INTRODUCCIÓN

1.- Antecedentes

La cría de Chinchilla en cautividad, puede transformarse en una actividad altamente rentable; si se aprovechan los factores productivos que el mundo de la piel nos presenta.

A nivel mundial nos encontramos frente a un mercado en permanente desarrollo y crecimiento, con una demanda de pieles, que supera ampliamente la oferta existente.

La exportación de cueros, ya sea directa o a través de terceros, en crudo (sin curtir), curtidos, o en prendas confeccionadas; producen ingresos de divisas que favorecen no solo al criador, sino también al país en general.

Las pieles de chinchilla, por su bajo peso y poco volumen, pagan fletes de exportación insignificantes, favoreciendo de este modo el traslado y colocación de las mismas. Ocupando el lugar más importante en los mercados peleteros internacionales.

Este es un proyecto que se cree tiene la importancia para la Asociación de Productores de Chinchilla de la ciudad de Tarija, porque tiene la pertinencia de implementarlo, ya que en el mundo la crianza de este animal es importante y genera recursos en lo que se refiere a la exportación ya que posee la piel mas fina, suave, liviana y codiciada del mundo.

La aplicación de esta investigación dará como resultado que se pueda llevar delante de manera sencilla la crianza de la Chinchilla en la provincia Cercado del Departamento de Tarija.

Para ello se deberán estudiar todos los factores que determinan el proceso de creación de una empresa, particularmente el desarrollo de la idea de negocio y su planificación, aspectos que constituyen el objeto del presente trabajo. Se trata por

tanto de un plan de negocio para una idea nueva de negocio para esta Asociación (APROCHITA).

En este sentido, los empresarios emprendedores deberán convertirse en agentes innovadores los cuales crean y desarrollan un nuevo producto, participan en un nuevo mercado y desarrollan nuevas técnicas de producción, así como deberán contar con características tales como: creatividad, innovación, proactividad, liderazgo y adecuada comunicación.

2.- Justificación del tema

Existe la necesidad de diseñar un Plan de Negocios el cual nos ayudará a lograr un producto de buena calidad, que requiere una adecuada escala de inversión que permita establecer un sistema de producción óptimo y una gran cuota de asociativismo para tener capacidad de negociación.

La ubicación estratégica de la región, brinda ventajas competitivas al disponer de recursos de producción necesarios: genéticos, humanos, climáticos y orográficos como así también de ventajas comparativas por su origen genuino, ya que esta especie es oriunda del Altiplano Andino Boliviano.

Por otra parte este tipo de actividades económicas genera efectos multiplicadores en la economía local y regional, en el entendido de que en toda la crianza de la Chinchilla es necesario la utilización de recursos: económicos, humanos, alimentos, productos para la sanidad animal y otros; que como producto terminado genera utilidades para el empresario, mejora las condiciones socioeconómicas del recurso humano a ser utilizado, generando a la vez mayores fuentes de trabajo, permitiendo al Estado captar mayores ingresos tributarios, por el efecto multiplicador que esta actividad genera en otros sectores de la economía.

La investigación se justifica porque con este emprendimiento se apertura oportunidades a familias interesadas en incursionar en la generación de empleo, la

tecnificación y la apertura de marketing de exportación, permiten que el estudio sea atractivo, por tanto tiene justificación práctica.

3.- Planteamiento del problema

3.1.-Problemática

APROCHITA (Asociación de Productores de Chinchilla - Tarija) se encuentra impedida de poder acceder a créditos de fomento a la producción, razón por la cual cruza por los siguientes problemas:

- La carencia de la Chinchilla. Para poder adquirirla el lugar más cercano es el país vecino de la Argentina.
- No cuenta con infraestructura.
- No cuenta con una unidad que provea a los demás productores.
- El costo elevado que involucra el inicio de la crianza de la Chinchilla.
- El poco conocimiento de la crianza del animal en lo que concierne a la realidad.
- El desconocimiento del nivel de atractivo económico y la viabilidad técnica, productiva y financiera de este emprendimiento.

Para poder implementar la crianza de Chinchilla se debe contar con: cabañas, adquisición de reproductores, jaulas y accesorios, alimentos y lo que es más importante la capacitación permanente con la que debe contar.

Pero dentro de los problemas por los que se atraviesa, se tiene un punto a favor que es considerado el más importante y tiene que ver con el clima que es el más propicio para la crianza de la chinchilla, se dice el más importante porque la chinchilla tiene temperaturas estándar para su crianza y la provincia Cercado cuenta con ellas.

No obstante, se reitera el problema del desconocimiento del atractivo financiera de este emprendimiento, así como de los aspectos concernientes a la viabilidad técnica del mismo.

3.2.- Identificación

Los resultados obtenidos en países como ser Argentina, Estados Unidos y otros, son sorprendentes respecto a la cría y comercialización de la piel de la Chinchilla en cautiverio, esto motiva a un conjunto de microempresarios a organizarse.

De ahí que en la ciudad de Tarija se encuentra la **Asociación de Productores de Chinchilla Tarija "APROCHITA"**, los cuales se encuentran con dificultades al querer implementar la crianza de la Chinchilla en la provincia Cercado del Departamento de Tarija.

Las decisiones orientadas acerca de la producción y comercialización son tomadas sin una investigación actual de mercados de la piel, la lana y carne de Chinchilla, el costo de la crianza y su reproducción real y otros aspectos que son de vital importancia, como identificar la reacción de los socios.

3.3.- Definición

La Asociación de Productores de Chinchilla Tarija "APROCHITA", fue creada el 2 de septiembre de 2004, como una entidad de derecho privado, con patrimonio propio, autonomía de gestión administrativa, técnica y financiera con independencia política partidaria y respeto a las demás organizaciones sociales, asociada a la Cámara Agropecuaria de Tarija, la cual tiene como objetivo principal, promover la explotación comercial de la industria de la Chinchilla, obtener mercados y realizar operaciones de comercio exterior para la venta de pieles.

Se le otorga la Personería Jurídica bajo resolución 086/2005, cuenta con Reglamento Interno y Estatuto Orgánico cumpliendo con los requisitos exigidos, en la actualidad son 38 socios pertenecientes a dicha Asociación.

Se desenvuelve en un medio ambiente dinámico que debe hacerse un análisis de las variables que afectan de manera directa, para definir claramente sus objetivos, políticas y estrategias que orienten a lograr un buen producto en cuanto a costos, mercados y producción. De ahí que se requiere una buena organización de acuerdo a las necesidades de la Asociación.

Por tanto es necesario diseñar un Plan de Negocios para la implementación de una cabaña de Chinchilla en la provincia Cercado del Departamento de Tarija que ayude a mejorar la participación, coordinación y la toma de decisiones tendientes a buscar la viabilidad comercial y financiera de este emprendimiento, satisfaciendo de esta manera los requerimientos de información requeridos para determinar el nivel de atractivo económico y la viabilidad técnica, productiva y financiera de este emprendimiento, lo cual constituye esencialmente la necesidad a satisfacer, y a su vez responder a las necesidades insatisfechas en el mercado de pieles de cinchilla.

La solución de este problema tendrá una relevancia humana y contemporánea ya que mejorara la calidad de la crianza y el emprendimiento, así como también la mano de obra.

4.- Formulación del problema

¿Qué factores deberán considerarse para que la Asociación de Productores de Chinchilla de la provincia Cercado del Departamento de Tarija disponga de un plan de negocios que permita determinar el nivel de atractivo económico y la viabilidad técnica, productiva y financiera de este emprendimiento?

5.- Determinación de objetivos

5.1.- Objetivo general

Determinar los factores que permitan conocer el nivel de atractivo económico y la viabilidad técnica, productiva y financiera de la producción de chinchilla.

5.2.- Objetivos específicos

- Considerar los factores del macroentorno requeridos para el desarrollo estratégico del plan de negocios, tales como la situación político legal, el entorno económico, los aspectos socio culturales y la tecnología.
- Identificar los posibles mercados internacionales para la comercialización de la piel de Chinchilla, así como también las necesidades y deseos del público objetivo respecto a los productos del Plan.
- Identificar y analizar los factores del microentorno que condicionan la rentabilidad a largo plazo que espera el negocio.
- Materializar en un programa de acción las estrategias que sirvan para que la organización pueda alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad previstos.
- Conocer las características de la producción de Chinchilla.
- Evaluar el plan a través de indicadores de evaluación económica y financiera (VAN, TIR y ROI).

6.- Metodología

Dentro de los métodos que se van ha utilizar para el presente trabajo se los divide en tres partes:

- En la primera parte en los que se refiere a la parte del diagnostico se empleará:
  - **El método deductivo**.- Partiendo de un conocimiento o hecho general puede deducirse o se puede sacar conclusión y explicaciones de un hecho o conocimiento particular.
- En la segunda parte es decir la fase teórica se utilizará:
  - **Método bibliográfico**.- En base a la información proporcionada por APROCHITA y libros que cuenten con la información requerida.
  - **Método comparativo**.- Este método se considera importante en lo que respecta a la parte teórica pues se hará una valoración real entre la información conseguida mediante bibliografía y lo que respecta a la puesta en práctica de toda la información.
- En por ultimo en la fase de la propuesta se empleará:
  - **El método inductivo**.- Partiremos de la información recogida de la organización. Modo de razonar que consiste en sacar de los hechos particulares una conclusión general, que desempeña un gran papel en las ciencias experimentales.

Entre las fuentes de información están:

- Internet
- Documentación proporcionada por **APROCHITA**
- Bibliografía

7.- Alcance

7.1.- Alcance espacial

Dicho proyecto se llevara a cabo en la Provincia Cercado del Departamento de Tarija.

7.2.- Alcance temporal

La realización de este proyecto contempla los periodos 2011 - 2017.

1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1.1- Introducción

Planificar es anticipar el futuro, la planificación es el proceso de decidir anticipadamente qué se ha de hacer y cómo, lo que supone la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y presupuestos para lograrlos.

La planificación requiere de la determinación de los fines, de la previsión y de la valoración económica y/o social de la empresa o de la actividad, proyecto, departamento u otro.

1.1.2.- Planificación estratégica

"*Es una secuencia de procedimientos analíticos y de evaluación con el fin de formular una estrategia deliberada y los medios para aplicarla*". [1]

Las tareas principales en este nivel de planificación son las que se exponen a continuación:

- Fijar objetivos generales y principales, las políticas y los principios inspiradores de la actividad y de la conducta de la organización.
- Dictar las directrices para la estructuración, el funcionamiento y la adaptación de la organización en su conjunto.
- Prever la coordinación y control de actividades a nivel de unidades organizativas.
- Asignar responsabilidades generales.
- Formular los balances y presupuesto para la empresa.

[1] Johnson Gerry; Scholes Kevan; Dirección estratégica; Cap. 2, Pág. 46, 2001

1.1.2.1.- Estrategia

Jonson y Scholes K. señalan: "*Estrategia es la orientación y alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y en particular a sus mercado consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los grupos de interés*".[2]

Thompson menciona: "*La estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usan para lograr los objetivos organizativos y para la definición de estrategias*".

Ambos autores mencionan:

En lo que respecta a la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar".[3]

Además, señalan que la estrategia tiene ciertas dimensiones : Las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales:

a) las metas u objetivos más importantes que deben alcanzarse

b) las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción

c) las principales secuencias de acción o programas que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

Se puede decir que la estrategia es un plan, el cómo vamos a lograr los objetivos y metas trazadas de una organización.

Se puede pensar en estrategia en términos de planificación de un ataque o golpe en un particular segmento del mercado, donde el enemigo es débil o no está prestando suficiente atención a los sectores empresariales. Abarca la totalidad de las actividades críticas de una empresa, dándole un sentido de unidad, dirección y

[2] Jonson G, Scholes K.; Dirección estratégica; Pág. 10
[3] Mintzberg Henry y Quinn James; El proceso estratégico; 2º Edición; Pág. 5

propósito. Se requieren diferentes y variadas dimensiones para lograr una definición adecuada de lo que es estrategia.

La estrategia determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas y prioridades en la asignación de recursos e intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo, en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio en el que se desenvuelven, las fortalezas y debilidades de la organización.

1.1.2.2.- Proceso de planeación estratégica

Las tres tareas principales para la formulación de una planificación estratégica son: el desarrollo de una misión y visión, el establecimiento de objetivos y la formulación de estrategias que constituyen en conjunto hacia dónde se orienta la organización y cómo planea la dirección lograr los resultados esperados.

1.1.2.2.1.- Desarrollo de una visión y una misión

Con el fin de lograr que el crecimiento y desarrollo de la empresa vaya acorde a la realidad del medio en el que se vaya a desenvolver, se debe tener claro la "Visión y Misión" de la empresa, para ello debe adaptarse a los cambios del entorno.

La misión es la razón de ser de la organización, qué somos para el cliente y determina la evolución y los perfiles futuros de la organización. Por tanto:

"*Una misión bien pensada prepara a la compañía para el futuro, establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial particular*".

La visión por su parte es una prospectiva ideal razonable, en lo que la organización desea convertirse a largo plazo.

1.1.2.2.2.- Fijación de objetivos

Aunque los objetivos de una empresa podrían ser infinitos dependiendo de la situación, condiciones, características, mercados y otras, en realidad existen dos grandes áreas de objetivos:

- **Área externa.-** Son los aspectos relacionados con los mercados de la empresa y la interrelación que mantienen a la empresa con ellos.
- **Área interna.-** Aspectos relacionados con procesos, procedimientos, instalaciones, métodos de trabajo, organización, etc., necesarios para producir o comprar, gestionar y comercializar los productos y servicios de la empresa.

1.1.2.2.2.1.- Concepto de posicionamiento

Lambin J, lo define como: "*La concepción de un producto y de su imagen con el objetivo de imprimir en el espíritu del comprador un lugar apreciado y diferente del que ocupa la competencia*".[4]

Es decir, el posicionamiento de una empresa representa la forma cómo el público (clientes) la perciben y recuerdan; dicho de otro modo, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con la competencia.

1.1.2.2.2.2.- Ventas

Una empresa vende porque tiene clientes, y esto hace que exista en un momento determinado un potencial de ventas que representa el volumen posible de ventas que su empresa podría alcanzar, establecido en función del mercado que sirve y no en función de sus deseos o intuiciones.

[4] Lambin Jean Jacques; Marketing estratégico; Pág. 219 ; 3º Edición

1.1.2.2.2.3.- Rentabilidad

Se representa en dinero y son los beneficios que se esperan obtener como resultado de las actividades de la empresa.

El beneficio es la diferencia que existe entre los ingresos y los costes totales de una empresa durante un determinado período de tiempo.

1.1.3.- Tipos de estrategias

1.1.3.1.- Estrategias de integración

- **Crecimiento integrado.-**Crecer dentro del mismo sector industrial en el que se opera, tenemos:

    a) **Integración hacia arriba o vertical ascendente.-** Convertirse en su propio proveedor.

    b) **Integración horizontal.-** Crecer controlando a los competidores, crecemos integrando.

    c) **Integración vertical descendente.-** Hacia delante, controlar los canales de distribución.

1.1.3.2.- Estrategias de crecimiento intensivo

- **Crecimiento intensivo.-** cuando una empresa se plantea crecer en el mismo mercado donde opera, adopta las siguientes estrategias:

    a) **Estrategias de penetración.-** Aumentar ventas de productos ya existentes.

    b) **Desarrollo de productos.-** En base a nuevos productos modificando los ya existentes.

c) **Desarrollo de mercados.-** Ir con los productos que se tienen a nuevos mercados.

d) **Buscando nuevos segmentos de mercados.-** Realizando una reposición de los productos.

1.1.3.3.- Estrategias de diversificación

- **Crecimiento por diversificación.-** Es crecer en sectores distintos a los que se encuentra, mencionamos:

  a) **Concéntrica.-** Entrar en otros sectores propios intentando aprovechar algo que tenemos.

  b) **Pura.-** Entrar en actividades en las que no hay relación

1.1.3.4.- Estrategias básicas o genéricas de Michael Porter

Las ventajas competitivas que una empresa detecta en un determinado producto o mercado se pueden definir en base a las siguientes dimensiones:

- **Liderazgo total en costos**.- Se basará en mayor productividad pudiendo ser a través de un precio más bajo. Requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia.

- **Estrategia del especialista.-** Su objetivo es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, satisfaciendo mejor que los competidores.

- **Estrategias de diferenciación.-** No es más que adicionar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores. Proporciona un

asilamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante.

1.1.3.5.- Estrategias de enfoque o alta segmentación

Enfocarse sobre un grupo de compradores en particular. Igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Se basa en la premisa de que la empresa puede servir con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general.

1.1.3.6.- Estrategias competitivas

Dependen de la situación de la empresa en el mercado de oferta y el posicionamiento frente a las fuerzas competitivas de la organización, tenemos las siguientes:

- Líder en el mercado, pocas empresas, es una situación dominante y además que es el punto de referencia del resto de las empresas.
- Retador, donde se busca al líder para ocupar su lugar.
- Seguidor, se busca una coexistencia pacifica y adaptada a la competencia.
- Especialista, desmarcarse totalmente de esa situación, buscando un mercado pequeño.

Como se verá más adelante, en la presente propuesta de Plan de Negocios, especialmente en la planificación estratégica de la empresa, se proponen implementar las estrategias de penetración, la de especialización y la de crecimiento, con su correspondiente fundamentación.

1.1.4.- Implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia elegida se realiza tomando en cuenta las adaptaciones necesarias a la estructura, los sistemas y el personal de la empresa, como así también de los recursos necesarios y posteriormente la puesta en acción de la estrategia seleccionada.

El éxito de la estrategia va a depender del grado en que los distintos componentes se integren efectivamente para generar competencias que el resto de las organizaciones no podrán imitar.

Es importante indicar que la estrategia y la ejecución componen un ciclo de tal manera que cada una influye sobre la otra, no sólo la estrategia influye en los actos previstos, sino también la ejecución afecta a la estrategia.

1.2. PLAN DE NEGOCIOS

1.2.1.- Introducción

Como ya se citó en el capítulo anterior, el Plan Estratégico comprende el análisis y la evaluación de un conjunto de procedimientos con el objetivo de formular una "estrategia deliberada y los medios para explicarla".[5] Por otra parte, el Plan de Negocios ofrece el marco para trazar dichas estrategias, especialmente aquellas orientadas hacia el cliente y que aseguren el éxito de la empresa por medio del correcto manejo de los procedimientos del Plan Estratégico en las distintas áreas de la administración. Por lo tanto, el Plan Estratégico y el Plan de Negocios son planes complementarios.

Dada la intensa competencia que impera en el mundo empresarial de la actualidad, no basta con ser eficiente. En el mercado, los clientes son tan limitados como el tiempo. El dinero y el éxito solo son seguros cuando la planificación se dirige a satisfacer a esos valiosos compradores y clientes. El empleo eficaz de los recursos es tan importante como su uso eficiente y este es el reto que enfrentan ahora los empresarios.

El plan de negocios exige tiempo y esfuerzo, pero los resultado hacen que invertir en él merezca la pena.

1.2.2.- El emprendedor

Es una persona que tiene una idea de negocio y que la percibe como una oportunidad que le ofrece el mercado y que tiene la motivación, impulso y habilidad de movilizar recursos a fin de ir al encuentro de nuevas ideas y tiene las siguientes características: [6]

---

[5] Johnson Gerry; Scholes Kevan; Dirección estratégica; Cap. 2, Pág. 46, 2001
[6] CRECER. Herramientas para el desarrollo gerencial: plan de negocios, Editorial Offset Boliviana Ltda.; Primera edición; Junio 2002

- Es capaz de iniciar un proyecto que es rechazado por la mayoría.
- Sabe interpretar las características del entorno a pesar de que no son aparentes a su competencia.
- Es capaz de luchar ante cualquier inconveniente que se le aparece en su estrategia.
- No le teme al fracaso.
- La capacidad de crear un grupo motivado y al que le da una estructura requerida.
- Tener iniciativa y reconocer la iniciativa de los demás.
- Estar dispuesto a arriesgar más y recibir menos, siempre con la esperanza de arriesgar menos y recibir más el día de mañana.
- Enfrentar eficazmente los desafíos que presente el cambio constante.
- Satisfacer a los clientes por sobre lo que la competencia ofrece y promover un enriquecimiento del que todos ganan.
- Tiene un sentido de compromiso y responsabilidad social y el cambio es parte de su naturaleza, busca adelantarse al tiempo.
- Tiene un interés de agregarle valor a lo ya existente, mejorar e innovar continuamente.

No existe un prototipo de emprendedor. A la persona le debe gustar y tener pasión por lo que hace, estos aspectos deben estar presentes en la concepción general del emprendimiento.

Además, las ideas brillantes las ponen en práctica, las señalan y se compromete con ellas.

Al respecto, CRECER plantea que: *"La preparación personal del emprendedor es de poseer experiencia previa en el ámbito en el que se pretende desenvolver en su empresa, esto no significa ser un especialista en los diferentes cargos que afectan a la vida de la empresa, pero tampoco se debe dejar de lado el tener un conocimiento mínimo en el área, el saber relacionarse con colaboradores eficientes en cada una de sus áreas o campos"*.[7]

1.2.3. - Plan de negocios

Dentro del contexto empresarial, donde la incertidumbre y la evolución de la economía y los mercados se acentúa más, las actividades desarrolladas y a desarrollarse por las empresas necesitan ampliar y adoptar un enfoque donde el análisis tanto del ambiente externo como interno de la empresa adquiere vital importancia, básicamente para la reducción de eventos imprevistos que afectan al desenvolvimiento de la empresa y ponen en riesgo a la misma.

Las iniciativas y empresas nuevas que pretenden formar parte de una industria e incursionar en la realidad actual del mercado, donde es imposible fiarse de la improvisación y la intuición, requieren de herramientas que permitan tomar las decisiones óptimas y convenientes, llevarlas a cabo en el más breve plazo y reducir al máximo los factores de riesgo. Para tal efecto, se emplea una herramienta denominada **PLAN DE NEGOCIOS**. A continuación se abordarán algunos de los principales conceptos relacionados con dicha herramienta.

1.2.4.- Concepto de plan de negocios

Antonio Borello expresa lo siguiente:

[7] CRECER, Herramientas para el desarrollo gerencial: Espíritu emprendedor; Pág. 18; La Paz 2002

"El plan de negocios o también plan económico y financiero, es en resumen un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz". Y continúa diciendo:

"El plan de negocios (Business plan) debe entenderse como un estudio que de una parte incluye un análisis de mercado del sector y de la competencia y de otra el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto / servicio, una estrategia y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permiten determinar el nivel de atractivo económico del negocio y la factibilidad financiera de la iniciativa; a largo plazo mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente".[8]

Para el Ministerio de Desarrollo Económico de Bolivia, el Plan de Negocios *"Es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. En él se examinan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica ¿qué puede hacerse?, económica ¿dará los resultados esperados? y financiera ¿existen los recursos necesarios?*[9]

Con los dos conceptos mencionados anteriormente se puede concluir que a través del plan de negocios se manifiestan todos los campos que deben ser abordados tanto para la creación de una empresa como para el propio funcionamiento y desenvolvimiento de la misma. Esto abarca desde el estudio de mercado hasta el plan financiero, pasando por el marketing y la gestión de recursos humanos.

Por otra parte, crear y desarrollar con éxito una idea empresarial en un ambiente competitivo y complejo requiere la adopción de un enfoque de análisis de variables externas e internas de la organización, permitiendo que el mercado evolucione y se eviten riesgos, aspectos que se abordarán a continuación.

[8] Borello, Antonio; El plan de negocios; Pág. X 1; 1º Edición
[9] Ministerio de desarrollo económico, Cómo hacer un plan de negocios; Cartilla Nº 3, 20 de julio de 2003; Pág. 1

1.2.5.- La doble función del plan de negocios

El plan de negocios ejerce una función informativa y orientadora del proceso de toma de decisiones al interior de la organización. En este sentido, si para una empresa en fase de apertura, el plan de negocios puede proporcionar un cálculo de la probabilidad de éxito y del consiguiente nivel de riesgo de la inversión, para otra ya en operación se constituye en un instrumento que traduce la visión empresarial a largo plazo en una guía para la gestión corriente del negocio.

La realización del plan de negocios considera el análisis del mercado y del posicionamiento competitivo de la empresa hasta llegar al planteamiento de las estrategias y la elaboración de los planes operativos como las políticas de marketing, la implementación de la organización interna, planes de inversión que permiten al empresario o gerente asumir un comportamiento reactivo a los estímulos del entorno externo, racional y eficiente a nivel de gestión, logrando los objetivos económicos y financieros.

Por lo tanto, la calidad del plan de negocios como instrumento de orientación y evaluación constituye su verdadera función interna.

Mientras que la función externa, y la principal, que debe desarrollarse en el plan de negocios, es ser un instrumento capaz de convencer a los actores económicos externos a la empresa, sobre la credibilidad del negocio.

Desde la óptica de un plan de negocios correcto, permite el logro de los siguientes objetivos:[10]

- El plan ayuda al empresario a tener una plena comprensión del negocio, lo que se llama función interna. La visión empresarial es clara, las estrategias están igualmente planteadas con claridad, el plan operativo es coherente con los objetivos perseguidos y las actividades son monitoreadas para determinar las desviaciones respecto a lo proyectado.

[10] Borello Antonio; El plan de negocios; Pág. XV; 1º Edición

- Las proyecciones económico – financieras, una vez evaluada la fiabilidad de las predicciones sobre la base de los estimativos, permiten valorar la rentabilidad esperada de la iniciativa y, por consiguiente, la capacidad del proyecto de recompensar adecuadamente el capital requerido en la financiación e inversión.
- Un completo análisis de la situación financiera en curso de la empresa y la definición de la naturaleza de la actividad ejercida permiten dirigir al empresario hacia la selección del canal y del tipo de financiación más adecuado en relación a cómo se destinará los recursos recibidos.

1.2.6.- Ventajas del plan de negocios

El "Plan de Negocios", aporta grandes ventajas y estas a su vez derivan en múltiples beneficios, como ser:

- Proporciona una guía clara de las acciones a seguir.
- Es un valioso instrumento de comunicación interna.
- Constituye un eficaz instrumento de comunicación externa.
- Es un instrumento eficaz de control.
- Crea una mentalidad interna orientada a la rentabilidad.

1.2.7.- Importancia del plan de negocios

El plan de negocios es fundamental a nivel interno de manera que guíe desde la idea inicial hasta la puesta en marcha del proyecto y que además sirva para contrastar las previsiones que reflejaba, con los datos reales que se haya dado en el comienzo de actividades, obteniendo de este análisis conclusiones para el futuro de la empresa.

No es menos importante de cara al exterior puesto que será la mejor tarjeta de presentación a la hora de intentar que el proyecto interese a futuros socios, instituciones financieras y administraciones públicas.

Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse solo a las planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y recursos humanos.

1.2.8.- Usos del plan de negocios

Dependiendo de la naturaleza para la realización del plan de negocios, éste presenta los siguientes usos:[11]

- **El plan de negocios es una herramienta de diseño.-** A través del plan de negocios el emprendedor va dando forma mental a su empresa antes de darle forma real, se plasman las ideas en un documento escrito con las posibilidades de poder hacer supuestos, simulaciones y otros.
- **El plan de negocios es una herramienta de reflexión.-** Empezando a desarrollar el proyecto, la realidad se presenta muy rigurosa. Surgen sorpresas que no se han previsto o se descubren aspectos del negocio que no se conocían, disponer de un plan de negocios ayuda mucho a reflexionar sobre el impacto de estas novedades sobre el negocio.
- **El plan de negocios es una herramienta de comunicación.-** El plan de negocios nos servirá para discutir de una forma objetiva e imparcial los aspectos del negocio, así todas las partes interesadas consideraran el mismo caso y se evitarán malos entendidos
- **El plan de negocios es una herramienta de mercadeo.-** Como sucede muchas veces, el emprendedor que dispone de todos los

[11] CRECER, Herramientas para el desarrollo gerencial: Plan de negocios; Pág. 26 - 27; La Paz 2002

recursos necesarios para empezar su empresa, debe buscar financiamiento externo. En la mayoría de los casos, el plan de negocios es lo único que va a poder mostrar a los inversores externos. Incluso si se dispone de un prototipo del producto que se piensa comercializar, los inversores van a pedir más información sobre el negocio, de hecho tendrán mucha curiosidad por ver cómo los aspectos del negocio no relacionados con el producto piensan ser enfrentados por la empresa.

1.2.9.- Funciones del plan de negocios

El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto considerando el análisis e investigación de mercado, análisis FODA, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia, que se resumen en cuatro áreas de vital importancia. (Ver GRÁFICO 1)

GRÁFICO 1

FUNCIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS



Fuente: Elaboración propia.

Sobre la base de todas las anteriores conceptualizaciones y criterios, a continuación se considera importante abordar la estructura de los planes de negocio, a partir de sus elementos básicos.

1.2.10.- Elementos básicos de un plan de negocios

1.2.10.1- Idea de negocio

El surgimiento de emprender un negocio, crear una empresa nace con una idea. Se planifica la empresa a partir de esta. Dicha idea surge como consecuencia de una oportunidad de negocio. Las fuentes de ideas de negocios pueden surgir de la siguiente manera: [12]

- **Detectar una necesidad.-** Este es un principio fundamental del marketing. Quien detecta una necesidad a tiempo y sabe satisfacerla adecuadamente tiene grandes posibilidades de tener éxito.
- **Detectar una carencia.-** A veces no es necesario tener una gran idea innovadora y deslumbrante. Basta con descubrir algo que simplemente no se está haciendo y que de llevarse a la práctica podría tener éxito.
- **Detectar una deficiencia.-** Muy relacionadas con lo anterior, surgen cuando alguien se da cuenta de que algo que ya se está haciendo no se hace de manera correcta o se podría hacerlo de mejor manera.
- **Disfrutar de las afinidades personales.-** Una de las mejores formas de crear un negocio propio es dedicarse a aquello que realmente a uno le gusta y sobre todo si uno tiene grandes conocimiento del tema.
- **Nuevas aplicaciones a los productos existentes.-** Estas ideas suelen ser fruto de genialidad y de la pericia técnica, aunque no por ello deban quedar excluidas en una búsqueda sistemática de nuevas ideas.

[12] CRECER, Herramientas para el desarrollo gerencial: Plan de negocios; Pág. 29 - 30; La Paz 2002

- **Cambios en la sociedad.**- Nuestra sociedad esta cambiando a un gran ritmo y con ello cambian las necesidades y los deseos de la gente. Necesidades y deseos son palabras importantes en el mundo de los negocios. Estar atento a estos cambios puede ser una buena fuente de ideas.

1.2.10.1.1.- Contenido de una idea de negocio

Una idea debe reunir tres características para su realización y materialización:

a) Que ésta establezca con claridad qué necesidad va a satisfacer y de qué forma lo va a conseguir.

b) Sea capaz de demostrar la existencia de un mercado para el producto o servicio y que identifique al grupo o grupos de clientes objetivo.

c) Debe dejar muy en claro cómo se generará ingresos y en qué cantidad.

En resumen, una excelente idea de negocio debe responder a una necesidad para los consumidores y ofrecer rentabilidad a largo plazo.

1.2.10.2.- Elección del nombre

La elección del nombre se basara en los principios de Joseph R. Mancuso[13]:

- Elija el nombre que sea descriptivo de lo que la empresa fabrica o vende.
- Elija para su empresa un nombre distinto, fácil de identificar y de recordar.

[13] Mancuso Joseph R. (1980): ”La elección del nombre de la empresa: Una cuestión importante”; en Harvard – Deusto Business Review, num. 3, tercer trimestre, Págs. 37-40. Citado por María de los Ángeles Gil Estallo: “Cómo crear y hacer funcionar una empresa” Págs. 337, 338.

- Procure que el nombre sea atractivo, estético y gráficamente representable.
- Elija el nombre de su empresa teniendo en cuenta su expansión futura, o al menos no ponga a la empresa un nombre que dificulte esa expansión.

1.2.10.3.- Mercado

"*Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. Un mercado puede desarrollarse en torno a un producto, un servicio o cualquier cosa de valor*". [14]

1.2.10.3.1.- Actores de mercado

Para la descripción de los actores del mercado, es común que se utilice la denominación de las cuatro "C", las cuales se las describe de la siguiente manera:

- **Compañía o empresa.-** Es la organización protagonista, es decir la empresa en sí, ya sea esta comercial o de servicios.
- **Consumidores.-** Son las personas que utilizan nuestro producto y que influyen en la compra.
- **Canales de distribución.-** Son canales a través de los cuales el producto llega a los consumidores.
- **Competidores.-** Son otras organizaciones dedicadas a satisfacer las mismas necesidades que las nuestras.

[14] CRECER, Herramientas para el desarrollo gerencial: Plan de negocios; Pág. 37; La Paz 2002

1.2.10.3.2.- Segmentación de mercado

Stanton William dice: "*Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada uno sean semejantes en los factores que repercuten en la demanda*". [15]

Por su parte, CRECER plantea que "*Segmentar el mercado es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre si en relación con algunos o algún criterio razonable, significa dividir el mercado en grupos más o menos homogéneos de consumidores, según el grado de intensidad por necesidad*" [16]

Y León Schiffman lo define como: "*El proceso de dividir el mercado potencial en diferentes subconjuntos de consumidores con necesidades comunes o características y seleccionar como objetivo a uno o mas segmentos para encausarlo con una mezcla especifica de mercadotecnia*". [17]

Estos autores coinciden en la división del mercado total en conjuntos más pequeños que tengan características similares o sean homogéneos para su posterior estudio ya que sería difícil trabajar con el total de participantes en el mercado.

Las variables que se utilizan normalmente para segmentar un mercado, entre otras, son las siguientes:

- Socioeconómicas (ingreso, edad, sexo, etc.).
- Geográfica (zona, región, estado, etc.).
- Demográficas (población, número de hogares, etc.).
- Psicográfica (motivación de compra, estilo de vida, etc.).

[15] Stanton William; Fundamentos de marketing; 10ma. Edición; Pág. 155
[16] CRECER, Herramientas para el desarrollo gerencial: Plan de negocios; Pág. 39; La Paz 2002
[17] Schiffman León, Comportamiento del consumidos, 5ta. Edición, Pág. 47

1.2.10.3.3.- Demanda

Un grupo de personas constituyen un mercado si cumplen los siguientes requisitos:

- Deben tener necesidad de nuestro producto.
- Deben tener la capacidad para comprar nuestro producto.
- Deben estar dispuestas a usar su poder adquisitivo.
- Deben tener la autoridad para decidir la compra de nuestros productos específicos.

De aquí que Kotler menciona: *"La demanda consiste en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos"*. [18]

Se puede concluir que los deseos se constituirán en demanda cuando vengan acompañados por el poder adquisitivo y la voluntad de compra. Pare ello se debe cuantificar la demanda del mercado.

1.2.10.4.- Marketing

Philip Kotler y Kevin Lane Keller, dan dos definiciones del marketing: una empresarial y otra social:

"*El marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad, es decir satisfacer las necesidades de forma rentable*" [19]

"El marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos consiguen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor para otros grupos o individuos"[20]

---

[18] Philip Kotler – Gary Armstrong; Mercadotecnia; Sexta edición; Prentice - Hall Hispanoamericana; México 1996 ;Pág. 5 - 12

[19] Philip Kotler – Kevin Lane Keller; Dirección de Marketing; Duodécima edición; PEARSON - Prentice Hall; México 2006 ;Pág. 5 - 6

[20] Philip Kotler – Kevin Lane Keller; Dirección de Marketing; Duodécima edición; PEARSON - Prentice Hall; México 2006 ;Pág. 5 - 6

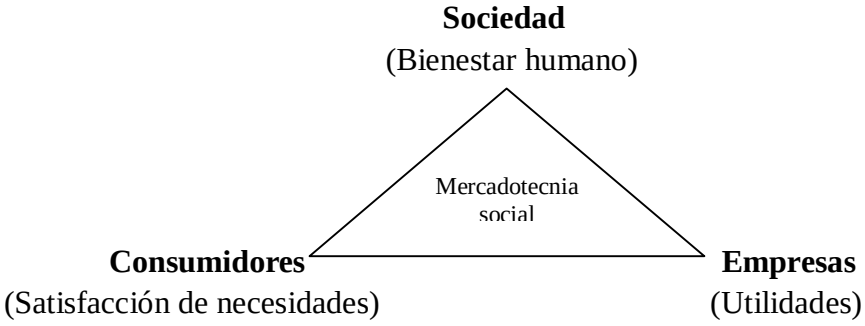
Así también la Asociación Americana de Marketing ofrece la siguiente definición:

"*Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio*" [21]

La noción de necesidad pone en juego las motivaciones y comportamientos del comprador, individuo, consumidor o cliente organizacional. (Ver GRAFICO 2)

GRÁFICO 2

MERCADOTECNIA SOCIAL



Fuente: Elaboración propia

El intercambio es una forma en la que una persona puede satisfacer una necesidad y pone en juego el mercado y los mecanismos de equilibrio entre oferta y demanda. A partir de aquí, se deberá entonces tomar en consideración las principales variables del marketing Operativo, que se abordan a continuación.

[21] Philip Kotler – Kevin Lane Keller; Dirección de Marketing; Duodécima edición; PEARSON - Prentice Hall; México 2006 ;Pág. 6

1.2.10.4.1.- Las cuatro P´s

1.2.10.4.1.1.- Producto

Un producto es algo que puede ser ofrecido en un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos objeto de marketing pueden dividirse en: productos físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, informaciones e ideas.

Un conocimiento de los productos parte de su clasificación, de su ciclo de vida, estudia su posible modificación, ve la posible introducción de nuevos productos y efectúa un análisis de su rentabilidad.

Asimismo el enfoque de producto hace mención a que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad, los mejores resultados o las características más innovadoras, sin dejar de lado la distribución, publicidad y comercialización en forma adecuada.

1.2.10.4.1.2.- Precio

"*Es una cantidad, habitualmente en dinero, a la que una cosa se vende u oferta, o bien lo que uno asume para pagar algo*"[22]

El precio es, por lo tanto, algo que se paga por un producto o servicio el que, según la percepción del comprador, tiene valor. El precio pagado es una medida de ese valor y, entendiendo el valor que los clientes dan a su oferta, podrá saber cómo ponerle precio, en ello intervienen: el coste, la demanda y la competencia. Se debe tener en cuenta que los mismos sean fijados de manera razonable.

[22] T. Fletcher y N. Rusell – Jones; "Política de precios"; Gestión 2000; Cap. 1; Pág. 22

1.2.10.4.1.3.-Plaza

Al respecto se tienen que considerar sus factores esenciales que son: canales de distribución, distribución física y servicio post venta, ya que la plaza es el centro donde se compra o consume el producto.

La distribución implica seis tipos de actividades diferentes:[23]

- Transportar los productos del lugar de fabricación al de consumo.
- Adecuar los productos para el consumo o para su utilización.
- Fraccionar los productos en partes y en condiciones para satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios.
- Almacenar los productos para asegurar el enlace entre el momento de la fabricación y el momento de la compra o de la utilización.
- Contactar con los compradores.
- Informar para mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos de intercambio competitivo.

La cuarta variable a considerar es la promoción, a continuación.

1.2.10.4.1.4.- Promoción

Las herramientas más utilizadas de la promoción son: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas y acciones en apoyo de las ventas.

Las herramientas de promoción de ventas presentan tres características comunes: [24]

- Comunicación.- Atraen al consumidor a nuestro producto.

[23] Lambin, Jean Jacques: Marketing estratégico; Pág. 240 – 241; 3º Edición
[24] Philip Kotler – Kevin Lane Keller; Dirección de Marketing; Duodécima edición; PEARSON - Prentice Hall; México 2006 ;Pág. 555 -556

- Incentivo.- Incorporan algún tipo de atractivo, estímulo o beneficio.
- Invitación.- Representan un estímulo para efectuar la transacción en el momento.

Una de las definiciones más aceptadas sobre promoción es la que nos da Philip Kotler [25]:

"*La promoción de ventas consiste en un conjunto de instrumentos de incentivos, generalmente a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente, y/o en mayor medida, la compra de determinados productos o servicios por los consumidores o los comerciantes*".

Por otra parte, una venta eficaz no termina cuando se confecciona el pedido, sino que la etapa final es una sucesión de servicios posteriores a la compra que deben crear una buena voluntad para atender al cliente. Esto se refiere al concepto de "atención al cliente".

1.2.10.4.2.- Atención al cliente

Para realizar una efectiva atención al cliente se debe tomar en cuenta los siguientes puntos: [26]:

- El cliente por encima de todo.
- No hay nada imposible cuando se quiere.
- Cumpla todo lo que prometa.
- Solo hay una forma de satisfacer al cliente: darle más de lo que espera.
- Para el cliente, usted marca la diferencia.
- Fallar en un punto significa fallar en todo.

[25] Philip Kotler; Dirección de Marketing; Edición Milenio (2000); Editorial Pearson educación; Pág. 666
[26] CRECER, Herramientas para el desarrollo gerencial: Plan de negocios; Pág. 83 y 84; La Paz 2002

- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.
- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.
- Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar.
- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo.

1.2.10.5.- Producción y /o operaciones

El tema de operaciones constituye el otro aspecto básico de los planes de negocios. Administrar los recursos productivos es crucial y decisivo. Se debe entender a la empresa como un sistema de estructura compleja donde las partes se integran de forma independiente. En este sentido se deberán considerar los siguientes aspectos:

1.2.10.5.1.- Localización comercial

Una vez determinada la actividad que se pretende llevar a cabo, la siguiente pregunta es dónde se desarrollará. Esta es una decisión que afectará a largo plazo a la actividad de la empresa. Al comienzo y en el momento en el que la empresa decida crecer.

La localización de la empresa tiene como finalidad cumplir con los objetivos que persigue la empresa, como ser:

- Encontrar aquella localización en la que coincidan las exigencias al lugar, con lo que ofrece el lugar que se encuentre.
- Buscar lugares que posibiliten la racionalización de la actividad de la empresa en el espacio y en el tiempo por la localización elegida.
- Encontrar el lugar donde asentar la empresa de forma que puedan cumplirse las expectativas de expansión que se plantea.

1.2.10.5.2.- Las cinco P´s de la gestión de operaciones

Las personas son la fuerza laboral de la empresa en sí, estas coadyuvan de manera directa e indirecta.

La planta es el espacio físico donde se realiza el proceso productivo, para desarrollar un proceso que es la secuencia de pasos y etapas que configuran las actividades. Y los sistemas de planificación y control que son aquellos procedimientos e informaciones que utiliza la gerencia para operar el sistema.

1.2.10.5.3.- Aspectos que se deben considerar al hacer inversión en tecnología

La adopción de nuevas tecnologías llevará a una **reducción de los costos** y debe ser un factor de evaluación. Esta reducción de costos puede estar asociada a los costos de mano de obra, materiales, administración de inventarios, transporte, calidad y otros. No se debe tomar como un hecho que una nueva tecnología reduce costos, en algunas situaciones puede ocurrir lo contrario.

Los **beneficios** permiten ampliar la capacidad de producción, mejorar sustancialmente en las características y calidad, permiten reducir tiempo de producción y entrega con lo que se reduce el ciclo de explotación.

Al asumir una situación frente a **nuevas tecnologías**, supone estar conciente de los **riesgos** que ello puede implicar. Ser la primera empresa que adopta una tecnología significa tener un liderazgo tecnológico, también significa asumir el riesgo, ya que se expone frente a los riesgos de una tecnología no probada antes y puede tener implicaciones no previstas. La implementación de nueva tecnología puede implicar riesgos operativos o desajustes organizativos. Se debe tener conocimiento si la cultura organizacional se adapta a las exigencias de las nuevas tecnologías de lo contrario pueden haber tensiones y problemas.

Por último, deberá considerarse el tema del control de calidad.

1.2.10.5.4.- Gestión y control de calidad

La calidad no es un atributo más, al contrario se la debe tomar como un concepto que empape y organice la gestión empresarial. La gerencia de calidad total se define como: administrar toda la organización de forma tal que esta supere todas las características de los productos y servicios que resultan importantes para el cliente.

1.2.10.6.- Estructura

La estructura de una organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, para posteriormente tener una coordinación entre ellas. [27]

La organización de la estructura de la empresa y en su interior, es decir la de los recursos humanos, se construye ante todo con personas y secundadas por ideas.

Para la realización de esta se debe cumplir con tres fases:

a) Elección de la naturaleza jurídica

b) Elaboración de un organigrama

c) Identificación de las características de los recursos humanos

Relacionado con la estructura se encuentra el problema de la naturaleza jurídica de la empresa, el organigrama y, por supuesto, la identificación de los recursos humanos.

1.2.10.6.1.- Elección de la naturaleza jurídica

Esta elección es en la que se va cimentar el negocio, para evitar problemas en los primeros pasos, en su desarrollo y su madurez. Su elección dependerá

[27] María de los Ángeles Gil; Cómo crear y hacer funcionar una empresa; 5º Edición; Pág. 223

básicamente de las necesidades organizativas del negocio a crear, y de los niveles de responsabilidad frente a terceros que se pretenda asumir.

1.2.10.6.2.- Organigrama

El organigrama no es más que un modelo que muestra entre otras cosas la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una empresa, mostrando las áreas, departamentos o subsistemas de una empresa. [28]

Debe existir una reglamentación de las tareas que debe realizar cada uno del personal de la empresa. Las personas al interior de la organización deben estar en la capacidad de identificar la posición jerárquica, responsabilidad, funciones asignadas, objetivos y personas ante las cuales deben responder. Identificar aquellas posiciones vitales para lograr la ventaja competitiva.

1.2.10.6.3.- Identificación de las características de los recursos humanos

Se realiza mediante la determinación de cuáles son los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir a cabalidad las funciones requeridas. El conocimiento y las habilidades deben ser evaluados en los posibles candidatos a ocupar dicha función.

Se debe dejar en claro que este es un momento de suma importancia en el que cometer errores tiene costos elevados, y en el que el acierto puede contribuir de manera decisiva al logro del nuevo emprendimiento.

El último elemento básico del Plan de Negocios a destacar es el financiamiento de la idea emprendedora.

[28] Serra Roberto y Mastica E.; Reestructurando empresas; Pág. 9

1.2.10.7.- Fuentes de financiamiento

Conseguir el dinero para comenzar con el emprendimiento es el problema más serio que se tienen al iniciar un emprendimiento. Debido fundamentalmente a la dificultad que hay en conseguir préstamos de un intermediario financiero, o asumiendo ahorros personales u otros.

Por este motivo es de vital importancia la planificación que se realice, y es imprescindible que el plan de negocios, a través de la cuantificación de las cifras, refleje el atractivo económico del negocio y sobre todo la factibilidad financiera del emprendimiento.

1.2.10.8.- Plan financiero

La última etapa del análisis de la viabilidad financiera de un Plan de Negocios es el estudio financiero, o plan financiero, cuyos objetivos consisten en ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del Plan y evaluar los antecedentes para determinar la rentabilidad del futuro emprendimiento.[29]

Asimismo, uno de los componentes de los planes estratégicos de negocios es el plan de inversiones y el análisis económico – financiero, el primero que sirve para detallar las erogaciones destinadas a la adquisición de los activos (fijo, diferido y corriente) y el segundo para presentar esencialmente las proyecciones estimadas del estado de resultados proyectado, el cash flow operativo y la disponibilidad de fondos.[30]

---

[29] Sapag, N., et al. Ob. Cit. Pags. 29 - 30

[30] Limarino, M. Presentaciones. Taller de Planes Estratégicos. MBA & MKT. Módulo XIV. Universidad Católica Boliviana. Tarija, Bolivia, 2007.

1.2.10.8.1. Estimación de costos

La estimación de los costos futuros constituye uno de los aspectos centrales del Plan de Negocios, debido a la importancia de ellos en la determinación de la rentabilidad del Plan. Los costos de operación se calculan con la información que emana de todos los componentes anteriores.[31]

Los costos son cálculos estimados de los recursos que requiere la organización y que tienen relación directa o indirecta con el proceso productivo en sus diferentes etapas y se pueden clasificar atendiendo a diferentes criterios para servir como base en el análisis económico financiero.[32]

1.2.10.8.2. Estado de Resultados

El Estado de Resultados, llamado también Estado de Ingresos y Egresos, es un instrumento que tiene como objetivo mostrar si el emprendimiento es capaz de generar utilidades o pérdidas contables. El cálculo se efectúa sobre la base de los ingresos y costos proyectados.

Este instrumento de análisis sistematiza toda la información proveniente de los ingresos por la venta y los costos en que se incurre para producir.[33]

1.2.10.8.3. Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio, también conocido como costo – volumen – utilidad, muestra las relaciones básicas entre costos e ingresos para diferentes niveles de producción y ventas.[34]

---

[31] Sapag, N., et al. Ob. Cit. Pág. 30.
[32] Paredes, R. Elementos de Elaboración y Evaluación de Proyectos. Tercera Edición. 1999. Pág. 193.
[33] Paredes, R. Ob. Cit. Págs. 225 – 226.
[34] Sapag, N., et al. Ob. Cit. Pág. 129.

El punto de equilibrio permite conocer el nivel en que los ingresos provenientes de las ventas igualan con los costos de producción, es decir, los niveles mínimos de producción y/o ventas a los cuales el emprendimiento puede funcionar sin entrar en ganancia ni en pérdida alguna, ya que a ese nivel los ingresos se igualan con los costos fijos y variables.[35]

1.2.10.8.4. Estado de flujo de caja

Conocer los flujos de fondos que genera una empresa es un aspecto esencial en la gestión directiva dado que normalmente los problemas financieros se presentan cuando aparecen tensiones en la liquidez. Los flujos de fondos son también fundamentales a la hora de realizar la valoración de una empresa o de un proyecto de inversión. Una particularidad que tienen los flujos de fondos es que se elaboran en base al criterio caja, es decir el dinero que entra y sale de la empresa.[36]

El flujo de caja se considera la herramienta clave para analizar una propuesta de negocio.[37]

1.2.10.8.5. Indicadores de evaluación

La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de caja de los costos y beneficios, mientras que el resultado de la evaluación se mide por medio de distintos criterios que, más que optativos, son complementarios entre sí.

Los principales indicadores de evaluación son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). La evaluación se hace sobre la base de valores actuales debido a que "un dólar recibido ahora es más valioso que un dólar recibido dentro de

[35] Paredes, R. Ob. Cit. Pág. 286.
[36] Aznárez, J. Los Flujos de Fondos. Artículo. 173_los fluidos_de_fondos.pdf http://www.neevia.com
[37] El Comercio. Domingo 30 de marzo de 2008. WWW.PROINVERSION.GOB.PE

cinco años en virtud de las posibilidades de inversión disponibles para el dólar de hoy"[38]

1.2.10.8.6. Detección de riesgos

La improbabilidad de tener certeza de la ocurrencia de los acontecimientos considerados en la preparación del Plan, hace necesario considerar el riesgo de invertir en él. Se han desarrollado muchos métodos para incluir el riesgo y la incertidumbre de la ocurrencia de los beneficios que se esperan del proyecto, algunos de los cuales incorporan directamente el efecto del riesgo en los datos, mientras que otros determinan la variabilidad máxima que podrían experimentar algunas de las variables para que el proyecto siga siendo rentable. Este último criterio se conoce también como análisis de sensibilidad.[39]

De esta forma se concluye con la revisión de los principales conceptos y criterios que sustentan teóricamente las aplicaciones prácticas del presente Plan de Negocios, en los capítulos I y II. A continuación, en el capítulo III, se desarrolla el análisis del macroentorno de la empresa que se propone, con elemento de análisis básico para abordar las estrategias empresariales del Plan.

[38] H. Bierman y S. Smidt. Citados por Sapag, N., et al. Ob. Cit. Pág. 316.
[39] Sapag, N. et al. Ob. Cit. Págs. 30 – 31.

2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

2.1.1.- Introducción

Varios de los factores que deberán considerarse para que la organización sujeto del presente estudio disponga de un plan de negocios que permita determinar el nivel de atractivo económico y la viabilidad técnica, productiva y financiera del emprendimiento, son los factores del macroentorno. El presente capítulo da respuesta a este aspecto del problema formulado.

Ni las empresas ni sus clientes existen en el vacío, ambos forman parte de un entorno exterior que cambia rápidamente y que influye en ellos. La estrategia empresarial no se puede desarrollar sin referencia al entorno porque su destino está determinado por sus factores.

Los factores del macroentorno que se deben tomar en cuenta para el desarrollo estratégico de cualquier organización son: la situación político legal, el entorno económico, los aspectos socio culturales y la tecnología. Buscando una mejor forma de análisis las Ciencias Administrativas clasifican estos factores o fuerzas de influencia, como “Análisis PEST”, donde cada uno de estos factores influirá en mayor o menor grado. Las oportunidades y los peligros se deben en gran parte a los cambios del entorno exterior.

2.1.2.- Análisis “PEST”

2.1.2.1.- Análisis político – legal

a) Análisis político

Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural,

descentralizado y con autonomías, se funda en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, dentro del proceso integrador del país[1].

El Estado organiza y estructura su poder público a través de los órganos Legislativo, Ejecutivo, Judicial y Electoral. La organización del Estado está fundamentada en la independencia, separación, coordinación y cooperación de estos órganos[2].

El actual gobierno tiene una política diferente a la que se vino manejando durante muchos años en Bolivia, pues pasó a una nueva concepción de ejercerla y cambiar los criterios de administrarla. Entre las primeras determinaciones estuvo la disminución de remuneraciones en los altos cargos del Poder Ejecutivo, la nacionalización de los recursos naturales, entre otras.

El Plan Nacional de Desarrollo denominado "Bolivia digna, soberana, productiva y democrática para vivir bien", del Presidente Evo Morales, en el mediano plazo pretende alcanzar: empleos dignos y permanentes, mayores ingresos en las familias, reducir las brechas de la inequidad, incorporar los enfoque transversales de innovación, equidad y medio ambiente[3].

b) Análisis legal

Entre las leyes que son importantes por la vinculación con el presente trabajo, tenemos: Ley de Inversiones, Ley de Medio Ambiente, Ley de Aduanas y Ley 843.

Ley de Inversiones, (Ley Nº 1182), tiene por objeto estimular y garantizar la inversión nacional y extranjera para promover el crecimiento y desarrollo económico y social de Bolivia, mediante un sistema que rija tanto para las inversiones nacionales como extranjeras[4].

[1] Constitución Política del Estado (CPE) vigente, Artículo 1.
[2] Constitución Política del Estado (CPE) vigente, Artículo 12.
[3] Lineamientos estratégicos – Plan Nacional de Desarrollo - Ministerio de Planificación del Desarrollo.
[4] Ley Nº 1182, Ley de Inversiones, Capítulo I, Artículo 1.

Se garantiza el derecho de propiedad para las inversiones nacionales y extranjeras sin ninguna otra limitación que las estipuladas en la Ley. Se garantiza un régimen de libertad cambiaria, no existiendo restricciones para el ingreso y salida de capitales, ni para la remisión al exterior de dividendos, intereses y regalías por transferencia de tecnología u otros conceptos mercantiles, asimismo garantiza la libre importación y exportación de bienes y servicios exceptuando aquellos que afecten la salud pública y/o la seguridad del Estado. Garantizando también la libre producción y comercialización de bienes y servicios en general, así como la libre determinación de precios, excepto los prohibidos por Ley.[5]

Como se puede apreciar no se tiene restricción y/o limitación alguna al respecto para iniciar un emprendimiento, pudiendo de esta manera cualquier persona natural o jurídica hacerlo.

Ley de Medio Ambiente, (Ley Nº 1333), tiene por objeto la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales, regulando las acciones del hombre con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población. [6]

Entendiendo el desarrollo sostenible como el proceso mediante el cual se satisface las necesidades de la actual generación y sin poner en riesgo la satisfacción de necesidades de las generaciones futuras. [7]

En lo que respecta a los recursos naturales en general, indica que es deber del Estado y la sociedad preservar, conservar, restaurar y promover el aprovechamiento de los recursos naturales renovables entendidos para los fines de la ley, como recursos bióticos, flora y fauna y los abióticos como el agua, aire y suelo, con una dinámica propia que les permita renovarse en el tiempo[8].

[5] Ley Nº 1182, Ley de inversiones, Capítulo II Artículo 4 al 11.
[6] Ley Nº 1333, Ley del Medio Ambiente, Capítulo I Artículo 1.
[7] Ley Nº 1333, Ley del Medio Ambiente, Título I, Capítulo I Artículo 2.
[8] Ley Nº 1333, Ley de Medio Ambiente, Título IV, Capítulo I, Artículo 32.

Sobre la flora y la fauna silvestre, indica que el Estado y la sociedad deben velar por la protección, conservación y restauración de la fauna y flora silvestre, tanto acuática como terrestre, consideradas patrimonio del Estado; en particular, de las especies endémicas, de distribución restringida, amenazadas y en peligro de extinción[9].

En la normativa de la ley y su reglamentación no se especifica sobre la crianza y/o reproducción de especies, como del mejoramiento genético de los mismos. No obstante esta situación, la crianza de la chinchilla no altera de manera significativa el medio ambiente, pues la alimentación, crianza y reproducción en las cabañas requiere de una limpieza y control sanitario permanente, por la fragilidad y sensibilidad de la especie.

Ley de aduanas, (Ley Nº 1990), tiene por objeto regular el ejercicio de la potestad aduanera y las relaciones jurídicas que se establecen entre la Aduana Nacional y las personas naturales o jurídicas que interviene en el ingreso y salida de mercancías del territorio aduanero nacional. [10]

Todas las actividades vinculadas directa o indirectamente con el comercio exterior, ya sean realizadas por entidades estatales o privadas, se rigen por los principios de la buena fe y transparencia. [11]

La Aduana Nacional es la institución encargada de vigilar y fiscalizar el paso de mercancías por las fronteras, puertos y aeropuertos del país, intervenir en el tráfico internacional de mercancías para los efectos de la recaudación de los tributos que gravan las mismas[12].

[9] Ley Nº 1333, Ley de Medio Ambiente, Título IV, Capítulo VI, Artículo 52.
[10] Ley Nº 1990, Ley de Aduanas, Título I, Capítulo Único, Artículo 1.
[11] Ley Nº 1990, Ley de Aduanas, Título I, Capítulo Único, Artículo 2.
[12] Ley Nº 1990, Ley de Aduanas, Título I, Capítulo Único, Artículo 3.

Los hechos generadores de la obligación tributaria aduanera: a) La importación de mercancías extranjeras para el consumo u otros regímenes sujetos al pago de tributos aduaneros bajo la presente Ley; b) La exportación de mercancías en los casos establecidos por Ley, para ello realiza la Declaración de Mercancías[13].

La ley de Aduanas se toma en consideración en el presente Plan debido a que en el mismo se prevé la exportación de pieles de Chinchilla.

Ley 843, sobre el sistema impositivo. Tomando en cuenta los impuestos establecidos en esta Ley, el sector privado empresarial de nuestro país tributa impuestos como el Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a las Transacciones (IT), el Impuesto a las Utilidades de la Empresa (IUE). La institución encargada de la recaudación y administración de estos impuestos es el Servicio Nacional de Impuestos Internos. Esto, por supuesto, se toma en consideración en el Plan de Negocios. Por último, se reconoce también lo establecido respecto a los aranceles para importaciones, que son fijos para bienes de capital del 5% y para cualquier otro producto del 10%.

2.1.2.2.- Análisis económico

El plan de desarrollo económico del gobierno denominado "Bolivia digna, soberana, productiva y democrática para vivir bien"[14], en su afán de transformar la economía, se trabaja en programas de lucha contra la pobreza y control de los recursos naturales. El proyecto gubernamental es rescatar al Estado para que vuelva a ser el centro de la economía nacional.

De esta manera construir un Estado fuerte, que controle los recursos naturales y los administre en base a un modelo solidario y productivo. Crear empleos y sacar a

[13] Ley Nº 1990, Ley de Aduanas, Título II, Capítulo I, Artículo 8.
[14] Plan Nacional de Desarrollo; Ministerio de Planificación del Desarrollo; Pág. 1

Bolivia de la crisis con una fuerte inversión pública y de esta manera lograr un crecimiento económico.

El Plan de Desarrollo Departamental de Tarija en afinidad con el Plan Nacional de Desarrollo, establece políticas en lo social y productivo, como ser: a) ampliar el acceso y mejor la calidad de la educación, salud, asistencia social, saneamiento básico y vivienda, b) establecer y consolidar una base productiva diversificada y competitiva para logar la inserción de la producción departamental a los mercados extra- regionales[15].

Tanto el Gobierno Nacional como el Gobierno Departamental, están trabajando por el desarrollo de la región y por ende en el desarrollo del país.

2.1.2.2.1.- Análisis macroeconómico

a) Producto interno bruto

En el **CUADRO 1**, en los años 2007 y 2009 se aprecia un decrecimiento en la economía nacional con respecto al año anterior, misma que en 2008 y 2010 crece a 6,15% y 4.13%, respectivamente. Asimismo, analizando el PIB del Departamento de Tarija, se percibe que en 2009, la economía departamental creció muy poco tomando en cuenta la trayectoria de crecimiento de años anteriores.

[15] Plan de Desarrollo Departamental Económico y Social, pág. 3

CUADRO 1

BOLIVIA - TARIJA: PRODUCTO INTERNO BRUTO

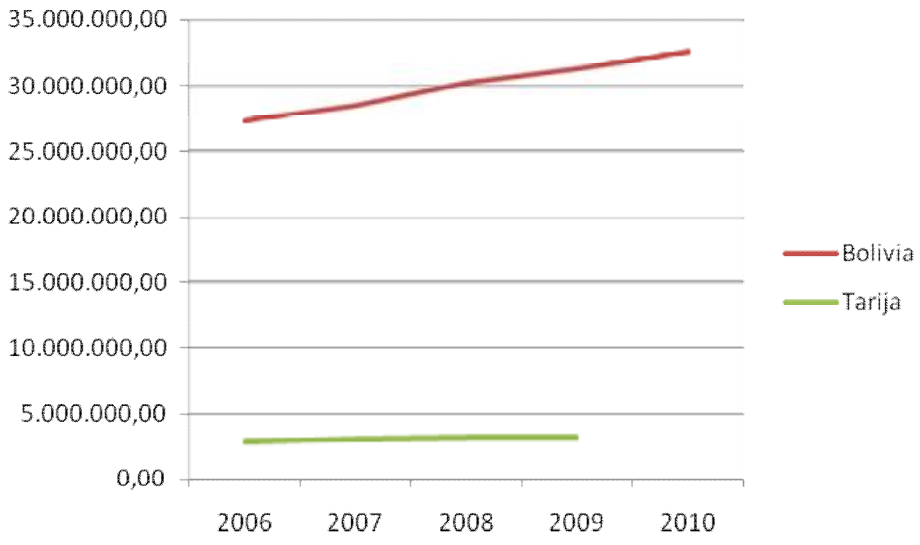
(En miles de bolivianos)

AÑO	BOLIVIA	TARIJA	TASA DE CRECIMIENTO BOLIVIA %
2006	27.278.913,00	2.810.369,00	4.80
2007	28.524.027,00	3.031.026,00	4.56
2008	30.277.826,00	3.175.800,00	6.15
2009	31.294.253,00	3.138.288,00	3.36
2010	32.585.680,00		4.13

Fuente: INE.- SERIE HISTÓRICA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO
PRODUCTO INTERNO BRUTO DEPARTAMENTAL

GRAFICO 3

CRECIMIENTO DEL PIB



Fuente: Elaboración propia

b) Comercio exterior

Las exportaciones del país, muestran un crecimiento sostenido hasta el 2008 y 2010, tomando en cuenta que el 2009 las exportaciones disminuyeron en un 20.24% con relación al 2008. Como se aprecia en el siguiente **CUADRO 2.**

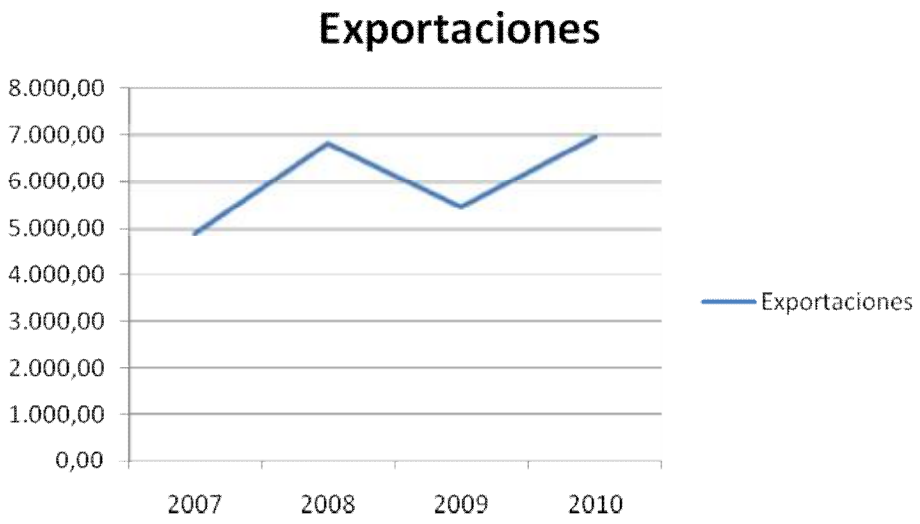
CUADRO 2

BOLIVIA: EXPORTACIONES

AÑO	En miles de dólares	Crecimiento %
2007	4.889,705	15,54
2008	6.836,000	39,80
2009	5.452,640	- 20,24
2010	6.956,62	27.58

Fuente: INE- Comercio exterior

GRAFICO 4



Se puede hacer mención que la disminución de las exportaciones el 2009 se debe a la crisis mundial en este mismo año, lo que llevó a que la venta de bienes y

servicios al exterior haya disminuido esa gestión. La recuperación de 2010 es un buen síntoma ya que se están generando más divisas para el país.

c) Inversión

En lo que respecta a la inversión extranjera, a partir del año 2005 va ascendiendo llegando el 2008 a 1.302.024 $US (miles de dólares)[16], oficialmente no se cuentan con datos del 2009 y 2010.

Por otro lado la inversión pública ejecutada, en el año 2003 muestra su nivel más bajo en los últimos 10 años, se recupera progresivamente alcanzando el 2008 - 1.262,48 $US (en millones de dólares)[17] y cerrando el 2009 con 1.428,09 $US.

La creación del Banco de Desarrollo Productivo cuyo fin es apoyar al sector productivo del país, otorgando créditos a sectores productivos individuales y/o asociativos, ha beneficiado micro, pequeños y medianos empresarios, sin contar aquellos que están por surgir.

d) Inflación

La tasa de inflación en los últimos cinco años alcanza su mayor valor el año 2008 con 11.85%., disminuyendo considerablemente el 2009 y mostrando nuevamente un incremento el 2010, como se aprecia en el siguiente **CUADRO 3.**

[16] Instituto Nacional de Estadística, Anuario Estadístico 2008, pág. 629.
[17] Instituto Nacional de Estadística, Anuario Estadístico 2008, pág. 681.

CUADRO 3

BOLIVIA: TASA DE INFLACIÓN

AÑO	Tasa %
2006	4,95
2007	11,73
2008	11,85
2009	0.26
2010	7.18

Fuente: INE – Variación del nivel de precios al consumidor

e) Desempleo

La tasa de desempleo en los últimos cuatro años tuvo su mayor incremente el año 2009 y hasta el primer semestre de 2010 está en 6.45 %, como se aprecia en el siguiente **CUADRO 4.**

CUADRO 4

BOLIVIA: TASA DE DESEMPLEO

AÑO	PORCENTAJE
2007	7.67 %
2008	7,13 %
2009	7,92 %
2010	6,45 % *

Fuente: INE –Principales indicadores de empleo (* I semestre)

Al analizar este indicador, se observa la necesidad de realizar emprendimientos nuevos con el fin de generar nuevas fuentes de empleo, coadyuvando al crecimiento de la economía y la disminución del desempleo en Bolivia.

2.1.2.3.- Análisis socio –cultural

Según el INE, Bolivia cuenta con 10.426.154 habitantes para el año 2010[18]. Es un país favorecido por presentar diferentes costumbres y tradiciones, identificada por regiones, climas y culturas, además premiada por los recursos con los que cuenta.

En relación al Departamento de Tarija, su población es de 522.339 habitantes para el 2010, que representa un 5 % del total de la población nacional[19].

Tomando en cuenta el crecimiento poblacional tanto en Bolivia como en Tarija, se debe pensar en la generación de nuevas fuentes de empleo y sobre todo el ingreso de divisas al país, razón por la cual la puesta en marcha del presente trabajo aportará significativamente al país.

2.1.2.4.- Análisis tecnológico

La tecnología es el proceso de transformación real del conocimiento en actividades, sistemas, activos y procesos que permiten contribuir al desarrollo de las iniciativas públicas y privadas. La incorporación de nuevas tecnologías a los sistemas productivos se convierte en una necesidad de vital importancia.

Esto se podría lograr mediante dos vías: estudio e investigación y transferencia de tecnología; es decir, tecnología desarrollada por terceros.

En lo concerniente a los fines de la presente investigación, se puede observar que en la crianza de chinchilla hay tecnología disponible, no en el país, sí existe tecnología desarrollada por el país vecino de Argentina.

Tecnología desarrollada específica en cuanto a la crianza de la Chinchilla, su manejo y sobre todo cuidado que puede ser útil en el presente emprendimiento. Cabe aclarar que la tecnología a utilizarse no es sofisticada como en otros procesos, más al contrario son jaulas simples y de fácil construcción.

---

[18] Instituto Nacional de Estadística, Anuario estadístico 2008. Pág. 121. Población proyectada.
[19] Instituto Nacional de Estadística, Anuario estadístico 2008. Pág. 145. Población proyectada.

Una vez identificados y analizados los factores del macroentorno se concluye que el macroentorno del Plan ofrece mayormente oportunidades para el desarrollo del mismo.

2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.2.1.- Introducción.-

Otros de los factores que se consideran como parte de la elaboración del presente plan de negocios son aquellos que determinan el mercado de los productos del Plan. El presente capítulo da respuesta a este aspecto del problema formulado.

El enfoque del marketing sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de las organizaciones consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y en ser más efectivos que los competidores a la hora de crear y ofrecer valor a sus mercados objetivo.

Una de las herramientas de mayor importancia en el marketing es la investigación de mercados, que tiene la finalidad de obtener información de primera mano del mercado al que se ha de dirigir y así formular el plan estratégico como el plan de negocios.

2.2.2.- Definición del problema.-

La presente investigación de mercado tiene por objeto identificar los posibles mercados internacionales para la comercialización de la piel de Chinchilla y la posible comercialización de su carne en el mercado interno.

2.2.3.- Objetivos

2.2.3.1.- Objetivo General

- Determinar las características del mercado de la piel de Chinchilla.
- Determinar la posible comercialización de la carne de Chinchilla.

2.2.3.2.- Objetivos específicos

- Conocer la demanda existente de la piel de Chinchilla.
- Definir el mejor mecanismo y el más efectivo para llegar a los consumidores.
- Establecer la aceptación del consumo de carne de Chinchilla en la provincia Cercado del Departamento de Tarija.

2.2.4.- Metodología

Para el presente trabajo la metodología de investigación a emplearse será la investigación de mercados, utilizando fuentes disponibles en Internet para la determinación de la demanda de piel de Chinchilla, ya que al tratarse de una investigación de mercados internacionales no se cuenta con mercados similares en el medio. Además se realizan encuestas a las familias tarijeñas para conocer la aceptación y el posterior consumo de la carne, para su comercialización.

2.2.5. Proceso de muestreo y tamaño de muestra

2.2.5.1. Definición de la población

Como población se considera la población asignada por distritos según plano de la ciudad de Tarija (actualizada según la tasa de crecimiento del Censo 2001). Para el efecto del presente trabajo la población meta son las familias de la zona urbana de la provincia cercado del Departamento de Tarija.

2.2.5.2. Técnicas de muestreo a emplearse

Se aplica la estrategia de muestreo tradicional, que consiste en seleccionar toda la muestra antes de iniciar la recopilación de datos. Es la que se emplea con mayor frecuencia. Y como técnica de muestreo se utiliza la técnica de muestreo sin

reemplazo, en la cual, una vez que el elemento se selecciona para su inclusión en la muestra, se elimina del marco de la muestra y, por tanto, no puede elegirse de nuevo.

La decisión fundamental consiste en la aplicación de un muestreo probabilístico. Entre los criterios que se consideran para esta decisión, se cuentan:

- Se trata de un tipo de investigación concluyente.
- La precisión de las estimaciones de las características de la población requiere la eliminación de tendencias en la selección de elementos y el cálculo del error muestral.
- Tiene gran importancia o peso la determinación del error muestral.
- Existe heterogeneidad en la población respecto a la variable de interés.

En cuanto a las técnicas de muestreo probabilísticas a emplear, se utiliza una combinación de técnicas, por los siguientes motivos:

- Los objetivos de la investigación son generales y referidos a una variable fundamental.
- No se cuenta con un marco muestral ideal, es decir, con un listado de familias tarijeñas. Sólo se tiene el número total estimado y un mapa dividido por zonas, los cuales se utilizan como marco muestral. Por tanto no se pueden aplicar los números aleatorios ni el salto sistemático directamente con las unidades muestrales (familias).
- Como existe un objetivo general, se aplica la fórmula del muestreo aleatorio simple en la determinación del tamaño de la muestra; ya que el objetivo más importante es determinar la proporción de las personas que conocen al objeto estudiado (chinchilla).
- Se cuenta con un mapa (zonificado y con las manzanas enumeradas) el cual facilita la aplicación del muestreo por áreas en varias etapas, es decir, eligiendo en primera instancia la zona, luego la manzana y en tercera instancia, a la persona indicada. Por tanto, este procedimiento

se adecua a un muestreo por áreas en varias etapas, realizando la asignación proporcional por zonas. Se utiliza el muestreo sistemático para seleccionar las manzanas porque asegura mayor representatividad que con los números aleatorios, donde pueden salir dos manzanas juntas, entre tanto que con el salto sistemático no ocurre esta situación.

2.2.5.3. Encuesta piloto y tamaño de muestra

2.2.5.3.1. Encuesta piloto

Tiene como finalidad estimar los parámetros de probabilidad de ocurrencia del evento P (el porcentaje de personas que conocen la chinchilla) y 1-P la probabilidad de no ocurrencia del evento (el porcentaje de las personas que no conocen la chinchilla).

Se aplicaron 10 encuestas en total de forma aleatoria, los resultados obtenidos se resumen en el siguiente **CUADRO 5**.

CUADRO 5

ENCUESTA PILOTO

Boleta Nº	**¿Conoce usted un animalito llamado chinchilla o ha escuchado acerca de su existencia?**	
	SI	**NO**
1.-	X	
2.-		X
3.-	X	
4.-	X	
5.-	X	
6.-		X
7.-	X	
8.-	X	
9.-	X	
10.-	X	
Porcentaje	**80%**	**20%**

Fuente: Elaboración propia

Como resultado se obtuvo P = 80% y Q o 1-P = 20%, datos que se utilizarán en el cálculo de la muestra.

2.2.5.3.2. Tamaño de muestra

En consecuencia se ha determinado calcular el tamaño de muestra para estimar una proporción, a través de la estrategia del intervalo de confianza para una proporción.

$$n = \frac{P(1-P)}{(e^2/Z^2) + P(1-P)/N}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

P = 0,80 (el porcentaje de personas que conocen la chinchilla).

(1 - P) = 0,20 (es decir, el 20% de las personas no conocen la chinchilla).

e = error de estimación que se asume, representa el 5%.

Z = 1.96 (dado un nivel de confianza del 95%).

N = 44149 tamaño de la población expresada en familias proyectadas para el año 2010 de acuerdo a la tasa intercensal de 5.55%.

Reemplazando:

$$n = \frac{0.80(0.20)}{(0.05^2/1.96^2) + (0.95)(0.80)(0.20)/44149} = 244{,}56 \approx 245 \text{ Familias}$$

Una vez determinado el tamaño de muestra se procede a realizar la asignación por zonas (distritos) así como a seleccionar los manzanos donde encuestar **(Ver ANEXO 1).**

El cuestionario aplicado se encuentra en el **(ANEXO 2)**.

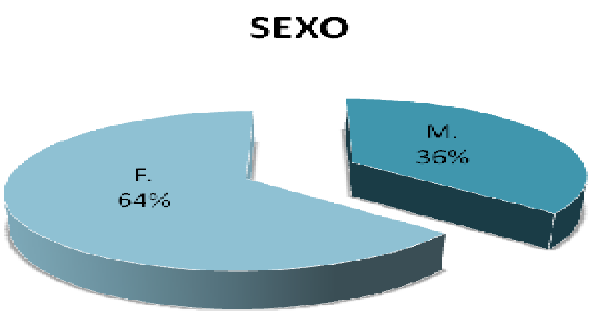
2.2.6. Análisis de resultados

Una vez aplicadas las encuestas, en el punto especifico del consumo de carne, se reflejan a continuación los resultados obtenidos que ayudaran a complementar la propuesta planteada en el presente trabajo.

Del total de las personas encuestadas el 64 % fueron mujeres y el 36 % fueron hombres como se muestra en el siguiente **GRÁFICO 5**.

GRÁFICO 5

SEXO DE LA PERSONA ENTREVISTADA

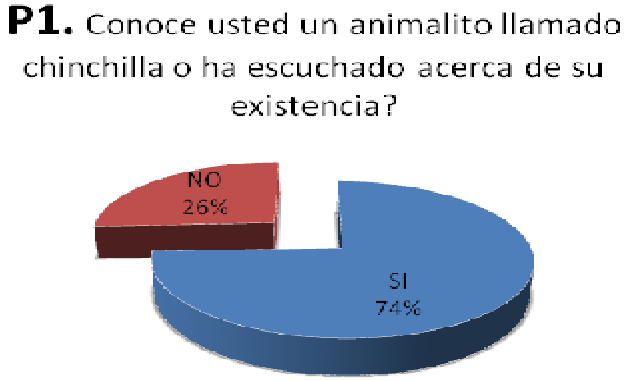


Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la investigación especifica del presente trabajo, se obtuvieron los siguientes resultados: al preguntar si la persona encuestada conocía la chinchilla el 74% respondió que sí o han escuchado de su existencia y el 26% que no lo conocen, como se muestra en el siguiente **GRÁFICO 6**.

GRÁFICO 6

CONOCE USTED LA CHINCHILLA

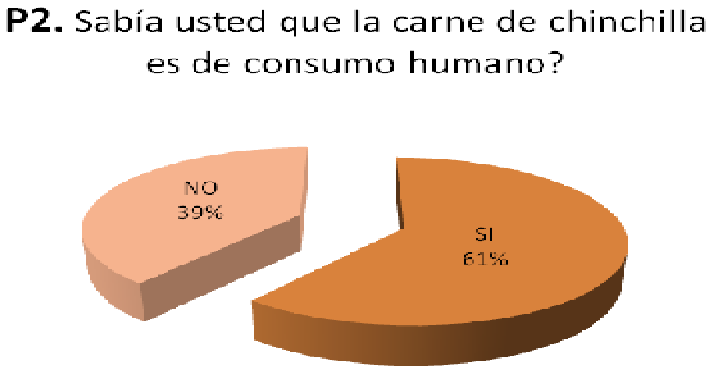


Fuente: Elaboración propia

Continuando con la investigación y tomando como referencia aquellas personas que respondieron de manera positiva la pregunta anterior, se procedió a preguntar si la persona encuestada sabía que la carne de chinchilla es de consumo humano, a lo que se pudo obtener los siguientes resultados. El 61 % respondió que Sí y el restante 39 % no tenía conocimiento de aquello. Como se refleja en el siguiente **GRÁFICO 7**.

GRÁFICO 7

CONSUMO DE LA CARNE DE CHINCHILLA

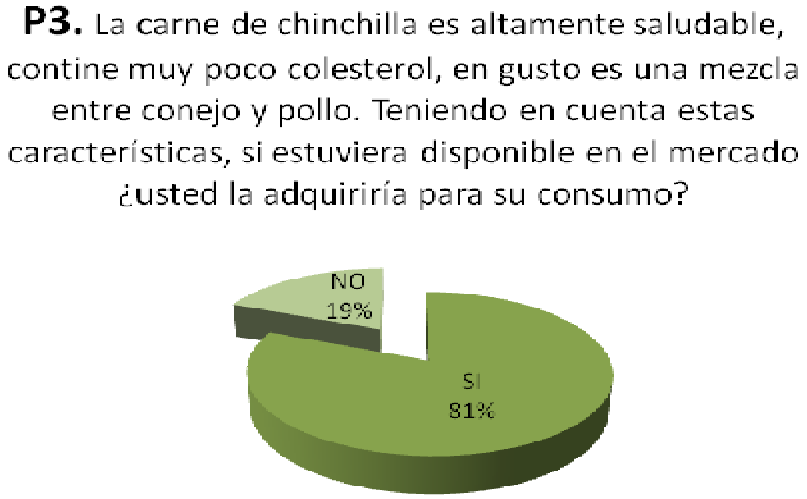


Fuente: Elaboración propia

Como última pregunta y de vital importancia para la investigación se preguntó si la persona encuestada tendría al alcance la carne de chinchilla usted la adquiriría para consumo, a lo que obtuvimos que el 81% de estas personas si la consumirían y solo el 19% no. Como se refleja en el siguiente **GRÁFICO 8**.

GRÁFICO 8

CONSUMIRÍA USTED LA CARNE



Fuente: Elaboración propia

Como conclusión de esta primera parte de la investigación de mercados podemos decir que la población tiene conocimiento de la existencia de la chinchilla, y que si tendrían al alcance la carne para el consumo, las personas optarían por consumir la misma, los resultados obtenidos son de vital importancia para el presente trabajo ya que es una oportunidad de mercado para la comercialización de la carne de chinchilla.

Hasta aquí los resultados de la encuesta que, como se explicó, tuvo como objetivo conocer acerca de la disposición de consumo de la carne de chinchilla, ya que la actividad principal es la exportación de pieles.

2.2.7.- Investigación del mercado de pieles

2.2.7.1.- Características de la calidad en la Chinchilla

Dentro de las características de vital importancia para la calidad de piel de Chinchilla para la venta en el mercado peletero tenemos[20]:

- **Tamaño.-** Una piel de mayor tamaño tendrá mayor valor que una más chica. En cuanto al tamaño de la piel se deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:
    - **Largo de pelo.-** No solo un adecuado tamaño mayor a tres centímetros es excelente en una piel sino también la uniformidad a lo largo del cuerpo de todo el animal, es decir desde la cola hasta la cabeza.
    - **Textura del pelo.-** Una óptima textura será la de aquel animal que posea un pelo muy fino, suave, sedoso.
    - **Fuerza de pelo.-** La capacidad del pelo de mantenerse erecto y su respuesta o flexibilidad para volver a su posición cuando se lo sopla o achata con la mano.

  En este sentido, los peleteros buscan pieles más grandes porque necesitan menos cantidad de pieles para confeccionar una prenda, tipificándose en rangos que van de 30 cm hasta más de 40 cm. Se puede tomar los siguientes parámetros de medición:
    - **Medida 00**: extra grande (mayores de 36 centímetros)

[20] http://www.aiza.org.ar

- **Medida 0**: grande (entre 34 - 36 cm)
- **Medida 1**: pequeña (entre 32 y 34 cm)

Por lo expuesto líneas arriba, el tamaño más solicitado y preferido por el mercado es el extra grande o medida 00 (pieles mayores a 36 cm).

Otro parámetro de referencia respecto a la comercialización de la piel y que está relacionado con el tamaño es el peso del animal que deberá estar entre 450 a 900 gr.



Fuente: http://www.chinchilla.com.ar/eldorado/calidad.htm

- **Conformación.**- Se presentará cuando el animal posea una apariencia rectangular, tanto visto desde arriba como de costado. Esta es una característica muy apegada al tamaño, pero no se debe confundir, para ello se debo tomar en cuenta la:
  - **Fase de color.**- La chinchilla puede dividirse según su tono de color:
    - Clara
    - Mediana

- Mediana oscura
- Oscura mediana
- Oscura
- Extra oscura
- Standard negro

En este sentido, la chinchilla ha sido animal que tiene este contraste de colores, es decir lomo oscuro y panza blanca. Cuanto más oscura sea la piel, más cara será. Sin embargo no debemos olvidar que mucho depende de la preferencia del consumidor ya que dependerá también de los gustos de los consumidores que constituyen la demanda final de las pieles, en forma de prendas de vestir. Como dice el refrán “para gustos se han hecho colores”.



Fuente: http://www.chinchilla.com.ar



Fuente: http://www.chinchilla.com.ar

- **Pureza:** No es más que la ausencia de tonos amarillentos, rojizos o amorronados. El mercado demanda pieles más puras, las que tendrían mayor valor. Los tonos no deseados en las pieles se pueden evitar tomando en cuenta dos factores:
    - Genético.
    - Manejo.

  Si el producto luce viejo es por la sensación que otorgan los tonos amarillentos o rojizos. Las causas de la impureza se pueden evitar tomando en cuenta dos factores:

  Se describe tres tipos de pureza[21]:

    - **Pureza 1**: azulada, apta para ser usada al natural.
    - **Pureza 2**: leves reflejos marrones, apta para ser usada al natural.
    - **Pureza 3**: reflejos marrones, apta para teñir.

[21] Informe Chinchillas 2003, España, Pág. 3

- **Densidad:** Esta dada por la cantidad de fibras en una media determinada. La piel de chinchilla puede tener entre ochenta y ciento veinte fibras por folículo. La densidad de pelo permite que las pieles no se abran ni formen grietas.

  Se puede clasificar la densidad de la siguiente manera:

  Calidad 1: densa, pelo largo, diseño completo, sedosa, sin defectos.

  Calidad 2: densa, pelo largo, diseño completo, sin defectos.

  Calidad 3: densa, pelo largo, buen diseño, con mínimos defectos.

  Calidad 4: densa, buen diseño, sin defectos

2.2.7.2.- Productores e Importadores

Los países productores sudamericanos son exportadores netos de la producción de pieles. Esto supone que el 98% de la producción anual en Latinoamérica es exportada a países desarrollados. Como se muestra en el siguiente **CUADRO 6**.

CUADRO 6

PAISES IMPORTADORES, PRODUCTORES Y/O PROVEEDORES

PAISES IMPORTADORES DE PIEL DE CHINCHILLA	Japón	**PAISES PRODUCTORES DE PIEL DE CHINCHILLA**	Argentina
	China		Canadá
	Hong Kong		EEUU
	Rusia		Brasil baja escala
	EEUU		Croacia
	Alemania		Hungría
	Italia		República checa
	Francia		Polonia
	España		México
	Corea		Alemania
	Dinamarca		Chile baja escala
	Grecia		Finlandia
	Canadá reducida		

Fuente: Elaboración propia

El principal proveedor de pieles al mercado internacional es: Argentina, por solo dar un ejemplo Chinchillas Eldorado S. R. L, hasta agosto de 2011 exportó 20485 pieles. [22]

Los costos de transporte y seguros del mercado internacional de pieles de chinchilla depende, como en todos los casos, de las distancias, el modo de transporte y otros factores que los condicionan, así como los impuestos, de las políticas de comercio exterior de cada país y de los acuerdos de comercio internacionales, tanto bilaterales como multilaterales.

[22] www.chinchilla.com.ar

2.2.7.3.- Oferta

Se estima que la producción mundial anual de pieles de chinchilla oscila las 450.000 pieles.

Por mencionar, en un tapado se utilizan un promedio de 100 pieles, la producción mundial solo alcanza para confeccionar 4.500 tapados por año para todo el mundo. Esto a la vez explica las razones de la prosperidad que tendrá el productor de chinchilla, sin dejar de lado que la industria de la chinchilla presenta una curva de crecimiento muy particular. Sus ascensos son largos y continuos y sus descensos, escasos y cortos.

Haciendo uso de la información disponible, se puede decir que las exportaciones de pieles de los países sudamericanos están destinadas principalmente al mercado de Italia, debido al crecimiento de la industria peletera italiana que ha tenido en los últimos años, siendo uno de los primeros países importadores de pieles exóticas, como la de la chinchilla. Este mercado se dedica a comprar pieles con un primer grado de curtiembre para después ellos darle a la piel un excelente acabado y continuar con la elaboración de productos finales de alta calidad. Ver **CUADRO 7**.

CUADRO 7

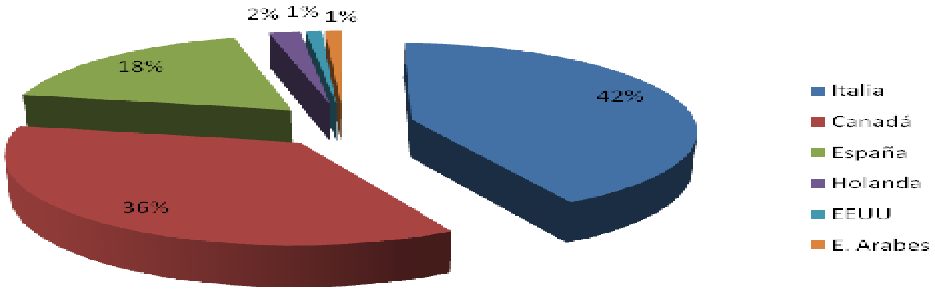
PARTICIPACIÓN EN IMPORTACIONES

PAIS	% DE IMPORTACION
Italia	42%
Canadá	36%
España	18%
Holanda	2%
EEUU	1%
E. Árabes	1%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 9

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE PIELES DE PAÍSES SUDAMERICANOS



Fuente: Elaboración propia

Las alternativas de venta de la piel de chinchilla son variadas. Como opciones existen las ventas públicas, entregas en consignación a cooperativa o agrupaciones para su venta, envíos directos de cueros crudos a acopiadores o intermediarios, entrega a cabañas que se hacen cargo de la comercialización de las pieles de sus clientes. En este sistema intervienen los intermediarios, los criadores o vendedores de la piel y la asociación o grupo organizador.

2.2.7.4.- Demanda

La demanda mundial de pieles de chinchilla ronda las 900.000 unidades. Que está supeditada a la moda, sufriendo alteraciones en función de las tendencias.

La demanda de la piel de Chinchilla ha experimentado un incremento sin precedentes, esto se debe principalmente a tres razones:

- Tendencias mundiales al consumo de pieles producidas en criaderos o ecológicas

- Incorporación de un nuevo segmento en el mercado consumidor debido a la producción de prendas más económicas
- Surgimiento de nuevos países consumidores de gran poder adquisitivo y enorme población, además de gente con poder adquisitivo.

Se trata de un círculo vicioso en el que el juego de la demanda y oferta se ha mantenido durante más de 30 años con pequeñas alzas de demanda cada año, resulta que a medida que la demanda sube, la oferta sube pero la demanda insatisfecha se incrementa. Cuando los precios suben, crece la actividad toda y así aparecen nuevos productores que ingresan a la industria. Aún así, la demanda insatisfecha ha seguido creciendo.

2.2.7.5.- Mercado consumidor

El mercado consumidor se encuentra en los países más desarrollados y de condiciones climáticas frías, el consumidor tradicional es un público con un poder adquisitivo elevado, que no hace hincapié en los precios; quiere el mejor producto porque tiene con qué pagarlo. Cada vez van apareciendo nuevos mercados inexistentes años atrás.

Hasta 1994, sólo se hacían prendas de pura chinchilla, es decir largos tapados, sacones ¾, sacones cortos y sombreros. Esa confección apuntaba a un segmento muy claramente determinado, los únicos que podían gastar de hasta 50.000 dólares por un tapado. Ahora se ha puesto de moda la combinación con prendas de cuero o seda, como los TRIMS (recortes) de chinchilla, hoy es posible conseguir sacones de cuero con cuellos y puños de chinchilla o estolas de seda con recortes de piel de chinchilla en los bordes.

Con esta innovación de combinar la piel con materiales más económicos, se consigue apuntar a otro segmento de la población mundial, que si bien tiene un menor poder adquisitivo, es mucho más grande. Hoy, una mujer de clase media alta puede

tener su “soñado” tapado de chinchilla a un precio módico de 5000 dólares, que consta de 80 % cuero y 20 % de chinchilla.

Las prendas elaboradas con la piel gris de la chinchilla se consideran un objeto de lujo y fantasía para miles de mujeres de todo el mundo, a tal punto que un sacón cuesta entre 20.000 y 25.000 dólares y un tapado se consigue entre 45.000 a 60.000 dólares. Para elaborar cada sacón se necesitan aproximadamente 70 pieles.



2.2.7.6.- Precios aproximados de la piel

Se dice “precios aproximados” porque actualmente en este mercado no existen precios fijos para este producto, determinándose de maneras diversas, entre ellas la calidad, el tamaño, etc.

Las pieles se colocan en el mercado a valores promedio entre 25 y 60 dólares, dependiendo de la calidad de los animales a través de un proceso de selección y de perfeccionamiento continuo y el manejo del criador en sus instalaciones; el modo de

comercialización que se realice y se las pueden exportan crudas y/o curtidas por los compradores.

Solo por dar algún ejemplo la empresa Argentina Eldorado S.R.L. en el primer semestre del año 2011, vendió sus pieles a los siguientes precios:

- Calidad "Descarte" $us 14
- Calidad "de Segunda" $us 24
- Calidad "Comercial" $us 36
- Calidad "de Primera" $us 48
- Calidad "Selección" $us 64
- Calidad "Black Velvet" $us 70[23]

2.2.8.- Procedimientos de exportación en Bolivia

2.2.8.1.- Registro de exportadores (REX)

Los requisitos necesarios para el Registro Único de Exportación (RUE) son los que se detallan a continuación:

- Matrícula del Registro de Comercio, emitido por el Servicio Nacional de Registro de Comercio (FUNDAEMPRESA).
- Certificado del NIT, habilitado como importador- exportador.
- En caso de sociedad, adjuntar el Poder Representante Legal y Estatutos.

La entidad responsable de la tramitación y otros datos es la Cámara de Exportadores de Tarija (CADEXTAR), sin costo alguno, para conocer el detalle de requisitos para la exportación **(Ver ANEXO 3).** En el plan de marketing de la presente propuesta se toman en consideración detalladamente dichos requisitos.

[23] www.chinchilla.com.ar/exporteldor.htm

2.2.9.- Conclusiones de la investigación de mercados

Una vez realizada la investigación de mercados se puede concluir haciendo el siguiente análisis:

- Existe la necesidad de consumo de piel de chinchilla para la confección de prendas de vestir (sacones, etc.), ya que la demanda supera a la oferta mundial de pieles
- Los países en los que existen mayor cantidad de habitantes con gran poder adquisitivo se dedican a compran las pieles en gran cantidad y producirlas en menor cantidad, con mayores precios a las compras realizadas.
- Las pieles a nivel mundial tiene cierto intervalo de precios, los cuales dependen de la calidad de la misma y el mejoramiento que se haya hecho con el animal, presenta una curva de crecimiento muy particular: resulta que a medida que la demanda sube, la oferta baja. Cuando los precios suben, crece la actividad.
- Incrementar la producción de animales de calidad para satisfacer la creciente demanda, que crece de manera impresionante. Ya que se presenta como una alternativa de producción no tradicional y acorde con las corrientes ecológicas en el mundo, asegurando un buen negocio por muchos años
- Asimismo el desarrollo productivo de la chinchilla no puede acelerarse debido especialmente a que esta dará cuatro hijos por año a diferencia de los conejos cuya fertilidad es diez veces superior.
- Se aprecia que la demanda supera ampliamente la oferta. Sin contar que dicho emprendimiento no necesita de constantes inversiones ya que los vientres de chinchilla van aumentando año a año.

- Asimismo la creación de Asociaciones en torno a la producción de chinchilla ha mejorado mucho el mercado, desde la calidad hasta los beneficios de comercialización.

De esta forma se observa claramente una parte de la respuesta a la formulación del problema, ésta en lo relativo al mercado de los productos del Plan.

2.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.3.1.- Introducción

Los factores que determinan el microentorno de la empresa constituyen otros de los factores que permiten determinar la viabilidad del plan de negocios, por lo que se aborda en este capítulo esta parte del problema formulado.

Para una mejor identificación de las oportunidades y amenazas de cualquier emprendimiento, se debe realizar un análisis del microentorno; es decir, el rubro en el que se va a desenvolver dicho emprendimiento, para así, aprovechar las oportunidades al máximo y hacer frente a las amenazas de forma eficaz y respondiendo de manera rápida, las cuales se presentan en el círculo de actividad definido.

2.3.2.- Delimitación del entorno

Este trabajo tiene como finalidad la "implementación de una cabaña de Chinchilla en la provincia Cercado del departamento de Tarija", que constituiría una cabaña modelo para la Asociación de Productores de Chinchilla de Tarija (APROCHITA), incluyendo la construcción de la cabaña, venta de pieles y la administración de este emprendimiento.

El entorno está determinado por todas aquellas organizaciones que se dedican o potencialmente pueden dedicarse a la comercialización de las pieles de este animal y a aquellas que de una u otra forma se encuentran involucradas en la producción y comercialización, así como las que producen sustitutos. También se considera un sector de apoyo el sector financiero.

2.3.3.- Análisis de la crianza de chinchilla en el departamento de Tarija

En el departamento de Tarija, la crianza de chinchilla cuenta con un Centro Experimental a cargo del SEDAG perteneciente a la Gobernación del Departamento de Tarija. La ubicación estratégica de la región, brinda ventajas competitivas al disponer de recursos de producción necesarios, genéticos, humanos, climáticos y orográficos.

Por otra parte, este tipo de actividades económicas genera un efecto multiplicador en la economía local y regional, más allá de que para su crianza es necesaria la utilización de recursos económicos y que por ende generar fuentes de trabajo.

2.3.4.- Análisis del sistema financiero en Tarija

En la ciudad de Tarija existen entidades financieras como bancos, cooperativas, como también financieras privadas. Todas estas entidades ofrecen servicios de préstamos y créditos.

Cada una de estas entidades presenta en su administración cierta independencia de las centrales que se encuentran en distintos puntos del país, realizando una evaluación, sin dejar de lado los requisitos establecidos a nivel nacional por cada una de ellas por separado al momento de acceder a un crédito.

El problema por el que se atraviesa a menudo cuando se solicita un crédito es que los intereses son elevados o en otras ocasiones los requisitos son muy complejos.

Sin embargo, se debe mencionar que las entidades financieras de Tarija se encuentran dispuestas al otorgamiento de créditos para emprendimientos novedosos que de una u otra manera sean positivos para el departamento ya que la mejora de las entidades financieras estará en función a la mejora departamental.

Para mencionar algunas entidades financieras tenemos:

- Banco de Crédito

- Banco Mercantil Santa Cruz
- Banco Bisa
- Banco Unión
- Entre otros, cooperativas y fondos financieros.

2.3.5.- La Asociación de Productores de Chinchilla de Tarija (APROCHITA)

Se le otorga la personería jurídica para que cumpla con las funciones y fines establecidos en su Estatuto Orgánico y los establecidos en su Reglamento Interno, el 29 de marzo de 2005. **(Ver ANEXOS 4 y 5)**

La Asociación de Productores de Chinchilla Tarija está formada exclusivamente por productores de chinchilla. Es un organismo con personería jurídica de derecho privado, con autonomía propia y patrimonio independiente. Se llamará productor de chinchilla a aquella persona jurídica o natural que se dedique a la actividad indicada, en el departamento de Tarija.

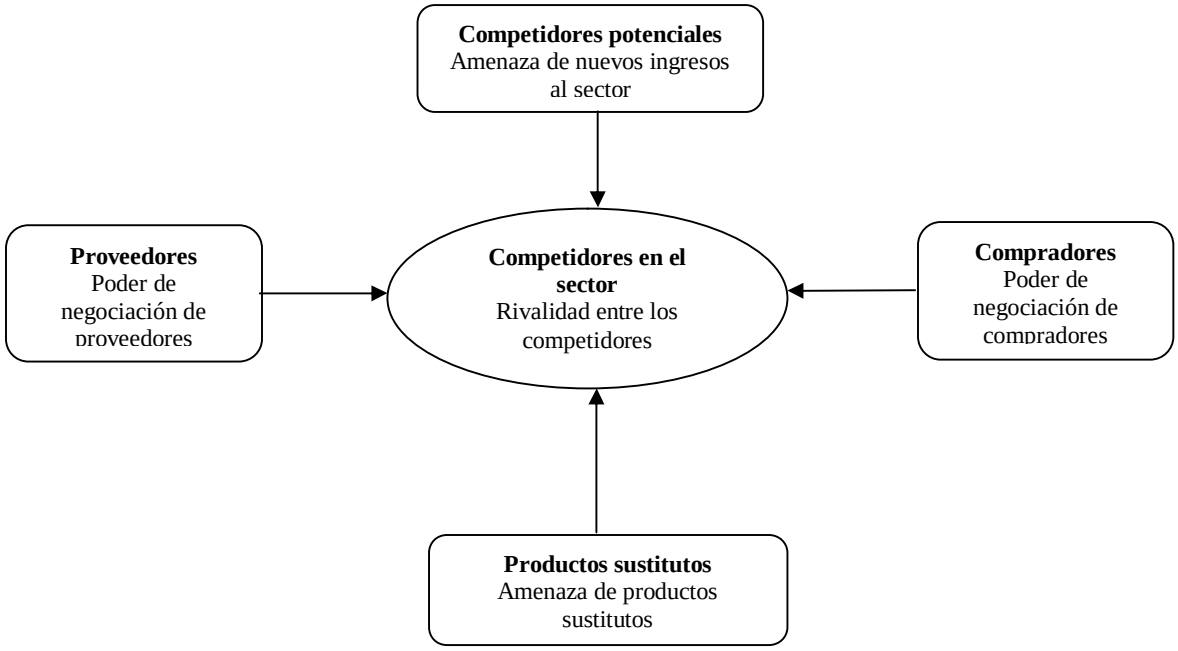
La asociación desenvolverá sus actividades como persona de derecho privado en todo el departamento de Tarija, conforme a las normas establecidas por el Código Civil y las disposiciones legales que le sean inherentes a su Estatuto y Reglamento. **(Ver ANEXOS 4 y 5)**

Tiene como objetivo principal promover la explotación comercial de la industria de la chinchilla, obtener mercados y realizar operaciones de comercio exterior para la venta de pieles o la adquisición de insumos.

2.3.6.- El entorno competitivo: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Michael Porter identifica cinco fuerzas que condicionan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de un segmento del mismo: competencia de la industria, competidores potenciales, productos sustitutos, compradores y proveedores.

MODELO DE LAS FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración propia

La acción conjunta de estas fuerzas determina la capacidad de las empresas del sector, como ser la utilidad de cada una de ellas, entre otros.

Este punto, específicamente, está dedicado a estudiar el papel que desempeña la competencia y como debe situarse la empresa respecto a sus competidores

2.3.6.1.- Amenazas de entrada

Las amenazas de entrada en el sector, por parte de nuevos competidores, dependerán de la existencia de barreras de entrada consideradas como:

- Requisitos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Curva de aprendizaje o experiencia del propietario.

2.3.6.1.1. Requisitos de capital

Es la primera barrera de entrada para los potenciales competidores ya que se requiere un monto elevado para la puesta en marcha de este tipo de empresa.

2.3.6.1.2.- Acceso a la distribución

Entendido esto como el acceso a los mercados de exportación, ya que para ello se requiere el establecimiento de un convenio con los compradores, aspecto que ya ha sido establecido por APROCHITA. Mientras que los posibles competidores no cuentan con este.

2.3.6.1.3.- Curva de aprendizaje o experiencia del propietario

Es la más importante, ya que el desarrollo de este tipo de producción, requiere el conocimiento de la tecnología específica para este producto, de lo cual carecen eventualmente los competidores esenciales. En este sentido, se conoce que un grupo de los socios de APROCHITA fueron capacitados en Argentina en dicha tecnología. No obstante, se conoce también que la Gobernación del Departamento de Tarija en su proyecto de experimentación de producción de chinchilla en Erquis, cuenta con capital humano capacitado. Sin embargo, se trata sólo, de momento, de un proyecto experimental y no tiene aún, fines productivos y de comercialización en el mercado meta.

A partir de este análisis, se concluye que es poco probable que competidores potenciales ingresen a este sector, al menos en un periodo corto de tiempo.

2.3.6.2.- Rivalidad entre los competidores

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores ve la oportunidad de mejorar su posición competitiva o incrementar sus niveles de participación en el mercado.

Al saber que en Tarija y en Bolivia no existe proyecto alguno sobre chinchilla, no se puede detectar competencia alguna para los fines que este plan de negocios propone en su plan de marketing, teniendo por lo tanto vía libre para realizar la comercialización de las pieles.

No se debe descartar que una potencial competencia fuera la implementación de cabañas de chinchilla que de una u otra manera perjudicaría a APROCHITA (Asociación de Productores de Chinchilla Tarija)

2.3.6.3.- Productos sustitutos

Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales del sector. La identificación de estos productos consiste en buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que nuestro producto.

El producto sustituto que se ha podido identificar es la ***piel de conejo*** pero que a su vez no se lo considera un sustituto fuerte en cuanto a la venta de pieles de chinchilla, porque la piel de conejo no tiene la misma calidad y características que la piel de chinchilla.

Han intentado la venta de esta piel de conejo como piel de chinchilla, pero gracias a las características de la piel de chinchilla, no se ha logrado el fin buscado. La piel de conejo tiene un precio menor en relación con la piel de chinchilla. Esto evita la propensión del comprador a sustituir el producto.

El cuanto a la venta de piel de conejo en el mercado internacional, no tiene la misma intensidad de venta que la piel de chinchilla.

2.3.6.4.- Poder negociador de los compradores

El poder de negociación del comprador estará dado de acuerdo a la calidad de las pieles y el tratamiento que se les da a estas, tomando en cuenta los precios y la cantidad que se pueda ofertar en cuanto a volúmenes de pieles para la posterior exportación.

En un inicio, una parte importante de las ventas se concentrará en un determinado comprador. Sin embargo, dado el análisis de la demanda que se considera en expansión, es probable que aparezcan nuevos compradores, disminuyendo el poder negociador de los compradores iniciales con los cuales se acordarán los convenios de comercialización.

Otro factor que otorga poder a los compradores es que los mismos poseen información sobre la demanda, los precios de mercado y los costos reales del proveedor, así como también pueden presionar sobre el cumplimento de los estándares de calidad que exigen.

Sin embargo, se conoce que los compradores operan con márgenes de utilidad relativamente altos por lo cual se consideran menos sensibles a los precios.

2.3.6.5.- Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es importante ya que pueden amenazar con elevar los precios o, caso contrario, no brindar la misma calidad de los productos que se requieren.

Se consideran como principales proveedores a las empresas que suministran los animales reproductores y las que suministran el alimento balanceado.

Las empresas suministradoras de animales reproductores más importantes son:

- COOCHINOR (Argentina).
- Eldorado (Argentina).

Sin embargo, se conoce la existencia de muchas otras empresas suministradoras, por lo que se considera que el poder negociador de los suministradores de animales es medio.

Con respecto al suministro de alimento se debe tener en cuenta que todas las materias primas requeridas para la elaboración de los concentrados se encuentran disponibles en Bolivia, así como también existen en el área de preproducción empresas productoras y comercializadoras de éstos. Por lo que se concluye que el poder de negociación de estos proveedores es bajo.

2.3.7.- Evaluación de las cinco fuerzas de Porter

En el siguiente cuadro se trata de resumir la importancia y la influencia que tiene cada uno de estos aspectos.

CUADRO 8

EVALUACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Fuerzas competitivas	**ALTA**	**MEDIA**	**BAJA**
Amenazas de entrada			
Rivalidad entre los competidores			
Productos sustitutos			
Poder negociador de los compradores			
Poder de negociación de los proveedores			

Fuente: Elaboración propia

2.3.8.- Análisis F. O. D. A.

Se presenta un resumen de los factores que tienen relevancia en el sector y que además son el resultado del estudio realizado en el análisis situacional y en el micro entorno del sector.

2.3.8.1.- Fortalezas

- **La obtención y personería jurídica de APROCHITA.-** La existencia de la APROCHITA es un punto a favor, además de su establecimiento legal y forma parte de la Cámara Agropecuaria de Tarija.
- **La cobertura de APROCHITA.-** Ya que actualmente acoge a más de 60 miembros.
- **Infraestructura y espacio.-** Para la implementación de las cabañas, se necesita una reducida infraestructura y un reducido espacio en terreno.
- **Capacitación.-** APROCHITA ha realizado la capacitación de 15 de sus miembros en lo que se refiere a la crianza de la Chinchilla en Jujuy – República Argentina.
- **Costos de crianza.-** Los costos en el proceso de crianza de la chinchilla son mínimos, cabe aclarar que esto se refiere al costo por animal.
- **Bajas amenazas de entrada y rivalidad de competidores.**

2.3.8.2.- Oportunidades

- **Factores climáticos acordes para la implementación de la crianza de chinchilla.-** Tarija cuenta con un clima que es considerado apto para la crianza de la chinchilla, donde las temperaturas no son elevadas y tampoco son demasiado bajas.

- **Alimentos.-** Los alimentos de consumo de la chinchilla son producidos en el departamento (alfalfa, etc.)
- **Disponibilidad de accesorios.-** La disponibilidad de los animales, jaulas y asistencia técnica por parte de cabañas argentinas.
- **Estabilidad macroeconómica.-** dada por un crecimiento, aunque bajo, pero sostenido de la economía, inflación controlada y superávit fiscal hasta 2010.

2.3.8.3.- Debilidades

- **Investigación.-** La falta de investigación sobre la crianza de la chinchilla en el departamento y a nivel nacional, tomando en cuenta que dicho animal es originario de la zona alta.
- **Falta de infraestructura.-** Para el curtido de las pieles a nivel departamental y nacional.
- **Definición de una estructura organizacional.-** APROCHITA no cuenta con una estructura organizacional definida, solo tiene establecido, el Directorio y la Gerencia, dejando de lado la parte de producción y ventas.
- **Alto poder negociador de los compradores.**

2.3.8.4.- Amenazas

- **Líneas de crédito.-** Escasez de líneas de crédito para la implementación de la crianza de la chinchilla. Como se señala en la Introducción del presente trabajo, APROCHITA (Asociación de Productores de Chinchilla - Tarija) se encuentra impedida de poder acceder a créditos de fomento a la producción en general y en particular respecto a este

emprendimiento, debido a las garantías que se exigen y a los altos intereses de la banca comercial, como ya se señaló en el epígrafe 5.4.

- **Falta de interés.-** La falta de interés por el gobierno departamental y nacional pone en riesgo la no implementación de la crianza de chinchilla. La puesta en marcha de este emprendimiento requiere el apoyo de los gobiernos departamental y/o central, a través de la asistencia técnica y otros mecanismos. Sin embargo, no se observa interés en desarrollarlos en la región, viendo que el énfasis de pone en otras cadenas productivas, como la viticultura.
- **Trámites y tiempos.-** Para la importación de animales, trámites que son largos y tardíos poniendo en riesgo la vida de los animales. Como se trata de importar pie de cría, los tiempos requeridos para la obtención de las licencias sanitarias y el cumplimiento de otros requisitos para la importación pone en riesgo la salud de los animales.

De esta forma y a modo de conclusión del capítulo, se considera que se da respuesta al problema formulado en cuanto a los factores del macroentorno que permiten determinar la viabilidad del Plan.

3.1. PLAN ESTRATÉGICO

3.1.1. Introducción

A partir de la consideración de los factores del macroentorno, del mercado y del microentorno que permiten determinar la posibilidad de ejecutar el Plan, se expone a continuación el Plan Estratégico del emprendimiento.

Se deben materializar las estrategias en un programa de acción que precise los objetivos y los medios a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo que la empresa elija.

El éxito de la empresa dependerá esencialmente del equilibrio financiero entre las diversas actividades que están involucradas. Su supervivencia y su desarrollo dependen de su capacidad de anticiparse en tiempo útil a la evolución de los mercados y a modificar la estructura de sus actividades.

Para elaborar cualquier plan operativo es necesario conocer exactamente qué es lo que se quiere hacer, es decir, qué se quiere y cómo se debe hacer. Para ello el plan estratégico se apoya en el análisis de las necesidades y expectativas de los clientes, su función es seguir la evolución del mercado e identificar los diferentes mercados.

El plan operativo es una gestión de conquista de mercados que ya que está centrado en la realización de un objetivo que se apoya en medios tácticos basados en la política de producto, distribución, comunicación, promoción y precio. Su función es concentrarse en cuotas de mercado a alcanzar. Tomando en cuenta que la publicidad y la promoción ocupan un lugar importante.

3.1.2. Establecimiento del horizonte estratégico

3.1.2.1. Misión

Criamos chinchilla y producimos pieles de chinchilla de manera efectiva y eficiente, con la calidad requerida para su exportación, en una cabaña ubicada adecuadamente y que cuenta con una infraestructura ideada específicamente para este fin, con un equipo humano capacitado en la parte técnica y administrativa y con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

3.1.2.2. Visión

En un plazo de cinco años, somos los mayores productores y exportadores de piel de chinchilla del sur de Bolivia gracias a la alta calidad de la producción satisfaciendo plenamente las necesidades y expectativas de nuestros mercados consumidores.

3.1.3. Objetivos

3.1.3.1. Objetivo general

Ofrecer una solución a la necesidad y expectativas de comercialización de piel de chinchilla del mercado potencial exportador de Argentina a través de la producción y comercialización de este satisfactor.

3.1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer un sistema de manejo de cabaña de crianza de chinchilla.
- Orientar y capacitar técnicamente a otros productores.
- Encontrar mercados para la colocación de pieles.

- Ø Analizar mecanismos para minimizar costos en alimentación, maquinaria, jaulas y materiales complementarios para la producción.

3.1.4. Estrategias a utilizarse

Las estrategias de marketing sirven para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad. Para este fin se sugiere las siguientes estrategias.

GRÁFICO 10

ESTRATEGIAS A UTILIZARSE



Fuente: Elaboración propia

3.1.4.1. Estrategia de penetración

Esta estrategia tiene por objeto ingresar al mercado de la piel de chinchilla, no en el afán de competencia, más al contrario buscando que todos los ofertantes puedan satisfacer la demanda mundial de este producto.

Para ello como estrategia de penetración se propone el desarrollo del: diseño de una página WEB cuya finalidad es lanzar al mercado de pieles de chinchilla la imagen de APROCHITA reflejando la existencia del criadero y el lugar donde se encuentra ubicada.

3.1.4.2 Estrategia de especialización

Esta estrategia se desarrollará paralela a la estrategia anteriormente propuesta y se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. Para ello se asigna un mercado en específico, que es el mercado de pieles de Chinchilla, mismo que tiene una rentabilidad atractiva y que se encuentra con la necesidad de expandirse.

Por lo tanto la estrategia de especialización a desarrollar se divide en dos partes:

- **Primera parte.-** orientada a la crianza de chinchilla. Ser líderes en Bolivia en la crianza de la Chinchilla, para esta primera parte se realizará capacitaciones al criador; como ser cuidado, alimentación y limpieza. De esta manera se podrá garantizar las condiciones necesarias en el tema de la piel para exportación.
- **Segunda parte.-** Como estrategia de especialización específica orientada a la producción de pieles de calidad para su exportación, se debe tener muy en cuenta el tratado de la piel, desde la muerte del animal, su curtido hasta su venta. Solo teniendo en cuenta lo que es necesario se podrá conseguir los pagos por los precios establecidos. Para ello se deben realizar prácticas en lo que respecta al curtido y tratamiento de la piel con especialistas y tener un personal específico para dicho proceso y no estar pasando de mano en mano, solo así se garantizara la calidad del producto.

3.1.4.3 Estrategia de crecimiento

Esta estrategia tiene por objetivos consolidar la imagen de la empresa a nivel local, nacional e internacional y la exportación directa a los compradores.

Durante esta etapa se intenta sostener el índice rápido del mercado y se logra mediante las siguientes medidas:

a. Mejorar la calidad del producto e incorporar nuevos valores.
b. Estudiar y buscar nuevos sectores del mercado.
c. Encontrar nuevos canales de distribución posibles (con objeto de que el producto tenga una mayor cobertura).
d. Modificar la publicidad destinada a generar mayor conocimiento del producto e incremento en las compras.
e. Determinar cuándo es adecuado modificar los precios para atraer a los consumidores sensibles a estos.

Estos aspectos se verán realizados cuando se hayan llevado a cabo las estrategias anteriores, mismas que coadyuvaran al crecimiento de la empresa, mercado y posicionamiento de nuestro producto.

3.2. EL PLAN DE NEGOCIOS

3.2.1.- Elección del nombre

El nombre establecido es Cabaña Modelo perteneciente a la Asociación de Productores de Chinchilla Tarija con sus siglas APROCHITA, cuyo logotipo es:



3.2.2.- Definición del negocio

La cabaña modelo está orientada a la crianza de la chinchilla, promover su explotación comercial, obtener mercados y realizar operaciones de comercio exterior para la venta de pieles o la adquisición de insumos.

Como se ha definido, el producto principal del emprendimiento son las pieles de Chinchilla, las que inicialmente se venderán a empresas argentinas que serán las encargadas de su comercialización internacional. Sin dejar de lado que también se podrán vender a importadoras que las comercializan para piezas de vestir de piel de chinchilla, sean completas o combinadas con otros materiales. Siendo el consumidor final el que adquiere las piezas para satisfacer sus necesidades de lujo y fantasía, las cuales serán finalmente las necesidades que satisficiera este producto.

En cuento al producto secundario, la carne de chinchilla, estaría destinado a satisfacer las necesidades de alimentación.

3.2.3.- Producción y/o operaciones

A continuación de desarrolla el análisis de los factores que deben considerarse para determinar la viabilidad técnica y productiva del emprendimiento, dando respuesta así a esta parte del problema formulado.

3.2.3.1.- Localización comercial y producción

Tomando en cuenta los factores técnicos para la crianza de Chinchilla: la ubicación comercial y las instalaciones de la cabaña de crianza de la chinchilla se encontrará en la zona de San Blas a 3.5 Km. hacia el sur–este de la ciudad de Tarija. Zona en la que la Chinchilla se encuentra en ambiente natural, las ventajas de campo con las que se cuenta son la siembra de alfalfa, alimento importante para el animal, la cercanía del lugar, agua potable y electricidad, factores importantes para el desarrollo del animal.

Se debe aclarar que no existen restricciones para su ubicación ya que la actividad productiva de la cabaña no contamina el ambiente. La higiene en el manejo de las cabañas es la base para la crianza y reproducción de la chinchilla.

Al margen de lo mencionado, los animales en sí, no producen ruido que atente contra la tranquilidad de las viviendas cercanas a las instalaciones; en este sentido, pueden estar ubicadas en cualquier centro urbano o rural del departamento de Tarija.

3.2.3.2.- La Chinchilla

La Chinchilla es un género de roedores de la familia Chinchillidae, es endémico de la mitad sur de los Andes. Agrupa dos especies salvajes y una variedad doméstica, creada por el cruce las salvajes[1].

Aunque tiene un aspecto y un comportamiento muy similares, se distinguen varias especies dentro del género Chinchilla que se detallan a continuación:

[1] http://es.wikipedia.org/wiki/Chinchilla_(animal)

- Chinchilla chinchilla, antes Chinchilla brevicaudata o Chinchilla de cola corta.
- Chinchilla lanígera o Chinchilla de cola larga.
- La Chinchilla de cría o Chinchilla doméstica es un híbrido (Chinchilla lanígera y Chinchilla chinchilla) resultante del cruce progresivo de las especies salvajes.

3.2.3.3.- Cabañas para la crianza de chinchilla o alojamiento. Generalidades

Un criadero ideal tiene 3 partes: una parte destinada a albergar a las madres y los padres, además de los animales destinados a piel y los gazapos (crías). La otra, para el curtido de la piel (mesa de graduación). Y la última para guardar todo lo necesario para la alimentación, las bolsas de viruta, etc.

Debe tener una muy buena ventilación durante todo el año. No debe haber una corriente de aire que impacte sobre la chinchilla, sino aire que ingrese por las ventanas. Así mismo las jaulas tienen determinadas particularidades propias. Son apilables, autoportantes y ocupan muy poco espacio. En cada una de ellas vivirá una hembra sola o una hembra con sus crías, o dos hermanos.

Están diseñadas de tal forma que se pueda utilizar el sistema de familias poligámicas donde el macho puede servir a sus hembras cuando lo deseen sin necesidad de que el criador este atento al celo de los animales.

3.2.3.4.- Descripción del alojamiento de la chinchilla

3.2.3.4.1.- La habitación

Una habitación es el local más común, esta debe ser una habitación fresca y sobre todo contar con ventilación, renovación de aire y en la época de excesivo calor, aire acondicionado y algo muy importante, sin humedad.

3.2.3.4.2.- Descripción de las jaulas

Lo ideal es apilar de 5 a 6 líneas, pero pueden apilarse hasta 7 con techos altos. Además es importante realizar un breve estudio acerca de la mejor disposición de las jaulas en cada habitación tomando en cuentas los requerimientos de ventilación.

Su medida standard es de 35 cm. de ancho, 35 cm. de alto y 55 cm. de profundidad, tiene todos los accesorios necesarios para la vida de la Chinchilla (bandejas, comedero, tarima para el polvo, porta botella, porta válvula). Dispuestas de modo de acceder a controlar y satisfacer las necesidades de atención en alimentación y limpieza.

Cada hembra tiene una jaula individual, con el macho no ocurre lo mismo ya que este puede acceder a cualquiera de ellas mediante un túnel, que tiene una entrada en cada jaula.

3.2.3.4.3.- El pasillo del macho

Dentro de la jaula, en el fondo y arriba, se encuentra el pasillo del macho. Al juntar las jaulas se convierte o transforma en corredor. En el pasillo de cada jaula hay una abertura redonda (el agujero del pasillo) que sirve para que el macho pueda ingresar a la jaula de las hembras cuando quiere, pero ellas no pueden pasar al pasillo, porque tiene un collar más grande que esa abertura. De esta forma el macho se desplaza por el corredor y elige entrar a la jaula de cualquiera de sus hembras para dormir, comer o cubrirlas.

3.2.3.4.4.- Necesidades mínimas

Entre las necesidades mínimas para la crianza de chinchilla se debe tener en cuenta las siguientes:

- Un termómetro de pared.
- Una radio pequeña encendida a un volumen medio. El ruido permanente que provoca la música y demás sonidos de la radio hará que los animales se acostumbren a un ruido permanente y no se asusten cuando se ingrese al criadero. Así también se terminarán los problemas de ruidos de la calle, de los vecinos, fiestas, etc.
- Evitar todo tipo de humos o gases dentro del ambiente del criadero.
- Impedir la entrada de animales de otras especies, como ser perros, gatos o roedores, que pueden ocasionar nerviosismo o transmitir enfermedades (no directamente a la chinchilla, pero si al alimento).
- La chinchilla se habitúa tanto a la jaula propia (de olor muy particular para ellas), como al horario, criador, ruidos y luces, a una altura desde el piso y otros. Por ello, todos los cambios tiene su influencia mayor o menor y deben ser tenidos en cuenta para contrarrestarlos o por lo menos aminorar su intensidad.

La suciedad y el amoniaco son la causa principal de la baja calidad de las pieles, y la forma más efectiva de eliminarlos es teniendo un correcto movimiento del aire. Se basan en la conjunción de corrientes de aire cruzado que con la aplicación de ventiladores de techo generan un efecto de turbulencia. La única luz natural que reciben los animales es la que ingresa. La ausencia de luz natural evita la oxidación que esta provoca en las pieles.

El espacio físico se calcula en 10 animales (jaulas) por metro cuadrado, aunque siempre es preferible, dar mayores espacios a mayor producción, porque se logran mejores resultados en general.

3.2.3.5.- Efectos de calor y frío

3.2.3.5.1.- Efectos del calor excesivo

Las temperaturas superiores a los 30º C en las piezas de crianza ya empiezan a ser peligrosas y se ve en que los animales están recostados de lado con las patas estiradas respirando agitadamente.

Todo este cuadro se acelera cuando el animal, queda al descubierto y expuesto persistentemente a la acción de los rayos solares. La constitución de su pelo, que tiene una capa basal, absorbe los rayos infrarrojos y acumula, rápidamente el calor.

Cuando la temperatura exterior sube en determinadas horas del día, la habitación se mantendrá herméticamente cerrada y oscura para que no penetre el calor, se dejara funcionando un ventilador para que agite el aire. Una vez que las horas de calor hayan transcurrido, se abrirán las ventanas para ventilar.

Toda la actividad que implica la crianza de las chinchillas se realizará en las horas más frías, que pueden ser durante la noche y temprano por la mañana. Solo así, los animales resistirán mejor los días calurosos.

Cuando la temperatura asciende excesivamente hay que tomar otras medidas, como por ejemplo, colocar trozos de tela mojada sobre las jaulas y con un ventilador provocar el frío de evaporación, manteniéndose húmedas hasta que la temperatura baje.

3.2.3.5.2.- Efectos del frío

La chinchilla tolera bajas temperaturas. Sin dejar de lado que esta resistencia se quiebra con las bajadas bruscas.

La acción del frío puede ser general, lo cual determina una disminución de las defensas orgánicas del animal, que es presa de los gérmenes que habitan las vías respiratorias, pudiendo producir resfriados virales, neumonías, bronconeumonias, bronquitis, etc. Estos cuadros respiratorios se los reconocen por la respiración

acelerada, ronquido al respirar, secreciones nasal y ocular y una temperatura superior a los 38º C que implica fiebre.

3.2.3.6.- Efecto horno

Es una situación muy común que se presenta en los locales que están mal orientados con respecto al sol. Luego de un día caluroso, cuando el sol ha pegado durante toda la mañana en la pared Este, al medio día en el techo, y al atardecer en la pared Oeste, generalmente, a las cinco o seis de la tarde la temperatura ya ha descendido y está más fresco; sin embargo, el sol sigue apuntando hacia la pared del oeste y la mantiene caliente ya que los suaves rayos no permiten que se enfríe. Esto provoca que se mantenga el calor dentro de la habitación cuando afuera ya está más fresco. Este efecto se da cuando dentro de la habitación hay más temperatura que afuera porque los pocos rayos solares que permanecen mantienen caliente la pared. Para evitar este efecto, se debe proteger la pared o mojarla en días calurosos.

3.2.3.7.- Reproducción

Las hembras se ponen en cría a los 6 ó 7 meses de edad. Si bien la hembra entra en celo periódicamente (cada 30 ó 40 días), los apareamientos son más frecuentes en la época de invierno, produciendo nacimientos en primavera. La hembra al entrar en celo (ovula) durante tres días después del parto, donde se produce un nuevo cruce llamado post parto, el que dará otro nacimiento en verano. Controlando el post – parto se establece la posibilidad de obtener tres a cuatro pariciones cada 12 meses. El macho alcanza la adultez ideal al año.

3.2.3.8.- Cruce

Generalmente se realiza de noche. Puede ocurrir que el apareamiento sea agresivo debido a la excitación que sufren los animales. Por esta razón, para proteger

la vida de los gazapos recién nacidos, se debe colocar una lata tipo caño para que los gazapos se refugien en ella y así disminuir la mortandad.

3.2.3.9.- Parto

Es sumamente simple, ya que tiene sus crías sobre el piso de la jaula y no necesita ningún tipo de auxilio por parte del criador. La salida de las crías de la vagina de la madre se produce a intervalos regulares, aunque puede ocurrir que entre la salida de uno y otro transcurra un tiempo prolongado. Después del último gazapo, la hembra expulsará la placenta, esto significa que ha finalizado el parto, misma que es devorada por la hembra.

3.2.3.10.- Las crías

Nacen muy desarrolladas, con los ojos totalmente abiertos, cubiertas de pelo y con los dientes crecidos. Nacen mojadas y la hembra se encargara de secarlas con el calor de su cuerpo. Se deben evitar las temperaturas bajas, de lo contrario pueden morir de enfriamiento.

Tres días después del parto, deberá cerrarse el pasillo dejando al macho fuera de la jaula, para que siga conviviendo con las otras hembras. El pasillo se cierra para evitar el acceso de las crías a las jaulas vecinas donde podrían ser atacadas por otra hembra. El baño de polvo no se realizará hasta diez días después del parto a efectos de evitar infecciones vaginales en la reproductora y en los ojos de las crías.

En caso de parto múltiple, a veces los gazapos lastiman las mamas de la madre o se pelean y lastiman entre ellos, se les debe cortar las puntas de los dientes con corta uñas. Al poco tiempo, los dientes habrán crecido y para esta época comenzarán a complementar su dieta con alimento sólido.

En casos excepcionales, puede ocurrir que una hembra tenga poca leche o directamente no tenga, o que tenga muchas crías y no pueda alimentarlas satisfactoriamente a todas. En estos casos, se retiraran las crías que fueran necesarias y se colocarán con una nodriza, que debe tener uno o más gazapos de 30 días que se

destetarán para ponerle los adoptivos, o una sola cría nacida el mismo día o el día anterior.

Para evitar que la madre adoptiva rechace a las crías, hay que refregarlas con orín de la viruta, ella olfateará a los gazapos y luego de algunos instantes los acomodará para que comiencen a mamar.

Si no se cuenta con una hembra nodriza, habrá que alimentarlos en forma artificial con leche en polvo descremada, preparada con agua tibia como para un bebé, dándosela con una jeringa o gotero cuidadosamente.

La mejor prueba de que los gazapos se encuentran bien es su aspecto ágil, vivaz y activo. Pero si se sospecha que alguno de ellos no se alimenta bien, se lo tomará por la cola para presionarle el vientre; si está bien alimentado, se notará duro e hinchado, caso contrario estará flácido.

3.2.3.11.- Destete

Entre los 45 y los 60 días, los gazapos deberán ser separados de su madre pasando a ocupar una jaula independiente (gazapera), los hermanos se destetarán en una misma jaula cuidando de que tengan un comedero para cada uno; en caso necesario agregar un comedero auxiliar dentro de la jaula para evitar peleas.

3.2.3.12.- Alimentación

3.2.3.12.1.- Normas generales para una buena alimentación.-

Cualquier cambio de dieta podrá ser tolerado por estos animales con la condición de que no se haga bruscamente. Esto es importante en los traslados de animales desde sus criaderos de origen, en donde se tiene una dieta determinada, a otro en el cual se les da una dieta diferente. Ambos sistemas nutricionales pueden ser buenos, pero un cambio brusco puede producir trastornos digestivos e incluso la pérdida de algunos animales.

Establecer un horario fijo de alimentación; y proteger el alimento de toda contaminación, sea de orina o excrementos de las mismas chinchillas y sobre todo de ratas, moscas u otros animales, siguiendo una higiene rigurosa con el alimento y agua; es el mejor seguro de vida para las chinchillas.

3.2.3.12.2.-Requerimientos nutritivos de la chinchilla.-

La chinchilla requiere una dieta que contenga elementos alimenticios como ser proteínas, hidratos de carbono, grasa, fibra y minerales. Dar exclusivamente forraje y concentrados de granos.

3.2.3.12.2.1.- Forrajes

Es el alimento esencial para la crianza de la chinchilla, cualquier forraje cosechado oportunamente, bien seco, libre de malezas y que no haya estado en contacto con ratones ni insecticidas, puede servir para la alimentación diaria de la chinchilla.

a) Alfalfa seca.- Es una leguminosa y es el forraje que contiene mayor cantidad de proteínas, estando el resto de sus sustancias muy cerca del requerimiento ideal de las chinchillas. De los fardos de alfalfa seca se deben elegir aquellos que estén almacenados lejos del suelo, que no tengan partes húmedas en que predomine el color verde de los tallos y hojas, las cuales deben ser abundantes y bien desarrolladas, pues en ellas se encuentra la parte más alimenticia. No deben contener malezas y el olor típico debe ser acentuado y agradable. Al guardarla en la cabaña hay que protegerla de la humedad que la ablanda y permite el crecimiento de hongos y levadura que pueden ser muy perjudiciales. La única desventaja de la alfalfa es que si permanece durante mucho tiempo en el piso de la jaula, en contacto con la orina de los animales, puede teñir la piel de los mismos.

b) Trébol.- Un forraje excelente crece en lugares más fríos y húmedos, en donde generalmente no crece la alfalfa. Tiene un alto contenido proteico y de hidratos de carbono, así como minerales. El secado y enfardado se realizan igual que para la alfalfa. Aunque el trébol tiene un aspecto más desagradable constituye, sin embargo, un excelente alimento para la chinchillas.

c) Henos de avena.- La avena no tiene tanto valor nutritivo como la alfalfa y el trébol; en cambio, contiene más hidratos de carbono.

3.2.3.12.2.2.- Granos

Las Chinchillas deben recibir alimentos de alto valor calórico, como son los granos, entre los más importantes tenemos:

a) Maíz.- Tienen un alto valor calórico y puede ser perfectamente válido como grano, sea único o asociado con otros. Es un buen alimento, pero tiene el inconveniente de que aumenta el porcentaje de grasas en el animal y es necesario vigilar un exceso de peso.

b) Trigo.- A falta de otro grano, los roedores pueden ser criados con trigo como grano único. Se puede dar como complemento en forma de trigo germinado, puesto que el germen contiene vitamina E, esencial para la reproducción.

c) Avena.-Este es el grano ideal a falta de concentrados, ya que les resulta muy sabroso. También se puede dar la avena en espiga junto con su tallo, el cual sirve de forraje.

3.2.3.12.3.- Pauta de alimentación

Los dos elementos que constituyen la regla de alimentación de las chinchillas son la higiene y la regularidad.

El forraje seco se aconseja colocar en el fondo de la jaula o en los comederos especiales dos veces por día. Si se pone una sola vez, es preferible que sea al anochecer o en la noche. Se aconseja poner en la jaula una cantidad apreciable de forraje, ya que hay tener en cuenta que más de la mitad no será aprovechada por el animal.

En cuanto a los granos, cada animal tiene su particular afición a los granos, unos consumen grandes cantidades y otros apenas lo prueban. Se colocará el volumen de dos cucharadas soperas de granos por la tarde o en la noche, y si falta, se agregará un poco en la mañana.

Los pellets o concentrados hay que procurar colocarlos en la cantidad exacta que el animal puede consumir en el día. Generalmente, es suficiente una cucharada sopera pero a veces hay que poner algo más.

3.2.3.13.- Suministro de agua

El agua de la botella no debe durar más de cinco días en invierno y en verano es preferible renovarla cada tres días. El tubo de salida del bebedero debe ser cuidadosamente limpiado removiendo todo el moho verdoso que se acumula puesto que puede ocurrir una intoxicación en el animal.

Cada animal debe tener su propio bebedero que será marcado con el número correspondiente para no correr el riesgo de transmitir infecciones.

Cuanto más alto se coloque el tubo de salida, mejor, pues el agua no debe mojar los pelos de las chinchillas porque implica el peligro del desarrollo de hongos. Es suficiente que el animal esté en posición erecta para que alcance el bebedero.

3.2.4.- Plan de marketing

La elaboración del plan de mercadotecnia no constituye un elemento aislado dentro del plan de trabajo que debe realizar la empresa para analizar su posible acceso a mercados internacionales.

La investigación está enfocada para la exportación del producto, siendo el producto específico pieles de chinchilla hacia un mercado inicial de la República de Argentina

Para ello se establecen dos escenarios:

1. Exportación de pieles no curtidas al mercado argentino.
2. Exportación de pieles curtidas a otros mercados evitando el canal de intermediación de la Argentina.

Por lo que en el presente análisis se considera el escenario para exportar pieles no curtidas al mercado argentino, por productores dedicados como actividad secundaria en menor escala, hasta alcanzar el "saber cómo"; primero en la producción de pieles de alta calidad para luego alcanzar eficiencia en el proceso de curtido de pieles con estándares internacionales.

Se refiere a Argentina como mercado objetivo, inicialmente por la proximidad y por los logros alcanzados en la producción de pieles de chinchilla.

La exportación de pieles no curtidas al mercado argentino, por productores locales dedicados como actividad secundaria, cumpliría con la calidad exigida, ya que los reproductores adquiridos de la Argentina cuentan con control de calidad fenotípica y genotípica, peso, ganancia de tamaño, índice de fertilidad, etc., y si a eso se le suman las condiciones climáticas de Tarija, como su ubicación geográfica, se desarrollarían ejemplares de buena calidad.

Como es un plan de marketing orientado a la exportación de un producto, en este caso pieles no curtidas al mercado argentino, el mismo considera las características del comercio exterior.

En este sentido el Plan de Marketing contempla los siguientes trámites de exportación:

1. Obtención del Registro Único del Exportador RUE, para lo cual se presentará la siguiente documentación:
    - Matrícula de Registro de FUNDEMPRESA
    - Número de identificación de tributaria (NIT) emitido por el SERVICIO NACIONAL DE IMPUESTOS-SIN
    - Pago por el Registro Único de Exportación (RUE).
2. Documentos:
    - Factura comercial.
    - Documento del exportador, no sujeto al régimen tributario del comercio interno, que permite declarar el valor de la mercancía a exportar, el mismo que debe contener la siguiente información:
        i. Número de factura.
        ii. Lugar y fecha de emisión
        iii. Información general del exportador
        iv. Información general del importador
        v. Medio de transporte
        vi. Detalle y cantidad de la mercancía
        vii. Valor unitario y total (en USD)
        viii. Detalle de las condiciones de venta (INCOTERM)
        ix. Firma y sello del exportador (empresa)
        x. Lista de empaque. La lista de empaque debe acompañar a la factura comercial de exportación y estar en relación

directa a este último documento. Entre los detalles que deberá contener la lista de empaque, se señalará los siguientes: Número de la factura comercial de exportación relacionada con la lista de empaque, lugar y fecha de emisión, información general del exportador, cantidad total de bultos, cantidad, contenido, dimensiones y peso de cada bulto, descripción del embalaje, marcas y tallas de las mercancías, peso neto y bruto total, firma del exportador y sello de la empresa.

3. Declaración Única del Exportador DUE, que se gestiona a través del SIDUNEA en la Aduana Nacional de Bolivia.
4. Certificado de Origen "MERCOSUR", según el Acuerdo de Complementación Económica Bolivia – MERCOSUR, emitido y expedido por la Cámara Nacional de Exportadores de Bolivia (CANEB).
5. Certificado sanitario, que certificará la condición sanitaria del producto de origen animal a ser exportado, sujeto a la reglamentación / regulación zoosanitaria, el cual se tramita en el SENASAG.
6. Documento de transporte, emitido por la empresa transportadora que se contratará para realizar la operación de exportación. Dependiendo del medio de transporte a utilizar, se requerirá un Manifiesto Internacional de Carga (MIC), cuando se utilice el transporte terrestre para realizar la operación de exportación, o una Guía aérea (Airway Bill), cuando se utilice el transporte aéreo para realizar la operación de exportación.

La exportación se realizará en el marco del Acuerdo de Complementación Económica Nº 36 suscrito entre Bolivia y el MERCOSUR en 1996, por lo que, de acuerdo con el código NANDITA del producto en cuestión, se observarán los

requisitos para la internación del producto en las fronteras del vecino país, miembro del MERCOSUR, tomándose en consideración que dicho acuerdo ampara un universo arancelario bajo un cronograma de desgravación arancelaria (Zona de libre comercio), lo cual favorece la actividad.

En el entorno del plan de negocios, el objetivo de mercadeo del nuevo negocio consiste en:

"*Alcanzar una extensa franja de mercado a nivel internacional mediante la elaboración de pieles de alta calidad*"

La higiene y la característica natural serán los rasgos de la nueva iniciativa; la innovación y la tecnología empleada en la producción, el cuidado de la imagen y la atención al cliente, son algunos de los elementos sobre los cuales se fundamentan las expectativas de éxito de la nueva empresa.

3.2.4.1.- Mezcla comercial.

3.2.4.1.1.- Producto

Los productos a ofertar por la empresa están dirigidos a todas las cabañas existentes primeramente en la Argentina, que busquen en ellos higiene, belleza, calidad y en especial un producto natural. Esta fase esta comprendida en los cuatro (4) primeros años.

La línea de producto de la empresa comprende la piel de chinchilla para un determinado tiempo, se maneja como pilar de éxito la innovación del producto, es decir la mejora del producto. Al hablar de mejora de productos se refiere a mejorar el producto ofertado con relación a la competencia.

En lo que respecta a la marca del producto, esta se encontrará impresa en todos los envoltorios del producto con el logo de la empresa.

La decisión en cuanto al envoltorio repercute de manera directa en la imagen a proyectar por la empresa al mercado, básicamente en la higiene y la característica natural del producto.

El envase permitirá a la empresa:

- Dar a conocer el producto en el punto de venta.
- Generar un impulso de compra.
- Proporcionar protección al producto.
- Proporcionar un uso fácil del producto.

El producto se clasificará según la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías ya que el Acuerdo Comercial citado, negocia las listas de productos bajo dicha nomenclatura. Las importaciones y exportaciones de Bolivia se registran en NANDINA a 10 dígitos, mientras que el sistema informático SIDUNEA++ aplica el onceavo dígito para especificar la preferencia arancelaria negociada.

Asimismo, el producto contará con un Certificado de Origen emitido por la Unidad de Certificación de Origen con el fin de que el trato arancelario pactado para la mercancía sea aplicado. La mercancía es de origen porque es originaria de Bolivia y es expedida directamente del territorio boliviano al territorio del país exportador. También contará con el Certificado Sanitario correspondiente emitido SENASAG. Ambos certificados forman parte de la mezcla comercial para la variable producto.

Respecto al tipo y la naturaleza de la carga se considera un tipo de carga unitarizada ya que estará compuesta de artículos individuales (unidades de pieles no curtidas) agrupados en cajas o paquetes. Y la carga es perecedera ya que las pieles pueden sufrir una degradación normal en sus características físicas, químicas y microbiológicas, como resultado del paso del tiempo y las condiciones del medio ambiente. Se requerirán medios de preservación.

El embalaje permitirá preparar la carga en la forma más adecuada para su transporte en el modo de transporte que se elija para su despacho al exterior y para las distintas operaciones a que se someterá durante el viaje, tomando en consideración que el producto estará sometido a algunos riesgos especialmente de origen térmico y climático. Se marcará el embalaje de acuerdo a las recomendaciones básicas del marcado: legibilidad, indelebilidad, localización, suficiencia y conformidad

3.2.4.1.2.- Precio

Un factor que influye para la viabilidad de la empresa es sin lugar a dudas el precio, elemento condicionante del volumen de ventas e ingresos a percibir.

El precio a emplear en la empresa se define de acuerdo a la accesibilidad de los clientes, donde los productos presentarán diferencias en cuanto a su forma física con menores tamaños, pero se tomarán como indicador los precios ofrecidos a nivel internacional, siendo éste de $us. 35,00.- El precio de los productos se incrementará de acuerdo a la calidad del mismo y de la competencia existente en lo que se refiere a las pieles.

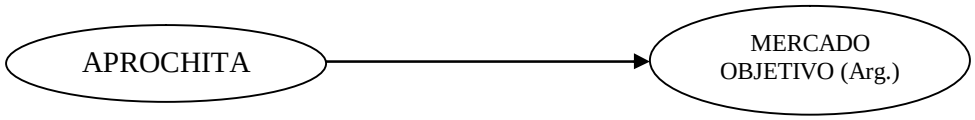
Aplicando planteamientos de marketing como utilización de marca y promoción, estas acciones permitirán lograr el objetivo de mercadeo que no es más que alcanzar una extensa franja de mercado a nivel internacional, mediante la elaboración de productos de alta calidad.

3.2.4.1.3.- Plaza

Para la distribución y venta de los productos de la empresa, se maneja la siguiente alternativa. (**Ver GRÁFICO 11)**

GRÁFICO 11

CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: Elaboración propia

Este canal de distribución consiste en que APROCHITA será la encargada directa de la venta de su propia producción al mercado objetivo que está definido primeramente hacia la Argentina y en años posteriores, una vez establecida la empresa a nivel internacional, realizar la venta directa.

La comercialización incluye además, la consideración de los siguientes aspectos:

- Estricta selección y clasificación de los productos a ser exhibidos.
- Reposición inmediata de los productos a agotarse, siempre y cuando estén a disposición.
- Buena ambientación, exhibición y decoración interior para la buena presentación del producto.
- Buena y oportuna atención al cliente.

En cuanto al medio de transporte a utilizar para realizar la operación de exportación, se considera el tipo y la naturaleza de la carga, que como ya se definió será unitarizada y perecedera, pudiendo usarse el transporte terrestre o el transporte aéreo, según la distancia hasta el lugar de destino en Argentina.

En este apartado se considera el detalle de las condiciones de venta, es decir, el término de comercio, con el fin de delimitar los derechos y obligaciones entre el vendedor (exportador) y el comprador (importador). En este sentido, se considera la variante del transporte terrestre y se establece el término de comercio Delivered al

Frontier (DAF) – Bermejo. Es decir, “Entregado en Frontera” - Bermejo (a mitad de puente internacional). Esto significa que la empresa (exportador) entregará la mercancía al comprador, despachada para la exportación, en el medio de transporte terrestre utilizado y no descargada, sin despacho de importación, en el punto acordado antes de la frontera de la aduana del país colindante. La empresa (exportador) paga el transporte y soporta los riesgos hasta ese punto y la empresa importadora soporta todo tipo de riesgo inherente y gasto de transporte desde que la mercancía se pone a su disposición en el lugar convenido en la frontera y efectúa el despacho de importación de la mercancía.

3.2.4.1.4.- Promoción

La promoción es una herramienta de marketing muy poderosa a corto plazo, permite influir en la decisión de compra de los consumidores y más aun dar a conocer al mercado la existencia de la empresa.

La estrategia de publicidad se basa en la utilización de medios de comunicación masivos entre los que se empleara el internet, básicamente para dar a conocer la empresa y la variedad de sus pieles a ofertar a nivel internacional.

En los avisos de publicidad, se hará referencia a los elementos que generan valor para el consumidor.

- Higiene
- Calidad
- Belleza
- Característica de natural

La distribución de postales o trípticos es otro elemento que forma parte de la estrategia de promoción, dichas postales servirán para invitar a conocer los locales de venta como los productos ofertados.

La fuerza de ventas de la empresa tiene que ser el mejor factor de la empresa; los pilares de éxito a manejar por la fuerza de ventas son:

- Pulcritud
- Amabilidad
- Cordialidad y seguridad
- Paciencia
- Humildad ante críticas
- Honestidad

Estos elementos de la variable comunicación se considerarán en dependencia de la situación del mercado. Con compradores fijos, no será tan necesaria la variable. Aperturas a nuevos mercados requerirá un mayor esfuerzo comunicacional.

3.2.4.1.5.- Presupuesto de marketing

Para la realización de este presupuesto se ha tomado en cuenta aspectos que son de valor significativo para la tarea de marketing en lo que respecta a la exportación de la piel de chinchilla, como así también la promoción, estrategias y canales de distribución establecidos, con el único objetivo de que la empresa debe ser conocida a nivel internacional para su comercialización. **(Ver ANEXO 6)**

3.2.5.- Plan de recursos humanos

3.2.5.1. Régimen jurídico

La Asociación de Productores de Chinchilla Tarija (APROCHITA), de acuerdo a los intereses de sus asociados, desenvolverá sus actividades como persona de derecho privado en todo el departamento de Tarija, con autonomía propia y patrimonio independiente, llamándose productor de chinchilla aquella persona jurídica o natural que se dedique a la actividad indicada en el departamento de Tarija,

conforme a las normas establecidas por el Código Civil y las disposiciones legales que le sean inherentes a su Estatuto Orgánico y su Reglamento Interno.

3.2.5.2. Estructura de la Empresa

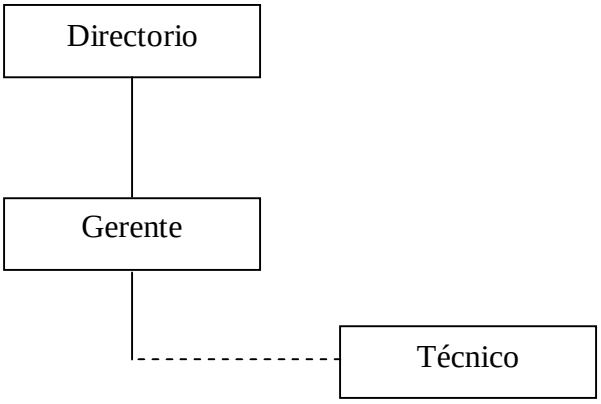
La estructura administrativa, será capaz de llevar a cabo el funcionamiento de APROCHITA, realizando de esta manera alianzas estratégicas para repartir riesgos entre los integrantes, disminuir el costo y la necesidad de capital.

Esta estructura administrativa también será el ente facilitador al realizar la venta, conseguir el mejor financiamiento del mercado y consolidar la empresa.

La estructura que es necesaria inicialmente para el funcionamiento de la empresa se la percibe en el siguiente **GRÁFICO 12**.

GRÁFICO 12

ESTRUCTURA PROPUESTA



Fuente: Elaboración propia

3.2.5.3. Requerimiento de personal para la Asociación

3.2.5.3.1. Directorio.

El directorio es el máximo órgano de dirección y representación, y esta compuesto por siete miembros.

- Un presidente
- Un vicepresidente
- Un tesorero
- Un secretario general
- Un secretario de actas
- Dos vocales, con derecho a voz y voto.
- Administrador solo con derecho a voz

Los miembros del directorio, de acuerdo a lo estipulado en el Estatuto Orgánico de la Asociación de Productores de Chinchilla Tarija, serán elegidos por la Asamblea General Ordinaria de Socios. (**Ver ANEXO 4**)

3.2.5.3.2. Administrador

Debe tener un perfil emprendedor, visionario, con excelente oratoria y liderazgo, Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial o Licenciado en Comercio Internacional, con predisposición al trabajo bajo presión, puesto bajo su cargo la responsabilidad de coadyuvar a la supervivencia de la empresa y la creación de nuevos proyectos, llevar adelante negociaciones cuando sean necesarias. Manejo de paquetes computacionales y contables, buena atención al cliente y sobre todo excelente presencia.

Es el encargado de impulsar el correcto funcionamiento de la empresa, para el logro de los objetivos trazados. Las funciones y atribuciones que debe desempeñar aparte de las estipuladas en el Estatuto Orgánico **(Ver ANEXO 4)** son:

- Controlar y supervisar la elaboración de los comprobantes de egreso, verificando que los mismos se encuentren respaldados por la documentación correspondiente. Controlar saldos y flujos de caja.

- Proporcionar al Directorio la información financiera, contable y presupuestaria en forma oportuna y confiable.
- Ejecutar y controlar el cumplimiento de los contratos y convenios con otras empresas.
- Brindar atención esmerada al cliente para captar la fidelidad de los mismos, siendo receptor de sugerencias.
- Estará a cargo de ventas del producto, su comercialización y la apertura de mercados que se puedan realizar para este fin, además de las decisiones comerciales que se deberán tomar.
- Estudiar en forma constante la situación del mercado para definir los planes de ventas y comercialización.
- Defensa en la parte judicial u otro asunto legal en el que este involucrada la Asociación de Productores de Chinchilla Tarija.
- Así como atender correspondencia y archivo de documentación.

3.2.5.3.3. Técnico

Debe cumplir las siguientes funciones:

- Cuidado de los animales.
- Mantenimiento adecuado de los ambientes de producción.
- Realizar la planificación y control de producción.
- Realizar estudios de probables problemas existentes en el proceso productivo para proponer alternativas de solución.
- Planificar y controlar la ejecución del plan de producción que abarque la crianza de chinchilla, en sus diversas medidas según las necesidades del mercado.

- Cumplir normas y reglamentos dentro de las políticas de la empresa.
- Controlar el proceso productivo.
- Registrar las cantidades de insumos que son utilizados.

3.2.6.- Plan económico financiero.-

El siguiente análisis aporta la consideración de los factores que permiten determinar el nivel de atractivo económico y la viabilidad financiera de este emprendimiento, como respuesta al problema formulado.

Se debe tomar en cuenta los costos detallados en los siguientes puntos que describen los requerimientos para la instalación de la cabaña:

- Inversión inicial: fija, diferida y capital de trabajo.
- Costos de operación o producción.
- Ingresos por ventas.

3.2.6.1.- Inversión inicial

La inversión inicial se agrupa en tres tipos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. Las inversiones en activos fijos comprenden los valores asignados a la construcción de la infraestructura (cabaña) y la adquisición de reproductores, jaulas, muebles, enseres y equipos (**Ver ANEXO 7**). Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se realizan en gastos de organización, estudios e investigaciones e imprevistos (éste último que se calcula como el 10% de la inversión fija) (**Ver ANEXO 8**). El capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto en la forma de activos corrientes y se calcula según el método del periodo de desfase[2]. En este caso, debido a las

[2] Sapag, Chain Nassir – Reinaldo Sapag Chain; Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición. Mc Graw Hill Interamericana, 2008. Pág. 267.

características del proceso de producción, el ciclo de producción se ha estimado en un año, por lo que el capital de trabajo es equivalente al costo efectivo anual (no incluye depreciación ni amortización de la inversión diferida) **Ver ANEXO 9**. La inversión inicial total se muestra en el siguiente **CUADRO 9**.

CUADRO 9

TOTAL INVERSIÓN INICIAL

(En dólares americanos)

Descripción		
INVERSION FIJA		**12 702,65**
Infraestructura - cabaña	2.600,50	
Adquisición de reproductores y jaulas	9.160,00	
Adquisición de implementos complementarios	45,00	
Inversión en oficina	897,15	
INVERSION DIFERIDA		**447,03**
Gastos de organización	200,00	
Estudios e investigaciones	150,00	
Imprevistos	127,03	
CAPITAL DE TRABAJO		**8788,50**
TOTAL		**21938,18**

Fuente: Elaboración propia

El monto total de la inversión inicial asciende a **21.938,18 $us**.

3.2.6.2.- Costo de producción

La hembra puede tener de dos a tres partos por año, y en cada parto puede tener de 1 a 4 crías, como promedio 3 crías año por hembra (hembras jóvenes y vírgenes, no hembras viejas cuyo índice de producción puede ser menor).

El momento del sacrificio es a los 10 u 11 meses de edad, pero se toman 12 meses para incluir el costo de producción y mantenimiento de los padres del animal.

El siguiente **CUADRO 10**, detalla el total de costos de operación, calculado una vez deducido el costo unitario de producción por animal y además determinado el número de animales por año, para el detalle de los costos ver **ANEXO 10**.

CUADRO 10

TOTAL COSTOS

(En dólares americanos)

Descripción	1	2	3	4	5
Número de animales	60	150	374	936	2340
Costo unitario de producción anual	7,89	7,89	7,89	7,89	7,89
Costo total de operación anual	473.50	1183.50	2950.86	7385.04	18462.60

Fuente: Elaboración propia

3.2.6.3.- Gastos de administración

Los costos de administración se detallan en el siguiente **CUADRO 11**.

CUADRO 11

COSTOS DE ADMINISTRACIÓN

(En dólares americanos)

DESCRIPCIÓN	MENSUAL	ANUAL
Servicios básicos	14,00	168,00
Gastos en telefonía	21,00	252,00
Sueldos y salarios	625,00	7500,00
Gtos. de representación	25,00	275,00
Gtos. en of y limpieza	10,00	120,00
TOTAL		**8315,00**

Fuente: Elaboración propia

3.2.6.4.- Otros costos

En otros costos se consideran los costos de depreciación y de amortización de la inversión diferida anuales, cuyos detalles de cálculo se muestran en los **CUADROS 12 Y 13**.

CUADRO 12

COSTOS DE DEPRECIACION

(En dólares americanos)

DETALLE	VALOR ($US)	VIDA UTIL (AÑOS)	DEPRECIACION ANUAL ($US)	VALOR RESIDUAL ($US)
Obras civiles	2600,5	30	86,68	1300,25
Muebles y enseres (incluye jaula)	2.110,00	10	211,00	1055
Maquinaria y equipo	690,00	10	69,00	345
TOTAL			**366,68**	**2700,25**

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 13

AMORTIZACION DE LA INVERSION DIFERIDA

(En dólares americanos)

DETALLE	VALOR ($US)	AÑOS A CONSIDERAR	AMORTIZACION ANUAL ($US)
Gastos de organización	200	2	100,00
Estudios e investigaciones	150	2	75,00
Imprevistos	127,03	2	63,52
TOTAL			**238,52**

Fuente: Elaboración propia

3.2.6.5.- Costo total anual proyectado

El costo total anual proyectado para cada año del horizonte de evaluación del plan se presenta en el siguiente **CUADRO 14**.

CUADRO 14

COSTO TOTAL ANUAL PROYECTADO					
DETALLE	**AÑOS**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Costo de producción	473,5	1183,5	2950,86	7385,04	18462,6
Gastos de administración	8715,00	8715,00	8715,00	8715,00	8715,00
Otros costos	605,20	605,20	366,68	366,68	366,68
TOTAL	**9793,70**	**10503,70**	**12032,54**	**16466,72**	**27544,28**

En otros costos se incluye el costo de depreciación y el costo de la amortización diferida, éste último tomando en consideración un plazo de amortización de dos años, en correspondencia con el D.S. 24051 que establece un tiempo **máximo** de cinco años.

3.2.6.5.1- Costo total unitario

El costo unitario se calcula dividiendo los costos totales por el número de unidades que se prevé producir en cada periodo. El valor de la piel de cada animal representa el 95% del valor total de cada animal sacrificado, por lo que se le atañe a cada unidad de piel no curtida el 95% del costo total. El primer año se producen 60 pieles y el costo total asciende a $9.763, 70, por lo que el costo total de cada unidad es:

$$CTU = \frac{9.763,70 * 95\%}{60} = \$155,07$$

De forma similar se calcula para los siguientes años. El **CUADRO 15** muestra los resultados.

CUADRO 15

COSTO UNITARIO DE LA PIEL

	1	2	3	4	5
COSTO TOTAL ANUAL	9793,70	10503,70	12032,54	16466,72	27544,28
PRODUCCIÓN DE PIELES	60	151	374	936	4290
COSTO TOTAL UNITARIO (PIEL)	155,07	66,08	30,56	16,71	6,10

El análisis de los datos permite concluir que, en los primeros años, el costo total unitario supera los precios de venta, sin embargo cuando aumenta la producción a partir del 5to año, los precios superan los costos unitarios con altos márgenes de utilidad.

3.2.6.6.- Determinación de ingresos por ventas

Los ingresos se determinan según el movimiento del rebaño y los excedentes de animales que van quedando cada año para la venta de su piel. Aquí se ha partido de conservar las hembras para la reproducción y vender la piel de los machos excedentes de los partos, los cuales requieren un año para alcanzar el peso requerido para su sacrificio. Por esta razón, el primer año del proyecto no genera ingresos, por lo que los ingresos que aparecen anotados en el año 1, en realidad se obtienen a partir

del 2do año. Se consideran 3 crías por parto. Los detalles de los cálculos se muestran en el **CUADRO 16.**

CUADRO 16

DETERMINACION DE INGRESOS

(En dólares americanos)

Descripción	0	1	2	3	4	5
Animales de inicio	50 H 10 M					
Hembras en producción		**50**	**125**	**312**	**780**	**1950**
Machos en producción		**10 M**	**25**	**62**	**156**	**390**
TOTAL ANIMALES		**60**	**150**	**374**	**936**	**2340**
Ritmo de producción por parto		3	3	3	3	3
Animales nacidos		150	375	936	2340	5850
Hembras en reserva		**75**	**187**	**468**	**1170**	**2925**
Machos en reserva		**15**	**37**	**94**	**234**	**585**
Hembras excedentes		0	0	0	0	1950
Machos excedentes		60	151	374	936	2340
TOTAL EXCEDENTES		**60**	**151**	**374**	**936**	**4290**
Alternativa de venta como piel $us. 35		2100	5285	13090	32760	150150

3.2.6.7.- Flujo de fondos

El flujo de fondos de la empresa permitirá analizar el comportamiento de entradas y salidas de efectivo de recursos monetarios durante un período determinado para la nueva empresa. Este flujo se modificará o no en función de la decisión de APROCHITA de mantener o aumentar su cantidad de hembras en producción. Para el caso considerado, el **CUADRO 17** presenta el flujo de efectivo. Se considera un año más debido a que, como ya se explicó, el proyecto no genera ingresos en el año 1.

CUADRO 17

(En dólares americanos)

FLUJO DE FONDOS				
AÑOS	INVERSIÓN TOTAL	COSTOS EFECTIVOS	INGRESOS	FLUJO
0	21.938,18			-21.938,18
1		9.188,50		-9.188,50
2		9.898,50	2.100,00	-7.798,50
3		11.665,86	5.285,00	-6.380,86
4		16.100,04	13.090,00	-3.010,04
5		12.859,64	32.760,00	19.900,36
6		27.177,60	150.150,00	122.972,40

Como se observa el saldo del flujo de caja es negativo hasta el año 4, mismo que va descendiendo en forma gradual, esto se debe fundamental a la política de crecimiento implementada en el presente trabajo, como así también al ciclo productivo que es muy largo haciendo que el flujo de caja arroje estos resultados. Pero se aprecia que a partir del quinto año este va arrojando saldos positivos considerables.

3.2.8.- Fuentes de financiamiento

El proyecto se financiará con fondos propios.

3.2.9. Tasa de corte.

La determinación de la tasa de corte para calcular los indicadores de evaluación financiera, se realiza a partir del costo de oportunidad del capital, más el riesgo país. Como costo de oportunidad del capital propio que se aportará para cubrir

las necesidades de financiamiento del plan se considerará la mayor tasa de interés que se paga actualmente por los depósitos de ahorro, que es de aproximadamente 3%, y como riesgo país se tomará como referencia el spread bancario actual, que es de aproximadamente un 12%, por lo que la tasa de corte se estima en 15%.

3.2.10.- Valor Actual Neto

El VAN calculado para el presente proyecto es de $us 21.316,67. Al ser un VAN mayor que cero, significa que el rendimiento del proyecto es mayor a lo que necesita para reembolsar los fondos proporcionados por los inversionistas. Para mayor detalle ver **ANEXO 11**.

3.2.11.- Tasa Interna de Retorno

La TIR para el proyecto es de 48%. Se compara con la Tasa de Descuento que es del 15%, para mayor del cálculo de la TIR, **ver ANEXO 12**.

3.2.12.- Retorno sobre la Inversión (ROI)

El retorno sobre la inversión se obtiene comparando el flujo acumulado de efectivo con la inversión inicial y estimando el tiempo que se requiere para cubrir dicho monto. En este sentido se estima que el retorno de la inversión se obtiene a los 5 años y medio de funcionamiento del plan.

3.2.13.- Análisis de sensibilidad

Se sometió la evaluación a un análisis de sensibilidad respecto a los ingresos. Se pudo comprobar que el Valor Actual Neto sigue siendo positivo aún con una reducción del 22% en los ingresos, como se muestra en el **ANEXO 13**.

4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez dado respuesta claramente a la formulación del problema del presente estudio en cuanto a que se han considerado todos los factores para que la Asociación de Productores de Chinchilla de la provincia Cercado del Departamento de Tarija disponga de un plan de negocios que determine el nivel de atractivo económico y la viabilidad técnica, productiva y financiera del emprendimiento, se llega a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

4.1.1.- Conclusiones

- La cría de estos animales puede transformase en una actividad altamente rentable si se aprovecha los factores productivos que ofrece este tipo de pieles, que a su vez llega a ser beneficioso para nuestra región y nuestro país.
- La demanda es superior a la oferta. Día a día se va identificado la existencia de nuevos mercados, oportunidad que APROCHITA debe aprovechar para poder generar buenos ingresos.
- Se ha tomado como precio de venta, valores en las pieles que son perfectamente logrables.
- Es importante mencionar que las instalaciones iniciales, son muy útiles para una primera etapa, puede que no sean suficientes para una etapa posterior donde el criadero ya ha tomado forma más grande.
- La única manera para poder evitar pérdidas es tener una infraestructura con una excelente adecuación y un nivel de técnica de cría para poder obtener una excelente calidad de piel para que cumpla con una calificación estándar a nivel mundial.

4.1.2.- Recomendaciones

- Tomando en cuenta el plano tecnológico, APROCHITA debe producir en una segunda etapa los subproductos que brinda la chinchilla.
- Solo garantizando la calidad del producto, el crecimiento será el esperado. Al comenzar con buenos reproductores se desarrolla un trabajo como productores a la altura del emprendimiento.
- Hay que esmerarse, estudiar y trabajar como en cualquier actividad. APROCHITA, considerada como pequeña empresa, al manejar este emprendimiento, alcanzará la meta buscada.
- Con la implementación del proyecto y la exportación de pieles, se tendrá la obtención de divisas para el país.
- Un mercado tan poderoso y grande, prevé un futuro todavía mejor. La no puesta en marcha de este proyecto conllevaría a la pérdida de la oportunidad de mercado de pieles de chinchilla existente.
- APROCHITA debe aumentar la cuota de mercado, atrayendo a los compradores de empresas competidoras reforzando la red de distribución.
- Defender la posición de mercado, protegiendo a nuestros clientes y distribuidores.
- La organización del mercado es una vía muy importante. Se debe reforzarla de manera continua ya que se debe intentar mejorar la rentabilidad de la actividad.