al pesado de cada pieza para controlar la pérdida su peso inicial y se realiza su respectiva limpieza que consiste en labrar la pieza, sacar sus pezuñas y limpiar con vinagre la piel.
- c) **Primer desangrado y refrigerado:** consiste en eliminar la sangre del pernil usando sal fina, el ambiente debe estar a menos de 5 grados y luego se procede a su refrigeración..
- d) **Segundo y Tercer Desangrado:** consiste en incorporar otra vez sal fina a la masa muscular, acelerando al mismo tiempo el secado de las extremidades para su perfecta conservación y se lo vuelve a refrigerar se masajea la pieza de forma manual (más de dos veces) para escurrir la sangre.
- e) **Presalado:** consiste en incorporar sal curante a la pieza para acelerar el desangrado.
- f) **Salado:** consiste en incorporar sal gruesa a cada pieza y se envuelve en telas de lienzo de forma individual (en promedio dos días por kilo).

- g) Lavado:** se realiza para eliminar la sal de la superficie una vez terminado el asentamiento, para lo cual se introducen las piezas en recipientes con agua caliente, portados de cepillos que frotran la sal.
- h) Post salado:** consiste en sacar el pernil de la cubeta de salado, éste ya ha tomado toda la sal que va a tener hasta el fin del proceso, sin embargo, la sal se encuentra concentrada en la superficie y no ha ingresado al interior. Se hace necesario entonces un tiempo de reposo de la pieza en el que se distribuya uniformemente la sal, este proceso es sencillo y ocurre por difusión. La duración de esta etapa va en función a la cantidad de grasa del pernil.
- i) Adecuación, limpieza y cala:** se hace con el objeto de deshidratar la pieza y favorecer las reacciones bioquímicas que dan aroma, color, sabor, textura, etc. Se utiliza un ambiente especial provisto de ventilación que aporte con la humedad suficiente para el secado lento de las piezas. En este periodo se distribuyen mejor las grasas del tejido muscular. Se deben colocar las piezas colgadas de su extremo dorsal inferior.
- a) Empaque y Etiqueta:** la última etapa es el empaque de cada pieza de jamón se lo realiza el día de venta del producto consiste en colocarlo en una bolsa de tela de lienzo con el logo de la empresa humedeciéndolo un poco para meterlo al refrigerador.

En lo que respecta al jamón curado ahumado sigue el mismo proceso, la única diferencia es que no tiene hueso y es enrollado y una vez realizado el secado se lo coloca en una cámara de humo para lograr el aroma y sabor a ahumado, además su proceso de curado es mucho menor dura de 2 a 4 meses, comparado con la pierna de jamón curado que su proceso es de 12 meses a 18 meses.

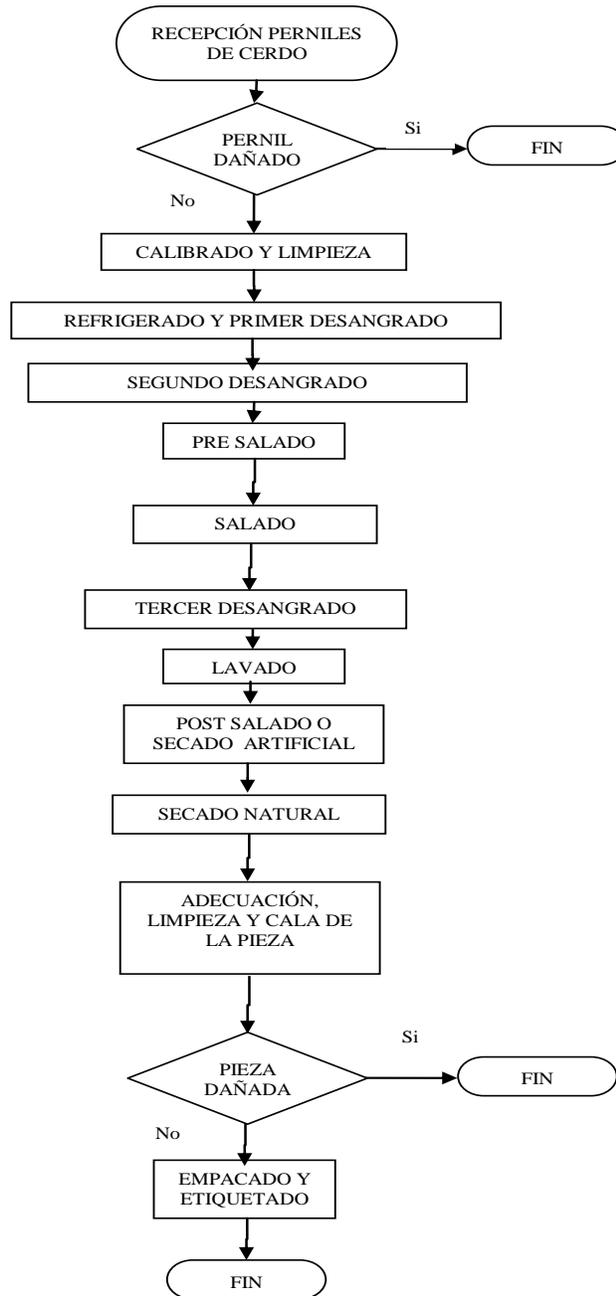
3.2. Diagrama de Flujo de Producción

El diagrama de flujo del proceso de producción del jamón curado se identificó como el siguiente:

Grafico N° 4 Diagrama de Flujo de Producción

Empresa: JAMONES DOÑA GERDA

Diagrama de Flujo – Proceso Productivo



4. Área de Finanzas

La propietaria cuenta con información de costos y precios, aunque no los sistematiza, además que las expectativas de crecimiento se basan en percepciones sobre la evolución del mercado, aunque sin datos basados en estudios o registros formales sobre la evolución de las ventas.

No se sistematiza información sobre el grado de satisfacción de los clientes que consumen el producto, no se ha trabajado de manera sostenida la publicidad y promoción del producto o la marca, no cuenta con información fidedigna sobre la participación de la empresa en el mercado y el grado de posicionamiento de la misma.

4.1. Activos de la Empresa

Jamones Doña Gerda cuenta con los siguientes activos:

Cuadro N° 5: Detalle de Activos de la Empresa

Descripción	Valor en Bs
Terrenos	751.680
Construcciones	30.000
Maquinaria y Equipo	38.000
Muebles y enseres	1.400
Vehículo	140.000
Herramientas	0
Otros	560
Efectivo (Caja y Bancos)	7.000
Inventarios	162.000
Cuentas por cobrar	1.200
Total Activo	1.131.840

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al detalle de pasivos la empresa no tiene deudas con terceros, por lo cual su pasivo es cero. (Ver detalle en Anexo N°3).

6.2. Estructura de Costos

A través de los datos obtenidos en la entrevista a la propietaria se identificó su estructura de costos como la siguiente:

- Jamón Curado tipo serrano

La base que se tomó para el cálculo de costos es la última compra que realizó Doña Gerda para producir jamón curado tipo serrano, para ello compra 202 kilogramos de piernas de cerdo, que se convierten en 22 piezas para la venta (en promedio cada unidad pesa 5 a 6 kilogramos).

Cuadro N° 6: Detalle de Costos para Elaboración del Jamón Curado

<u>Insumos</u>					
Detalle	Precio Unitario en Bs	Cantidad	Costo Total	Medida	Costo Total en Bs
Piernas de Chancho	29	202	5.858	Kilogramos	
Sal gruesa	40	1	40	Bolsa	
Sal Fina	2	8	16	Kilogramos	
Ácido ascórbico	160	0,2	32	Kilogramos	
Glucosa (azúcar)	8	0,6	4,8	Kilogramos	
Nitrato de Potasio	30	0,16	4,8	Kilogramos	
Vitamina C	230	0,2	46	Kilogramos	
<u>Embalaje y Etiquetado</u>					
Detalle	Precio Unitario	Cantidad	Costo Total	Medida	
Envío aéreo	30	22	600	Unidad	
Etiqueta	1	22	22	Unidad	
Tríptico	2	22	44	Unidad	
Cordón	1	22	22	Unidad	
Bolsita	16	22	352	Unidad	

Papel Mantequilla o papel madera	2	22	44	Pliegues	1.144,0
Total Costo en Bs					7.145,6
Costo unitario por pieza en Bs					324,80

Fuente: Elaboración Propia

- Jamón Ahumado

La base que se tomó para el cálculo de costos es la última compra que realizó Doña Gerda para producir jamón ahumado, para ello compra 35 kilos de cerdo, que se convierten en 25 kilos luego del deshuesado y a su vez se convierten en 18 piezas para la venta (en promedio cada unidad pesa 1,2 a 1,5 kilogramos).

Cuadro N° 7: Detalle de Costos para Elaboración del Jamón Ahumado

<u>Insumos</u>					
Detalle	Precio Unitario	Cantidad	Costo Total	Medida	Costo Total en Bs
Piernas de Chancho	27,3	35	955,50	Kilogramos	
Sal gruesa	40	0,1	4	Bolsa	
Sal Fina	3	0,3	0,9	Kilogramos	
Ácido ascórbico	160	0,05	8	Kilogramos	
Glucosa (azúcar)	7	0,2	1,4	Kilogramos	
Nitrato de Potasio	30	0,1	3	Kilogramos	
<u>Embalaje y Etiquetado</u>					
Detalle	Precio Unitario	Cantidad	Costo Total	Medida	
Malla	5	18	90	Unidad	
Etiqueta	1	18	18	Unidad	
Tríptico	1	18	18	Unidad	
Cordón	1	18	18	Unidad	
Bolsita	1	18	18	Unidad	

Total Costo en Bs	1.134,8
Costo unitario por pieza en Bs	63,04

Fuente: Elaboración Propia

6.3 Precios Actuales y Costos Unitarios

Jamones Doña Gerda percibe en promedio 10.000 Bs mensuales como ingresos por la venta de Piernas de Jamón Curado tipo de Serrano y 500 Bs mensuales por la venta de Jamón Ahumado, cuyos datos se obtuvieron a través de una estimación sobre la estacionalidad de ventas anuales. (Ver anexos N° 4).

Cuadro N° 8: Costos y Ganancias Actuales)

(Expresado en Bolivianos)

Producto	Precio Unitario de Venta Actual	Cantidad Promedio de Ventas Mensual	Ingreso Promedio Mensual	Costo de Materiales por unidad	Costo de Insumos por Unidad	Ganancia por Unidad
Piernas de Jamón	800	12,5	10.000,0	52,0	272,80	475,20
Jamón Ahumado	120	4,17	500,00	9,0	54,04	56,96

Fuente: Elaboración propia.

El producto más importante en la actualidad son los perniles de jamón curado, sin embargo, el margen bruto es menor en Jamón Enrollado ahumado tipo alemán, si a esto le sumamos que el proceso de este último es de dos meses y el del primero es de doce, se refuerza la tesis de dedicar mayor esfuerzo en la producción y comercialización de jamón ahumado por la agilidad en el proceso de elaboración y movilidad en inventario.

Y su principal debilidad en esta área es que la empresa no está legalmente constituida, no cuenta con registro en FUNDAEMPRESA, Registro Sanitario SENASAG y no tiene NIT, es decir, no está pagando impuestos.

5. Área de Talento Humano

Doña Gerda realizó dos procesos de capacitación en la elaboración de Jamones, uno en Tarija dictado por expertos españoles y también practicó junto al padre italiano Deodato, a esto suma y complementa la tradición en la elaboración de jamones de la familia Methfessel, de origen alemán, simbiosis que contribuye a la diferenciación de Jamones Doña Gerda.

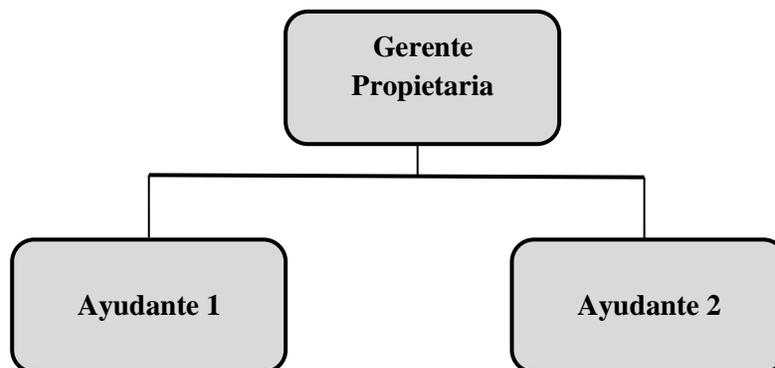
7.1. Organigrama

La empresa no cuenta con organigrama ni manuales de funciones o competencias, puesto que no cuenta con personal permanente y la propietaria es la que realiza casi todas las tareas, pero si existe claridad en el proceso productivo, pero, el mismo no está expresado por escrito.

Cuenta con dos empleados en la casa que eventualmente colaboran como ayudantes en el proceso productivo (un jardinero y una trabajadora del hogar).

Por lo cual su organigrama se identifica como el siguiente:

Gráfico N° 5: Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia.

6. Análisis FODA

8.1 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">✓ Cuenta con las capacidades necesarias, tanto para elaborar jamones ahumados por tradición familiar, como para elaborar jamones curados que aprendió del Padre Deodato.✓ Conserva la tradición familiar en elaboración de los productos.✓ El proceso productivo se basa en recetas caseras tipo alemán.✓ Lleva registros del proceso productivo desde el ingreso de los pernils.	<ul style="list-style-type: none">✓ No cuenta con capital suficiente para inversiones en ampliación del negocio.✓ Ambos cónyuges superan la edad máxima para acceder a créditos bancarios.✓ No cuenta con canales de distribución.✓ No realiza publicidad ni promoción.✓ No cuenta con mano de obra calificada, por lo que debe supervisar directamente todos los procesos✓ La capacidad administrativa es frágil, no lleva registros contables ni administrativos, no cuenta con cálculos de costos claros.

8.2. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creciente demanda del jamón en La Paz y Santa Cruz. ✓ El Programa de Competitividad de las Cadenas Agroalimentarias del Valle Central de Tarija. La promoción de la marca “Tarija Aromas y Sabores” ✓ Acuerdos y ayuda mutua con los demás productores de jamón para fortalecer el consumo en el mercado local. ✓ La imagen (natural, artesanal) de productos Tarijeños artesanales de alto valor, permite hacer frente a otros productos similares del exterior o interior del país en el mercado nacional. ✓ La gobernación de Tarija y su predisposición de fortalecer el sector productivo en la base de la pirámide (producción de cerdos para jamón) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escasa demanda del producto en mercado local. ✓ Precios altos del jamón Tarijeño, en comparación a países vecinos. ✓ Jamones argentinos y Brasileños se comercializan en el mercado nacional a precios más bajos. ✓ Existen pocas tiendas especializadas con la capacidad para comercializar jamón curado. ✓ Las empresas de jamones, actualmente en su mayoría informales, no pueden acceder a financiamiento en el sistema, no tienen Registro Sanitario, NIT, ni Registro en FUNDEMPRESA. ✓ No tiene un mercado local desarrollado. ✓ No existe en Bolivia hábito de consumo de jamón curado y el jamón cocido.

<p>En asociación con bodegas, otras empresas de jamones y quesos, poner una o más tiendas de productos Tarijeños en La Paz y Santa Cruz.</p>	
--	--

9. Conclusiones y Recomendaciones

- ✓ La empresa no cuenta con un proceso formal de planificación, no hay registros contables. Es importante contar con un plan estratégico, que vincule la misión – visión (formuladas apropiadamente) de la empresa con un conjunto de acciones a desarrollar a través del tiempo, para alcanzar la misma.
- ✓ La empresa no cuenta con una sala de maduración y le falta equipamiento. Se recomienda implementar una sala de maduración y equipos con tecnología para resistir los procesos de oxidación generados por la sal.
- ✓ No cuenta con una estrategia de comercialización. Es importante desarrollar una estrategia comercial y de posicionamiento de la marca que incluya un seguimiento a la satisfacción de los clientes. Hoy no existen empresas Tarijeñas que produzcan jamón ahumado deshuesado tipo alemán, por lo que centrar la estrategia en incrementar la producción y las ventas de este producto más que de pernils de jamón, generará una importante diferenciación en el mercado para la empresa.
- ✓ La empresa no está formalizada. Se recomienda formalizar la empresa y proteger la marca (Constitución, NIT, Registro Comercial, Licencia de

Funcionamiento), para romper las restricciones de mercado generadas por esta limitación.

- ✓ La empresa no cuenta con un sistema administrativo y de registro. Se recomienda implementar un sistema de registro y aplicar un modelo financiero, para contar con información oportuna y realizar proyecciones más precisas.

Capítulo III
Las Cinco Fuerzas de Porter
“Plan de Negocios Jamones Doña Gerda”

Introducción

La elaboración de jamones en el sur de Bolivia está arraigada en la tradición familiar con raíces europeas, sin embargo la industria de los jamones en este territorio tiene una historia muy reducida, que se remonta a hace 14 años atrás cuando, por iniciativa de Don Mario Hinojosa, se instaura como una tradición en Tarija el Festival del Jamón, mismo que tiende a elevar la calidad y la motivación, haciendo que esta tradición familiar se convierta en pequeñas iniciativas empresariales. Esto último es reforzado por la capacitación realizada por expertos españoles de la Universidad de Murcia y el viaje de captura de algunos productores de jamón a España.

A continuación se presenta el análisis denominado “Diamante de Porter” de la industria de jamones, que permite evaluar el grado de competitividad en un sector económico, variable que comprende la cultura competitiva, las barreras de entrada que se generan, la disponibilidad de factores básicos, el poder de negociación de clientes y proveedores, así como la cantidad y calidad de los mismos y finalmente permite evaluar el rol que juega el sector público y el sector privado.

1. Poder de Negociación de Proveedores

El aprovisionamiento de materia prima (carne de cerdo) es un problema que limita la competitividad en la industria de los jamones, tanto en calidad como en cantidad, además genera que los pocos proveedores que cumplen con las exigencias necesarias, cuenten con un alto poder de negociación ante los productores de jamón.

La principal materia prima utilizada en la elaboración de los jamones es la carne de cerdo, se usa exclusivamente el pernil trasero del animal que es el que reúne las cantidades suficientes de volumen y grasa. La calidad del jamón está asociada en gran medida a la calidad de la materia prima, en relación a conformación, consistencia y sabor. A la vez, estas cualidades de la carne dependen de la alimentación del animal.

En este momento la provisión de la materia prima es una de las desventajas más importantes de la industria ya que dificulta la estandarización de la calidad del producto final. Actualmente los productores de jamón acuden a los mayoristas buscando la calidad de la carne que necesitan y mejores precios; por lo general el arreglo es informal.

Las desventajas identificadas en la provisión de la materia prima son las siguientes:

- No es fácil encontrar proveedores de perniles, puesto que los comerciantes buscan acomodar las piezas enteras para evitar pérdidas.
- Se utilizan razas poco adecuadas para la producción de jamón, como la Hampshire, Landrace, Large Withe y Pietran que dan carnes magras con bajo contenido de grasa.
- No se garantiza la provisión de cerdos criados en Entre Ríos, que son los más adecuados para la elaboración del jamón, debido al tipo de alimentación y criado que tienen.
- No se utilizan técnicas adecuadas de sacrificio y faeneo, porque no se toma en cuenta el destino final del pernil. Por ejemplo, las técnicas de despiece no son las convenientes para la elaboración del jamón curado además para hacer el análisis que certifica que la carne esté libre de cisticercosis (triquina) se hace cortes profundos en el pernil dañando su aspecto lo cual dificulta el perfilado. Generalmente se tienen que utilizar piezas deformes, con estos cortes indeseables, oquedades y con poca grasa externa que al final del proceso dan jamones de baja calidad e incluso, con alteraciones microbianas.

- Existen muy pocos proveedores, la mayoría de las empresas compran a un único proveedor, debido a que garantiza el corte apropiado de los perniles, esta es claramente una de las desventajas más importantes de la industria ya que dificulta la estandarización de la calidad.

2. Poder de Negociación de Clientes (demanda)

El poder de negociación de los clientes es bajo, debido a que la producción de jamones Tarijeños es escasa y no existen muchas opciones para elegir, además no existe una organización de los consumidores de jamón que busque influir en la industria.

3. Amenaza de Nuevos Competidores en el Mercado (Estrategia y Rivalidad)

En general las barreras de entrada a la industria son bajas, la inversión para desarrollar procesos artesanales de elaboración de jamones no se constituye en una barrera de entrada importante, sin embargo el conocimiento requerido para lograr un producto de calidad se constituye en una barrera de entrada más importante que el capital, ya que el proceso productivo lleva un mínimo de 12 meses, con lo que el riesgo de pérdidas por algún factor que va desde la misma compra o elección de los perniles a usar, cortes de energía, la aparición de focos infecciosos, etc. resulta elevado, por lo que los conocimientos y la experiencia práctica son muy importantes, ya que la mayoría de los productores locales sufrieron pérdidas de diferente índole en el inicio de la actividad.

El poder de los competidores en el mercado también es bajo, ya que no existe alguno que en particular pueda condicionar a los demás ni en aspectos de precio ni en aspectos de mercado.

3.1. Factores Básicos

El sector es competitivo en cuanto a la disponibilidad y calidad de los servicios básicos (luz, agua, gas, internet), sin embargo, no es competitivo en cuanto a servicios en el proceso de producción como capacitación y equipamiento.

4. Amenazas de Productos Sustitutos

Si bien existen sustitutos para el jamón curado, en realidad el consumo del mismo en Bolivia es creciente y está siguiendo en el mercado el mismo proceso que siguieron los vinos varietales años atrás, por lo que una empresa en la industria de los jamones, debería centrar su atención en los competidores directos más que en los sustitutos.

Es así que se identificaron los principales productos sustitutos para el jamón, los cuales son los embutidos y las salchichas como se detalla a continuación en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 9: Principales Productos Sustitos del Jamón

Marca	Producto	Presentación	Precio por Kilogramo en Bs
Sofía	Jamón Sandwichero	En barra, presentación de 3 kilogramos y envase al vacío presentación de 350 gramos.	77.-
	Mortadela Jamonada	En barra, presentación de 3 kilogramos y envase al vacío presentación de 220 gramos.	68.-
	Salchicha Coktelera	Envase al vacío, presentación de 550 gramos.	52.-
	Salchicha Frankfurt	Envase al vacío, presentación de 950 gramos.	48.-
Stega	Mortadelas	En barra, presentación de 3 kilogramos y 500 gramos.	78.-
	Salchichas	Envase al vacío, presentación desde 250 gramos, 360 gramos y 500 gramos.	54.-
Fridosa	Jamón Sandwichero	En barra envase al vacío, presentación de 3 kilogramos y 500 gramos.	90.-
	Jamón de Pollo	En barra envase al vacío, presentación de 3 kilogramos y 500 gramos.	80.-

	Mortadela Jamonada	En barra envase al vacío, presentación de 3 kilogramos y 500 gramos.	70.-
	Mortadela de Pollo	En barra envase al vacío, presentación de 3 kilogramos y 500 gramos.	70.-
	Mortadela Clásica	En barra envase al vacío, presentación de 3 kilogramos y 500 gramos.	70.-
	Salchicha Frankfurt	Envase al vacío, presentación de: 360 gramos, 550 gramos y 950 gramos.	65.-
	Salchicha de Pollo	Envase al vacío, presentación desde 250 gramos, 360 gramos y 500 gramos.	55.-
	Salchicha Viena	Envase al vacío, presentación desde 250 gramos, 360 gramos y 500 gramos.	55.-
Torito	Salchichas	Envase al vacío, desde 250 gramos, 360 gramos, y 500 gramos.	42.-
	Mortadelas	En barra, presentación de 3 kilogramos.	40.-
U.A.J.M.S	Jamón de Cerdo	En barra, presentación de 2 kilogramos.	60.-
	Jamón de Pollo	En barra, presentación de 2 kilogramos.	60.-
	Salchichas tipo Viena	Presentación en unidades, venta por kilogramos.	50.-

Fuente: Elaboración propia.

Los principales productos sustitutos del Jamón son: las mortadelas y las salchichas, cuya presentación es en envase al vacío desde 200 gramos y en barra desde 500 gramos hasta los 3.000 gramos.

Si comparamos el precio por kilogramo de los productos sustitutos con el precio de kilogramo del jamón, la diferencia es abismal, justificada por el proceso de elaboración, pues los productos sustitutos tienen un proceso de producción industrial (mayor producción menores costos), mientras que el proceso del jamón es artesanal y demora de 9 a 15 meses.

4.1 Rol del Sector Público y Privado

El rol del Sector Público en la industria es bajísimo, pues el único apoyo que se tiene, aunque mínimo es del Gobierno Departamental de Tarija, específicamente con publicidad para promocionar algunos eventos que realizan los jamoneros.

En cuanto al sector privado el compromiso es más fuerte y se destaca el trabajo de APROJAT (Asociación de Productores de Jamón Tarija), que si bien es todavía una asociación relativamente nueva, está cada vez más fortalecida. También es destacable el trabajo realizado por el Programa de Apoyo las Cadenas Agroalimentarias del VCT – BID FOMIN – FAUTAPO, que apoya a la realización de varias actividades trabajando conjuntamente con APROJAT como por ejemplo la realización del Festival del Jamón en Tarija.

2. Rivalidad entre Empresas Existentes

La rivalidad competitiva aun es baja, dado que en la industria del jamón en Tarija aún existen pocos competidores locales con niveles bajos de producción, aunque al tratarse de un producto muy poco masivo, los puntos de venta al público son escasos y son en cierto modo disputados por las diferentes empresas.

Los jamones que llegan de la Argentina también compiten en el mercado nacional, sin embargo la calidad y el proceso artesanal de los jamones Tarijeños es aun destacada por los consumidores que pueden pagar más por estos últimos, ya que no tienen procesos químicos que aceleran el proceso de elaboración.

Existen en el mercado jamones argentinos industriales de menor calidad en algunos casos con precios más bajos.

Por consiguiente se identificó como los principales competidores en el departamento de Tarija, como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 10: Principales Productores de Jamones en Tarija

Marca	Propietario	Producto	Presentación
Marco Ulloa Jamones	Marco Antonio Ulloa	Jamón Serrano	Pierna Entera.
		Jamón Deshuesado	Envase al vacío.
Jamones De Navajas	Viviana Navajas	Jamón Curado	Pierna entera.
		Jamón Ahumado	Piezas, fileteado y envasado al vacío.
Jamones Selectos de	Javier Zenteno	Jamones Naturales.	Pierna entera.

Zenteno		Jamones Ahumados.	Pierna entera.
Jamones Ulloa	Julio Ulloa	Jamón Serrano.	Pierna entera.
		Codillos.	Piezas enteras.
Productos Bandy	Juan Carlos Keri	Jamones Crudos.	Piernas enteras.
		Jamones Ahumados.	Piernas enteras.
		Jamones Curados.	Piernas enteras.
El Abuelo	Herbert Kolhberg	Jamones Curados.	Piernas enteras.

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas en general demuestran interés en encontrar puntos de acuerdo que permitan estandarizar la calidad y establecer una diferenciación de los jamones Tarijeños en el mercado nacional.

3. Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter

Cuadro N° 11: Cuadro Comparativo de las 5 Fuerzas de Porter

Fuerza	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
1. Poder de Proveedores.	x		
2. Poder de Clientes – Demanda.			x
3. Amenaza de Nuevos Competidores en el Mercado.			x
4. Amenaza de Productos Sustitutos.		x	
5. Rivalidad entre Empresas Existentes.			x

Fuente: Elaboración propia.

La principal barrera en la producción del jamón es la provisión de materia prima, por lo cual, el poder de negociación de los proveedores es muy alto. Por consiguiente las demás fuerzas tienen un poder relativamente bajo.

Capítulo IV
Investigación de Mercados
“Plan de Negocios Jamones Doña Gerda”

Introducción

La Investigación de Mercados es la 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 mercadotecnia.¹

El presente trabajo utilizó la investigación de mercados para conocer los atributos del jamón en el mercado local.

1. Identificación del Problema

El primer paso en cualquier proyecto de investigación de mercados es definir el problema, por ello nuestro problema se identifica de la siguiente manera:

Jamones Doña Gerda es un negocio familiar, cuya propietaria la Señora Gerda de Methfessel, cuenta con las capacidades necesarias para la producción de jamones de calidad, es así la encargada de todas la áreas funcionales de una empresa, pero la falta de herramientas administrativas y organizacionales impiden que esta tradición familiar se convierta en un gran negocio rentable, pues si bien tiene un producto de calidad, sus niveles de ventas son muy bajos, la marca del producto no tiene posicionamiento en el mercado, ya sea por la falta de conocimiento de las necesidades del mercado actual y las exigencias de los consumidores finales.

¹ Malhotra Naresh; “Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico”; Segunda Edición, Editorial Prentice Hall, 1997.

2. Definición del Problema

Aunque cada paso de un proyecto de investigación de mercados es importante, definir el problema es el más importante, por ello se debe identificar con claridad:

- El problema de Decisión Gerencial, el cual está orientado hacia la acción, tiene que ver con los cursos de acciones posibles que las decisiones de mercados pueden tomar.
- En cambio el problema de Investigación de Mercados está orientado hacia la información, implica determinar qué información se requiere y cómo podrá obtenerse de manera efectiva y eficiente.²

Por consiguiente, la presente investigación de mercados se llevó a cabo en base a las siguientes definiciones del Problema de Decisión Gerencial y Problema de Investigación de Mercados:

2.1 Problema de Decisión Gerencial

¿Qué deberá hacerse para posicionar la marca de productos de Jamones Doña Gerda en el mercado actual?

2.2 Problema de Investigación de Mercados

“Determinar qué factores o características relacionadas al jamón, generan valor para el consumidor en el mercado local”.

3. Objetivos

La presente investigación de mercado persigue los siguientes objetivos:

- ✓ Determinar los atributos del Jamón en el mercado local..

² Malhotra Naresh; “Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico”; Segunda Edición, Editorial Prentice Hall, 1997, página 47.

- ✓ Determinar la frecuencia y el lugar de adquisición del jamón.
- ✓ Determinar la variedad del jamón más conocida y consumida.
- ✓ Identificar las empresas del jamón más conocidas.
- ✓ Establecer la mejor presentación del producto.
- ✓ Determinar el consumo promedio de jamón por familia.
- ✓ Establecer el ingreso promedio de cada familia encuestada.
- ✓ Conocer cuál es el medio de comunicación de su preferencia para realizar estrategias de promoción.

4. Metodología

La metodología empleada en el presente trabajo de investigación corresponde a la utilización del diseño de investigación exploratoria, el cual permitirá comprender exigencia y necesidades de los consumidores de jamón de la ciudad de Tarija, en el sentido que ayudará a desarrollar un enfoque para el resto de la investigación.

Los resultados de la investigación exploratoria son la base para la utilización de la investigación concluyente, donde ésta a su vez se divide en investigación descriptiva y causal.

El presente trabajo de investigación utilizará la investigación descriptiva que permitirá delinear las características o funciones del mercado consumidor, en nuestro caso del consumidor del jamón.

La información se obtendrá de forma estructurada a través de la aplicación de un cuestionario.

5. Fuentes de Información

Primaria: está conformada por los datos recogidos a través de entrevistas personales a la gerente propietaria de Jamones Doña Gerda y a expertos de la industria.

Secundaria: está conformada por todo soporte de información que ha sido procesada y publicada por terceros y con propósitos distintos al de la investigación.

Para el presente trabajo de investigación la información requerida corresponde al número de familias que viven en la ciudad de Tarija y la distribución de las mismas en los diferentes barrios de la ciudad.

6. Muestreo

6.1 Definición de la Población Meta

Elementos: para llevar a cabo el proceso de definición del tamaño de la muestra se realizó una segmentación previa, puesto que el jamón es un producto de consumo para familias de clase alta, se recurrió a datos del INE según Censo del año 2001 el municipio de Cercado tiene 32135 familias en el área urbana.

Unidades de Muestra: para el presente trabajo de investigación se considerará a familias de altos ingresos que vivan en zonas residenciales de la ciudad de Tarija como ser: Miraflores, Los Álamos, Urbanización Moto Méndez, Las Panosas, Villa Fátima, El Molino, San Gerónimo. (Ver Anexo N°5).

Extensión: la extensión está definida por las zonas residenciales y barrios que conforman la ciudad de Tarija.

6.2. Determinación del tamaño de la muestra

Se utilizará la técnica de muestreo probabilística, específicamente el muestreo aleatorio simple (MAS), donde cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección idéntica conocida de ser la muestra que se elija, de acuerdo a la tabulación de la pregunta.

6.2.1. Cálculo de la muestra poblacional

Para el cálculo de la muestra de la población se tomará un nivel de confianza del 95%. Asumiendo un error máximo en el proceso de encuesta del 6%.

Entonces:

Nivel de confianza = 95% = 1.96 $Z_{e/2}$

Error = 5 %

6.2.2. Calculo de la muestra (n).

- N = Es igual a la población.
- P = es igual a la probabilidad de éxito.
- Q = es igual a la probabilidad de fracaso.
- $Z^2e/2$ = es igual a $0.95 / 2 = 0.475 = 1.96$ (visto en la tabla estadística).
- E = Es igual al error que es del 5%

Entonces

$$n_o = \frac{(Z^2e/2) (N) (P \times Q)}{e^2 (N - 1) + (Z^2e/2) (P \times Q)}$$
$$n_o = \frac{(1.96)^2 (32315) (0.90 \times 0.10)}{(0.05)^2 (32315 - 1) + (1.96)^2 (0.90 \times 0.10)}$$

$n_o = 96$ familias

6.2.3. Calculo de la muestra definitiva (n).

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

$$n = \frac{96}{1 + \frac{96}{32135}}$$

n = 95 familias a encuestar

7. Diseño del Cuestionario

El cuestionario es una técnica estructurada para recopilar datos, consiste en una serie de preguntas estructuradas que debe responder el entrevistado.

Para el presente trabajo de investigación se diseñó el siguiente cuestionario (ver anexos N°6), cuyas preguntas a saber son:

¿Usted consume Jamones?

¿Qué tipo de jamón consume?

¿Qué atributos toma en cuenta al momento de comprar jamón?

¿Cuántos kilogramos de Jamón consume por mes?

¿Qué marca de Jamón consume habitualmente?

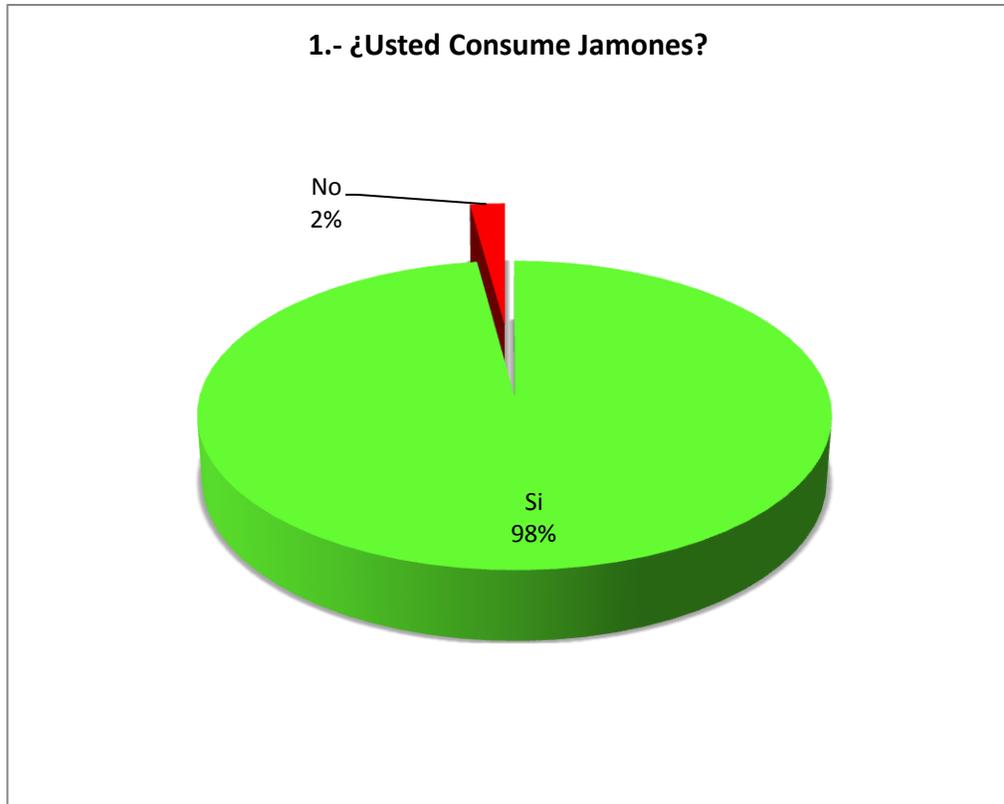
¿Cuál es su frecuencia de compra?

¿De dónde compra habitualmente el jamón?

¿Qué medio de comunicación sería el más apropiado para informarle de un nuevo producto?

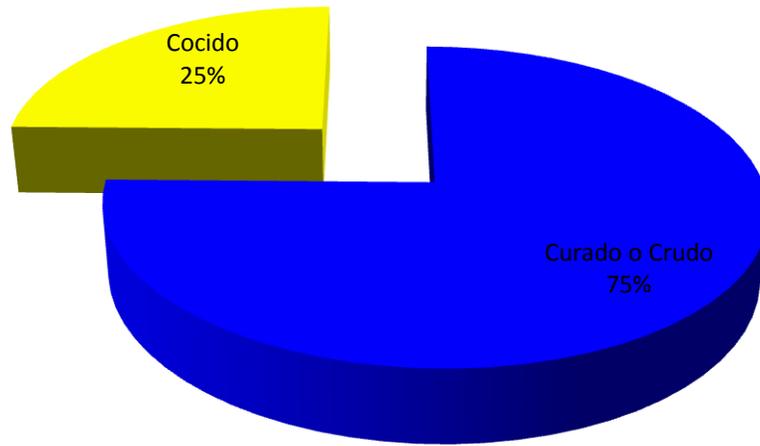
¿Cuál es su ingreso promedio mensual?

8. Resultados



Del total de las familias encuestadas el 98 % si consume jamón, lo cual significa que el consumo de jamón en Tarija tiene un buen mercado, ya que es apreciado y reconocido por su buen sabor y proceso artesanal de curado, aunque el jamón curado no es un producto de consumo masivo su demanda a nivel nacional está en aumento.

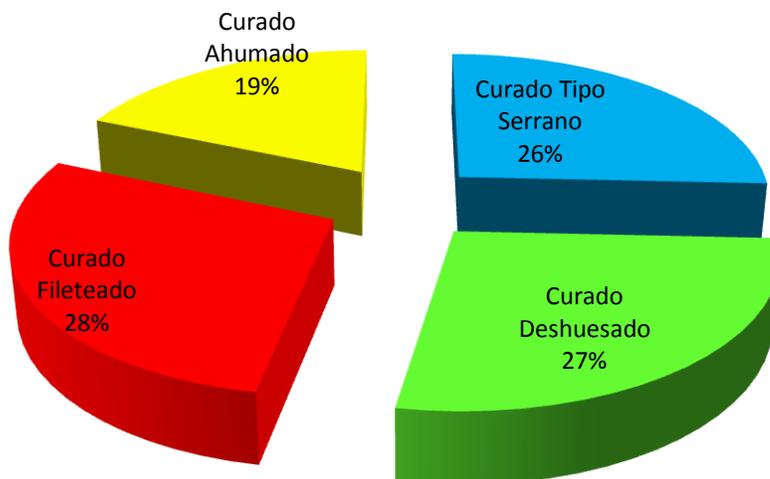
2.-¿Qué tipo de Jamon consume?



El 75 % de los entrevistados consume jamón curado o crudo, lo cual implica que tendríamos una demanda favorable con la producción del jamón curado.

El restante 25 % consume jamón cocido.

2.1 ¿Qué tipo de Jamon Crudo consume?

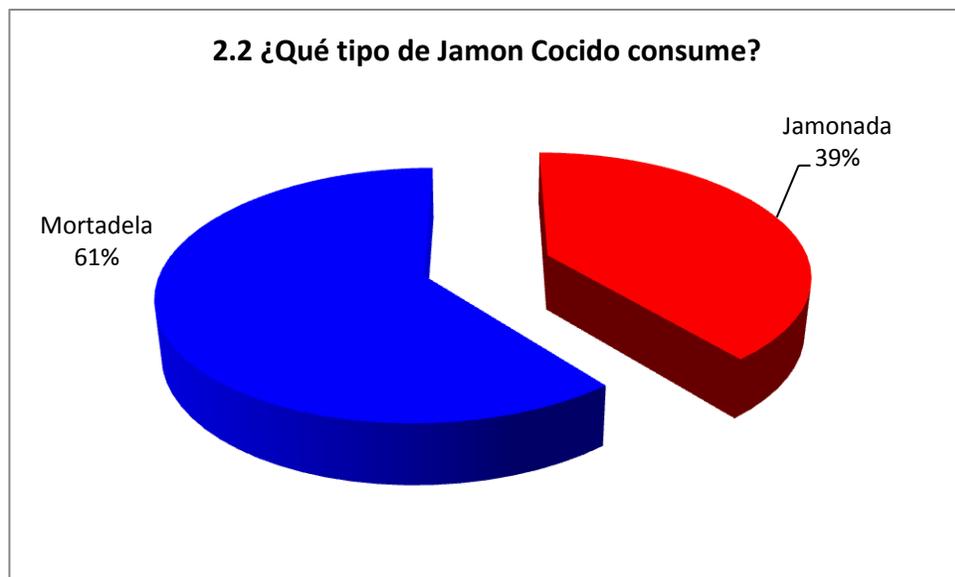


El 26 % de las familias entrevistadas consume jamón curado tipo serrano, pues como su presentación es en piezas enteras de 5 kilogramos aproximadamente, su consumo es mayormente para eventos especiales y cocteles.

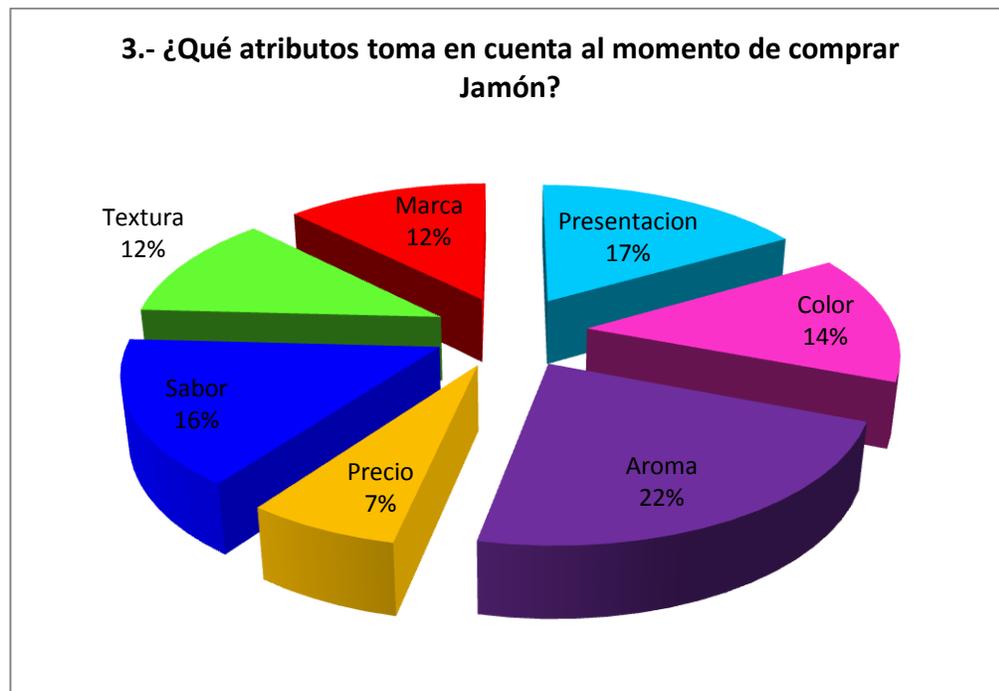
El 28% de los entrevistados consume jamón curado fileteado, pues es más accesible por su presentación desde 100 gramos.

El 27% de las familias entrevistadas consume jamón deshuesado, por su presentación desde un kilogramo, es más accesible.

Y el restante 19 % de los entrevistados consume jamón curado ahumado, debido a su presentación y su buen aroma a ahumado.



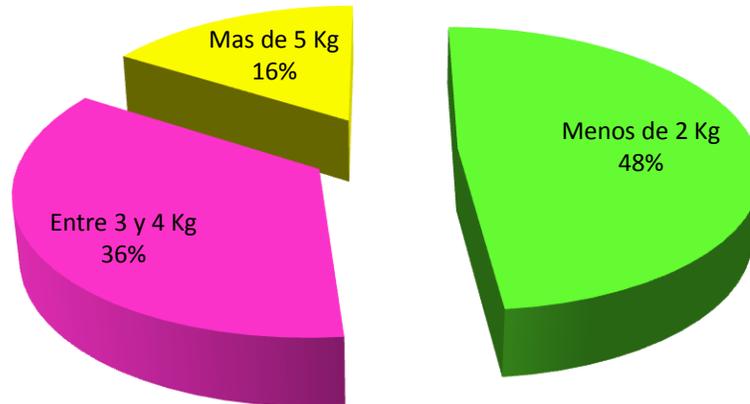
Del total de la muestra de entrevistados el 25 % de ellos consumen jamón cocido, y a su vez se subdividen en un 61% que consume mortadela uno de los embutidos más preferidos y el 39% consume la jamonada producto nuevo que tiene buena aceptación.



Al momento de comprar jamón el 22 % toma en cuenta el aroma del jamón pues determina si tuvo un buen curado o no, el 17 % toma en cuenta primero su presentación, el 16 % toma en cuenta el sabor del jamón, el 14 % toma en cuenta el color pues determina el estado del secado del producto, el 12% toma en cuenta al momento de comprar la marca y textura del jamón.

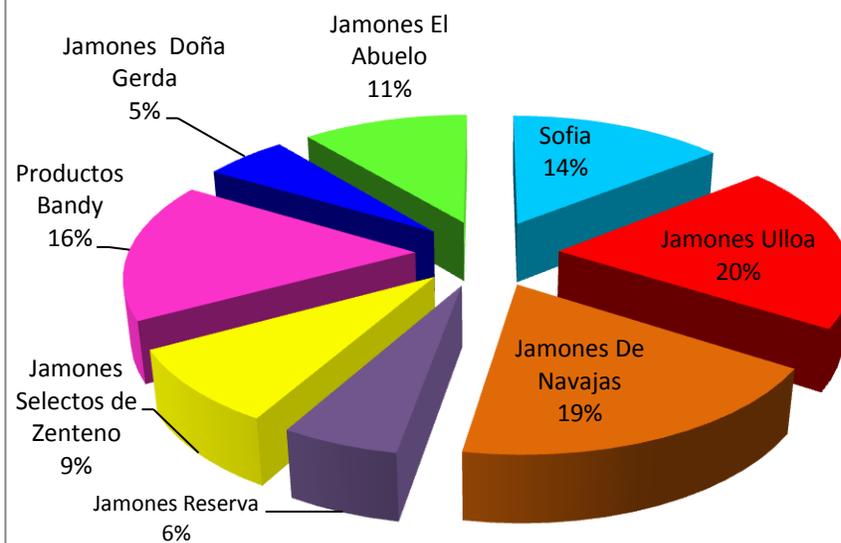
Y el 7% restante toma en cuenta el precio al momento de comprar del jamón.

4.- ¿Cuántos Kilogramos de Jamón consume por mes?

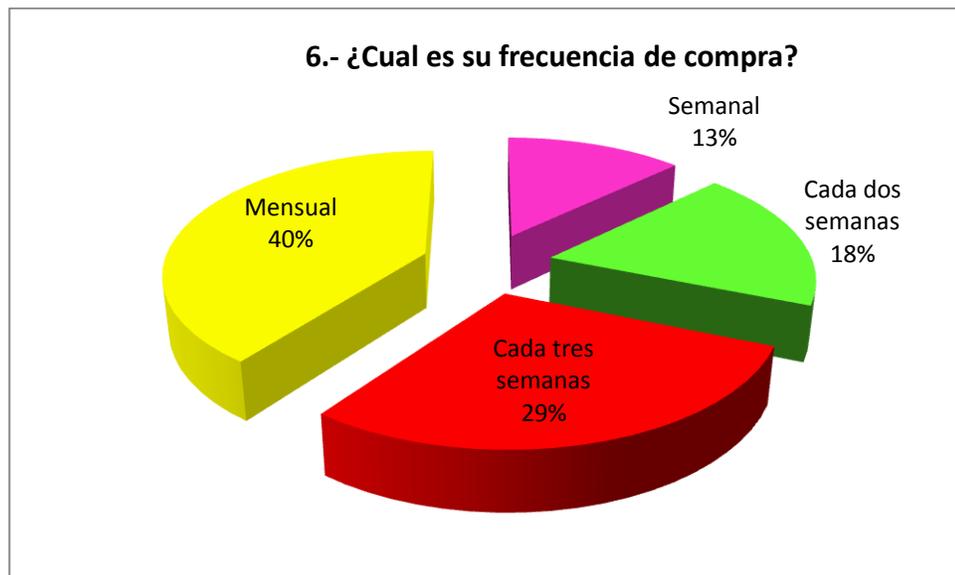


El 48% de las familias entrevistadas consume menos de 2 kilogramos de jamón al mes, el 36 % consume entre 3 y 4 kilogramos de jamón al mes y el 16% restante consume más de 5 kilogramos de jamón al mes.

5.- ¿Qué marca de Jamón consume habitualmente?

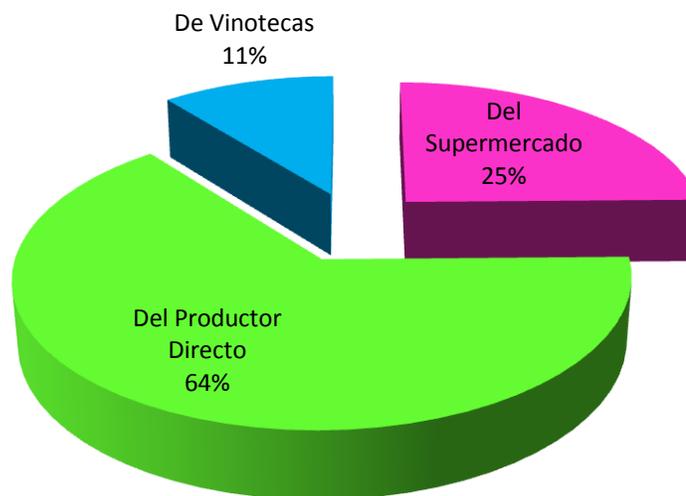


La marca de jamón más conocida es Jamones Ulloa con un 20% del total, le sigue Jamones Navajas con un 19% pues es el único que vende jamón fileteado desde 100 gramos, con un 16% se encuentra en preferencia Productos Bandy empresa conocida por la producción de embutidos de calidad, con el 14 % se encuentra productos Sofía reconocidos a nivel nacional por su calidad, con el 11% Jamones El Abuelo de Herbert Kolhberg, con el 9% se encuentra Jamones Selectos de Zenteno con el 5% se encuentra Jamones Doña Gerda, debido que es un negocio familiar pequeño que recién está surgiendo.



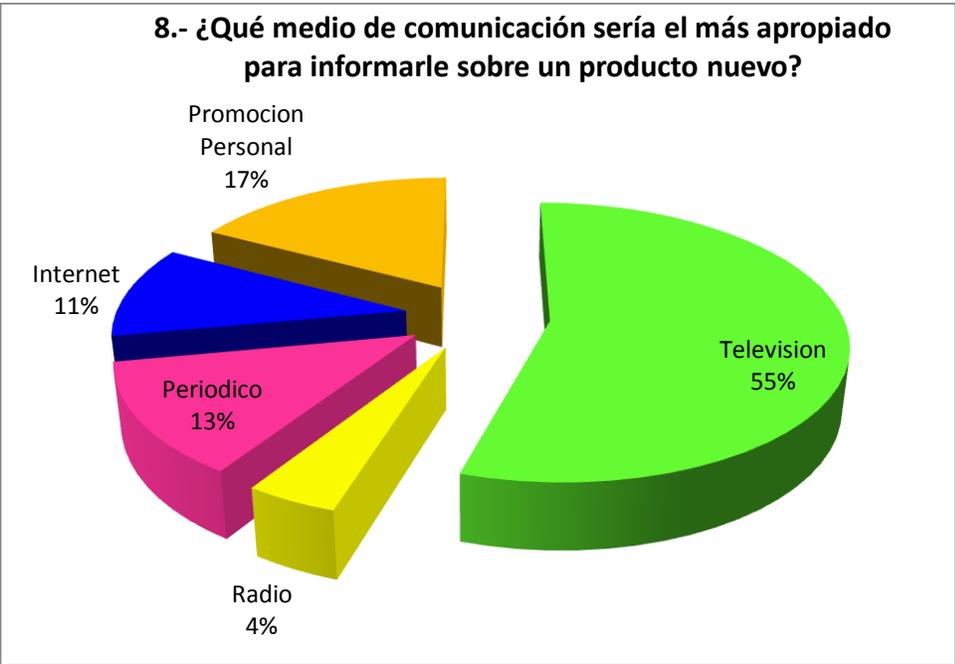
La frecuencia de compra del jamón es muy baja pues el 40% compra una vez al mes, el 29% compra jamón cada tres semanas, el 18% compra jamón cada dos semanas, y restante 13% compra de forma semanal.

7.- ¿De dónde compra habitualmente el jamón?



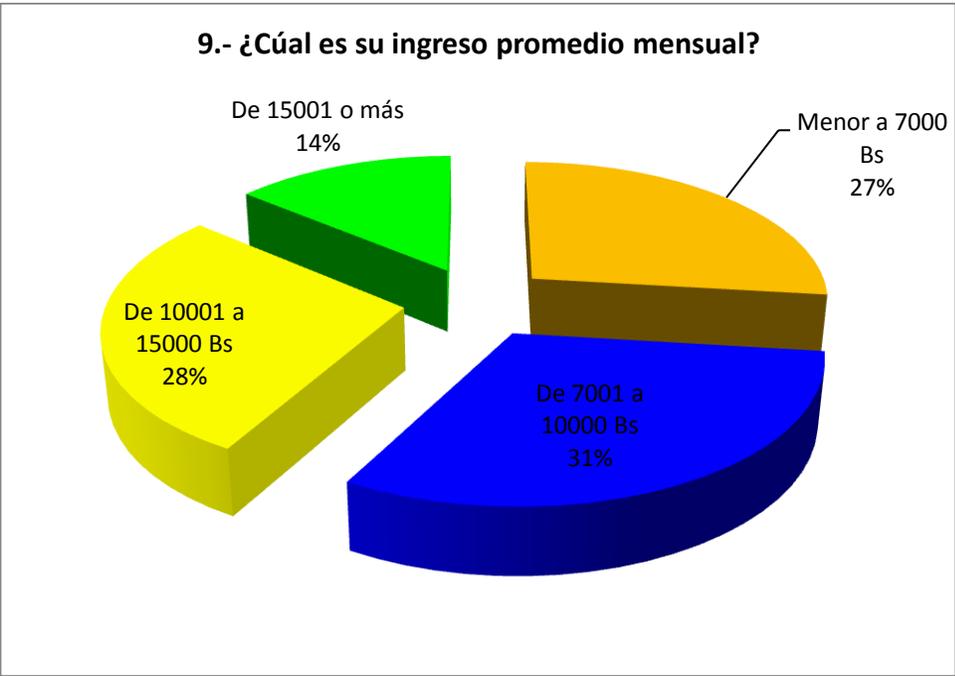
La mayor parte de los entrevistados compra jamón del productor directo, el 25% compra en supermercados, y el 11% compra jamón en las vinotecas.

Lo cual significa que se debe trabajar más la comunicación productor consumidor directo para realizar seguimiento a los clientes y lograr fidelidad a la marca.



El 55% de los entrevistados considera que el medio más apropiado para informar sobre un nuevo producto es la televisión, el 17% considera que es mejor dar a conocer un nuevo producto a través de la promoción personal, el 13% considera que el periódico es el mejor medio, el 11% considera que el mejor medio es el internet y 4% considera a la radio es un buen medio para dar a conocer un nuevo producto.

El canal de televisión más preferido es Unitel, con sus programas por las mañanas La Revista, al mediodía Telepaís Informe Regional (noticiero meridiano) y por las noches Telepaís Informe Central (noticiero central nocturno), por lo cual se lo considerará para estrategias de publicidad de Jamones Doña Gerda.



De las familias entrevistadas el 31% percibe entre 7.001 Bs a 10.000 Bs como ingreso mensual, el 28% percibe entre 10.001 Bs a 15.000 Bs como ingreso mensual, el 27% percibe menos de 7.000 Bs como ingreso mensual, y el 14 % restante percibe un ingreso mensual mayor a 15.000 Bs.

9. Conclusiones

- ✓ El hábito de consumo de jamón curado o crudo en la ciudad de Tarija va en aumento, pues el 75% de las familias entrevistadas consume jamón curado y el restante 25% consume jamón cocido, lo cual significa que existe una demanda favorable para nuestro producto.
- ✓ El jamón curado fileteado es el más consumido por las familias entrevistadas, por ello se recomienda a Jamones Doña Gerda implementar esta presentación de su producto para incrementar las ventas.
- ✓ El consumidor final al momento de comprar jamón curado o cocido, toma más en cuenta el aroma del jamón, pues determina si el producto tuvo un buen proceso de curado y por consiguiente el sabor del mismo.
- ✓ La marca de jamón más consumida es la de Jamones Ulloa, el cual sería nuestro principal competidor, seguido de Jamones de Navajas, pues actualmente es la única empresa que ofrece jamón fileteado desde 100 gramos envasado al vacío.
- ✓ La mayoría de las familias entrevistadas compra el jamón del productor directo, por lo cual es recomendable trabajar más en la relación productor-consumidor, para lograr una mayor fidelidad a la marca.
- ✓ La aplicación del cuestionario determinó que el medio de comunicación más apropiado para dar a conocer nuevos productos es la televisión, en específico el canal 30 Unitel-Tarija, y los programas favoritos son: La Revista (7:00a.m.), Telepaís Informe Regional (1:00p.m) y Telepaís Informe Central (8:00p.m.), lo cual se recomienda para establecer estrategias de publicidad en dicho medio.

Capítulo V
La Propuesta
“Plan de Negocios Jamones Doña Gerda”

Introducción

La realización del Diagnóstico Integral permitió llegar a estructurar la información necesaria y básica para el modelo que responde a un Plan de Negocios para la formalización de una tradición familiar en una empresa que se desenvolverá de manera formal en el sector de producción de jamones en la ciudad de Tarija.

Este plan presenta dos áreas necesarias e imprescindibles para toda empresa, en especial para una que se encuentra en la fase extraordinaria del Crecimiento de una Empresa.

La primera área es la estratégica con visión a largo plazo, donde se detalla las estrategias a implementar por Jamones Doña Gerda, las cuales permitirán generar valor tanto para el consumidor, clientes y para sí misma.

La segunda área responde al Plan Operativo de la empresa y que se desglosa en subáreas como: Marketing, Producción, Talento Humano y Finanzas.

1. Definiciones Estratégicas.

1.1. Misión

Ofrecer jamones ahumados y naturales impregnados en una añeja tradición familiar de origen alemán, que realzan las exigencias de sus consumidores.

1.2. Visión

“Ser la principal empresa Tarijeña especializada en la producción artesanal de jamón curado de alta calidad, con sabor Alemán”.

1.3. Objetivo General

Producir y comercializar 230 pernils anuales de jamón curado natural y 750 kilos de jamón enrollado ahumado tipo alemán, consolidando la estabilidad, estandarización e imagen del jamón curado ahumado tipo Alemán como estrategia de diferenciación, a partir de ajustar la capacidad instalada y el equipamiento, formalizar la empresa, proteger y posicionar la marca, mejorar la gestión administrativa, y buscar un socio estratégico.

2. Líneas Estratégicas

Para alinear las acciones hacia la visión, se definen líneas estratégicas, cada una de las cuales agrupa un conjunto de acciones a poner en práctica para acercarse al futuro deseado.

2.1. Estrategia Administrativa Organizacional: Socio Estratégico y Formalización, Gestión y Sistema de Registros

Para convertir a Jamones Doña Gerda en una pequeña empresa es necesario que usando el diagnóstico y este plan se trabaje en conseguir un socio, interesado en el crecimiento de la empresa, en inyectar capital, en proporcionar buena administración y lograr que el “*knowhow*” de la fundadora y se sostenga a través del tiempo.

- **Socio:** Para captar un socio estratégico, es necesario previamente contar con una valorización de la empresa, tanto del tangible (patrimonio contable), como del intangible (flujos futuros, valor de la marca), además de formalizar la misma.

En una primera fase para capitalizar la empresa es recomendable conformar una sociedad de responsabilidad limitada en la que la propietaria actual conserve al menos el 60% de la propiedad.

Existen aspectos administrativos y normativos que es necesario resolver para acompañar el crecimiento de la empresa en los próximos cinco años, a saber:

- ✓ **Formalización:** Contar con Registro Sanitario SENASAG, NIT, registro en FUNDEMPRESA es esencial para desarrollar el mercado para la marca, acceder a los puntos de venta apropiados para el producto y proteger la marca ya que el segmento se puede calificar como muy exigente.
- ✓ **Gestión:** Contar con herramientas de planeación y seguimiento que permitan medir los avances en cada objetivo.
- ✓ **Sistema de registros:** Es necesario implementar un sistema de registros tanto contables como de los procesos productivos y de los clientes reales y potenciales, que permitan crecer de manera ordenada.

3. Plan de Producción

Para convertir la actividad en un negocio sostenible y rentable, es necesario al menos duplicar el nivel de producción actual, pero, este crecimiento en la producción será acompañado por un importante crecimiento de los esfuerzos de mercadeo.

El crecimiento en la producción de pernils de jamón curado natural será pequeño, mientras que se prevé un crecimiento muy importante en el jamón curado ahumado tipo alemán, para ello las acciones a seguir a saber son:

- a) Incrementar la capacidad de producción hasta alcanzar 230 pernils anuales de jamón curado natural y 750 kilos de jamón curado ahumado tipo alemán al año.
- b) Asegurar la estandarización en la producción de jamón curado ahumado tipo alemán, para convertirlo en el producto estrella de la empresa.

- c) Realizar inversiones en ajustes a la infraestructura que permitan el incremento de la producción. Contar con un ambiente adicional para la maduración del jamón curado natural, que permita mayor variación de temperatura para acentuar los aromas en esta etapa.
- d) Adquirir el equipamiento necesario para envasado al vacío, es una necesidad para subir las ventas y lograr un mayor posicionamiento en el mercado.
- e) Comprar mesas de acero inoxidable y otros instrumentos que garanticen la inocuidad en el proceso productivo.
- f) Buscar alternativas de provisión de materia prima, que permitan estandarizar la producción de jamones.

En cuanto al proceso productivo, no se realizarán modificaciones pues es la esencia del producto de Jamones Doña Gerda, el cual se mantendrá como las siguientes etapas de Proceso de Producción:

- a) **Recepción de Perniles:** comprende la recepción de materia prima, se debe controlar la calidad de la carne y verificar las condiciones de higiene y frío en las que ha sido transportada, la temperatura del ambiente de recepción no debe ser mayor a 13°C.
- b) **Calibrado y limpieza:** se procede al pesado de cada pieza para controlar la pérdida su peso inicial y se realiza su respectiva limpieza que consiste en labrar la pieza, sacar sus pezuñas y limpiar con vinagre la piel.
- c) **Primer desangrado y refrigerado:** consiste en eliminar la sangre del pernil usando sal fina, el ambiente debe estar a menos de 5 grados y luego se procede a su refrigeración..

- d) **Segundo y Tercer Desangrado:** consiste en incorporar otra vez sal fina a la masa muscular, acelerando al mismo tiempo el secado de las extremidades para su perfecta conservación y se lo vuelve a refrigerar se masajea la pieza de forma manual (más de dos veces) para escurrir la sangre.
- e) **Presalado:** consiste en incorporar sal curante a la pieza para acelerar el desangrado.
- f) **Salado:** consiste en incorporar sal gruesa a cada pieza y se envuelve en telas de lienzo de forma individual (en promedio dos días por kilo).
- g) **Lavado:** se realiza para eliminar la sal de la superficie una vez terminado el asentamiento, para lo cual se introducen las piezas en recipientes con agua caliente, portados de cepillos que frotran la sal.
- h) **Post salado:** consiste en sacar el pernil de la cubeta de salado, éste ya ha tomado toda la sal que va a tener hasta el fin del proceso, sin embargo, la sal se encuentra concentrada en la superficie y no ha ingresado al interior. Se hace necesario entonces un tiempo de reposo de la pieza en el que se distribuya uniformemente la sal, este proceso es sencillo y ocurre por difusión. La duración de esta etapa va en función a la cantidad de grasa del pernil.
- i) **Adecuación, limpieza y cala:** se hace con el objeto de deshidratar la pieza y favorecer las reacciones bioquímicas que dan aroma, color, sabor, textura, etc. Se utiliza un ambiente especial provisto de ventilación que aporte con la humedad suficiente para el secado lento de las piezas. En este periodo se distribuyen mejor las grasas del tejido muscular. Se deben colocar las piezas colgadas de su extremo dorsal inferior.
- a) **Empaque y Etiqueta:** la última etapa es el empaque de cada pieza de jamón se lo realiza el día de venta del producto consiste en colocarlo en una bolsa de tela de lienzo con el logo de la empresa humedeciéndolo un poco para meterlo al refrigerador.

Por ello el diagrama de flujo de producción es el siguiente:

Gráfico N° 6: Diagrama de Flujo de Producción “Jamones Doña Gerda”



Fuente: Elaboración propia.

4. Plan de Marketing

4.1. Segmentación de Mercado

Los diferentes productos de Jamones Doña Gerda, están dirigidos en el mercado local y nacional a clientes exclusivos de pequeños nichos de mercado, de clase media – alta y alta. Siendo el principal nicho de mercado, los que ya tienen una cultura en el consumo de jamón curado, una cultura de consumo de vinos y quesos de alta calidad y quienes desean desarrollarla.

A pesar de ser Tarija el mayor productor de jamón curado en Bolivia, el mercado local está muy poco desarrollado y es recomendable trabajar el mismo entorno a los consumidores locales de vinos varietales y reserva. Jamones Doña Gerda, a partir del jamón curado ahumado tipo alemán trabajará en el desarrollo del mercado local para este tipo de producto.

Es recomendable también asociar el consumo de jamón a deportes de élite, en Tarija para promover un mayor consumo se pueden desarrollar auspicios, actividades, degustaciones y catas con el club de tenis y con el club de golf. Medidas similares se pueden tomar en La Paz, Santa Cruz y Cochabamba.

Los clubs del vino y otras agrupaciones sociales de prestigio, son también segmentos a los que se dirige el producto.

Los hoteles de 4 y 5 estrellas, restaurantes que incluyen en su menú comida gourmet, las vinotecas, tiendas delicatessen, supermercados y tiendas de especialidad también son segmentos interesantes de mercado donde se tiene que incentivar el consumo de los productos de Jamones Doña Gerda, en especial del jamón enrollado ahumado tipo alemán.

Otro segmento importante son los extranjeros que viven o visitan nuestro país fundamentalmente europeos y argentinos que degustan, disfrutan y adquieren los Jamones Doña Gerda.

4.2. Mezcla comercial

4.2.1. Producto

Al tratarse de un producto exclusivo el jamón busca satisfacer necesidades de estatus y culturales, por otra parte el jamón satisface necesidades alimenticias o nutricionales, ya que es digestivo y sano. El centro Forks de investigación de la nutrición humana asegura que el jamón curado es muy recomendable para retrasar la aparición de la fatiga en los deportistas gracias a sus contenidos en vitaminas y minerales.

Doña Gerda concentrará el esfuerzo en la consolidación y estabilidad del jamón curado ahumado tipo alemán, ya que toda la estrategia de promoción y mercadeo estará orientada a este producto.

Además requiere incorporar como un producto el fileteado envasado al vacío, tanto para el ahumado como para el jamón curado.

Por ello se sugiere la siguiente variedad de jamones a producir a saber son:

Cuadro N° 12: Variedades de Jamón a Producir

Producto	Necesidad que Satisface	Segmento	Precio en Bs
Jamón curado ahumado tipo Alemán	Alimentación, Status	Media, Media – Alta y Alta	200 Bs por Kilo
Jamón Gran Reserva	Estatus	Alta	1000 Bs el pernil
Jamón Reserva	Estatus	Media – Alta y Alta	800 Bs el pernil
Jamón Bodega	Alimentación, Status	Media – Alta y Alta	700 Bs el pernil
Jamón fileteado	Alimentación, Status	Media, Media – Alta y Alta	30 Bs envases de 100 y 45 Bs envases de 150 gramos

Fuente: Elaboración propia.

(Ver denominaciones del jamón en Anexo N°7.)

Jamones Doña Gerda diversificará los productos y alternativas ofertados en el mercado, para facilitar la promoción, incentivar la degustación y el consumo en el mercado local y nacional.

4.2.2. Precio

La estrategia de precios aplicada hasta ahora en el mercado nacional, es acertada, al contar con un margen bruto importante cercano al 60%, es recomendable realizar descuentos en contratos con distribuidores mayoristas o minoristas que pueden mover importantes volúmenes de producto o que pagan al contado. Se cuenta con un apropiado balanceo costo – mercado - competencia, que se deriva en una también balanceada combinación precio – calidad percibida, que garantiza llegar al segmento seleccionado.

El jamón no puede ser considerado un bien normal con todas sus características, pues, en muchos casos el precio de un jamón será a los ojos de un consumidor final un indicador de su calidad, razón por la cual, si fijamos un precio bajo para el jamón que lanzamos al mercado, quizás muchos clientes no lo compren por considerarlo de baja calidad, pero si el mismo jamón lo hubiéramos ofrecido al mismo cliente a un precio mayor, este si lo compra, pues considera que el alto precio es un indicador de alta calidad.

Por estas razones en nuestro medio mientras más diferenciada esta un marca de jamón está lejos de ser un artículo de primera necesidad y está más cercano a lo que se debe entender por un bien de lujo, por lo que se debe tomar con mucho cuidado la fijación del precio de un buen jamón, pues si solo nos fijamos en cubrir el costo y aplicar un pequeño margen como en otros productos, podemos estar transmitiendo en el mercado la señal de que nuestro jamón es uno más de los tantos que hay a ese nivel de precios.

Es recomendable para Jamones Doña Gerda, ser muy cuidadosos a la hora de definir el precio de cada producto en función al segmento de mercado al que está dirigido y a los movimientos de precios de los competidores locales, para evitar una percepción de calidad equivocada en los clientes potenciales. Se debe tomar muy en cuenta el balanceo entre precio y calidad de productos similares de la competencia.

Los precios sugeridos para Jamones Doña Gerda son:

Cuadro N°13: Precios sugeridos

Producto	Precio Unitario en Bs
Pernil Jamón Gran Reserva	1.000.-
Pernil Jamón Reserva	800.-
Pernil Jamón Bodega	700.-
Jamón Curado Ahumado Tipo Alemán	200.-

Fuente: Elaboración propia.

Por consiguiente es muy importante considerar que los precios de jamones similares en los países vecinos son más bajos y que la tendencia de los precios del jamón curado artesanal Tarijeño es a la baja en los próximos años, por este factor y por el crecimiento de la oferta en Tarija, región en la que si se cumplen las proyecciones, jamones Ulloa podría condicionar con el volumen de su oferta el precio en el mercado.

4.2.3. Plaza

Actualmente la empresa vende en:

- El punto de producción, cuando los buscan quienes han probado el producto, a partir del Festival del Jamón.
- A pedido, enviando el producto a La Paz o Santa Cruz o a cualquier punto del interior del país.

- A la cadena de restaurantes “La Suisse” en La Paz y Santa Cruz.

Trabajar más la estrategia de elección de canales de distribución, ya que la llevada adelante hasta ahora es muy débil, evitar el uso de medios o eventos masivos no especializados, concentrarse en colocar el producto en tiendas de especialidad.

Trabajar en posicionar el jamón curado ahumado tipo alemán en el mercado local y nacional a partir de degustaciones y acuerdos con puntos de venta.

Visitar los principales restaurantes, hoteles y tiendas de especialidad de Santa Cruz, La Paz y Tarija, lograr acuerdos comerciales que permitan la exhibición y comercialización del producto, aunque los mismos tengan un carácter de consignación si permiten un buen merchandising del producto.

Capacitar a propietarios o personal que corresponda de restaurantes, hoteles y tiendas de especialidad, en la conservación, el manipuleo, especificaciones técnicas del producto y ventajas para el consumidor, para garantizar la movilidad del producto.

Acordar también eventos de presentación, degustación o cata de jamones, en coordinación con productores de vinos, quesos y otros productores de jamón.

Realizar inversión en el diseño y fabricación de posaderos y otros elementos que resalten la marca y permitan una atractiva exhibición del producto en los puntos de venta.

Participar en ferias y eventos exclusivos como ser la feria de vinos y quesos de Santa Cruz y el festival del jamón en Tarija.

Concentrar esfuerzos en relaciones públicas con los segmentos seleccionados y lograr que las personas de este segmento prueben y aprendan de la cultura del jamón.

Además se recomienda llevar un registro de los clientes para lograr fidelidad a la marca, con la siguiente información: datos personales, frecuencia de compra, cantidad comprada, tipo de pago. (Ver Anexos N°8).

También se recomienda desarrollar alianzas estratégicas con bodegas boutique (Magnus, Sausini, Viñas del señor, etc.) y con propietarios de atractivos turísticos visitados usualmente por extranjeros o nacionales de alto poder adquisitivo en la ciudad y en valle central de Tarija (Las Duelas, Casa Vinícola El Potro, la Bodega del Abuelo, etc) para exhibir y comercializar en los mismos el producto.

4.2.4. Promoción

Concentrar la promoción en el jamón curado ahumado tipo alemán como imagen de la marca.

Desarrollar una estrategia de promoción concentrada en los segmentos seleccionados, que parta de material gráfico de alta calidad (con slogan, misión, visión, productos, puntos de venta y contactos).

Contar con un sistema de seguimiento actualizado de los principales clientes directos, mayoristas o minoristas, invitar a los principales clientes a los eventos que se organicen de degustación o cata de vinos, quesos y jamones.

Ofrecer beneficios adicionales a clientes que han desarrollado lealtad hacia los productos y la marca, como descuentos, suvenires, muestras de cortesía, invitaciones y actualizaciones entorno al mundo del jamón.

Trabajar relaciones públicas con clubs del vino, personal de embajadas, clubs de tenis, clubs de Golf.

El mensaje promocional resaltaré los elementos clave de diferenciación de los productos, como ser, único en el mercado con el estilo alemán, jamón artesanal tarijeño, para clientes exclusivos.

Para ello el slogan propuesto a saber es:

“Jamón Tarijeño con sabor Alemán”

También se recomienda la participación en ferias nacionales exclusivas y no masivas, haciendo degustar el producto y cerrando acuerdos de distribución en las ciudades capitales del país, “feria de vinos y quesos de Santa Cruz, Festival del Jamón en Tarija y otras bien identificadas.

Para realizar Estrategias de Publicidad se sugiere tomar en cuenta los datos arrojados de la encuesta realizada, lo cual estableció que el canal de televisión más preferido es Unitel (Canal 30), con sus programas por las mañanas La Revista, al mediodía Telepaís Informe Regional (noticiero meridiano) y por las noches Telepaís Informe Central (noticiero central nocturno), por lo cual se lo considerará para estrategias de publicidad de Jamones Doña Gerda.

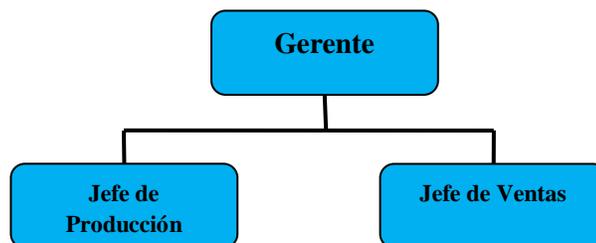
5. Plan Organizacional

Jamones Doña Gerda requiere de personal calificado para el proceso de producción, como también requiere personal para el área de ventas, pues actualmente la propietaria es la encargada de todas las áreas funcionales de la empresa.

5.1. Organigrama Propuesto

Al reconocer la falta de personal en la empresa se sugiere la siguiente estructura organizacional:

Gráfico N° 7: Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración propia.

5.2. Manual de Funciones

Jamones Doña Gerda		Manual de Funciones
Descripción de Puestos		
a) Identificación		
Nombre del Puesto:	Gerente General	
N° de Plaza:	1	
Ubicación:	Nivel Estratégico	
Tipo de Contratación:	Tiempo completo	
Ámbito de Operación:	Gerencia	
b) Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato:	Ninguno	
Subordinados Directos:	Producción y Ventas	
Dependencia Funcional:	Ninguno	
c) Propósito del Puesto		
Función General:	<p>Dirigir y representar legalmente a la empresa.</p> <p>Organizar, planear, dirigir y controlar los procesos, productos de la empresa y sus respectivas áreas funcionales.</p>	
Funciones Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas. - Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos. - Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, consumidores y proveedores. - Crear y mantener un buen ambiente laboral. 	
d) Perfil:		
Formación:	Licenciatura en Administración de empresas.	
Experiencia:	2 años en cargos similares.	
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo. - Trabajo en equipo. - Capacidad para trabajo bajo presión. - Innovador, creativo y responsable. 	

Jamones Doña Gerda	Manual de Funciones
Descripción de Puestos	
a) Identificación	
Nombre del Puesto:	Jefe de Producción
N° de Plaza:	1
Ubicación:	Nivel Operativo
Tipo de Contratación:	Tiempo completo
Ámbito de Operación:	Área de Producción
b) Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato:	Gerente General
Subordinados Directos:	Ninguno
Dependencia Funcional:	Gerente General
c) Propósito del Puesto	
Función General:	Elaborar un producto de calidad oportunamente y a menor costo.
Funciones Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis y control de la producción e inventarios. - Planeación y distribución de instalaciones. - Higiene y seguridad industrial. - Control de Calidad.
d) Perfil	
Formación:	Ingeniero de Alimentos o Ingeniero Industrial.
Experiencia:	2 años en cargos similares.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable y ordenado. - Trabajo en equipo. - Capacidad para trabajo bajo presión. - Innovador, creativo y responsable.

Jamones Doña Gerda	Manual de Funciones
Descripción de Puestos	
a) Identificación	
Nombre del Puesto:	Jefe de Ventas
N° de Plaza:	1
Ubicación:	Nivel Operativo
Tipo de Contratación:	Tiempo completo
Ámbito de Operación:	Área de Ventas
b) Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato:	Gerente General
Subordinados Directos:	Ninguno
Dependencia Funcional:	Gerente General.
c) Propósito del Puesto	
Función General:	Calcular la demanda y pronosticar las ventas de los productos.
Funciones Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los pronósticos de venta y crecimiento. - Determinar el nivel de demanda del producto. - Conocer las estrategias de producción y comercialización de productos de la competencia. - Conocer y administrar el sistema de venta y distribución de los productos. - Determinar la estrategia publicitaria más acorde al tipo de producto.
d) Perfil	
Formación:	Lic. En Administración de empresas o Ingeniero Comercial.
Experiencia:	2 años en cargos similares.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> -Facilidad de palabra. - Trabajo en equipo. - Capacidad de Trabajo bajo presión.

5.3. Constitución Legal

Jamones Doña Gerda no tiene una constitución legal como empresa, debido a la falta de inyección de capital de un socio estratégico, por ello se recomienda establecerse como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, cuyas características a saber son:

- a) Es una sociedad mercantil.
- b) En caso de deudas por parte de la empresa el socio o los socios sólo tiene que devolver la cantidad que llegue hasta lo que aportaron a la sociedad.
- c) Se constituye en Escritura pública.
- d) Una vez constituida y registrada, adquiere personalidad jurídica.
- e) Cada uno de los socios tiene los siguientes derechos: participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio de la sociedad.

También se recomienda tramitar el respectivo NIT, Licencia de Funcionamiento y Registro Sanitario de SENASAG. (Ver Anexos N°9).

6. Plan Financiero

6.1. Proyección de Ventas

Cuadro N° 14: Ingresos proyectados
Jamones Doña Gerda
(Expresado en Bolivianos)

Producto	Cantidad Mensual de Ventas Proyectadas	Precio Unitario en Bs	Crec. % Anual	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Pernil Jamón Gran Reserva	4	1.000.-	5%	48.000	50.400	52.920	55.566	58.344
Pernil Jamón Reserva	9	800.-	5%	86.400	90.720	95.256	100.019	105.020
Pernil Jamón Bodega	4	700.-	5%	33.600	35.280	37.044	38.896	40.841
Jamón Curado Ahumado Tipo Alemán	60	200	5%	144.000	151.200	158.760	166.698	175.033
Total				312.000	327.600	343.980	361.179	379.238

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro de ingresos proyectados nos refleja la cantidad de ventas mensuales de jamón curado de acuerdo a la capacidad de producción de Jamones Doña Gerda, con un crecimiento del 5% anual en las ventas en un periodo de cinco años como referencia.

Aunque en el modelo de proyección no se considera el jamón curado o el jamón curado ahumado fileteados como un producto, es indispensable para el sostén del modelo el uso de esta tecnología, pues facilita la movilización ágil del inventario y en el caso del ahumado, se puede lograr una muy buena presentación con lonjas circulares u ovals muy atractivas a la vista del consumidor.

6.2. Requerimiento de Inversiones

Cuadro N° 15: Requerimiento de Inversión
Jamones Doña Gerda
 (Expresado en Bolivianos)

Detalle	Cantidad	Costo Unitario en Bs	Costo Total en Bs
Infraestructura			
Construcciones	20 m ²	1.250	25.000
Maquinaria y Equipo			
Envasadora al Vacío	1	7.000	7.000
Otros Equipos	3	2.800	8.400
Muebles y Enseres			
Mesas de Acero	2	1.050	2.100
Total Inversión Requerida en Bs			42.500

Fuente: Elaboración propia.

El negocio de acuerdo a lo planificado requiere un capital adicional de 42.500 Bs, para inversiones en ampliación en construcciones de la sala de maduración, compra de una envasadora al vacío para ofrecer a la venta Jamón fileteado envasado al vacío, así también es muy necesario a adquisición de mesas de acero resistente al proceso de salado.

Una alternativa para financiar el crecimiento es conseguir un socio inversionista que permita constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).

Otra alternativa es recurrir a un financiamiento bancario para lo cual previamente la empresa debe trabajar la formalización, con escritura de constitución, NIT, Registro de comercio y Registro Sanitario SENASAG.

También es muy importante considerar que los propietarios de Jamones Doña Gerda tienen más de 65 años lo que dificultaría una operación en el sistema financiero por el límite de edad para acceder a préstamos financieros (según normativa de la ASFI para acceder a un préstamo bancario el límite de edad es desde 18 años hasta los 65 años de edad).

6.3. Estado de Resultados Proyectados

Para elaborar nuestro Estado de Resultados se toma en cuenta los siguientes costos de Jamones Doña Gerda:

Cuadro N° 16: Costos de Operación
(Expresado en Bolivianos)

<u>GASTOS POR IMPUESTOS</u>	3%
Impuestos	695

GASTOS DE ADMINISTRACION	Monto
Sueldos y Salarios	56.000
Entel internet	1.670
Gastos correos télex y fax	840
Material de escritorio	840
Publicidad	3.500
Energía Eléctrica	9.700
Agua potable	1.200
Teléfonos	1.400
TOTAL	75.150

Fuente: Elaboración propia.

Costos de Producción	
Producción	111.756,00

Total Costo Anual en Bs	187.601,00
--------------------------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia.

Ver detalle de Costos en Anexos N°10.

Cuadro N°17: Estados de Resultados
Jamones Doña Gerda
 (Expresado en Bolivianos)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	312.000	327.600	343.980	361.179	379.238
Costos	187.601	196.981	206.830	217.172	228.030
Utilidad Bruta	124.399	130.619	137.150	144.007	151.208
Impuestos IUE	31.100	32.655	34.288	36.002	37.802
Utilidad Neta	93.299	97.964	102.862	108.005	113.406
Utilidad Acumulada	93.299	191.263	294.125	402.130	515.536

Con el modelo financiero se espera al cabo del quinto año duplicar el resultado actual de la empresa. Si la empresa logra estos niveles de ingresos, se puede garantizar la sostenibilidad y la generación de excedentes tanto para reinversión, como para beneficio de los propietarios.

6.4. Flujo de Fondos

Cuadro N° 18: Flujo de Fondos
Jamones Doña Gerda
 (Expresado en Bolivianos)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		312.000	327.600	343.980	361.179	379.238

Gastos Operativos		187.601	196.981	206.830	217.172	228.030
Utilidad antes de impuestos		124.399	130.619	137.150	144.007	151.208
Impuestos s/utilidades		31.100	32.655	34.288	36.002	37.802
Utilidad neta		93.299	97.964	102.862	108.005	113.406
Activo Fijo	209.400	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización e interés	0,00	11.345	11.345	11.345	11.345	11.345
Inversiones	42.500					
Flujo de Caja	251.900	81.954	86.619	91.517	96.660	102.061

El flujo de fondos es positivo, pero, depende de manera muy importante de la movilización de los inventarios, por lo que se debe cumplir con la estrategia comercial y el énfasis en la producción y comercialización de jamón ahumado enrollado, ya que garantiza más rápida rotación.

6.5 Criterios de Evaluación

a) **Van:** es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto.

Su fórmula de cálculo es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t Representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n Es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es k . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico.

$$\text{VAN} = -251.900 + 74.503 + 71.586 + 68.758 + 66.020 + 63.372$$

$$\text{VAN} = 92.339$$

El VAN nos da un resultado positivo, lo cual, nos indica que el plan propuesto es recomendable aplicarlo.

b) **TIR:** la tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente (VAN) es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

Su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$TIR = \frac{-I + \sum_{i=1}^n F_i}{\sum_{i=1}^n i * F_i}$$

$$r = 12,27\%$$

El 12,27% es la rentabilidad de la inversión, lo cual significa que es mayor a la tasa de descuento, por consiguiente el plan propuesto sería aceptado.

7. Recomendaciones

- ✓ Trabajar en la estrategia de elección de canales de distribución, en mercados locales y nacionales.
- ✓ Posicionar el jamón curado ahumado tipo alemán en el mercado local y nacional a partir de degustaciones y acuerdos con puntos de venta.
- ✓ Capturar clientes y empresas que organizan eventos de alto nivel, como ser SOBOCE, Bancos, Gerentes o propietarios de las empresas más importantes de Bolivia, así como las dedicadas a la prestación de servicios de catering para eventos exclusivos.
- ✓ Acordar eventos de presentación, degustación o cata de jamones, en coordinación con productores de vinos, quesos y otros productores de jamón.
- ✓ Realizar inversiones en el diseño y fabricación de posaderos y otros elementos que resalten la marca y permitan una atractiva exhibición del producto en los puntos de venta.
- ✓ Concentrar esfuerzos en relaciones públicas con los segmentos seleccionados y lograr que las personas de este segmento prueben y aprendan de la cultura del jamón.
- ✓ Participar selectivamente en ferias locales y nacionales especializadas.
- ✓ Realizar inversiones en ajustes a la infraestructura, contar con un ambiente adicional para la maduración del jamón curado natural, que permita mayor variación de temperatura para acentuar los aromas en esta etapa.

- ✓ Adquirir el equipamiento necesario para envasado al vacío y lograr mayor movilidad del inventario.
- ✓ Incrementar la capacidad de producción hasta alcanzar 230 pernils anuales de jamón curado natural y 750 kilos de jamón curado ahumado tipo alemán al año.
- ✓ Se recomienda contar con un sistema de seguimiento actualizado de los principales clientes directos, mayoristas o minoristas, reales y potenciales.
- ✓ Se recomienda ofrecer beneficios adicionales a clientes que han desarrollado lealtad hacia los productos y la marca, como descuentos, suvenires, muestras de cortesía, invitaciones y actualizaciones en torno al mundo del jamón.
- ✓ En cuanto a la adquisición de materia prima se recomienda gestionar junto a la asociación, financiamiento de la gobernación para el desarrollo de razas y crianza de cerdos destinados al jamón Tarijeño, o caso contrario buscar alternativas de provisión de materia prima, por cuenta propia, en base a alianza con productores de Entre Ríos.