

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA HACIENDA GANADERA LA  
CONCEPCIÓN DE JESÚS MARÍA”**

**Por:**

**LINDOLFO EDWIN ORDOÑEZ ORTEGA**

Tesis, presentada a consideración de la **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”**, como requisito para optar el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

Junio del 2008  
**TARIJA- BOLIVIA**

**VºBº**

.....  
**Lic. Franz Rodríguez Ortiz**  
**PROFESOR GUÍA**

.....  
**Lic. Bernardo Muñoz Vargas**  
**DECANO FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

.....  
**Lic. Francisco Javier Varas Mendoza**  
**VICEDECANO FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

**APROBADO POR:**

**TRIBUNAL:**

.....  
**Lic. Francisco Javier Varas Mendoza**

.....  
**Lic. Hernán Flores Rivera**

.....  
**Lic. Raúl Gerónimo Soto**

El Tribunal Calificador de la presente tesis no se solidariza con las formas, términos y expresiones vertidas, siendo las mismas únicamente responsabilidad del autor.

### **DEDICATORIAS:**

A mis queridos padres: Lindolfo Ordoñez y Dora Ortega

Eterno agradecimiento, porque caminan junto a mí. Gracias por su constante apoyo, comprensión, paciencia y amor desinteresado, por ser un ejemplo a seguir, es a ustedes que debo lo que soy y les dedico esta conquista con profunda admiración y respeto.

### **AGRADECIMIENTOS:**

A nuestro creador por el don de la vida por haber puesto en mí fe y sabiduría, que me fortalece y me dio perseverancia, para poder alcanzar uno de mis objetivos más anhelados.

Agradezco a los catedráticos y autoridades de la Facultad de ciencias Económicas y F. por su enseñanza y oportunidades.

Y de manera especial a los docentes: Lic. Franz Rodríguez y Francisco Varas por ser instructores guías y amigos, les manifiesto mis respetos y agradecimiento.

A mis hermanos: Guadalupe y Armin, por la paciencia y colaboración.

## **PENSAMIENTO**

La vida no es como debe ser: es como es. El modo en que nos enfrentamos a ella es lo que establece la diferencia.

Virginia Satir.

## ÍNDICE

Dedicatoria

Agradecimiento

Pensamiento

Resumen

	Página
1. Introducción .....	1
2. Problemática.....	2
3. Formulación del problema de investigación .....	4
4. Justificación del tema.....	4
4.1. Justificación práctica.....	4
4.2. Justificación teórica.....	4
5. Metodología .....	4
6. Determinación de objetivos.....	5
6.1. Objetivo general.....	5
6.2. Objetivos específicos .....	5
7. Alcance de la investigación.....	6
7.1. Alcance espacial.....	6
7.2. Alcance temporal .....	6
7.3. Área temática .....	6

**PARTE I**  
**MARCO TEORICO**

Página

**CAPÍTULO I: PLAN DE NEGOCIOS**

1.1. Definición de plan de negocio.....	7
1.2. Funciones de plan de negocio .....	8
1.3. La doble función de plan de negocios .....	10
1.4. Estructura .....	11

**CAPÍTULO II: COMPONENTES DE PLAN DE NEGOCIOS**

2.1. Descripción del negocio.....	12
2.1.1. Idea de Negocio.....	12
2.2. Análisis del Macro entorno y el Micro entorno .....	12
2.2.1. Macro entorno .....	13
2.2.2. Micro entorno .....	13
2.3. Análisis FODA.....	15
2.3.1. Análisis FODA.....	16
2.4. Investigación de mercados .....	17
2.4.1. Proceso de Investigación de Mercado.....	18
2.5. Marketing mix .....	19
2.6. Estrategias .....	20
2.6.1. Definición de estrategia.....	20
2.7. Administración de operaciones .....	21
2.7.1. Proceso de producción .....	21
2.8. Análisis económico – financiero .....	21
2.8.1. El capital invertido .....	21
2.8.2. Las Fuentes de Financiamiento .....	22
2.8.3. Flujo de Caja .....	23
2.8.4. El criterio del valor actual neto (VAN).....	23



	Página
2.8.5. El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) .....	23
2.8.6. Análisis de sensibilidad.....	24
2.8.7. Análisis de riesgo .....	24

### CAPÍTULO III: ASPECTOS DEL EMPRESARIO AGROPECUARIO

3.1. Sistema de producción pecuario.....	25
3.1.1. Extensivo.....	25
3.1.2. Semi-intensivos .....	25
3.1.3. Intensivos .....	25
3.2. El empresario frente al riesgo .....	26

## **PARTE II**

### **DIAGNÓSTICO**

#### CAPÍTULO IV: MACRO ENTORNO Y MICROENTORNO

4.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO .....	27
4.1.1. Entorno Económico.....	27
4.1.2. Sub entorno Político legal .....	33
4.1.3. Sub entorno Tecnológico .....	36
4.1.4. Sub entorno Ambiental .....	37
4.1.5. Sub entorno Socio-cultural.....	37
4.2. Análisis del micro entorno .....	39
4.2.1. Delimitación del entorno específico.....	39
4.2.1.1. Característica de la ganadería en el sector .....	39
4.2.1.2. Análisis de la oferta y consumo de la carne bovina en la ciudad de Tarija .....	41
4.2.2. Entorno competitivo.....	44
4.2.2.1. Amenaza de entrada .....	44
4.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores .....	44
4.2.2.3. Poder de negociación de los compradores .....	45

	Página
4.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos .....	46
4.2.2.5. Rivalidad entre competidores .....	47
4.2.2.6. Evaluación de las variables del Micro entorno .....	48
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS INTERNO DE LA HACIENDA GANADERA “LA CONCEPCIÓN DE JESÚS MARÍA”</b>	
5.1. Antecedente .....	50
5.2. Misión .....	51
5.3. Visión .....	51
5.4. Objetivos .....	51
5.5. Estrategias .....	52
5.6. Análisis de la producción de la hacienda ganadera.....	52
5.6.1. Localización .....	52
5.6.2. Infraestructura de la hacienda .....	53
5.6.2.1. Descripción de la infraestructura .....	53
5.6.3. Composición del hato bovino en la hacienda.....	54
5.6.4. Índice de la producción .....	55
5.6.5. Actividades sanitarias.....	56
5.6.6. Alimentación del hato ganadero .....	56
5.6.6.1. Carga animal del monte forrajero natural .....	57
5.6.7. Sistema de identificación del hato bovino .....	57
5.7. Comercialización.....	58
5.7.1. Venta de bovinos .....	58
5.7.2. Precio .....	59
5.7.3. Plaza .....	59
5.8. Estructura organizacional.....	60
5.8.1. Organigrama.....	61
5.9. Análisis económico financiero .....	61

	Página
5.9.1. Estado de costo de producción.....	61
5.9.2. Estado de Ingreso y Egresos.....	61
5.9.3. Balance general .....	62
5.10. Análisis FODA.....	62
5.11. Conclusiones .....	64
5.11.1. Conclusiones del entorno .....	64
5.11.2. Conclusiones del diagnóstico interno de la hacienda ganadera .....	65
<b>CAPÍTULO VI: INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	
6.1. Introducción .....	66
6.2. Formulación del problema de investigación .....	66
6.3. Definición del problema.....	67
6.4. Objetivos de la investigación .....	67
6.4.1. Objetivos generales.....	67
6.4.2. Objetivos específicos.....	67
6.5. Encuestas a los comercializadores finales de carne de res en la ciudad de Tarija .....	68
6.5.1. Diseño de recopilación y tratamiento estadístico de datos.....	68
6.6. Proceso de muestreo y tamaño de muestra .....	68
6.6.1. Definición de la población meta .....	68
6.6.2. Determinación del marco muestral.....	68
6.6.3. Selección del marco muestral.....	68
6.6.4. Determinación del tamaño de la muestra.....	69
6.6.5. Trabajo de campo.....	71
6.7. Procesamiento de datos.....	71
6.7.1. Depuración.....	71
6.7.2. Codificación.....	71
6.7.2. Tabulación.....	71
6.8. Análisis y procesamiento de datos.....	72

### PARTE III

#### PROPUESTA

#### CAPÍTULO VII: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA HACIENDA GANADERA LA “CONCEPCIÓN DE JESÚS MARIA”

	Página
7.1. Descripción del negocio.....	88
7.1.1. Idea de negocio.....	88
7.1.2. Forma jurídica.....	88
7.2. Misión de la empresa ganadera.....	89
7.3. Visión de la hacienda ganadera.....	89
7.4. Objetivo.....	90
7.4.1. Valores.....	90
7.4.2. Objetivo estratégico.....	90
7.5. Estrategias.....	90
7.5.1. Estrategia genérica.....	90
7.5.2. Estrategias organizacionales.....	91
7.5.3. Estrategias económico-financieras.....	91
7.5.4. Estrategias competitivas.....	91
7.6. Análisis de la demanda.....	92
7.7. Marketing Mix.....	93
7.7.1. Descripción del producto.....	93
7.7.1.1. Garantía del producto.....	93
7.7.1.2. Ciclo de vida del producto.....	94
7.7.2. Plaza.....	95
7.7.3. Precio.....	96
7.7.4. Promoción.....	96

	Página
7.8. Administración de operaciones.....	97
7.8.1. Diseño de las áreas establecida .....	97
7.8.2. Construcciones e instalaciones.....	98
7.8.2.1. Alambradas divisionales .....	99
7.8.2.2. Construcciones para manejo, atención y control .....	99
7.8.2.2.1. Corrales .....	99
7.8.2.2.2. Ensenadas .....	99
7.8.2.2.3. Sesteaderos .....	99
7.8.2.3. Construcciones para aprovisionamiento de agua .....	100
7.8.2.3.1. Tajamares .....	100
7.8.2.3.2. Bebederos .....	100
7.8.2.3.3. Aljibes .....	100
7.8.2.4. Construcciones de viviendas para el personal.....	100
7.8.3. Proceso de producción en las áreas establecidas.....	101
7.8.3.1. Selección de reproductores considerados descartes.....	101
7.8.3.2. Apareamiento .....	102
7.8.3.3. Partos.....	102
7.8.3.4. Lactancia .....	102
7.8.3.5. Destete.....	103
7.8.3.6. Desarrollo.....	103
7.8.3.7. Selección .....	103
7.8.3.8. Descripción del proceso de Engorde.....	104
7.8.4. Hato bovino de la hacienda .....	105
7.8.5. Calendario anual de manejo .....	107
7.8.6. Programa de control sanitario .....	107
7.8.7. Identificación del hato bovino.....	109
7.8.8. Planillas de control.....	109
7.8.9. Alimentación.....	110
7.8.10. Índice de la producción del hato bovino .....	111

	Página
7.8.11. La estructura.....	112
7.8.11.1. Organización .....	112
7.8.11.2 Manual de funciones .....	113
7.8.11.3. Administración de recursos humanos .....	117
7.9. Presupuesto de ingresos y gastos .....	118
7.9.1. Presupuestos de ingresos.....	118
7.9.1.1. Ingresos por venta de hato de engorde .....	118
7.9.2. Presupuestos de gastos .....	119
7.9.2.1. Insumos .....	119
7.9.2.1.1. Sanidad animal .....	119
7.9.2.1.2. Semillas de pasto forrajero.....	120
7.9.2.1.3. Sales minerales.....	121
7.9.2.2. Sueldos y salarios.....	122
7.9.2.2.1. Sueldos personal permanente .....	122
7.9.2.2.2. Sueldos personal eventual .....	123
7.9.2.3 Combustibles y lubricantes .....	124
7.9.2.4. Mantenimiento de equipos y vehículos.....	125
7.9.2.5. Mantenimiento de construcciones e instalaciones .....	126
7.9.2.6. Gastos financieros .....	127
7.9.2.7. Gastos de comercialización.....	128
7.9.2.7.1. Transporte del hato de venta .....	128
7.9.2.7.2. Gastos de publicidad .....	129
7.9.2.8. Gastos administrativos .....	130
7.9.2.8.1. Gastos en aguinaldos y beneficios sociales.....	131
7.9.2.9. Depreciación .....	131
7.9.2.10. Amortización de las inversiones diferidas .....	133
7.10. Evaluación económico–financiera de la propuesta .....	134
7.10.1. Inversiones .....	134
7.10.2. Estructura de financiamiento.....	136

	Página
7.10.3. Costos .....	136
7.10.4. Estados proyectados .....	139
7.10.5. Flujos de caja.....	141
7.10.6. Criterios de evaluación.....	145
 <b>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
8.1. Conclusiones .....	148
8.2. Recomendaciones.....	148
 <b>CAPÍTULO XV: BIBLIOGRAFÍA</b>	
8.3. Bibliografía .....	149

## ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro N° 1	
Tasa de crecimiento PIB - PIB PERCAPITA.....	27
Cuadro N° 2	
Tasa del crecimiento del desempleo.....	28
Cuadro N° 3	
Valor bruto de producción primaria, según grupo de producción.....	30
Cuadro N° 4	
Ganado bovino: número de cabezas.....	31
Cuadro N° 5	
Producción de carne de ganado bovino.....	32
Cuadro N° 6	

Tarija y Bolivia: indicadores demográficos.....	38
Cuadro N° 7	
Tamaño de las unidades ganaderas.....	40
Cuadro N° 8	
Comparación anual de bovinos a faeneo (con registros mensuales).....	42
Cuadro N° 9	
Mercados y distribuidores finales de carne bovina en la ciudad de Tarija.....	43
Cuadro N° 10	
Productos sustitutos.....	46
Cuadro N° 11	
Estancias ganaderas con mayor número de bovinos en el departamento de Tarija....	47
Cuadro N° 12	
Evaluación de las variables del micro entorno .....	48
Cuadro N° (13, 14, 15,16).....	Anexo N°3

Página

Cuadro N° 17	
Categorías y crecimiento de hato bovino en la hacienda ganadera	
“La Concepción de Jesús María.....	55
Cuadro N° 18	
Venta de bovinos.....	58
Cuadro N° 19	
Bovinos vendidos (convertidos en Kilogramos Gancho).....	59
Cuadro N° 20	
Precio promedio de bovinos vendidos en la hacienda ganadera	
“La Concepción de Jesús María”.....	59
Cuadro N° 21	
Definición de la población meta del comercializador final.....	68



Cuadro N° 22	
Número de encuestas por mercados en la ciudad de Tarija.....	71
Cuadro N° 23	
Demanda proyectada de reses vivos.....	92
Cuadro N° 24	
Medio de publicidad.....	97
Cuadro N° (25, 26)	
Datos referenciales para el establecimiento de las áreas productivas.....	Anexo N° 9
Cuadro N° 27	
Inversión.....	Anexo N° 11
Cuadro N° (28, 29, 30, 31, 32)	
Materiales de construcción e instalación.....	Anexo N° 11
Cuadro N° 33	
Promedio de peso kilogramos en reses vivos.....	105
Cuadro N° 34	
Hato bovino de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”.....	106
	Página
Cuadro N° 35	
Calendario anual del manejo del hato bovino de la hacienda ganadera.....	107
Cuadro N° 36	
Programa del control sanitario.....	108
Cuadro N° 37	
Ventas estimadas de reses vivos.....	119
Cuadro N° 38	
Costo total sanidad animal.....	120
Cuadro N° 39	
Gastos en semillas de pastos.....	121
Cuadro N° 40	

Gastos en sales minerales.....	122
Cuadro N° 41	
Gasto en personal permanente.....	123
Cuadro N° 42	
Gastos en personal eventual.....	124
Cuadro N° 43	
Gastos en combustibles y lubricantes.....	125
Cuadro N° 44	
Gastos en mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo.....	126
Cuadro N° 45	
Gastos en mantenimiento de construcciones e instalaciones.....	127
Cuadro N° 46	
Gastos financieros.....	128
Cuadro N° 47	
Gastos en transporte del hato de venta.....	129
Cuadro N° 48	
Gasto en publicidad.....	130
Cuadro N° 49	
	Página
Gastos de administración.....	130
Cuadro N° 50	
Depreciaciones.....	131
Cuadro N° 51	
Amortización de activos diferidos.....	133

## ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tablas N° 1	
Índice de producción del hato bovino.....	56
Tablas N° 2	
Calendario sanitario.....	(Anexo N° 4)
Tablas N° 3	
Composición de química del monte forrajero.....	(Anexo N° 4)
Tablas N° 4	
Calendario climático y forrajero.....	(Anexo N° 4)
Tabla N° 5	
Diagnóstico FODA.....	62
Tabla N° 6	
El proceso de producción del hato bovino de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”.....	106
Tabla N° 7	
Carga animal, oferta y consumo de forraje.....	(Anexo N° 13)
Tabla N° 8	
Carga animal, oferta y consumo de forraje.....	(Anexo N° 13)
Tabla N° 9	
Índice de producción.....	112
Tabla N° 10	
Inversión total requerida.....	135
Tabla N° 11	
Costos de producción.....	137
Tabla N° 12	

Estados de resultados proyectados.....	140
Tabla N° 13	
Flujo de caja económico.....	141
Tabla N° 14	
Flujo de caja financieros.....	142
Tabla N° 15	
Índice de evaluación económico.....	146
Tabla N° 16	
Índice de evaluación financieros.....	147

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico N° 1	
Canal de comercialización.....	60
Gráfico N° 2	
Organigrama de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”.....	61
Gráfico N° 3	
Logotipo de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”.....	89
Gráfico N° 4	
Comercialización de bovinos.....	95
Gráfico N° 5	
Organigrama.....	113

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Página</b>
Figura N° 1	
<b>Funciones de plan de negocios .....</b>	<b>9</b>
Figura N° 2	
<b>Las cinco fuerzas competitivas.....</b>	<b>13</b>
Figura N° 3	
<b>El proceso de la investigación de mercado.....</b>	<b>18</b>
Figura N° 4	
<b>Las cuatro “P” del Marketing Mix.....</b>	<b>20</b>
Figura N° 5	
<b>Proceso de producción.....</b>	<b>21</b>
Figuras N° 6	
<b>Estrategia genérica.....</b>	<b>91</b>