

1. INTRODUCCIÓN

La actividad ganadera en Bolivia se encuentra en procesos de cambio por la paulatina introducción de criterios de calidad en la producción de carne con la crianza sobre pasto cultivado y el establecimiento de supermercados y frías modernas; que van introduciendo en forma lenta criterios de diferenciación de precio basados en la calidad y presentación de la carne, aspectos antes desconocidos.

En la Tercera Sección de la Provincia Gran Chaco (departamento de Tarija) región ganadera, que representa la forma de vida de 500 familias, organizados en 20 filiales (ver mapa en el anexo 1) y representados por la Federación de Ganaderos del Chaco (FEGACHACO). Desarrollan sus actividades ganaderas de forma tradicional en las zonas: pie de monte, transición y llanura chaqueña.

Una de las ganaderías tradicionales es la hacienda “La Concepción de Jesús María” se encuentra situada en la llanura chaqueña asociada en la filial Quintín Ortiz; se dedica a la producción de bovinos para carne con una alimentación estratégica de varias especies arbóreas y arbustivas bajo un sistema extensivo tradicional, caracterizado por la ausencia de un manejo racional de los recursos forrajeros y del hato bovino; obteniendo productos de baja calidad dificultando la aceptación por el mercado consumidor.

Ante esta situación, para responder a las necesidades y oportunidades de los mercados se propone mejorar el sistema de producción y comercialización de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”.

Esta idea propuesta será desarrollada y evaluada por una herramienta de la administración moderna como es el plan de negocios; que se entienden de forma amplia e incluyen aspectos de administración en la ganadería bovina, así como la gestión y formas novedosas de organización en general, que actualmente no están siendo aplicadas por los ganaderos tradicionales, pero sin embargo tendrían importantes efectos sobre la competitividad en el sector ganadero.

Precisamente este trabajo será el desarrollo de un plan de negocio para la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” que se dedica a la producción de bovinos para carne.

Se pretende que el presente trabajo pueda servir de guía a los ganaderos que deseen mejorar su sistema de producción y comercialización de bovinos de carne.

2. PROBLEMÁTICA

La actividad ganadera en la llanura de la Tercera Sección de la Provincia Gran Chaco lo realiza en un sistema extensivo tradicional que se caracteriza por la ausencia de manejo racional de los recursos forrajeros, provocado por la escasa e inadecuada infraestructura. Que surge en forma progresiva los problemas de consanguinidad, deficiencia alimentaria y prevalencia de enfermedades en el hato bovino.

Ante esta situación se ha determinado que el sistema de producción tradicional no es sostenible; es decir que sin cambio a mediano y largo plazo no será factible vivir de la ganadería por falta de recursos forrajeros naturales en el chaco¹.

La hacienda ganadera “La concepción de Jesús María” se encuentra ubicada en el sector de la llanura chaqueña a 180 km en dirección este del pueblo de Villa montes asociada a la filial Quintín Ortiz; siendo su localización geográfica lo siguiente: 21°12'39.5" latitud sur y 62° 24'33.6" longitud oeste, con altura de 270 SNM; las precipitaciones se concentran en los meses de noviembre a marzo, con un promedio anual de 450 mm (1 mm = 1 litro de agua/m² de superficie), con 7 a 8 meses de época seca.

El clima de la región de la llanura chaqueña corresponde al tipo climático semí-árido;

La temperatura media anual es de 24 ° C; la máxima de 30° C y la mínima de 17.7°C.

En los meses de noviembre y diciembre las temperaturas superan los 48° C y en los

¹ Nelson Joaquín Philippe Van Der Grinten “Manejo de los recursos forrajeros para la ganadería en el chaco” Pág. 3

meses de Junio y Julio se registran mínimas de hasta - 6° C; en consecuencia el clima es cálido, con inviernos y primaveras secos.

Los suelos son muy jóvenes, poco evolucionados y muy frágiles, factor que provoca una fuerte susceptibilidad a ser degradado por un mal manejo; se presenta con un franco arcilloso limoso y una agregación no consolidada con la fracción orgánica.

En el año 1990 la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” inicia con un hato 60 cabezas de ganado bovino de la raza criolla, en infraestructura se contaba con la apertura de 15 km de caminos, 2 atajados, un corral y su ensenada; en personal permanente se contaba con un vaquero.

En la medida que se aumentaba el hato bovino se venía realizando inversiones en infraestructura especialmente para el suministro de agua que era uno de los problemas que sobresalía, como también inversiones en reproductoras y reproductores machos.

En el año 2006 se cuenta con un hato bovino de 1.251 cabezas de la raza mestizo criollo, en infraestructura se tiene 64 km de alambrada perimetral, 40 km de caminos, 3 corrales funcionales, 3 corrales rústicos, 3 sesteaderos, 2 ensenadas, 10 atajados (excavaciones para la cosecha de agua de lluvia), tres posos perforados (que se obtiene agua subterránea), 3 viviendas construidas con ladrillo y sementó; en personal permanente se tiene 2 vaqueros.

De esta forma se viene realizando las inversiones para dar sostenibilidad a la actividad que se desarrolla en un sistema extensivo, pero en la medida que se aumenta el hato bovino se va percibiendo necesidades de aumentar las inversiones como ser: en la implementación de divisorias para formar áreas de reproducción, crecimiento y engorde para aprovechar mejor los recursos forrajeros y obtener un hato de venta con mayor peso y calidad en un corto tiempo.

De esta forma se pretende mejorar el sistema de producción, para comercializar un producto de mejor calidad y desarrollar una ganadería planificada y organizada.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué oportunidad de mercado existe para mejorar el sistema de producción y comercialización de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”?

4. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La ganadería tradicional se ve limitada, por el ambiente competitivo en que se vive donde tenemos que pensar en producir lo que el consumidor quiere. Para ello es necesario poder captar los cambios con la mayor rapidez posible y tener la flexibilidad para adaptarse a los mismos con el propio sistema productivo enmarcado a maximizar las oportunidades del mercado.

4.1. Justificación práctica

La implicación práctica deriva del hecho de proponer mejorar el sistema de producción y comercialización de bovinos para carne en base a una herramienta de evaluación y orientación operativa como es el plan de negocios; es este caso:

Plan de negocio para la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”

4.2. Justificación teórica

Se aplicaran conceptos y definiciones que orientaran al desarrollo del plan de negocios, siendo un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz.

En este caso se desarrollara un plan de negocios para mejorar el sistema de producción y la comercialización de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” que se dedica a la producción de bovinos de carne de la forma tradicional.

5. METODOLOGÍA

En toda investigación es necesario determinar el método que se utilizará en el desarrollo de la misma, puesto que a través de ella se llegarán a los objetivos trazados de la investigación.

- ♣ **Marco teórico;** que consiste en la preparación de un marco conceptual de manera que nos permita interiorizarnos en forma teórica sobre los aspectos que guíen el desarrollo del plan de negocios con la finalidad de llegar a la parte práctica de manera adecuada cumpliendo los objetivos propuestos.

- ♣ **Marco práctico;** Se contará con información primaria y secundaria para la investigación exploratoria y descriptiva. Luego se utilizará el método inductivo, para que lo diagnosticado pueda inferir en las proposiciones para la propuesta.

La propuesta será desarrollada por el diagnóstico y el marco teórico que inducirá al desarrollo de un plan de negocios para la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”

6. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

6.1. Objetivo general

Formular un plan de negocio para mejorar el sistema de producción y comercialización de bovinos para carne de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” ya que mide el riesgo y la factibilidad financiera económica del proyecto, al mismo tiempo el plan se convierte en un instrumento estratégico y operativo, que orientará el desarrollo de la actividad de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”

6.2. Objetivos específicos

- ♣ Formular un marco teórico con todos los elementos que comprende el estudio
- ♣ Realizar un análisis interno de la situación actual de la hacienda ganadera, para determinar sus debilidades y fortalezas.
- ♣ Elaborar una investigación de mercado que permita conocer la expectativa de demanda.
- ♣ Determinar la viabilidad técnica, económica y financiera

- ♣ Identificar la infraestructura de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”
- ♣ Hacer un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”.

7. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. Alcance espacial

El alcance de la presente investigación comprende la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” que se encuentra en la llanura chaqueña de la Tercera Sección, Provincia Gran Chaco (departamento Tarija) y los comercializadores finales de carne bovina en la ciudad de Tarija

7.2. Alcance temporal

El presente estudio comprenderá analizar datos e información relacionados a los periodos 2004 a 2007.

7.3. Área temática

- a). Área general: Administración
- b). Área particular: Planificación
- c). Área específica: Plan de negocio

Capítulo I: PLAN DE NEGOCIOS

1.1. DEFINICIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocio puede definirse como un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.¹

El plan de negocios debe entenderse como un estudio que de una parte, incluye el análisis del 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, proyectado esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel del atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

Al respecto el Ministerio de Desarrollo Económico del país, manifiesta lo siguiente:

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 (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?), y financiera (¿existen los recursos necesarios?).

El plan de negocios es la garantía de la seriedad de un proyecto y un documento fundamental, tanto para una gran empresa como para un pequeño o micro productor.²

Analizando las anteriores definiciones se puede concluir que, el plan de negocios se constituye en una importante herramienta administrativa, un plan fundamental para virar una empresa; porque se apoya sobre un proceso de planificación sistemático y eficaz, que conduce a obrar con la plena convicción de que la sola intuición

¹ Borello, Antonio; EL PLAN DE NEGOCIOS; 1ra. Edición; Mac Graw Hill; Colombia, Pág. 9

² Ministerio de Desarrollo Económico, COMO HACER UN PLAN DE NEGOCIOS, cartilla N° 3, 20 de julio de 2003, Pág. 1

empresarial ya no es una condición suficiente para el desarrollo de una empresa estable y duradera.

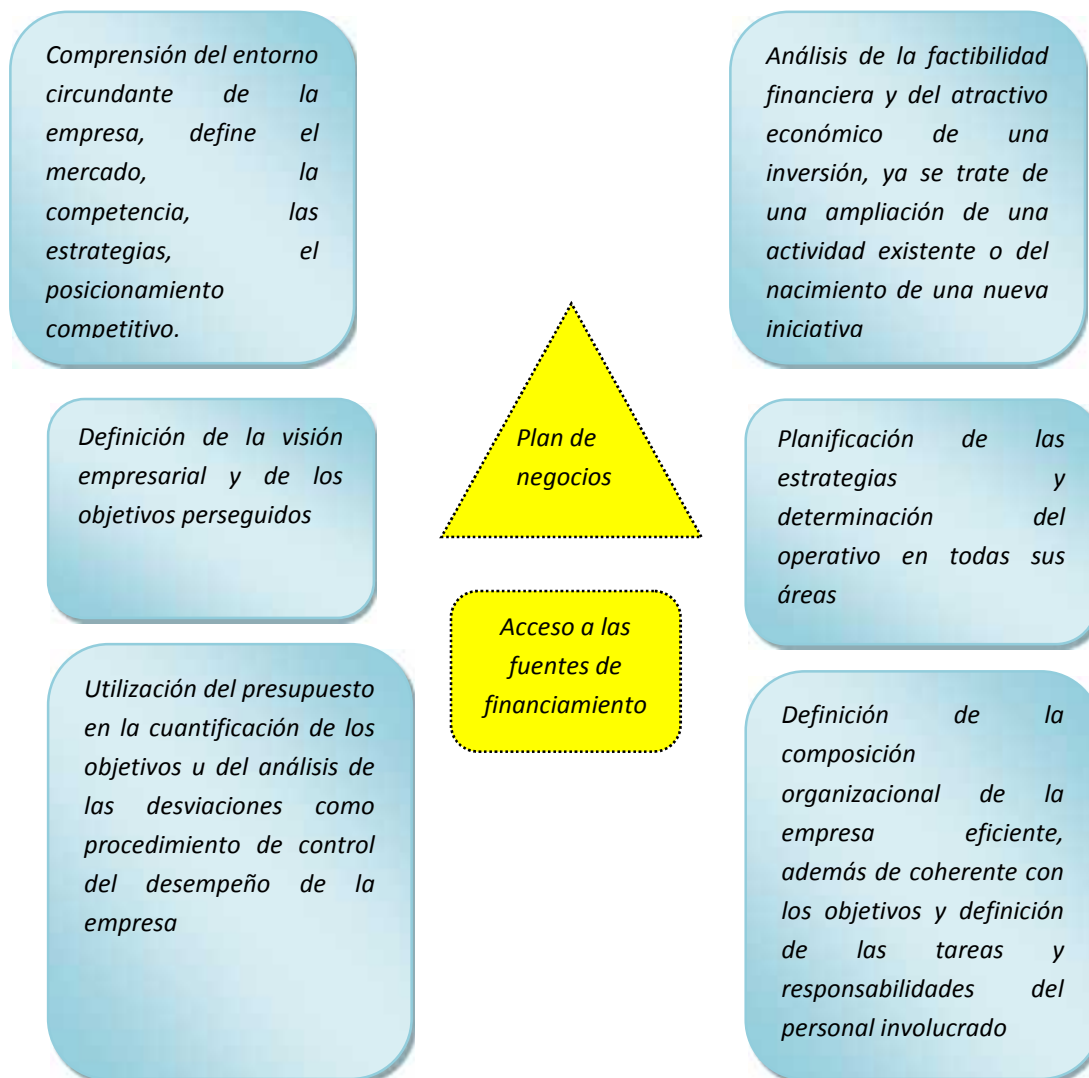
1.2. FUNCIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS

La preponderancia que tiene la elaboración de un plan de negocios al momento de pretender hacer un emprendimiento son las múltiples e importantes funciones que cumple este documento. Estas funciones son explicadas a continuación mediante la figura 1 propuesta por Antonio Borello.³

³ Borello, Antonio; EL PLAN DE NEGOCIOS; 1ra. Edición; Mac Graw Hill; Colombia, Pág. 11

Figura N° 1

FUNCIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS



Fuente: Borello, A. El plan de negocios. McGraw-Hill Colombia Pág. 11

2.3. 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. Si para una empresa en la fase de apertura, este 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.

El plan de negocios es una serie de actividades relacionadas, que pasa por 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 implantación de la disposición organizativa interna o los planes de inversión, que permite al empresario/gerente asumir, por un lado, un comportamiento siempre reactivo a los estímulos del entorno externo, y por otro, racional y eficiente a nivel de gestión.

El plan de negocios, como instrumento de orientación y evaluación, constituye su verdadera función interna. Es decir, está orientado hacia el interior de la organización. Al mismo tiempo, un plan de negocio puede ser un instrumento capaz de convencer a los actores económicos externos a la empresa, sobre la credibilidad del negocio.

Desde esta óptica, un plan de negocio correcto permite el logro de los siguientes objetivos.

- ♣ Gracias a su función interna de análisis y revisión de todas las áreas inherentes a la empresa, el plan ayuda al empresario a tener una plena comprensión del negocio. 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.
- ♣ Las proyecciones económicas/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.

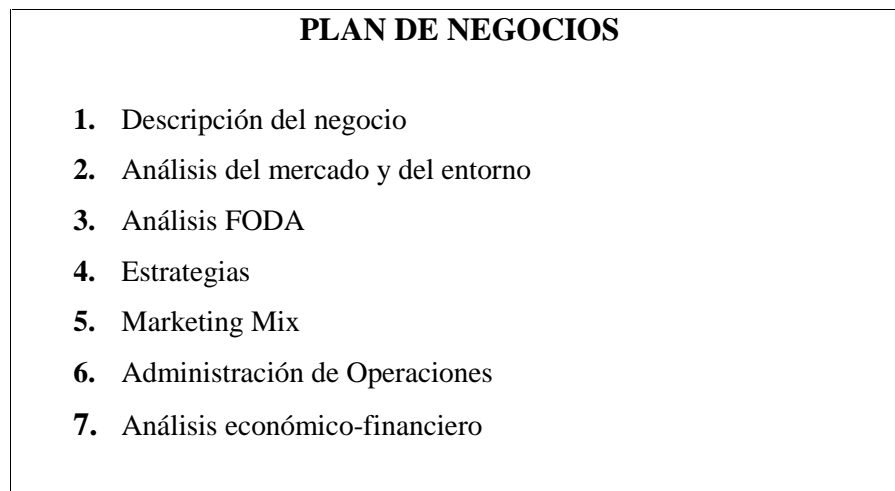
- ♣ Un completo análisis de la situación financiera en curso de la empresa, y la definición de la naturaleza de la actividad ejercida permiten dirigir al empresario hacia la selección del canal y del tipo de financiación mas adecuado, en relación con la destinación que se dará a los recursos recibidos.⁴

Gracias a los elementos que lo componen, y a su naturaleza de instrumento de análisis y de trabajo, observamos que el plan de negocios es una herramienta extremadamente útil, bien sea en la determinación de la factibilidad de una inversión o en la gestión de la actividad empresarial.

1.3. ESTRUCTURA

Algunos autores mencionan como debemos redactar y estructurar el plan de negocios, sin embargo la mayoría de estos coincide que para elaborar un plan de negocios hay que adecuarla a la realidad de la empresa y al objetivo perseguido.

El presente proyecto se desarrollará con la siguiente estructura:



Fuente: Elaboración propia

⁴ Borello, A. El plan de negocios. McGraw-Hill Colombia Pág. 16

Capítulo II: COMPONENTES DEL PLAN DE NEGOCIOS

2.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1.1. Idea de Negocio

La idea que se desencadena el proceso de constitución raramente aparece por sí misma; es necesario adoptar una postura activa de observación y análisis para llegar a ella, puesto que son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio concreto.

El punto de partida para desarrollar un plan de negocios es la idea, puede que esta sea la solución a un problema; puede tratarse de un nuevo producto o un nuevo servicio, pero también puede ser una innovación dentro de un negocio ya existente, por ejemplo, un nuevo proceso de producción, una nueva forma de distribución o cualquier otra mejora en el diseño, producción o venta de un producto o servicio. Básicamente la idea en si misma, no tiene ningún valor intrínseco. Solo adquiere valor económico cuando se a convertido en una realidad en el mercado.⁵

Sin una idea de negocio no hay empresa. Sin embargo, la idea no constituye el punto final del proceso creativo, sino su comienzo. La idea es el punto de partida de un largo proceso de desarrollo hasta lograr un plan de negocios perfectamente maduro.

2.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO Y EL MICROENTORNO

El análisis del entorno permitirá darse cuenta del contexto en el cual la hacienda ganadera desarrolla su actividad y si favorece o no realizar inversión en la misma.

⁵ Sistema boliviano de Competitividad y productividad. 2002 crecer; Herramienta para el desarrollo gerencial

2.2.1. Macro entorno

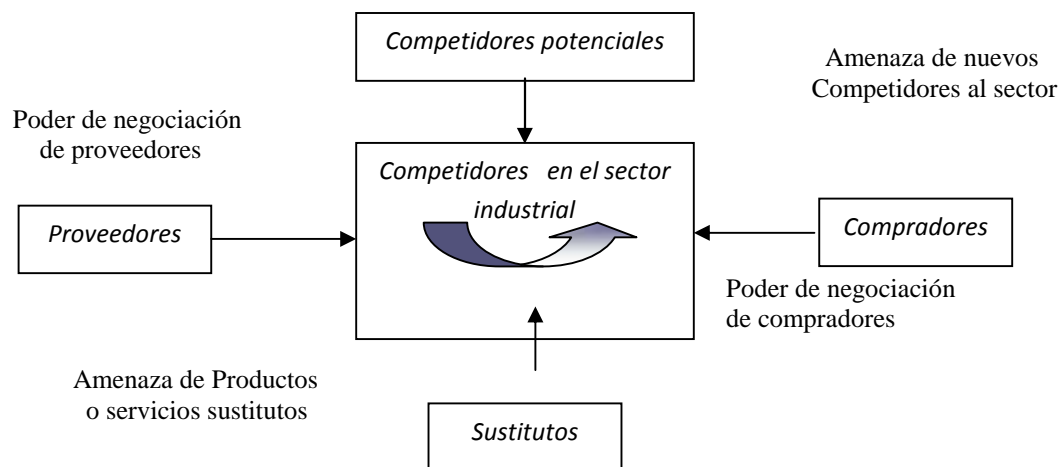
Kotler y Armstrong mencionan que el macro entorno está compuesto por fuerzas sociales que afectan al microentorno (fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales).⁶

La empresa y todos los demás agentes operan en un gran macro entorno de fuerzas que definen las oportunidades de la empresa y le plantea amenazas.

2.2.2. Micro entorno

Michael E. Porter, considera que la mejor forma de estudiar el micro entorno es por medio del análisis de la industria, donde presenta a las fuerzas competitivas. En su libro ventaja competitiva.⁷

Figura: 2 Las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Ventaja competitiva, Michael E. Porter CESCOSA. Reimpresión. Pag. 21-22

⁶Kotler, P. y G. Armstrong. MARKETING. Prentice Hall. 10ª Ed. Pág. 118

⁷ Porter, M. "Ventaja Competitiva" Ed. CESCOSA. 15ª reimpresión. Pág. 21-22

♣ **La amenaza de nuevos competidores**

Los competidores susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entradas. Los competidores potenciales pueden ser identificados entre los grupos de empresa siguientes:

- Las empresas externas al producto mercado que podrían fácilmente superar los obstáculos a la entrada.
- Las empresas para las cuales una entrada constituiría una sinergia manifiesta.
- Las empresas para las cuales una entrada es la prolongación lógica de su estrategia.
- Los clientes o los proveedores que pueden proceder a una integración hacia el origen o hacia el consumidor.

♣ **La amenaza de los productos sustitutos**

Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre. Los precios de los productos sustitutos imponen un techo al precio que las empresas del productos – mercado pueden practicar.

♣ **El poder de negociación de los clientes**

Los clientes detentan un poder de negociación frente a los proveedores. Pueden influir en la rentabilidad potencial de una actividad, obligando a la empresa a realizar rebajas en los precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pagos más favorables o también enfrentando un competidor contra otro.

♣ **El poder de negociación de los proveedores**

El poder de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tiene la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. Proveedores

poderosos pueden así hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios productos las subidas de costes aplicadas.

♣ **La rivalidad entre los competidores**

Para la organización será mas difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy posesionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.⁸

2.3. ANÁLISIS FODA

El diagnostico FODA es el análisis de fortalezas y debilidades de una organización y así como de sus oportunidades y amenazas del entorno. Este análisis se realiza con el fin de identificar un nicho estratégico que la organización pueda explotar.⁹

A la luz del análisis FODA la gerencia también tiene la oportunidad de avaluar su misión actual y sus objetivos.

Johnson y Scholes, convenientemente opinan que al considerar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades no deben limitarse solo con listarlas, hay que desarrollar un análisis estructurado y profundo que concrete hallazgos que contribuyan a la formulación de estrategias. Para lo cual plantean tres pasos los cuales los citamos a continuación:

- Identificar la estrategia actual.
- Identificar los cambios clave en el entorno de la organización.
- Identificar las capacidades de la organización.¹⁰

⁸ Jean Jaques Lambin : “MARKETING ESTRATEGICO”. Mc Graw Hill. 3ra Ed. Pág. -292

⁹ Robbins, S. y C. Mary. ADMINISTRACIÓN 5ta Ed. 1996. Pág. 265-266

¹⁰ Johnson. G. y K. Sholes. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Prentice Hall. 3ª Ed. Pág. 174

Los autores concluyen diciendo que:

El análisis DAFO proporciona un mecanismo para pensar sistemáticamente hasta el punto que la organización pueda arrastrar su entorno. Sin embargo este análisis requiere la comprensión tanto del entorno como de las capacidades de los recursos de la organización.

2.3.1. Análisis FODA

El diagnóstico externo toma en cuenta los siguientes puntos:

Diagnóstico externo		
Amenazas y oportunidades		
Demanda	Oferta	Condiciones competitiva
Evolución de la demanda	Capacidad de la industria	Competidores actuales
Tamaño	Estructura de costos	Competidores potenciales
Crecimiento de cada segmento	Economía del sector	productos sustitutos
Características de la demanda	Distribución	Clientes
	Sistema financiero	Proveedores
	Dim. Técnicas y sociales	

El diagnóstico interno estudia:

Diagnóstico interno	
Fortalezas y debilidades	
Recursos humanos	Recursos técnicos
Calificación y formación de la mano obra	Modernidad del equipo
Elemento social y cultural de la empresa	Capacidad de producción
Rotación de personal	Potencial de investigación
Cantidad por área	
Recursos comerciales	Recursos financieros
Fuerza de la red de distribución	Estructura de costos
Calidad de productos y servicios	“Cash-flow”
Variedad de la gama de productos y servicios	Capacidad de autofinanciamiento
Imagen de marca	Sistema de gestión

2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Malhotra define a la investigación de mercados como la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”.¹¹

¹¹ Malhotra, N. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Prentice. Hall. 2ª Ed. Pág. 8

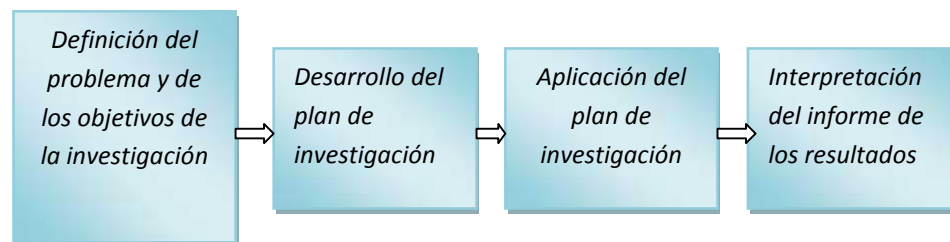
2.4.1. Proceso de Investigación de Mercado

El proceso de la investigación de mercado, se divide en cuatro fases:

- 1). Definición del problema y de los objetivos de la investigación.
- 2). Desarrollo del plan de investigación.
- 3). Aplicación del plan de investigación.
- 4). Interpretación e informe de los resultados.

Figura N° 3

El proceso de la investigación de mercado



Fuente: Kotler, P. y G. Armstrong. MARKETING. Prentice Hall. 10a Ed. Pág. 158

- ♣ **Definición del problema y de los objetivos de la investigación.-** La definición del problema y de los objetivos de la investigación guía la totalidad del proceso de investigación. El directivo de marketing y el investigador deben colaborar estrechamente para definir el problema y poner en común los objetivos de la investigación.¹²
- ♣ **Desarrollo del plan de investigación.-** El plan de investigación expone las fuentes de información existente y detallada los diferentes enfoques de investigación, especifica los métodos que se utilizarán para contactar con los posibles participantes, los planes de muestreo y los distintos instrumentos que utilizarán los investigadores para obtener nuevos datos.

¹² Kotler, P. y G. Armstrong. MARKETING. Prentice Hall. 10ª Ed. Pág. 11

- ♣ **Ejecución del plan de investigación.-** El siguiente paso para el investigador consiste en poner en marcha el plan de investigación comercial. Esto supone recopilar, procesar y analizar la información.
- ♣ **Interpretación e informe de resultados.-** El investigador debe interpretar los datos, extraer conclusiones e informar de lo anterior a la dirección.

El estudio del mercado busca darle al empresario una idea del riesgo que corre su producto de ser o no aceptado en el mercado.

2.5. MARKETIG MIX

Kotler y Armstrong lo identifica como “un conjunto de instrumentos de marketing tácticos y controlables (Producto, Precio, Plaza y Promoción) que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo”.

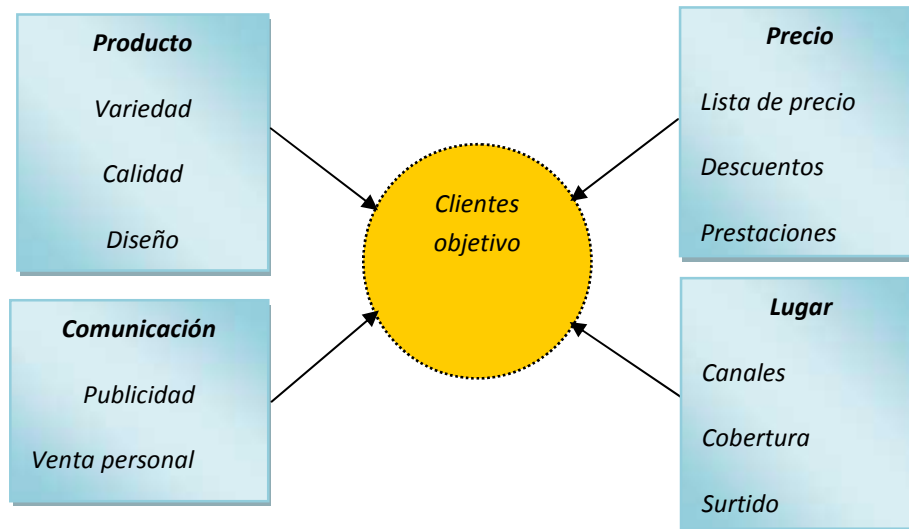
Se identifican las variables mencionadas de la siguiente manera:

- ♣ **Producto;** Se refiere a la combinación de bienes y servicio que ofrece una empresa a su mercado objetivo.
- ♣ **Precio;** Es la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener un producto
- ♣ **Plaza;** Se refiere a todas las actividades que realiza la empresa para hacer accesible un producto a un público objetivo.
- ♣ **Promoción;** Se refiere a todas las actividades que desarrolla una empresa para comunicar los meritos de sus productos y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que compren.¹³

El marketing mix constituye el fuego de herramientas de una empresa para el establecimiento de posiciones fuertes en los mercados objetivos. (ver la figura 4)

¹³ Kotler, P. y G. Armstrong. MARKETING. Prentice Hall. 10ª Ed. Pág. 62

Figura: N° 4 Las cuatro “p” del Marketing Mix



Fuente: Kotler, P. y G. Armstrong. MARKETING

2.6. ESTRATEGIAS

2.6.1 Definición de estrategia

La tarea de formular una estrategia parte del análisis interno y externo de la organización. Una vez analizada la situación total de la empresa se podrá definir una estrategia que logre los resultados financieros y estratégicos planeados.

Estrategia Empresarial; Es un patrón de movimientos de la empresa y de los enfoques de la dirección que se usa, para lograr los objetivos organizacionales y para luchar por la misión de la empresa. La estrategia es la respuesta organizacional al crítico asunto gerencial sobre como lograr los resultados con relación a la situación ambiental y las expectativas empresariales”.¹⁴

Miranda dice que la estrategia es: “Establecer la forma para adecuar los recursos disponible de la mejor manera posible, para alcanzar los objetivos. Dicho de otra

¹⁴ Crecer, herramienta para el desarrollo G. Sistema boliviano de competitividad productividad. 2002.

manera, consiste en acomodar los factores internos a los externo para alcanzar la mejor posición competitiva”.¹⁵

2.7. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

Koontz y Weihrich dicen que el termino administración de operaciones se refiere a las actividades necesarias para producir y ofrecer un producto físico o un servicio.¹⁶

2.7.1. Proceso de producción

El proceso de producción supone la resolución al problema de acomodar las cantidades de recursos disponibles (o su búsqueda y obtención) para proporcionar las cantidades de productos (producción) que optimice alguna función (cantidad, beneficio, mínimos costes, rentabilidad, rendimiento). Todo ello se hace mediante las “tecnologías” de producción o función de producción.¹⁷

Figura: N° 5 proceso de producción



Fuente: Miranda, A. El plan de negocios. Lección. Pagina WWW.

2.8. ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

2.8.1. El capital invertido

Borello, brevemente define a este punto como:

El capital invertido corresponde al monto total de los recursos necesarios para el inicio y la gestión normal de la empresa.¹⁸

¹⁵ Miranda, A. El plan de negocios. Lección. Pagina WWW

¹⁶ Koontz, H. y H. Weihrich. administración una perspectiva global 11a Ed. Mc Graw Hill. Pág. 696

¹⁷ Miranda, A. El plan de negocios. Lección. Pagina WWW

¹⁸ Borello Antonio; EL PLAN DE NEGOCIOS; 1ra Edición Mac Graw Hill; Colombia, Pág. 109

Sapag, dice que se trata de la sistematización de esa información, a fin de cuantificar la inversión en los activos que requiere el proyecto para la transformación de insumos, la determinación del monto de capital de trabajo requerido para el funcionamiento normal del proyecto después de su implementación.¹⁹

2.8.2. Las Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento deben entenderse como el lugar donde el emprendedor puede conseguir el capital para llevar a cabo el proyecto.

Las fuentes a las cuales una empresa puede acceder para financiar su propia actividad son varias, además del capital aportado por los socios y el préstamo bancario. Después de determinar la naturaleza y el monto de las necesidades de capital, del empresario/gerente, sobre la base de una correcta comprensión las palancas de financiamiento, establece las premisas de una eficaz planificación de la estructura de financiamiento.²⁰

♣ Fuentes internas

- Capital social, utilidades y préstamos de los socios.
- Cambio en la estructura del balance general existente.

♣ Fuentes externas

- Financiamiento comercial.
- Deudas con bancos y entidades financieras.
- Colocación de acciones, obligaciones (con las sociedades cotizadas) y otros títulos.
- Leasing y pagos a plazos.

¹⁹ Sapag, N. y R. Sapag Preparación y Evaluación de Proyectos. McGraw- Hill. Pág. 233

²⁰ Borello Antonio; EL PLAN DE NEGOCIOS; 1ra Edición Mac Graw Hill; Colombia, Pág. 22-27

- Fondos públicos y ayudas financieras y / o fiscales de leyes especiales.

2.8.3. Flujo de Caja

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuara sobre los resultados que en ella se determinen. La información básica para realizar esta proyección esta contenida en los estudios de mercado, técnico y organizacional, así como el cálculo anterior. Al proyectar flujo de caja, será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo nominal, valor residual, utilidades y pérdidas.²¹

Existen diferentes flujos para diferentes fines: uno para medir la rentabilidad del proyecto, otro para medir la rentabilidad de los recursos propios y un tercero para medir la capacidad de pago frente a los préstamos que ayudaron a su financiación.

2.8.4. El criterio del valor actual neto (VAN)

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.²²

2.8.5. El criterio de la tasa interna de retorno (TIR)

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una tasa de rendimiento anual, en donde la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

²¹ Sapag, N. y R. Sapag. FUNDAMENTOS DE PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS. McGraw-Hill. Santiago de Chile. Pág. 265

²² Sapag, N. y R. Sapag. FUNDAMENTOS DE PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS. McGraw-Hill. Santiago de Chile. Pág. 289-322

2.8.6. Análisis de sensibilidad

De acuerdo a Nassir Sapag los criterios de evaluación no miden la rentabilidad del proyecto, sino que solo mide la de uno de los tantos escenarios futuros posibles. Los cambios que casi con certeza se producirán en el comportamiento de las variables del entorno harán que sea prácticamente imposible esperar que la rentabilidad calculada sea la que efectivamente tenga el proyecto implementado. Pero, como también decíamos, mas vale una buena aproximación que no tener esta información para apoyar la toma de la decisión de emprender el proyecto.

Frente a esta limitación y a la necesidad de entregar al inversionista al máximo de información, surgen los modelos de sensibilidad como un complemento de toda evaluación.

El método más tradicional y común es el que analiza que pasa con VAN cuando se modifica el valor de alguna variable que se considera susceptible de cambiar durante el periodo de evaluación.

El modelo propone que se confeccionen tanto flujo de caja como posible combinaciones que se identifique entre las variables.

Analizar que pasa con el VAN cuando se modifica el valor de una variable estimada en el flujo inicial para que el proyecto siga siendo atractivo para el inversionista.

Este método es mucho más eficiente, por cuanto un solo valor límite, el cual, al ser conocido por el inversionista, le permite incorporar a la decisión su propia aversión al riesgo.

2.8.7. Análisis de riesgo

El comportamiento único de los flujos de fondos supuesto en el punto anterior es incierto, puesto que no es posible conocer con anticipación cual de todos los hechos que pueden ocurrir y que tiene efecto en los flujos de fondos ocurrirá efectivamente. Al no tener certeza sobre los flujos futuros de fondos que ocasionara cada inversión, se está en una situación de incertidumbre. Cada proyecto tiene asociado cierto grado

de riesgo que no puede excluirse de su evaluación, puesto que hará variar su nivel de aceptabilidad respectivo.

Capítulo III: ASPECTOS DEL EMPRESARIO AGROPECUARIO

3.1. SISTEMA DE PRODUCCIÓN PECUARIO

Solo existen esquemas generales de sistema de acuerdo a las condiciones del ecosistema en que se interactúa y al nivel de tecnología que se incorpora.

Así, se puede visualizar los siguientes tipos de sistemas:²³

3.1.1. Extensivos:

Se basa esencialmente en la cría de ganado mas que con un fin lucrativo, dedicado a un fin de subsistencia, en el cual el ganado, adquiere una doble opción, de ser un productor de leche o de carne según su necesidad.

Cabe mencionar que siendo un producto de subsistencia carece de la alimentación y los cuidados adecuados, como por ejemplo: la típica explotación familiar a nivel ejidal.

3.1.2. Semi-intensivos:

Consiste en la cría de ganado con fines comerciales, que son alimentados y cuidados de acuerdo a los alimentos naturales o elaborados que le permitan desarrollarse, es decir, se aprovechan los pastizales cuando la naturaleza lo permite y a falta de esto se alimentan de productos elaborados o enlatados.

3.1.3. Intensivos:

Es la crianza de ganado a gran escala con instalaciones, cuidados y tecnología avanzada, como por ejemplo: grandes empresas destinadas a la explotación de aves de postura.

²³ Guerra Guillermo Manual de Administración de Empresas Agropecuarias, 2ª Ed. Pag. 16

La diferencia entre ellos radica en el nivel de tecnología aplicada o mayor o menor input de energía.

3.2. EL EMPRESARIO FRENTE AL RIESGO

En cierta medida, el éxito de un empresario depende de su capacidad para hacerse responsable de su trabajo. Pero también de saber que en el futuro hay probabilidades de cambio de algunas variables, como los precios, los rendimientos, los costos, los precios relativos, problemas climáticos (sequías, exceso de lluvias), etc. Esto se denomina riesgo y siempre existe. Los empresarios asumen riesgos al hacerse responsables de sus propias decisiones. Y así, su suerte depende más de lo que se hace por sí mismo que de lo que hacen los demás o de las circunstancias externas.²⁴

Si bien es cierto que los fracasos deben ser aceptados como experiencias aleccionadoras, es mejor disminuir su posibilidad de ocurrencia. Para lo cual, los objetivos de la empresa y los planes de producción deben fijarse de acuerdo con las capacidades y los conocimientos existentes. Aceptándose tal como se es, acentuando puntos fuertes y prestando atención a los puntos débiles. Por otra parte, aunque lo mejor siempre sea conseguir la perfección en la consecución de una meta, muchas veces no es lo más adaptado a la realidad y haya que aceptar tal vez, que los resultados, antes que perfectos, sean aceptables.

²⁴ Guerra Guillermo Manual de Administración de Empresas Agropecuarias, 2ª Ed. Pag. 13

Capítulo IV: MACROENTORNO Y MICROENTORNO

4.1. MACRO ENTORNO DE LA HACIENDA GANADERA

La empresa ganadera como unidad productiva es un sistema socio-económico que es influenciado por un gran número de fuerzas o variables externas incontrolables, que deben ser consideradas y tomadas en cuenta por las empresas, estas fuerzas originan oportunidades, amenazas a las que deben hacerse frente y poder adaptarse.

Estas fuerzas externas o condiciones ambientales se agrupan en cuatro dimensiones para su análisis, éste se conoce como análisis PESTA es decir político, económico, social, tecnológico y ambiental.

Para identificar tanto oportunidades como amenazas del sector pecuario, se realiza un análisis de las diferentes variables que se mencionan a continuación.

4.1.1. Económico

Los resultados macroeconómicos muestran un buen desempeño económico para el año 2007, se espera alcanzar una tasa de crecimiento del PIB de 4.5% y de 3% en el PIB PER-CAPITA, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1
Tasa de crecimiento PIB, PIB-PERCAPITA

AÑOS			
2004	2005	2006	2007
PIB			
3.6%	3.9%	4.3%	4.5%
PIB PER-CAPITA			
1.3%	2.2%	2.6%	3.0%

Fuente: Elaboración propia a base de datos de INE

El déficit fiscal disminuirá del 5.7% (2004), al 3.4%. El desafío es reducir el desempleo del 8.7% (2004), al 7.5% lo que supone la generación de 88.000 empleos como promedio anual en el sector formal durante el periodo 2005-2007.

Cuadro N° 2

Tasa de crecimiento del Desempleo

AÑOS			
2004	2005	2006	2007
8.7%	8.6%	8.1%	7.5%

Fuente: Elaboración propia a base de datos de INE

Durante el primer semestre del 2006, el tipo de cambio nominal de venta se apreció en 0.3%, pasando de una cotización de Bs. 8.08 a Bs. 8.06 por dólar, reflejando el mayor flujo de divisas al país.

Para este año 2007 Bolivia tiene un horizonte económico que se torna optimista. Con tasas activas para empresas agropecuaria que se encuentran en el orden de 8.5% anual al 12% anual, esto hace pensar en inversiones con financiamiento sean mas viables que años anteriores con tasa de interés que llegaban al 17% anual; por el contrario, para los ahorrista las tasas de interés pasivas llegaron a bajar desde 1% hasta 0% en caja de ahorros. Estos índices financieros muestran la gran liquides actual de la banca boliviana.

Los principales elementos que coadyuvaron al mejoramiento de la economía boliviana fueron: el incremento de las exportaciones bolivianas en un 52%, la nacionalización de lo hidrocarburos, que ha permitido generar ingresos del IDH por \$ 322 millones en el primer semestre; en tercer lugar, la ejecución de la inversión publica fue superior en 3.2% a la ejecutada en similar periodo de 2005, en cuarto lugar, el incremento de 3.2% en la demanda interna asociado al aumento en el consumo de los hogares, en quinto lugar, la política monetaria y cambiaria que estuvo orientada a preservar la estabilidad de precios, otorgar la liquides necesaria al sistema

financiero y continuar apoyando, junto al ITF, desdoralizacion gradual de la economía.

El gobierno actual suscribió el Tratado de Comercio de los Pueblos (TCP) y la alternativa Bolivariana para las Americas (ALBA) entre Bolivia, Cuba y la Republica Bolivariana de Venezuela, que marco un nuevo tipo de relaciones económicas basadas en la cooperación, el comercio y la participación de nuevos actores. En este marco, la Republica Bolivariana de Venezuela otorgo una donación para la reactivación del aparato productivo, favoreciendo principalmente a los productores de pequeña escala. Respecto a la participación de Bolivia en las iniciativas regionales de integración comercial con Estados Unidos, se ha iniciado un proceso de negociación que permita establecer un acuerdo comercial de largo plazo con este país a fin de preservar las preferencias ya otorgadas a las manufacturas nacionales, pero que se traduzcan en beneficios mutuos para ambos países.

Finalmente, Bolivia asumió la Presidencia Pro-Témpore de la CAN, con el reto de salvar este proyecto de integración o encausarlo, junto al MERCOSUR, a un proyecto más grande de integración de la América del Sur.

Para el resto del año las expectativas económicas son positivas tanto a nivel de opinión de encuestas, como a nivel de los principales indicadores económicos. Así, existe una alta probabilidad que la tasa de crecimiento de la economía supere las proyecciones de principios de año.

Análisis Económico del Departamento de Tarija

El departamento de Tarija generó 11,50% del Producto Interno Bruto del país. En el año 2005, del total generado por la economía boliviana, y el Producto Interno Bruto Per Cápita alcanzó a 2.332 dólares estadounidenses, monto superior al promedio nacional de 987 dólares estadounidenses.

Los ingresos departamentales registraron un incremento de 122.16 millones de bolivianos; situación que a implicado el incremento de 35.67% en inversión publica respecto a la gestión 2005 y se destinaron el 48.96% al sector productivo.

El nivel de vida en la capital del departamento se ubica en el segundo puesto después de Santa Cruz y según el Instituto Nacional de Estadísticas de la población económicamente activa (personas de 10 años y más que trabajan o que buscan trabajo activamente) en la ciudad de Tarija el 96.4% se encuentra ocupada.

En la actividad Pecuaria, el grupo de Producción Pecuaria creció en 8.65%; en donde, Aves 4,94%, Servicios Pecuarios 2,54% y Ganado en Pie 1,17%. Se describe en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 3

VALOR BRUTO DE PRODUCCIÓN PECUARIA, SEGÚN GRUPO DE PRODUCTOS, 2004 - 2007

(En miles de bolivianos)

GRUPOS DE PRODUCTOS	TARIJA		BOLIVIA		
	2004	2005	2006	2007	Crecimiento (En %)
Producción pecuaria	9.576	10.265	271.993	290.194	8.65
Ganado en pie	68.750	69.554	974.123	986.827	1.17
Aves	3.806	3.994	176.457	204.991	4.94
Servicios pecuarios	197	202	3.196	3.281	2.54

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En el año 2006, en el departamento de Tarija, los reportes de Desastres Naturales llegaron a 111 casos, cifra superior a la registrada un año anterior cuando se reportaron 101 casos. Este comportamiento se debió principalmente al aumento de Heladas de 39 a 61 casos, al contrario, las Inundaciones y Sequías disminuyeron en 6 y 7 casos respectivamente.

Importancia económica de la Ganadería de Bovinos de Carne

La actividad ganadera bovina es fundamental para el país; La población bovina nacional es de 7.785.000 cabezas, con un valor bruto nacional de 200.000.000 \$us; se estima un consumo de 19/20 kg año per capita, la participación en el PIB Agropecuario nacional es del 17%, con una participación en el PIB nacional 2.5% y mueve en ventas alrededor de un millón de dólares por día, generando alrededor de 142.000 empleados directos y 400 mil jornaleros eventuales.

En los últimos años se registro un incremento de 6.6% en el número total de cabezas de ganado bovino en el país, registrándose en el 2006 aproximadamente 7.785 millones de cabezas. Se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 4

Ganado bovino: número de cabezas

AÑOS	N° DE CABEZAS (en miles)
2004	7.118
2005	7.305
2006	7.785

Fuente: WWW. INFOAGRO BOLIVIA

Del total nacional de ganado bovino, casi la mitad se encuentra en el departamento del Beni, que en más de 200 mil km² alberga al 48% de la población nacional de ganado bovino.

Actualmente las raza Nelore, Brahman, Pardo Zuiso, Herefor, Shorthorn cuyo nivel de calidad compite con las mejores del mundo. Estas razas se utilizan para mejorar las condiciones de crianza de bovinos Criollos.

En cuanto a la producción de carne esta tuvo un crecimiento de 2.9% y con una producción que supera las 177.314 TM de carne bovina. El departamento del Beni es de mayor producción de carne bovino luego esta Santa Cruz, Chuquisaca, y Tarija se

sitúa en el cuarto puesto con una producción de 10.136 TM de carne bovina en el año 2006. Se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 5
Producción de carne de ganado bovino
(En TM)

Departamentos	Años				
	2002	2003	2004	2005	2006
Beni	75.739	77.330	78.956	79.689	80.141
Santa Cruz	40.953	43.152	47.991	48.837	49.945
Chuquisaca	13.778	14.014	14.249	14.469	14.789
Tarija	9.145	9.394	9.643	9.954	10.136
La Paz	8.678	8.806	8.934	9.142	9.189
Cochabamba	6.589	6.849	7.139	7.258	7.689
Potosí	3.071	3.118	3.164	3.187	3.183
Oruro	1.096	1.145	1.199	1.202	1.215
Pando	642	668	693	714	727
Total	159.691	164.476	171.968	174.452	177.314

Fuente: WWW Infoagr.gov.bo/camelidos/mapa.htm

Los departamentos con mayor producción de carne de res como ser Beni, Santa Cruz comercializan una parte de su producto en los Departamentos de La Paz, Cochabamba, Tarija; lo transportan en cámaras frigoríficas y animales vivos en camiones.

Los departamentos de Tarija y chuquisaca se estiman que la mitad de la extracción es sacrificada y consumida localmente, la otra mitad es vendida a intermediarios que se encargan de trasladar animales vivos en camiones a los departamentos de Potosí, Cochabamba y Oruro.

Respecto a la comercialización a los mercados externos, la ganadería bovina de carne ha dado un salto importante al incursionar en la exportación de 18.000 toneladas anuales de carne bovino a Perú y Ecuador mediante los acuerdos de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Desde mayo del 2006 se formalizó la venta de carne al mercado venezolano que exporta 300 toneladas de carne procesada en el marco del ALPA y el TCP que tiene como meta duplicar la balanza comercial, y los posibles mercados de la carne bovina Boliviana esta Chile y la Unión Europea que tienen un déficit de 150.000 toneladas año estos países tienen preferencia la carne ecológica que pagan alrededor de \$us 30 el kg.

Existe una creciente demanda de carne en el exterior, si los grandes ganaderos transfieren en exportación un volumen significativo de su producción, el suministro de carne al mercado interno podría disminuir. El pequeño productor se beneficiaría debido al aumento en los precios y a mayores oportunidades de mercados.

Por último, los ganaderos de bovinos están agrupados en Federaciones y Asociaciones que son los que representan la voz del sector, las principales son: Federación de Ganaderos de Santa Cruz (FEGASACRUZ), Federación de Ganaderos del Beni (FEGABENI), Federación de Ganaderos del Chaco (FEGACHACO), la Asociación Boliviana de Criadores de Cebú (ASOCEBU), la Unión de Pequeños Ganaderos (UNAPEGA) y Asociaciones locales; todas afiliadas a la Confederación de Ganaderos de Bolivia –CONGABOL.

4.1.2. Político Legal

Bolivia vive en un ambiente de crisis política; ya que el sistema político de partidos se desarrolla alrededor de una lógica de tráfico de influencia basada en la repartición de trabajo del sector público a iniciativas de los partidos políticos tradicionales, que en la actualidad están en decadencia en el sentido que ya no cumplen sus funciones de representación ni constituye a un gobierno efectivo. Situación que generan marchas, bloqueos y huelgas provocando inestabilidad en el país.

En los primeros seis meses del gobierno actual, destacan en el plano sectorial las políticas destinadas a garantizar la participación efectiva del Estado en sectores estratégicos de la economía (hidrocarburos y minería), abaratar los costos de los servicios para los sectores más pobres de la población, incrementando su cobertura en áreas que no se consideran rentables, y encarar procesos de reforma de la administración pública. Dentro de este marco destacan las siguientes principales políticas:

- La nacionalización de los hidrocarburos.
- La licitación del proyecto minero Mutún.
- La implementación de la Tarifa Dignidad, y la reforma institucional del Servicio Nacional de Caminos.

Entre las principales políticas que serán implementadas durante el segundo semestre del gobierno actual se encuentran el lanzamiento del Plan Nacional de Vivienda, y el relanzamiento de la Reforma Agraria con el propósito de eliminar el latifundio improductivo mediante la redistribución de tierras a aquellos sectores más necesitados, y la agilización del proceso de saneamiento.

Instituciones que Apoyan al Sector Agropecuario

- ♣ Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria (SENASAG).- Encargado de administrar el Régimen de Sanidad Agropecuaria e inocuidad alimentaria; en el marco de lo establecido en el Artículo 9 de la Ley de Organización del Poder ejecutivo. Existe un compromiso de erradicar la fiebre aftosa hasta el año 2009.
- ♣ Sistema Boliviano de Productividad y competitividad (SBPC).- La misión del Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad es ganar la lucha contra la pobreza creando las condiciones adecuadas para que el sistema productivo nacional se desarrolle y contribuya a mejorar la calidad de vida de los bolivianos, convirtiéndonos en un país productivo y competitivo.

- ♣ Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria (SIBTA) es una organización descentralizada. Se compone de cuatro fundaciones para el desarrollo de tecnología agropecuaria (FDTA).
- ♣ Servicio Departamental de Agricultura y Ganadería (SEDAG).- Desarrollan actividades de asistencia técnica principalmente en manejo y sanidad animal y en mejoramiento de praderas y suelos.

Estos programas e instituciones pueden impresionar en teoría, pero en la realidad poco contribuyen en mejorar la situación de los ganaderos.

Recientemente, el Ministerio presentó la propuesta de Estrategia Nacional de Desarrollo Agropecuario y Rural, planteándose como objetivo superior el “Contribuir a incrementar el ingreso de los productores agropecuarios, a la seguridad alimentaria y a la reducción de la pobreza rural en un marco de equidad social y cultural” y como objetivo general “Dotar a todos los productores y actores económicos rurales (empresarios, campesinos e indígenas) de los medios y conocimientos necesarios para que puedan insertarse de manera sostenida y competitiva en los mercados (locales y de exportación)”.

Aspecto Legal

Además de la mala distribución, la ¹¹problemática de la tierra en el sector agropecuario boliviano se extiende a la vulnerabilidad de normas, la sobre posición de derechos y, la aparición de derechos precarios, no basados en títulos, sino en la simple posesión. A ello se suma el escasamente confiable registro de derechos reales basado en el folio personal. Estos problemas generan inseguridad jurídica en la tenencia de la tierra, perjudicando las inversiones productivas.

La inseguridad jurídica afecta tanto a los productores empresariales como a los tradicionales, sin embargo, el problema de legitimidad de tierras es ante todo un problema crítico en las tierras bajas. En esta región, se han ocasionado serios conflictos de sobre-posición de derechos sobre el suelo entre agricultores, ganaderos,

pueblos indígenas y empresas forestales. Ante esta situación, las normas sobre reversión de tierras se han convertido en mecanismos de enajenación de derechos entre particulares y, la demanda de acceso a la tierra se ha convertido en una de las principales reivindicaciones de las organizaciones de campesinos e indígenas, cuya presión ha conducido en varios casos a enfrentamientos y tomas de tierras durante los últimos años.

En el transcurso del gobierno actual se modificaron la ley INRA tiene como objetivo garantizar el proceso de saneamiento con el objeto de dar continuidad a la aplicación de la Ley agraria y agilizar los tramites; este nuevo plazo será fijado luego de realizar un estudio técnico sobre el proceso de saneamiento actual.

La inseguridad jurídica en el régimen de tenencia de tierra es una situación de inseguridad para el ganadero y el conjunto de sus financiadores.

4.1.3. Tecnológico

Cada actividad dentro de una empresa involucra la utilización de tecnología, ya sea a manera de conocimientos (*know-how*, procedimientos) o la tecnología implícita en los equipos utilizados. El desarrollo de tecnología es el conjunto de actividades orientadas a mejorar el producto y el proceso, ya sea adquiriendo nuevos conocimientos, implementado nuevos procedimientos o bien adquiriendo/desarrollando nuevos equipos.

Las Estancias ganaderas que desarrollan su actividad bajo un sistema extensivo tradicional, se caracteriza por la escasa infraestructura donde el ganado sin una definición de raza se alimenta en campo abierto ocasionando la degradación del forraje natural, que ocasiona la baja productividad del hato ganadero. Situación que disminuye la calidad del producto y la capacidad de oferta; debido a la baja tecnología que utiliza.

Existen métodos de producción, como también infraestructura productiva que se adaptan a diferentes regiones, sistemas de pastoreos y conocimientos que orientan a una actividad ganadera sostenible y rentable.

4.1.4. Ambiental

El comportamiento productivo del ganado depende de la cantidad de forraje disponible; por esta razón la actividad ganadera cuando no es planeada ni vigilada genera efectos negativos en el suelo. Es por ello que actualmente existe una preocupación por administrar su uso, por medio de métodos que permiten aprovechar mejor las praderas y utilizar racionalmente para obtener hierba de buena calidad en la mayor cantidad posible, sin dañar a las plantas y demás arbustos que hay en ella con el fin de evitar su erosión o agotamiento prematuro.

Por ello es necesario que el pastoreo se realice de forma planeada y ordenada en el momento adecuado, tomando en cuenta el valor nutritivo de la hierba y el desarrollo de las plantas productoras.

Entre las leyes promulgada por el gobierno, la más importante para el sector ganadero ha sido ley del medio ambiente:

La Ley del Medio Ambiente N° 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.

4.1.5. Socio-Cultural

Población

Según resultados de las proyecciones de población realizadas para el año 2007, el departamento de Tarija cuenta con 484.249 habitantes que equivalen a 4,93% del total nacional que es 9.827.522 habitantes. La participación de la población masculina en este departamento es de 50,28%, mientras que la femenina es 49,72% y una tasa media anual de crecimiento de 2.59%.

El departamento de Tarija cuenta con una extensión territorial de 37.623 Km², que representa 3,42% de la superficie total del país (1.098.581 Km²). Para el año 2007 y considerando las proyecciones de población, el departamento tiene una densidad de

12,87 habitantes por Km², mayor al promedio nacional de 8,95 habitantes por Km² como se puede observar en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 6

Tarija y Bolivia: Indicadores Demográfico

Descripción	Año	Tarija	Bolivia
Superficie (km ²)	2007	37.623	1.098.581
Población Total	2007	484.249	9.827.522
Tasa Media anual de crecimiento (%)	2005-2010	2.59	2.01

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el INE.

De la Población Ocupada del departamento de Tarija, el 24,66% trabaja en la agricultura, actividad pecuaria y pesca.

Cultura

La cultura y la educación del ganadero tienen una gran influencia sobre los demás aspectos de la producción animal (alimentación, manejo y sanidad). El conocimiento, tradiciones y costumbres del ganadero influyen el manejo de los recursos y de los animales.

En principio y por tradición, el ganadero considera su hato ganadero como caja de ahorro. Solamente vende en la mayoría de los casos, por necesidades urgentes del momento.

El bovino de carne provee como producto a la carne que es consumida en su forma más primaria en fiestas tradicionales, acontecimientos particulares, encuentro de amigos y los fines de semana, que mantienen la costumbre de preparar parrilladas de carne, asados en olla y una variedad de platos típicos donde la carne bovina forma parte de su preparación.

4.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

4.2.1. DELIMITACIÓN DEL ENTORNO ESPECÍFICO

4.2.1.1. Característica de la Ganadería en la Región

De acuerdo a la información obtenida de PRONEFA integrado, en Tarija existen 377.347 cabezas de ganado bovino de las cuales 201.857 (46%) se encuentra en la Provincia Gran Chaco y O´Connor, el saldo se distribuye en otras cuatro provincias. La tasa de crecimiento de existencia ganadera para el departamento tiene un promedio de 3.5% para el periodo 2005-2007, mientras de a nivel de provincia la provincia Gran Chaco se estima una tasa promedio del 6% aproximadamente.

Las regiones ganaderas del departamento de Tarija han sido divididas en tres micro regiones:

Micro Región Entre Ríos, esta sub región esta localizada en la Provincia O´connor y parte de la provincia Arce y Gran Chaco; tiene una población bovino de 53.589 cabezas por la situación geográfica en que se sitúa no desarrolla la ganadería.

Micro Región Yacuiba, se localiza en la Provincia Gran Chaco; tiene una población de bovinos de 65.215 Cabezas con relación de anteriores años la población bovina bajo considerablemente ya que la mayor parte de los ganadero pequeños, desarrollan otra actividad como ser la agricultura. La mayor parte de sus ganados lo comercializa en los mercados de Yacuiba y lo demás comercializa en la ciudad de Tarija.

Micro región Villa montes, comprende el área norte de la Provincia Gran Chaco, que desarrolla la actividad ganadera en 931.246 hectáreas, alrededor de 536 productores, asociados a la Federación de Ganaderos del Chaco, con una población bovina de 83.050 cabezas de vacunos. La cría, recria y engorde de los bovinos se realiza en los mismos campos, bajo ramoneo del monte natural. Un 85% de la población bovina es de la raza criolla y un 15% representa un ligero mestizaje con ganado Cebú y europeo. El peso promedio a la faena es de 160 kg. de carne con una tasa de extracción del 10-14%.

A continuación se muestra el tamaño de las unidades ganaderas de acuerdo al número de cabezas:

Cuadro N° 7
Tamaño de las unidades ganaderas

Unidades	Rango de Cabezas	N° de bovino	%
Pequeño ganadero	21-100	109.003	54
Mediano ganadero	101-400	86.798	43
Grandes ganaderos	Mas de 400	6.056	3
Total		201.857	100

Fuente: Elaboración Propia a base de datos obtenido de FEGACHACO 2005

Entre los pequeños ganaderos constituyen el 54% Ganaderos. Realizan labores productivas diversificadas y de subsistencia familiar Estas propiedades son denominadas también ganadería de subsistencia, su hato ganadero es criollo; Es una explotación familiar asociadas a actividades agrícolas.

En las estancias ganaderas medianas comprenden el 43% de los ganaderos con 101 a 400 Cabezas de ganado. Su actividad es la ganadería y la agricultura; Realizan inversiones en abastecimiento de agua (generalmente deficiente), la mayoría de los hatos ganaderos es criollo unos que otro compran reproductores de segunda y tercera calidad generalmente lo compran de los ganaderos grandes. Utilizan una tecnología tradicional.

Las estancias Ganaderas grandes comprenden el 3% de los ganaderos con más de 400 Cabezas de ganado; estos ganaderos tienen un hato ganadero mestizo criollo se dedican exclusivamente a la ganadería y se caracterizan por realizar inversión en reproductores de primera y segunda calidad, mantienen una infraestructura tradicional, se autoabastecen de agua y una que otra estancia tiene su área de engorde. Desarrolla su actividad con tecnología tradicional.

En cuanto a los sementales que se utilizan es el Gir, Brahman, Nelore. Limonsim; los que dieron mejores resultados en las regiones ganaderas es el Gir, Brahman (leche y carne).

El ganado de la zona generalmente alcanza poco peso y su carne es mas dura, lo cual dificulta su comercialización ya que tiene que competir con productos que están ingresando de Santa Cruz. La comercialización del producto normalmente lo realiza el intermediario mayoristas que en la mayoría de los casos es el que condiciona la relación de compra y venta; es decir, los ganaderos comercializan su productos siguiendo criterios de necesidad temporal, antes que criterios de tipo empresarial. Sin embargo las características del forraje natural que consume el ganado del chaco, produce una carne de sabor característico y que puede ser un interesante factor positivo.

4.2.1.2. Análisis de la Oferta y Consumo de Carne Bovina en la ciudad de Tarija

La oferta de bovinos para carne ha incrementado el 10.5% con relación al año 2005 basándose al número de bovinos que ingresan al matadero municipal de Tarija (ver el siguiente cuadro).

Cuadro N° 8
Comparación anual de bovinos a faeneo
(Con registros mensuales)

MESES	GESTIÓN 2005	GESTIÓN 2006
Enero	1486	1489
Febrero	1269	1467
Marzo	1349	1539
Abril	1313	1561
Mayo	1358	1498
Junio	1405	1605
Julio	1569	1617
Agosto	1512	1671
Septiembre	1557	1667
Octubre	1318	1518
Noviembre	1129	1309
Diciembre	1415	1504
Total	16.680	18.445

Fuente: Elaboración propia en base de datos proporcionado por el Matadero Municipal.

El producto fue entregado a intermediario minoristas que se encarga de la distribución de carne bovina a los consumidores finales, ubicados en diferentes mercados de la ciudad de Tarija, que se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 9
Mercados y distribuidores finales de carne bovina
en la ciudad de Tarija

Mercados	Carniceros
Campesino	66
Central	19
Bolívar	15
La Paz	8
Abaroa	6
La Loma	3
Barrientos	2

Fuente: Elaboración propia a

base de datos de CRAMA

El 95% de los bovinos que ingresaron al matadero de Tarija es de los ganaderos del departamento de Tarija y el 5% proviene de Santa Cruz.

El kilogramo gancho que registro el matadero municipal fue de 3.455.586 kg de carne bovino en el año 2006; Es de destacar de la información obtenida del control que realiza en el puesto de control salida al chaco, que registra un ingreso mensual de camiones frigoríficos que transportan carne bovina aproximadamente 29.890 kilogramos de procedencia de santa cruz, tomando en cuenta la cantidad mensual se calcula que ingreso 298.900 kg de carne bovina a los mercados de Tarija durante el año 2006.

Se estima que en el año 2006 los intermediarios minoristas vendieron 3.754.486 kilogramos de carne bovina.

A pesar que en los últimos años se incremento la oferta de carne de bovino, aun no es suficiente para el abastecimientos a los mercados de Tarija, que se reflejan en los precios, especialmente sube el precio de la carne en los meses de agosto a diciembre por la disminución de la oferta de carne bovina.

4.2.2. EL ENTORNO COMPETITIVO

Para un mejor análisis competitivo se analizo por medio del estudio de las cinco fuerzas competitivas planteadas por Michael Porter.

4.2.2.1. Amenaza de entrada

Para mejorar el sistema de producción y comercialización de bovinos para carne se necesita realizar inversiones en construcciones e instalaciones; en este caso el capital de inversión se constituye en una barrera para llevar a cabo el proyecto, que se necesita aproximadamente \$us 198.622 Este capital será invertido en construcciones e instalaciones y en Maquinaria y Equipo. (Ver cuadro de inversiones)

Los gastos de organización, administración y de operación, etc., será cubierto por las utilidades que se obtenga de las ventas de los bovinos terminados.

Otra barrera de entrada es la inseguridad legal de la propiedad, ya que es un riesgo realizar inversiones y dificulta obtener un préstamo financiero. Pero la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” cuenta con un patrimonio de \$ 289.574,86 que justifican un financiamiento económico.

4.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Para realizar la inversión en infraestructura productiva en la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús Maria” se necesita proveedores como ser: ferreterías y veterinarias donde la compra se realizara en Santa Cruz ya que el poder de negociación es bajo de los proveedores. Y en cuanto a la mano de obra serán del lugar que existen especialistas en la construcción e instalación de infraestructura ganadera, los postes y maderas se obtendrán de la misma hacienda.

En cuanto a productos veterinarios se proveía algunas veces de las veterinarias del pueblo de villa motes que son las siguientes:

- Veterinaria Tarairi
- Veterinaria El Hacendado
- Veterinaria la Anta

Mayormente la hacienda ganadera se provee de productos veterinarios de la ciudad de Santa Cruz que existe un bajo poder de negociación de los proveedores; que aparte de ofrecer productos garantizados brindan asesoramiento al ganadero.

Otro de los proveedores será la entidad financiera, se menciona los posibles financiadores que se destacan Bancos y financieras privadas:

- Banco de Desarrollo Agropecuario
- Banco Ganadero
- Banco de Crédito
- Banco Nacional
- Fondo financiero privado PRODEM
- Cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Porres

La financiera que se solicitara el préstamo será aquella que ofrezca bajos intereses y cómodos plazos.

4.2.2.3. Poder de negociación de los compradores

La venta de los bovinos terminados se realiza en la misma hacienda; donde el intermediario tiene la alternativa de elegir si comprar de las demás estancias productoras de la región o comprar de Santa Cruz basándose al mejor precio, mejor calidad y el mejor peso. Esta situación afecta a los pequeños ganaderos, medianos y parte de los grandes ganaderos por la forma en que producen y existen compradores que adquieren o compra el producto dependiendo si el precio varía o no muchas veces el estanciero se limita ofrecer un precio conveniente por el peso del bovino y la calidad del mismo.

Se puede pensar que al ofrecer bovinos de mejor calidad a los compradores; es decir a los comercializadores finales estos tendrán poco poder de negociación, ya que con la implementación de una infraestructura en la hacienda tendrá una nueva forma de obtener bovinos terminados para la venta.

4.2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Es indudable que todos los seres humanos necesitan, para su supervivencia, de los compuestos químicos llamados proteínas debidos a que estos no son almacenados en el organismo; es por ello que el consumo de la carne, fuente de estas sustancias, se hacen indispensable en la alimentación.

El mercado ofrece diferentes tipos de carne como ser: carne de res, pollo, pescados, cordero y de cerdo; bajo estas situaciones, consideramos que la carne de res se encuentra en un mercado que ofrece diferentes productos sustitutos y que el producto sustituto mas fuerte de la carne de res es la carne de pollo; Que se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 10
Productos sustitutos

Producto	Existencia en cantidad	Accesibilidad	Precios
Carne de pollo	Alta y cada vez creciente	Alta existencias de granjas cercanos a los centro de consumos	Muy competitivos en cierta manera ponen el limite de precios de la carne de res
Carne de cerdo	Media, pero creciente	Alta, existencia de granjas a los centros de consumos	Muy competitivos y a veces estacional por fiestas importante tradicional
Carne de pescado	Media	Bajo en periodo de veda y alta en periodos de pesca, es decir estacional	Bajos y estacionales
Otras carnes (cabra, conejo, cordero)	Bajo	Bajo	Medios

Fuente: Datos de tesis de grado presentado por Gianna Daniela Vargas Quiroga²¹

Como se observa en el cuadro la amenaza de productos sustitutos es media.

Es de destacar que la carne bovina es sustituida por otro tipo de carne porque muchas veces no cumple con las mínimas exigencias del consumidor actual.

4.2.2.5. Rivalidad entre competidores

Se identifica algunas estancias ganaderas del sector, consideradas con mayor número de bovinos que posiblemente puedan ser nuestros competidores; se encuentran afiliados en las federaciones de ASOGACHACO (de Yacuiba) y FEGACHACO (de Villa montes).

Cuadro N°11

Haciendas ganaderas con mayor número de bovinos en el departamento

Nombre de la hacienda	N° de bovinos	Antigüedad	Asociación a la que pertenece
El Paso	1155	50	ASOGACHACO
3 de Mayo	1200	55	FEGACHACO
La Cascada	1000	48	ASOGACHACO
La Tranca	1006	45	FEGACHACO
El Azúcar	1072	47	FEGACHACO
Sr. Ubaldo Valderrama	1300	53	FEGACHACO

Fuente: Elaboración propia con datos de PRONEFA integrado

Las estancias mencionadas desarrollan sus actividades en forma tradicional; Situación que es perceptible la degradación del forraje natural especialmente en las haciendas con mayor numero de bovinos. Según las observaciones e informaciones obtenidas las haciendas mencionadas cuentan con infraestructuras en su mayoría rusticas, pero cuentan con reproductores de primera y segunda calidad

En cuanto al sistema de comercialización las cuatro estancias realizan la venta de su producto en su estancia mediante rescatistas (intermediarios mayoristas) y la Hacienda la Cascada lo realiza la venta de los bovinos directamente al intermediario minorista.

Por otro lado al mercado de Tarija ingresa carne de res de Santa Cruz que lo transporta en frigoríficos, cuando disminuye la oferta de ganado del departamento

mayor es el ingreso de carne de res cruceña. Situación que se refleja en el aumento del precio de la carne bovina mayormente en los meses de agosto a diciembre.

Es de mencionar que, algunos comercializadores finales como ser los friales son los que se proveen carne de Santa Cruz.

En conclusión las haciendas mencionadas obtienen su producto de forma tradicional situación que se limita ofrecer un producto de mejor calidad; en este caso los competidores directo sería la carne bovina que ingresa de Santa Cruz. Según informaciones de los rescatistas y friales, los precios que compra la carne proveniente de Santa Cruz son más altos. Situación que les queda poca ganancia. Por ese motivo surge en forma progresiva los criterios de diferenciación de precios basados en la calidad y presentación de la carne, aspecto antes desconocido. De manera que se puede concluir que la presión competitiva es media alta.

4.2.2.6. Evaluación de las variables del Micro entorno de la Hacienda Ganadera

La siguiente tabla nos servirá para poder dilucidar y resumir lo expuesto anteriormente con respecto al análisis competitivo en que se desenvuelve la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”.

Cuadro N° 12

Evaluación de las variables del micro entorno

VARIABLES	EVALUACION		
	Alta	Media	Baja
Amenaza de Entrada		*	
Poder de lo Compradores		*	
Poder de lo Proveedores			*
Amenaza de Producto Sustituto		*	
Rivalidad de los competidores		*	

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al análisis efectuado en el cuadro anterior, se puede concluir que la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” se encuentra en un microentorno beneficioso en el sentido de que por la intensidad de poder, las variables analizadas serán medias bajas.

Capítulo V: ANÁLISIS INTERNO DE LA HACIENDA GANADERA

“LA CONCEPCIÓN DE JESUS MARIA”

5.1. ANTECEDENTE

En el año 1990 el Sr. Lindolfo Ordoñez Ramos establece la hacienda “La Concepción de Jesús María” con un hato de 60 cabezas de ganado bovino criollo que se desarrollaba en un ciclo completo; en infraestructura se realiza la apertura de 15 km de caminos, dos ¹atajados de 900 cubos para proveer agua, un corral, una ensenada de cerco de ramas de árboles.

Uno de los problemas que sobresalía desde sus inicios de la hacienda era la escasez del agua, que se conseguía el agua a 175 km de la hacienda, mediante camiones cisternas llegaba el agua para el consumo de la hacienda. Esta situación ocasionando la pérdida de animales, como también se perdían por abigeato por lo que la hacienda no contaba con un cerco perimetral.

Desde el año 2000 se inicia el cerrado perimetral, en ese año se contaba con 4 corrales rústicos y el suministro de agua era mediante atajados; estas inversiones se encontraban en distintos puntos de la hacienda ganadera.

En los años 2004-2005 el propietario realiza inversiones en 2 posos perforados para obtener agua, en un corral funcional de esta manera se mejoraba de poco a poco la actividad en la hacienda ganadera.

En el año 2006 la Hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” cuenta con un hato bovino de 1.251 cabezas mestizo criollo, se alimenta de forraje natural bajo un sistema extensivo tradicional. En infraestructura se realizó inversiones en el cerrado perimetral de 64 Km. que cubre una superficie de 25.600 has, la excavación de 10 atajados y tres posos semi-surgentes y la construcción de 3 corrales (con manga, embudo y cargadero), ensenadas, sesteaderos y 3 viviendas; en personal se tiene dos vaqueros, que se encargan de cuidado del hato bovino.

Es de mencionar que desde sus inicios de esta actividad el propietario realiza la compra de reproductoras hembras de la raza criolla; en la actualidad realiza la compra reproductores machos de la raza brahmán para carne.

5.2. MISIÓN

La hacienda ganadera no cuenta con documentos donde se especifiquen los planes para el desarrollo de la actividad de la hacienda (anexo 2); sin embargo mediante entrevista se puede identificar los siguientes aspectos referentes a la misión.

La misión es de “mejorar la producción de bovinos; introduciendo reproductores de mejor calidad y con inversiones en instalaciones y construcciones que orienten a un aprovechamiento sostenible del forraje natural”.

Una definición clara de la misión actúa como una “mano invisible que guía a los miembros de la organización y tiene que ser definida en términos de mercados y no de producto o tecnología porque pasan de moda, en cambio las necesidades básicas siempre existirán.

5.3. VISIÓN

El propietario no se apoya en documentos estratégicos sino en los conocimientos propios que le encaminan en el desarrollo de su actividad. (Ver anexo 2)

La visión es de “llegar a identificarse con un hato bovino de mayor rendimiento de carne, y contar con una infraestructura física adecuada y practica para el desarrollo del hato ganadero”.

La visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesaria para convertirlo en éxito rápidamente.

5.4. OBJETIVOS

Si bien hay que tomar en cuenta que los objetivos no están formalmente registrados, se ha podido identificar el objetivo de la hacienda. (Ver anexo 2)

Su objetivo es obtener un producto de mayor peso en menor tiempo.

Los objetivos representan los resultados que la hacienda ganadera espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

5.5. ESTRATEGIAS

Las estrategias no se tienen identificadas en documentos pero se percibe una estrategia:

La estrategia de diferenciación; por las inversiones que se realizaron en reproductores de mejor calidad y las inversiones en construcciones e instalaciones que orientan a obtener un mejor producto para la venta.

Cabe mencionar que la planificación y programación que realiza el propietario no se basa en documentos, sino en experiencia y conocimientos propios que se adquirió en el rubro de la ganadería.

Las estrategias, debe estar basadas en las siguientes variables: como puedo hacer crecer mi negocio, como competir contra mis rivales, como responder a los cambios del ambiente, como administrar óptimamente cada área funcional del negocio y, por último, como puedo lograr todos mis objetivos. (Thompson y Strickland III, 2003)

5.6. ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA GANADERA

5.6.1. Localización

La hacienda Ganadera “La Concepción de Jesús María” se encuentra localizada en Villamontes (Tercera Sección de la Provincia Gran Chaco Departamento de Tarija) en la zona de la llanura chaqueña, a una distancia de 170 Km. en dirección este del pueblo de Villa Montes y esta afiliada a la filial Quintín Ortiz; se encuentra a los 21°12'39.5" latitud sur y 62° 24'33.6" longitud oeste, con altura de 270 SNM y las precipitaciones se concentran en los meses de noviembre a marzo, con un promedio anual de 450 mm (1 mm = 1 litro de agua/m² de superficie), con 7 a 8 meses de época seca.

El clima de la región de la llanura chaqueña corresponde al tipo climático semí-árido; La temperatura media anual es de 24 ° C; la máxima de 30° C y la mínima de 17.7°C. En los meses de noviembre y diciembre las temperaturas superan los 48° C y en los meses de Junio y Julio se registran mínimas de hasta - 6° C; en consecuencia el clima es cálido, con inviernos y primaveras secos.

Los suelos son muy jóvenes, poco evolucionados y muy frágiles, factor que provoca una fuerte susceptibilidad a ser degradado por un mal manejo; se presenta con un franco arcilloso limoso y una agregación no consolidada con la fracción orgánica.

5.6.2. Infraestructura de la hacienda

Las inversiones en infraestructura en la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” consiste en lo siguientes: excavaciones y perforación de posos semisurgentes para suministrar agua, construcciones e instalaciones para manejo, control, atención del hato bovino y viviendas para el personal; que se encuentran ubicados en distintos puntos estratégicos dentro de la hacienda. (Ver anexo N° 3)

5.6.2.1. Descripción de la infraestructura

- **Suministro de agua:** de acuerdo a las características de la zona, el suministro de agua en la hacienda ganadera se realiza de dos formas: (Ver cuadro N° 13 del anexo 3)
 - Mediante atajados; se han excavado 10 atajados, con un tamaño promedio de 991 cubos, que abastece de agua en determinados meses (de acuerdo a las lluvias que se presenten en el año). Es de mencionar que los atajados se encuentran en distintos puntos de la hacienda.
 - Mediante posos semisurgentes; se perforaron tres posos semisurgentes de 192 metros de profundidad con una capacidad de 95 litros/min. mediante tajamares (almacenamiento) y bebederos se provee de agua a los animales, durante los meses que no tienen agua los atajados. Situación que se concentra el hato bovino provocando sobrecarga del monte forraje natural.

- ♣ **Manejo, control y atención del hato;** se describe de la siguiente manera: (Ver cuadro N° 14 del anexo 3)
- **Corrales;** la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” cuenta con 3 corrales que facilita el manejo del hato ya que cuenta con embudo y cargaderos, tiene una capacidad de 400 cabezas; en los corrales se realiza el manejo y sanidad del hato bovino.
- **Sesteaderos;** se tiene tres sesteaderos con una capacidad de 200 a 300 cabezas; sirven para ofrecerles sal, controlar, registrar y de descanso de los animales.
- **Ensenadas;** se cuenta con 2 ensenadas de un km² tiene una capacidad de 180 cabezas; sirve para aquellos animales que están enfermos, en situación de venta, o para parto.
- ♣ **Alambrados perimetrales:** (Ver cuadro N° 15 Del anexo 3)
- **Cerco perimetral;** la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” cuenta con el cerrado perimetral de 64 km que cubre 25.600 has; que sirve para delimitar y dar seguridad a la propiedad.
- **Cerco de los atajados;** los atajados se encuentran cerrados con postes y alambres; con el cerrado de los atajados ayudan al mejor aprovechamiento de los recursos forrajeros.
- ♣ **Construcciones de viviendas;** en la estancia ganadera “La Concepción de Jesús María” se encuentran 3 viviendas construidas con ladrillo y cemento con su respectivos aljibe, para proveer agua al personal. (Ver cuadro N° 16 del anexo 3)

5.6.3. Composición del hato bovino en la hacienda

La hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” se identifica con una producción de ciclo completo de cría, recría y engorde. De esta forma el hato ganadero está compuesto de diferentes categorías, registrándose en el año 2006 un hato de 1251 cabezas de bovinos mestizos criollos. (Ver el siguiente cuadro N° 17)

Cuadro N° 17
Categorías del hato bovino en la hacienda ganadera
“La Concepción de Jesús María”

Categoría	Años			
	2003	2004	2005	2006
Vaquilla (3 años)	73	78	87	91
Vaca (3-15 años)	376	406	445	469
Terneros (10-11 m)	220	241	263	285
Vaquillas (21 m-3años)	87	96	105	115
Torillos (21 m-3 años)	204	224	246	269
Toro (3-5 años)	19	20	21	22
Total	979	1065	1167	1251

Fuente: Datos obtenidos de los registros de la hacienda y SENASAG

Como se muestra en el cuadro el hato bovino de la hacienda ganadera está conformado de diferentes categorías que se alimentan de forraje natural bajo un sistema extensivo caracterizado por la ausencia de un manejo racional de los recursos de la hacienda.

El hato bovino se desarrolla en una misma área. Que surgen problemas de consanguinidad, difícil control en los registros, un hato de venta de bajo peso.

Es de mencionar según la información proporcionada por el propietario, se realiza la compra de reproductores cementales de la raza brahmán (de carne) cada 4-5 años.

5.6.4. ÍNDICE DE LA PRODUCCIÓN

Información proporcionada por la encargada de sanidad del hato de la hacienda “La Concepción de Jesús María”. Observa que el coeficiente de producción del año 2006, ha sido de menor productividad con relación de anteriores años. (Ver la siguiente tabla N° 1).

Tabla N° 1
Índice de producción del hato bovino

Índices	Sistema tradicional (%)
Parición	57
Destete	42
Mortalidad terneros	15
Mortalidad adultos	6
Edad venta novillos (años)	2.5
Peso de venta (kg en canal)	145

Fuente: Datos proporcionados de los registros de la hacienda “La Concepción de Jesús María”

A medida que aumenta el hato bovino las pariciones tienden a disminuir registrándose el 57% en el año 2006 y ha aumentarse las muertes de terneros a un 15%, como también el peso de los animales considerados de venta son de menor peso kilogramos registrándose un peso gancho de 145 kg de carne en una edad de 2.5 años.

5.6.5. Actividades sanitarias

En la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” se lleva acabo una serie de medidas relacionadas a la salud preventiva (Ver tabla N° 2 del anexo 4) y rara vez se presenta enfermedades; se puede decir por la alimentación que ofrece el forraje natural, como también la ubicación y las características que presenta la zona, hace que no se presente problemas de sanidad.

Es destacar que la atención en sanidad se los hace a aquellos animales que llegan a las instalaciones de atención; muchos de ellos se quedan en los campos especialmente los terneros. Por esta situación se estima el 15 % de terneros fracasados por la falta de atención de sanidad.

5.6.6. Alimentación del hato bovino

El hato bovino de la hacienda “La Concepción de Jesús María” se alimenta de forraje natural que ofrece los arbustos y árboles, que se caracterizan por ser de bajo tamaño con un nivel considerable de proteínas, su composición química se muestra en la tabla N° 3 del (anexo N° 4).

La cantidad y calidad de forraje, que dispone el bovino durante el año es variable y esta estrechamente ligado a las dos marcadas estaciones del año. Durante la época seca, entre julio a noviembre, el forraje natural se convierte en materia seca y es de bajo poder nutritivo. Se estima un promedio de 200 Kg. MS/ha/año de materia seca.

Durante la estación de lluvias que comienza a mediados de diciembre a marzo, el forraje aumenta y es de mayor valor nutritivo. Se estima un promedio de 250 kg/ha de materia seca. (Ver tabla N° 4 del anexo 4 calendario climático y forrajero)

5.6.6.1. Carga animal del monte forrajero natural

El sistema extensivo en que se desarrolla la actividad ganadera de la hacienda “La Concepción de Jesús María, no toma en cuenta la capacidad de la carga animal que ofrece el monte forrajero; por la falta de infraestructura dificulta manejar racionalmente los recursos forrajeros pero se cuenta con excavaciones y construcciones que orientan a mejorar el manejo de los recursos forrajeros.

5.6.7. Identificación del hato bovino

La identificación que se lo realiza al hato bovino de la hacienda es de la siguiente manera:

- ♣ Se identifica a los terneros con una señal en la oreja derecha de forma de un trébol y la oreja izquierda despunte.
- ♣ Los bovinos de un año se los marca con fierro caliente de forma de corazón en la anca izquierda y se los marca con fierro caliente de forma de una copa champanera en el costado de la cara (carimbo), colocándole al mismo tiempo una caravana en la oreja izquierda con un numero correlativo.

De esta forma se identifica al hato y se establece un registro que se pretende obtener un historial de cada categoría del hato bovino. Por las características del sistema de producción dificulta llevar un control adecuado del hato.

5.7. COMERCIALIZACIÓN

En la comercialización se lleva a cabo las principales estrategias que impulsan el desarrollo y utilidades del producto de la empresa, pero es muy poco lo que se lleva a la práctica dentro de la hacienda. Implícitamente la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” no tiene objetivos, estrategias para obtener mayores utilidades.

- ♣ El objetivo general de la hacienda es ofrecer al cliente un producto de mayor peso en menor tiempo
- ♣ la política que utiliza la hacienda, es de vender los productos al contado, en algunos casos se vende al crédito como a clientes conocido.

5.7.1. Venta de bovinos

En la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” se obtiene 4 categorías de bovinos para la venta; es decir novillos, vaquillas, vacas descarte, toros; haciendo un total de 171 cabezas en el 2006. (Ver el siguiente cuadro)

Cuadro N° 18
Venta de bovinos
(En pie)

Categoría	Años			
	2003	2004	2005	2006
Novillo	92	102	110	123
Vaquilla	3	3	3	4
Vaca	14	15	20	38
Toro	5	5	7	6
Total	114	125	140	171

Fuente: Datos de los registro de venta de la hacienda “La Concepción de Jesús María”

El peso de los animales vivos se determinan al ojo; tomando en cuenta de un rendimiento a la canal del 50 % en el año 2006; de esta manera se vendieron 26.538 kg gancho de carne (ver el siguiente cuadro).

Cuadro N° 19
Bovinos vendidos
(Convertido en Kilogramo Gancho)

Categoría	Cantidad (N°)	Peso a la canal (en %)	Peso (KG)	Total (KG)
Novillos	123	50	145	17.835
Vaquillas	4	50	145	725
Vacas	38	46	176	6.688
Toros	6	51	215	1.290
Total (KG)				26.538

Fuente: Elaboración propia con datos de la hacienda
“La Concepción de Jesús María”

Es de mencionar que el propietario comercializa su producto siguiendo criterios de necesidad temporal

5.7.2. Precio

Durante los tres últimos años los precios presenta variaciones positivas; que se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 20
Precios promedio de los bovinos que se vendieron
en la hacienda ganadera
(En Bs)

Años	Precio (kg.)
2004	8
2005	8.50
2006	9.50

Fuente: Hacienda “La Concepción de Jesús María”

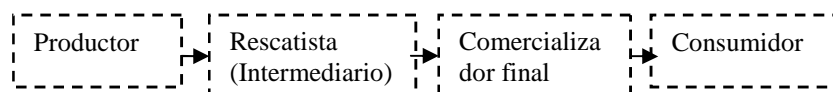
Los rescatistas (intermediario) realizan la compra dependiendo si el precio baría o no muchas beses el estanciero se limita ofrecer un precio conveniente.

5.7.3. Plaza

El canal de comercialización utilizado por la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” es indirecto; es decir:

Grafico N° 1

Canal de comercialización



Fuente: Elaboración propia

Es de destacar que la venta del ganado bovino se realiza en la hacienda a los rescatistas (intermediarios mayorista), los cuales se encargan de trasladar en camiones a los animales vivos hacia la ciudad de Tarija y los comercializa a los comercializadores finales, que se encargan de vender al consumidor.

5.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El manejo de los recurso humano se lo realiza de acuerdo a los conocimiento y experiencia que tiene el propietario.

Personal permanente.- La hacienda solo cuenta con dos personales permanentes con contrato anual que son los vaqueros, encargados del manejo y cuidado de los bovinos y mantenimiento de la infraestructura.

Personal eventual.- En la hacienda se ocupa personal eventual solo en caso de manejo sanitario y otros manejos del hato (castración, identificación y marcación). Muchas veces el personal desarrolla su trabajo de acuerdo a los conocimiento que tienen.

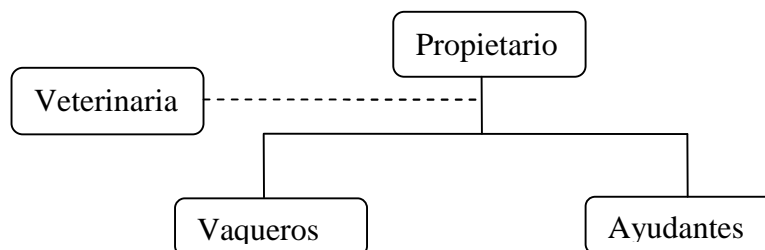
Selección de personal.- La hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” no cuenta con un método definido para la selección de personal, tampoco cuenta con un manual de funciones donde especifique las características del puesto y conocimiento que debe tener el personal para ocupar un puesto. Sin embargo, toda esta información de las características de los postulantes la realiza el propietario de manera empírica en base a la experiencia adquirida en el rubro.

5.8.1. Organigrama

Es de mencionar que no existe un organigrama pero se realizo en base a la información obtenida de la entrevista con el propietario.

Grafico N° 2

Organigrama de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”



Fuente: Elaboración propia

5.9. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

5.9.1. Estado de costo de producción

Para realizar el costo de producción se ha tomado en cuenta lo siguiente: sueldos y salarios, mantenimiento de construcciones e instalaciones, mantenimiento de maquinaria y equipo, mantenimiento de vehículos y demás costos que se realizan durante el año 2006; de acuerdo a los resultados obtenidos, el costo total de producción de ganado bovino en la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” es de Bs 184.370,81 que, dividiendo entre el total de carne vendido ese año se obtiene el costo por kilogramos de carne que es de Bs. 6.95. (Ver Anexo N° 5)

5.9.2. Estado de Ingreso y Egresos

Para saber las utilidades o pérdidas de la hacienda ganadera se desarrolla el estado de Ingreso y Egreso, que se obtiene una utilidad de Bs 39.336,19 durante el periodo 2006 (Ver anexo N° 5)

5.9.3. Balance general

Para tener conocimiento de la situación financiera de la hacienda ganadera se desarrolla un balance general; Obteniendo resultados de activos y patrimonio de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” de Bs 2.284.745,64; en el año 2006. (Ver anexo N° 5)

5.10. ANÁLISIS FODA

Con la finalidad de tener una visión clara de la situación por la que atraviesa la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” y la situación actual del entorno; se desarrolla una matriz FODA la cual nos refleja cuales son las fortalezas, debilidades (factores internos de la hacienda ganadera), oportunidades y amenazas (factores externos de la hacienda ganadera) del sector. (Ver en la siguiente tabla)

Tabla N° 5
Diagnóstico FODA

DIAGNÓSTICO EXTERNO	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Existe una progresiva demanda de carne bovina a nivel nacional e internacional ♣ Crecimiento poblacional considerable en la ciudad de Tarija ♣ Se percibe un crecimiento económico en los sectores industriales, comercio y servicio de la región. ♣ Recuperación económica que trae la exportación gasífera del departamento de Tarija. ♣ Gran liquides del sistema bancario, reducidas tasas activas de intereses (bajo costo de financiamiento) ♣ Existe tecnología disponible en el país para mejorar la calidad del hato bovino
	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> ♣ El ingreso de carne bovina de Santa Cruz con criterios de diferenciación en precio basados en la calidad y presentación. ♣ La existencia de inestabilidad política que se expresan con bloqueos, marchas y paros. ♣ Gustos y preferencias cambiantes en el mercado consumidor. ♣ Aumento de la demanda de otras carnes (ave, cerdo) ♣ La nueva constitución política del estado

DIAGNÓSTICO INTERNO	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Existe infraestructura física que se orientan a dar sostenibilidad a la actividad ganadera de la hacienda. ♣ Los reproductores machos son de calidad, que mejoran la calidad del hato bovino ♣ Existe un claro compromiso del propietario en mejorar continuamente la actividad ganadera. ♣ La alimentación que presenta el forraje natural es de considerables proteínas ♣ Por las características del sector en que se encuentra la hacienda ganadera no se presentan enfermedades. ♣ La hacienda ganadera cuenta con 25.600 hectáreas de monte forrajero natural
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> ♣ La hacienda se encuentra localizada en suelos susceptibles a degradarse. ♣ El sistema extensivo tradicional no es sostenible; es decir, prevé que, sin cambios a mediano y largo plazo no será factible vivir de la ganadería en el chaco. ♣ La falta de documentación legal de la hacienda ♣ Existe sobrecarga del monte forrajero natural durante los meses de escasas de agua. ♣ Se necesita mayor inversión para evitar la sobre carga del monte forrajero natural ♣ El clima ambiental del sector se encuentra bien identificado con la prolongada sequia que se presenta en cada año. ♣ La venta de bovinos lo realiza con criterios de necesidad temporal ♣ El precio kilogramo que paga el rescatista es muy bajo con relación al precio que vende en el matadero municipal de Tarija. ♣ La planificación y organización de la actividad lo realiza el propietario con los conocimientos y experiencias que ha adquirido en el rubro. ♣ No cuenta con el personal necesario para el desarrollo de la actividad de la hacienda ganadera. ♣ Carece de manual de funciones ♣ No se aplican adecuadamente los registros de control del hato por la falta compromiso del personal y la falta de infraestructura física. ♣ La actividad se lo realiza en base a conocimientos y experiencia del propietario que ha aprendido en el rubro. ♣ Mayormente el peso kilogramo del hato de venta se lo determina al ojo. ♣ El hato de venta es de bajo peso kilogramo.

5.11. CONCLUSIONES

5.11.1. Conclusiones del entorno externo

- ♣ El departamento de Tarija cuenta con una población de 484.249 habitantes, con un crecimiento poblacional del 2.59%
- ♣ La situación económica del país se presenta optimista por las exportaciones del gas.
- ♣ Bolivia vive en un ambiente de crisis política, donde los partidos políticos ya no cumplen con sus funciones de representación del país ni constituye a un gobierno efectivo. Situación que provocan paros, huelgas y marchas.
- ♣ Los programas e instituciones que apoyan al sector agropecuario pueden impresionar en teoría, pero en la realidad poco contribuyen a mejorar la situación del ganadero.
- ♣ La inseguridad jurídica en la tenencia de tierra, perjudica las inversiones productivas.
- ♣ La actividad ganadera es fundamental porque genera alrededor de 142.000 empleos directos y 400 mil jornales directos, y se estima un consumo de carne bovina de 19-20 kg/año per cápita.
- ♣ La actividad ganadera en Bolivia aplica mayormente una tecnología tradicional que se expresa en un sistema de producción extensivo tradicional.
- ♣ La actividad ganadera cuando no es planeada ni vigilada genera efectos negativos en el suelo.
- ♣ Aumentan los mercados externos situación que ha incrementado la exportación de carne. Es de mencionar que incrementa la preferencia de la carne bovina ecológica.

- ♣ Los empresarios y organizaciones de ganaderos incursionan mercados externos situación que ha surgido escases de carne bovina en los mercados internos, incrementándose los precios.

5.11.2. Conclusiones del diagnóstico interno de la hacienda ganadera

- ♣ La actividad ganadera en la hacienda “La Concepción de Jesús María” se desarrolla en un sistema extensivo tradicional; es decir sin un manejo racional de los recursos forrajeros y del hato bovino. Situación que se obtiene un producto de baja calidad.
- ♣ La planificación y las decisiones los realiza el propietario en base a conocimientos y experiencias adquiridos en el rubro
- ♣ El precio que paga el rescatista (intermediario) por un bovino para carne es muy bajo comparado con el precio con el que vende a su consumidor.

Capítulo VI: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

6.1. INTRODUCCIÓN

Bajo la concepción del marketing como filosofía orientada hacia el cliente, dadas las características del entorno en el cual están inmersas las empresas, surge la necesidad de investigar el mercado para comprender y dar respuestas de mejor manera que la competencia a las necesidades y deseos de los consumidores.

La producción de carne, como otras actividades del sub sector ganadero, se realiza en una amplia gama de sistemas productivos, que van desde los altamente tecnificados e integrados, hasta las economías de tipo tradicional, orientadas principalmente hacia el autoabastecimiento de la familia campesina. Mientras que para los primeros la producción de carne representa una forma de inversión y de acumulación de capital, para los ganaderos de bajos recursos, la práctica de la ganadería es una opción que les permite mantener la estabilidad biológica y económica de sus sistemas de producción.

Lo anterior ha tenido un fuerte impacto en la demanda y en los hábitos de consumo, requiriéndose sistemas de producción que puedan generar volúmenes suficientes de alimentos de origen animal para abastecer a los mercados, situación que ha condicionado el diferente comportamiento de las ramas de la producción de carne.

6.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La actividad ganadera en la hacienda “La Concepción de Jesús María” se desarrolla de la forma tradicional; es decir por la falta de construcciones e instalaciones dificulta mejorar la calidad del producto, que se expresa en el bajo peso kilogramos de carne en el hato de venta, dificultando su comercialización.

Ante esta situación se propone un plan de negocios para la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” con la finalidad de mejorar el sistema de producción y comercialización; de esta forma desarrollar una actividad ganadera sostenible, obteniendo un producto de mejor calidad.

6.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Lo que se pretende saber es:

¿Qué expectativa de demanda de reses existe para la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” en los comercializadores finales de carne de res de la ciudad de Tarija?

Con estos datos también se pretende determinar la viabilidad productiva y comercial de la carne res para la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”.

6.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.4.1. Objetivos generales

El objetivo es obtener información actualizada sobre la demanda de reses para carne en los comercializadores finales de la ciudad de Tarija área urbana; con la finalidad de comercializar reses para carne de mejor calidad, al mismo tiempo poder determinar el mercado potencial, nuestros competidores y la viabilidad productiva del proyecto.

6.4.2. Objetivos específicos

- ♣ Conocer qué factores o características del bovino para carne, generan valor para el comercializador final.
- ♣ Identificar la expectativa de demanda
- ♣ Analizar la encuesta realizada a los intermediarios “minoristas” de carne bovina
- ♣ Determinar los canales de distribución
- ♣ Determinar las estrategias de mercadeo basada en las cuatro p’s. (producto, precio, plaza y promoción)

6.5. ENCUESTAS A LOS COMERCIALIZADORES FINALES DE CARNE DE RES EN LA CIUDAD DE TARIJA

6.5.1. Diseño de recopilación y tratamiento estadístico de datos

Se realizó una encuesta a una muestra representativa del universo a estudiar, que son todas las carnicerías y friales de la ciudad de Tarija área urbana.

6.6. PROCESO DE MUESTREO Y TAMAÑO DE MUESTRA

6.6.1. Definición de la población meta

Como se trata de un producto de consumo masivo, se toma como población a todas las carnicerías y friales de la ciudad de Tarija del área urbana.

En consecuencia, la población objeto de estudio, en término de unidad de muestra y elementos de extensión, se compone de la siguiente manera:

Cuadro N° 21

Definición de la población meta del comercializador final

Población	Elemento	Unidad de muestra	Extensión
Carnicerías y friales de la ciudad de Tarija área urbana	Carnicerías y friales que compran carne de res	Carnicerías y friales de la ciudad de Tarija área urbana	Área urbana de la ciudad de Tarija

Fuente: elaboración propia

6.6.2. Determinación del marco muestral

El marco muestral del siguiente trabajo está constituido por las 119 carnicerías (ver anexo 6) y 37 friales ubicados en el área urbana de la ciudad de Tarija.

6.6.3. Selección del marco muestral

Se realizó una encuesta piloto a diez entre carnicerías y friales con la finalidad de probar la boleta de encuesta “cuestionario” y realizar el cálculo de la muestra definitiva. Para asegurar la representatividad de la muestra se realizó un muestreo de tipo aleatorio simple.

Después de haber realizado la encuesta piloto, se procedió a la encuesta definitiva a las carnicerías de la ciudad de Tarija del área urbana.

6.6.4. Determinación del tamaño de la muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{z^2 * N * P * Q}{e^2 * (N - 1) + z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 119 * 0.85 * 0.15}{0.6^2 * (119 - 1) + 1.96^2 * 0.85 * 0.15} = 63.76 \quad \text{Encuestas a realizarse a las}$$

carnicerías de la ciudad de Tarija

$$n = \frac{1.96^2 * 37 * 0.85 * 0.15}{0.6^2 * (37 - 1) + 1.96^2 * 0.85 * 0.15} = 32 \quad \text{Encuestas a realizarse a los friales de la}$$

ciudad de Tarija

Datos para Reemplazar:

Z² = 1.96 “Nivel de confianza del 95%

Q = 0.15 “Es decir que el 15% de las carnicerías no compran carne de res en la ciudad de Tarija”

P = 0.85 “es el porcentaje de carnicerías que compran carne de res en la ciudad de Tarija”. Tanto el porcentaje de éxito como de fracaso se determinó con una encuesta piloto, aplicada a 10 friales y carnicerías de la población meta.

e = 6% “es el error de estimación que asumimos”

N = 119

N = 37

Remplazando los Datos:

Para el cálculo de encuestas a realizar en cada mercado se utilizó la siguiente fórmula:

$$nh = \left(\frac{N}{Nh} \right) * n$$

nh es el número de encuestas que se realizaran a las carnicerías por mercados:

$$nh = 64 \left(\frac{66}{119} \right) = 36$$

$$nh = 64 \left(\frac{19}{119} \right) = 10$$

$$nh = 64 \left(\frac{8}{119} \right) = 4$$

$$nh = 64 \left(\frac{6}{119} \right) = 3$$

$$nh = 64 \left(\frac{3}{119} \right) = 2$$

$$nh = 64 \left(\frac{2}{119} \right) = 1$$

$$nh = 64 \left(\frac{15}{119} \right) = 8$$

El número de encuesta a realizar por mercados es el siguiente:

Cuadro N° 22**Número de encuestas por mercados**

MERCADOS	Nº ENCUESTAS (carnicerías)
Mercado campesino	36
Mercado bolívar	8
Mercado la paz	4
Mercado Barrientos	1
Mercado villa Abaroa	3
Mercado central	10
La loma	2

Fuente: Elaboración propia

6.6.5. Trabajo de campo

Una vez determinada la forma de selección, se procedió a recolectar los datos directamente de los encuestados de forma ordenada para garantizar la objetividad en la recolección de la información.

6.7. PROCESAMIENTO DE DATOS**6.7.1. Depuración**

Una vez llenadas las encuestas se ha depurado las encuestas, para ver si existen incoherencias, falta de algunas respuestas y otros aspectos de la encuestas.

6.7.2. Codificación

Para facilitar la tabulación se ha utilizado una codificación numérica de las posibles respuestas

6.7.2. Tabulación

Para la creación de base de datos se ha utilizado un Software estadístico “SPSS- versión 11.5 español”, lo que permitió obtener tablas, gráficos por variables de cada pregunta para un mejor análisis.

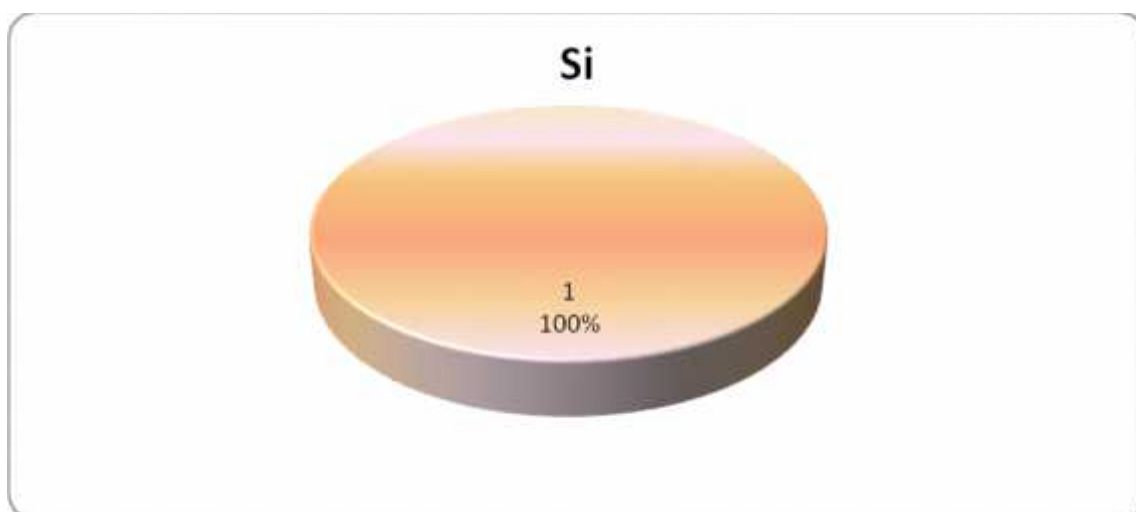
6.8. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS.

El resultado que arrojaron las encuestas realizadas a los comercializadores finales de carne de res de la ciudad de Tarija área urbana son las siguientes: (ver anexo 7).

PREGUNTA N°1

¿Usted se dedica a la comercialización final de carne de res?

		Frequency	Percent
Valid	SÍ	96	100,0

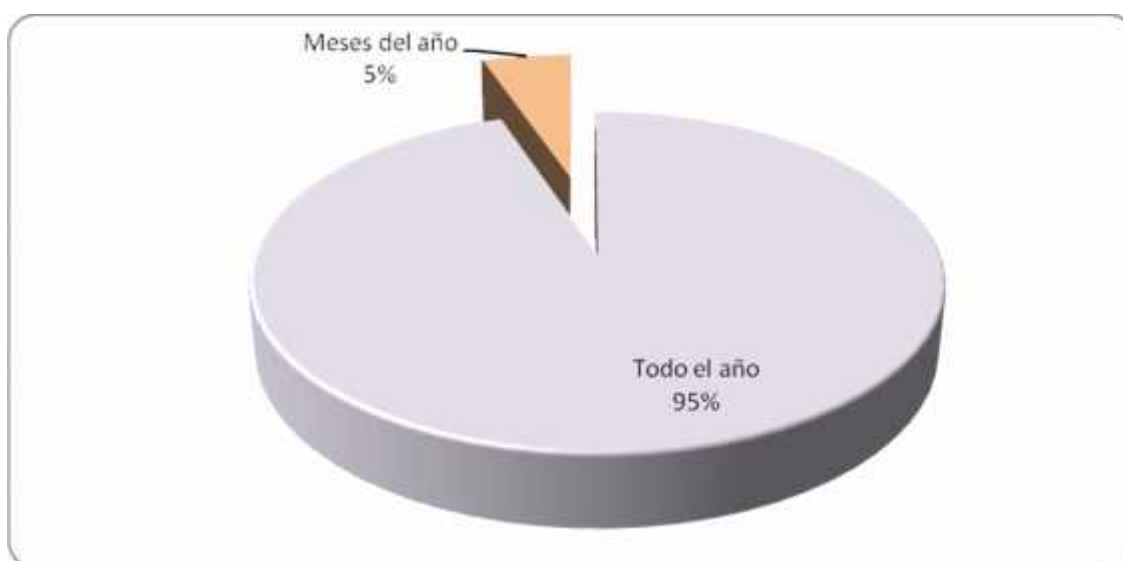


Según los datos obtenidos de la pregunta uno expresa que el 100% de los carniceros y friales comercializan carne de res.

PREGUNTA N°2

La comercialización final de carne de res, usted lo realiza

		Frequency	Percent
Valid	Todo el año	91	94,8
	Meses del año	5	5,2
	Total	96	100,0

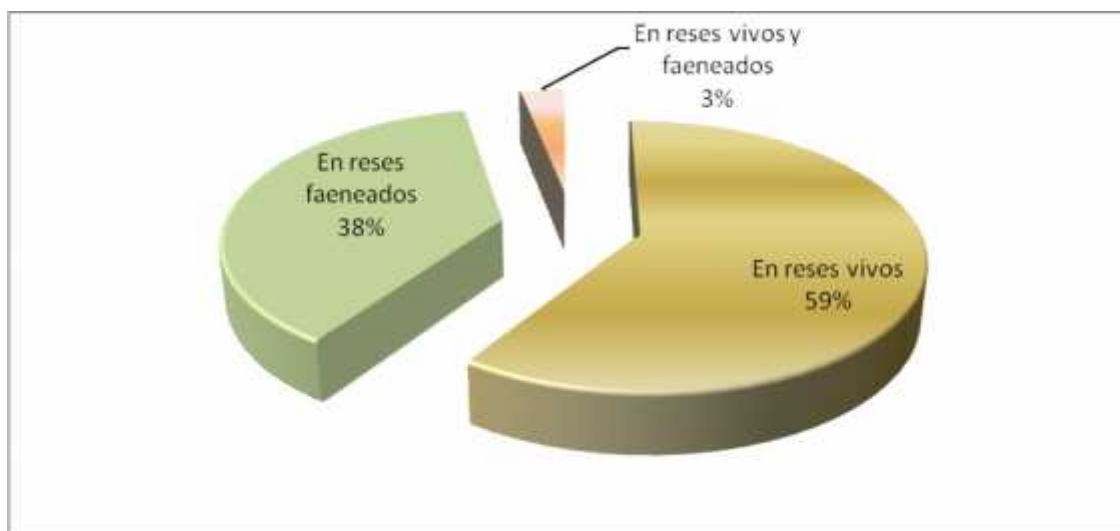


Según los datos de la pregunta 2 el 95% de los carniceros y friales comercializan todo el año y el 5% meses del año

PREGUNTA N°3

Como adquiere la carne de res para su comercialización final

		Frequency	Percent
Valid	En reses vivos	57	59,4
	En reses faeneados	36	37,5
	En reses vivos y faeneados	3	3,1
Total		96	100,0

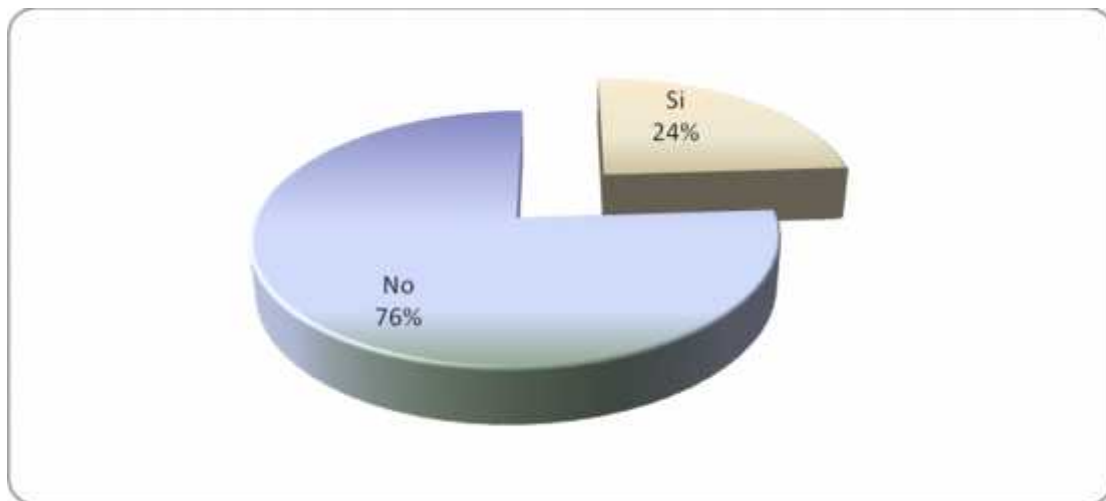


Como podemos observar que el 59% de los comercializadores finales de carne de res adquieren en reses vivos y los 38% en reses faenados.

PREGUNTA N°4

Existe la oferta suficiente para la demanda de carne de res

		Frequency	Percent
Valid	Si	23	24,0
	No	73	76,0
	Total	96	100,0



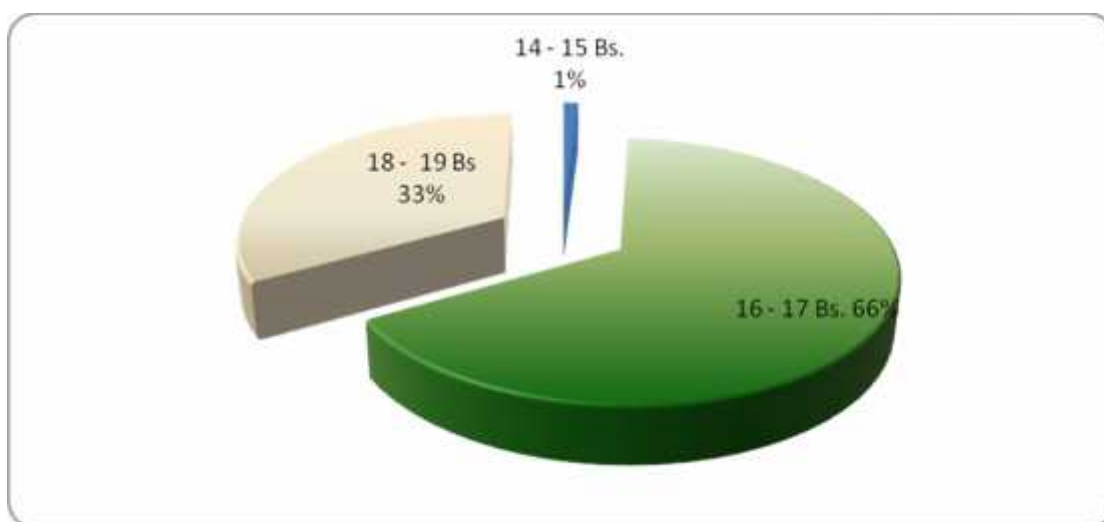
En estas pregunta se obtiene resultados favorable para el proyecto donde el 76% de los encuestados respondieron que no existe la oferta suficiente para la demanda de carne de res y el 24% respondieron que si existe la oferta suficiente para la demanda de carne.

La pregunta confirma la escasas de carne de res en la ciudad de Tarija y por lo tanto es una información alentadora para el plan de negocios.

PREGUNTA N°5

A qué precio compra la carne para su comercialización final

		Frequency	Percent
Valid	14 - 15 Bs.	1	1,0
	16 – 17 Bs.	63	65,6
	18 – 19 Bs.	32	33,3
	Total	96	100,0



De acuerdo a los resultados de la pregunta N° 5 el 66% de los encuestados respondieron que la compra de la carne para su comercialización de esa semana ha sido de Bs 16-17 y el 33% respondieron que compraron a Bs 18-19 y el 1% respondieron que compraron a Bs14-15

Es de mencionar que la encuesta se realizó en el mes de noviembre donde escasea la carne de res, pero según los comercializadores finales se incrementan los precios desde el mes de agosto.

PREGUNTA N°6

Cómo califica la carne de res que proviene del Gran Chaco

		Frequency	Percent
Valid	Buena	2	2,1
	Mala	11	11,5
	Regular	83	86,5
	Total	96	100,0

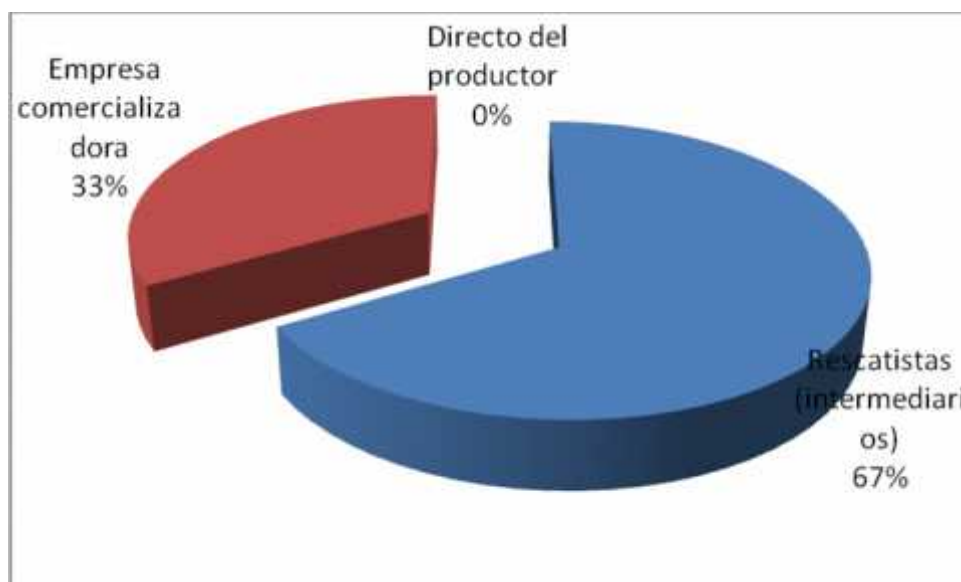


Según los resultados de la pregunta 6 el 86% lo califican de regular la carne del gran chaco y el 12% lo califican de mala calidad, como también el 2% respondieron que es buena calidad la carne que proviene del Gran Chaco.

PREGUNTA N°7

Quien le provee la carne de res para su comercialización

		Frequency	Percent
Valid	Rescatistas (intermediarios)	64	66,6
	Empresa comercializadora	32	33,4
	Directo del productor	0	0
	Total	96	100



Como se puede observar el 67% de los comercializadores finales de carne de res se proveen de rescatistas (intermediarios) y el 33% de empresas comercializadoras y el 0% se proveen directo del productor.

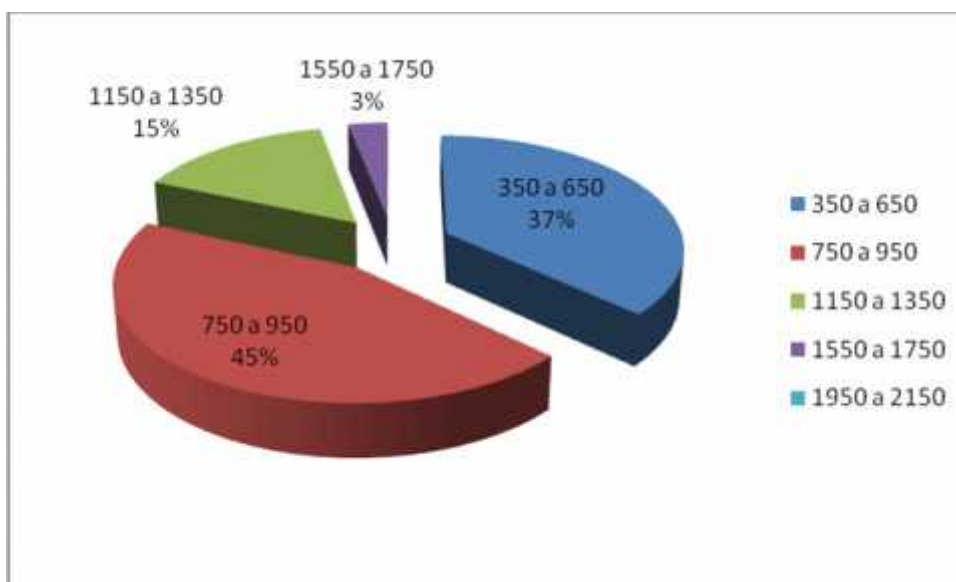
El plan de negocios pretende comercializar reses vivos directamente al comercializador final donde se tendrá mayor capacidad de negociación que los rescatistas.

PREGUNTA N°8

¿En qué cantidad y frecuencia adquiere usted la carne bovina?

Detalle	Kilos					Frecuencia		
	350 a 650	750 a 950	1150 a 1350	1550 a 1750	1950 a 2150	Día	Semana	Me s
Reses vivos (peso a la canal)	24	29	10	2			62	
Peso gancho								
Peso Kilogramo		12	15	4			31	

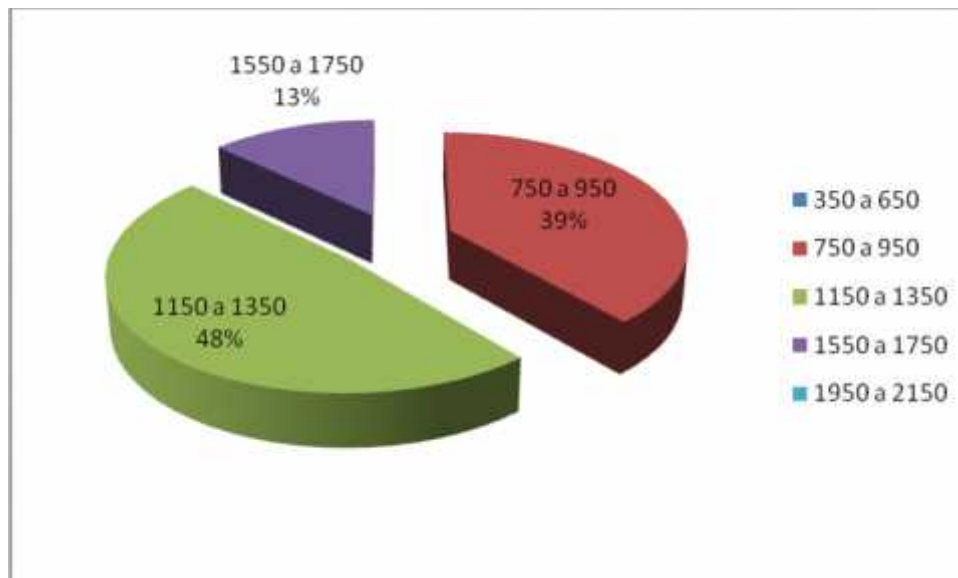
Cantidad de Compra (kilogramos en reses vivos)



Como se puede observar el 45% de los encuestados respondieron que compran de 750 a 950 kilogramos de carne en reses vivos y el 37% respondieron que compran de 350 a 650 kilogramos de carne en reses vivos y el 15% respondieron que compran de 1150 a 1350 kilogramos de carne como también el 3% respondieron que compran de 1550 a 1750 kilogramos de carne en reses vivos.

Estos resultados respondieron los carniceros de la ciudad de Tarija.

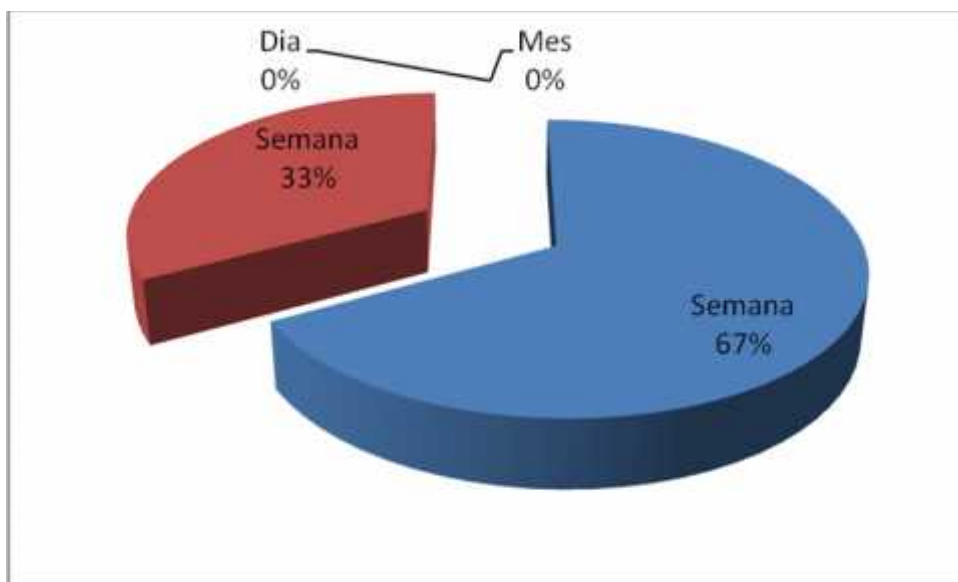
Cantidad de Compra en reses faeneados



De acuerdo con los siguiente datos el 48% de los encuestados respondieron que compran de 1150 a 1350 kilogramos de carne de res en (frigorifico) y el 39% respondieron que compran de 750 a 950 kilogramos de carne de reses (en frigorifico) y el 13% respondieron que compran de 1550 a 1750 kilogramos de carne de res (en frigorifico).

Los resultados obtenidos han sido de los friales de la ciudad de Tarija.

Frecuencia de compra



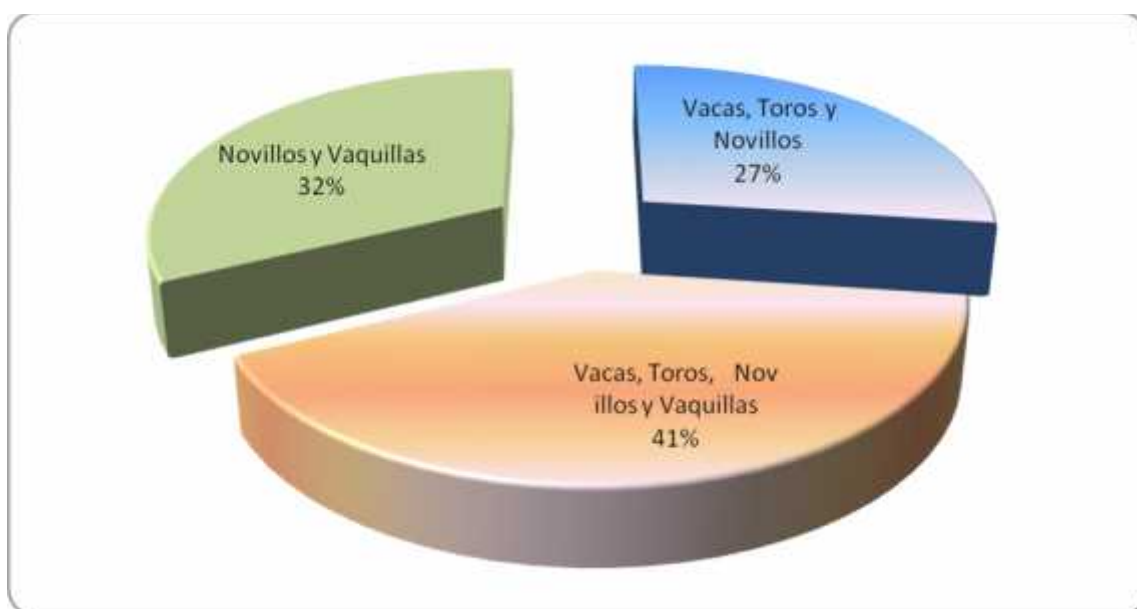
En cuanto a la frecuencia de compra el 67% (carnicerías) de los encuestados respondieron que adquieren la carne de res cada semana y el 33% (friales) de los encuestados lo compran cada semana.

Es de mencionar que los frialess compran en reses faeneados de 101 kg carne y los carniceros compran en reses vivos del matadero municipal de la ciudad de Tarija tomando en cuenta un rendimiento a la canal del 50%.

PREGUNTA N°9

De las categorías que se mencionan a continuación ¿Cuáles comercializa usted?

		Frequency	Percent
Valid	Vacas, Toros y Novillos	26	27,1
	Vacas, Toros, Novillos y Vaquillas	39	40,6
	Novillo y Vaquillas	31	32,3
	Total	96	100,0



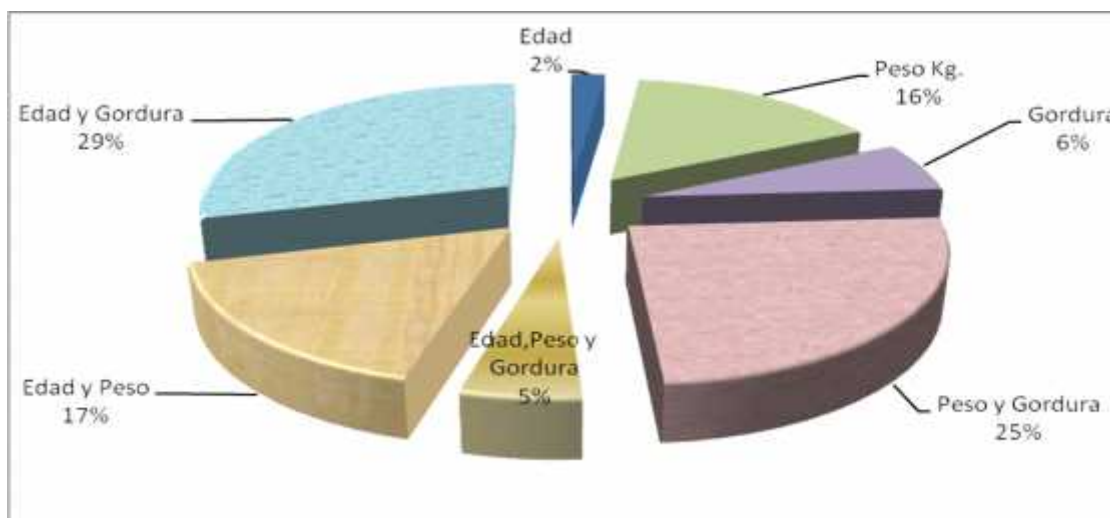
Como se puede observar en la pregunta N°9 el 41% respondieron que comercializan vacas, toros y novillos; el 32% de los encuestados respondieron que comercializan carne de novillo y vaquillas y el 27% comercializan vacas, toros y novillos.

Es de mencionar que los friales especialmente respondieron novillos y vaquillas y los carniceros respondieron que comercializan todas las categorías mencionadas

PREGUNTA N°10

¿Qué aspectos o características de la res o de la carne le dan mayor valor en su compra para su comercialización final?

		Frequency	Percent
Valid	Edad	2	2,1
	Peso Kg.	15	15,6
	Gordura	6	6,3
	Peso y Gordura	24	25,0
	Edad, Peso y Gordura	5	5,2
	Edad y Peso	16	16,7
	Edad y Gordura	28	29,2
	Total	96	100,0



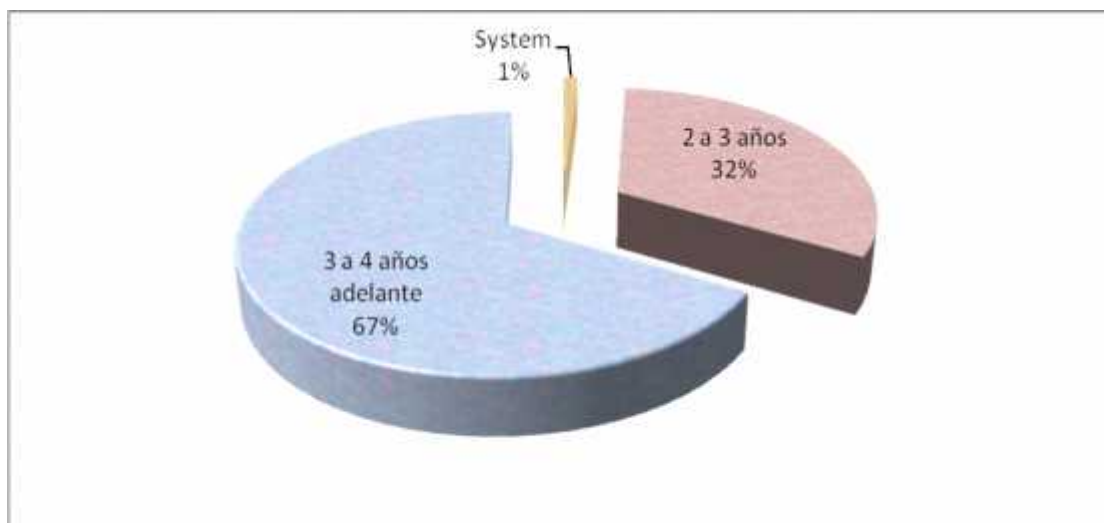
En este cuadro respondieron el 29% de los comercializadores finales le dan mayor valor a la carne de res la edad y la gordura, el 25% de los encuestados le dan mayor valor por el peso y la gordura, el 17% de los comercializadores le dan mayor valor por la edad y peso, el 16% le dan valor por el peso kg de carne, el 5% le dan valor por la edad, peso y gordura y el 2% de los encuestados le dan valor por la edad del res.

Con estas respuestas se puede decir que los friales y carnicerías le dan mayor valor por la edad, peso y gordura.

PREGUNTA N°11

¿Qué edad de las reses para carne es más conveniente para su comercialización final?

		Frequency	Percent
Valid	2 a 3 años	31	32,3
	3 a 4 años adelante	64	66,7
	Total	95	99,0
Missing	System	1	1,0
Total		96	100,0



Como se puede observar el 67% de los encuestados (carnicerías) prefieren reses para carne de 3-4 años adelante y el 32% de los encuestados (friales) prefieren que tengan una edad de 2-3 años.

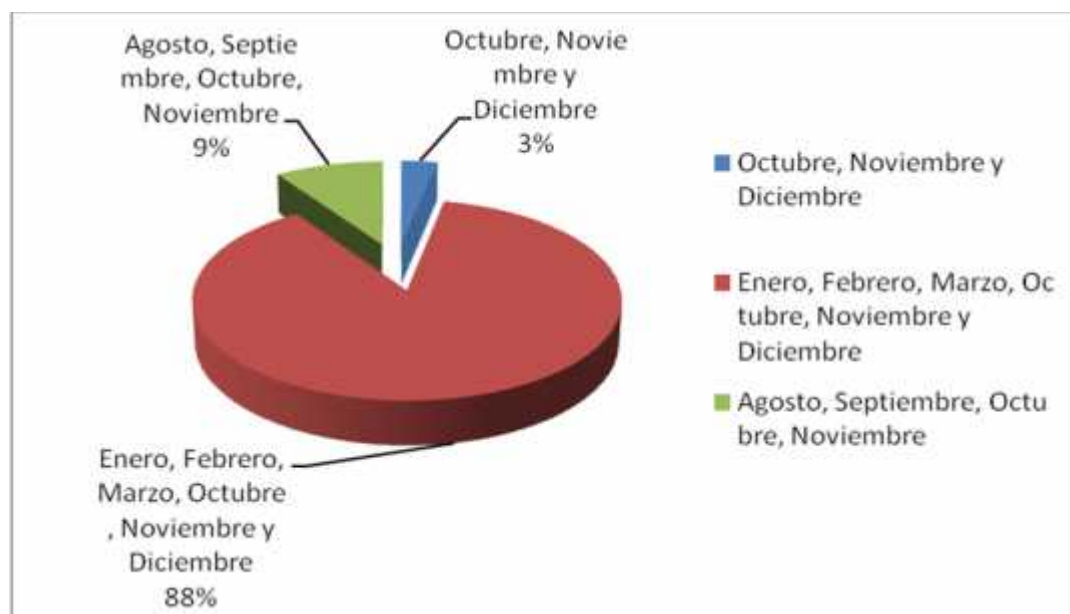
Cabe mencionar que los carniceros prefieren reses de mayor peso kilogramos y de mayor edad es decir de 3 años adelante, por el contrario los frialeros le dan mayor preferencia a los reses de mayor peso a una edad 2 a 3 años.

PREGUNTA N°12

En qué mes del año comercializa "vende" más kilogramos de carne de res.

Subraye los meses

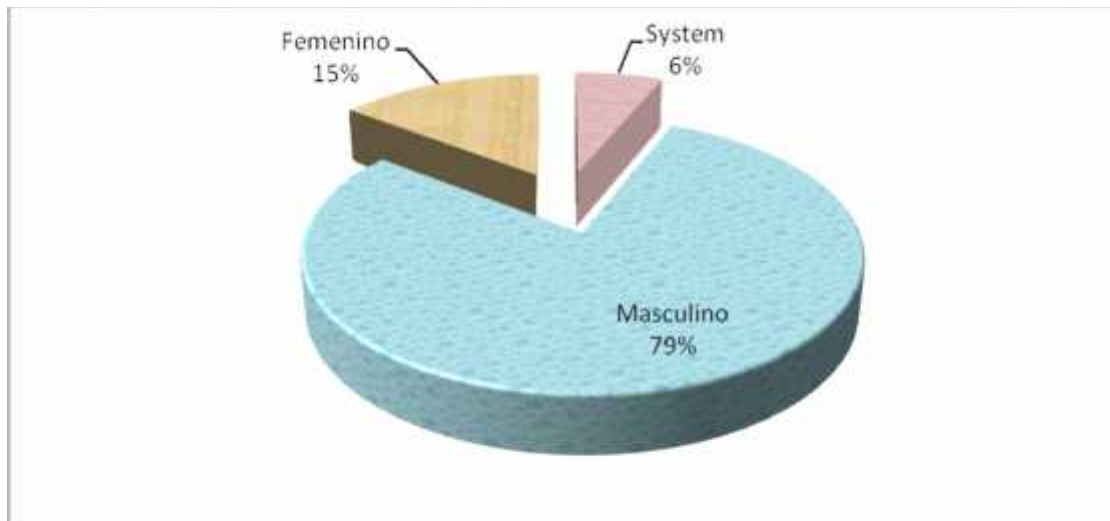
Valid	Frequency	Percent
Octubre, Noviembre y Diciembre	3	2
Enero, Febrero, Marzo, Octubre, Noviembre y Diciembre	84	88
Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre	9	10
	Total	95
Missing	System	1
Total	96	100



Como se puede observar el 88% de los encuestados respondieron que se comercializa más en los meses de octubre, noviembre diciembre, enero, febrero y marzo, el 9% respondieron que se vende más en los meses de agosto septiembre, octubre, noviembre.

PREGUNTA N°13
Datos del encuestado "Sexo"

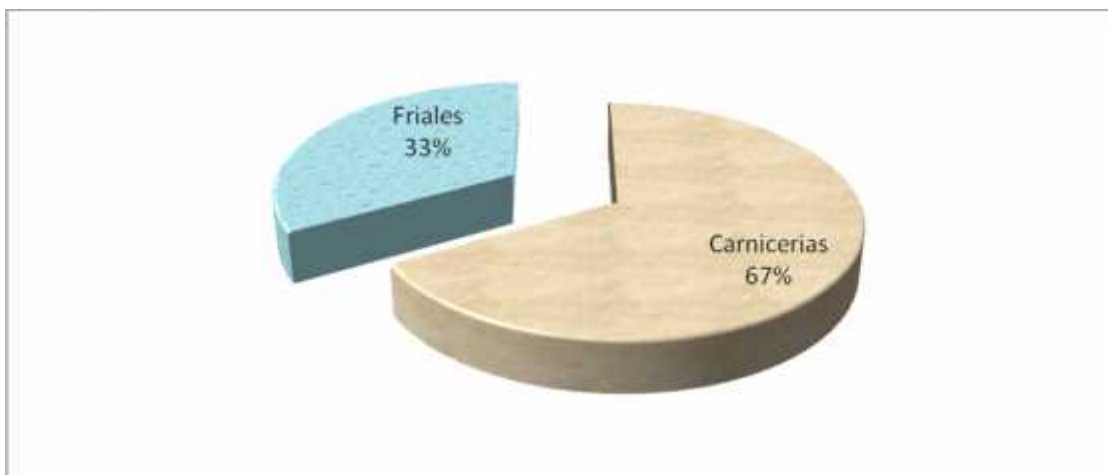
		Frequency	Percent
Valid	Masculino	76	79,2
	Femenino	14	14,6
	Total	90	93,8
Missing	System	6	6,3
Total		96	100,0



Como se puede observar el 79% de los encuestados son vendedores de sexo masculino y el 15% han sido vendedores de sexo femenino.

PREGUNTA N°14**Ocupación**

		Frequency	Percent
Valid	Carnicerías	64	66,7
	Friales	32	33,3
	Total	96	100,0



Se encuestaron 67% carnicerías y el 33% friales

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

7.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

7.1.1. Idea de negocio

Como es de conocimiento, en el Gran Chaco se desarrolla la actividad pecuaria en un sistema de producción tradicional extensivo que se caracteriza por la ausencia de un manejo racional de los recursos forrajeros y del hato provocado por la escasa e inadecuada infraestructura; esta situación surge en forma progresiva los problemas de consanguinidad, deficiencia alimentaria y problemas de sanidad. Obteniendo un producto de baja calidad.

Ante esta situación surge la idea de mejorar el sistema de producción de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” con la implementación de infraestructura que permita un manejo racional de los recursos forrajeros y del hato bovino; de esta forma comercializar un producto de mejor calidad.

De esta manera se da inicio a un proceso de investigación y desarrollo de la idea que maduro en un plan de negocios para la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”

7.1.2. Forma jurídica

La empresa ganadera tendrá una forma jurídica en sociedad de responsabilidad limitada, “S.R.L.” (Ver Anexo N° 8)

El nombre de la misma será: Hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”, y el logotipo que identifique tanto a la empresa como al producto es como se ve a continuación:

Grafico N° 3

Logotipo de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”



Fuente: Elaboración propia

7.2. Misión de la empresa ganadera

La hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” declara su misión de la siguiente manera: somos una empresa productora y comercializadora de reses para carne, nos orientamos a obtener un producto de calidad con personal continuamente capacitado en su área de trabajo en un constante intento por satisfacer plenamente los deseos y necesidades de nuestros clientes manifestando de esta manera la intención de permanecer en el mercado, de forma sostenible y responsable en beneficio de sus recursos humanos, medio ambiente y consumidores.

7.3. Visión de la hacienda ganadera

La hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” declara su visión de la siguiente manera:

Ser la hacienda ganadera líder en el mercado regional produciendo reses de mayor rendimiento en carne y comercializando un producto de calidad.

7.4. Objetivo

El objetivo es desarrollar la actividad bovina de forma sostenible, produciendo reses de mayor rendimiento en carne y en menor tiempo a base de una alimentación natural.

7.4.1. Valores

Se identifican los siguientes valores:

- Estándares de calidad profesional; es decir el equipo de recursos humano será constantemente capacitado y evaluado cada fin de mes.
- Los programas de manejo operativo serán realizados conforme se establezcan en el plan anual.
- El hato de venta será transportado con la mayor responsabilidad, que permita llegar el producto al mercado en condiciones de calidad.
- La sanidad del hato ganadero será estrictamente ejecutado de acuerdo a los programas mencionados.

7.4.2. Objetivo estratégico

La empresa ganadera se posicionara en el mercado como empresa ganadera proveedora de bovinos de carne a determinados comercializadores finales, que se pretende obtener un valor agregado del producto en los últimos años del proyecto.

7.5. ESTRATEGIAS

7.5.1. Estrategia genérica

Como estrategia básica que oriente las acciones, actividades de la empresa ganadera para que se den cumplimiento los objetivos de la misma, se eligió a la **estrategia de diferenciación** como la más adecuada para dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que la diferencien de las ofertas de los competidores.

Figura N° 6
Estrategia genérica

DIFERENCIACIÓN	<p>¿De quién nos vamos a diferenciar?</p> <p>Nos diferenciaremos de los productores de bovinos para carne, que desarrollan la actividad bajo un sistema extensivo tradicional.</p>
	<p>¿En base a que nos vamos a diferenciar?</p> <p>Nos vamos a diferenciar en un producto de mayor calidad; en su forma de producción es decir, con una infraestructura adecuada y un hato bovino identificado con una raza de mayor rendimiento en carne y satisfacción al consumidor.</p>

Fuente: Elaboración propia

7.5.2. Estrategias organizacionales

La organización estará compuesta por 12 personales capacitado en la producción y comercialización de bovinos para carne, comprometido con el desarrollo de los objetivos planteados, en base de una clara y correcta definición de sus funciones y responsabilidades; de esta manera serán evaluarlos constantemente sus resultados de rendimiento y desempeño de cada uno.

7.5.3. Estrategias económico-financieras

En esta área se pondrá énfasis en la correcta utilización de sus recursos, cuidando una liquidez que garantice las operaciones de la empresa en busca de su maximización del valor de la empresa.

7.5.4. Estrategias competitivas

La hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” se identificara con la estrategia del líder; con la implementación de la infraestructura física se podrá desarrollar la actividad de forma planificada, organizada y mediante un equipo de recurso humano comprometido con los objetivos de la hacienda se ofrecerá un producto de mejor calidad; de esta forma aplicar un marketing activo para encontrar a los compradores que ofrezcan mayor valor al producto.

7.6. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Según los resultado de la investigación de mercado el 76% de los encuestados se manifiestan que no existe la oferta suficiente para la demanda de carne de res y los meses de mayor demanda de carne de res comprende desde agosto hasta febrero donde el precio de la carne se incrementa desde Bs 16 a 18 el kg en los últimos meses del año por la falta de oferta de carne de res.

Como también la investigación realizada nos da a conocer de que los friales adquieren carne en reses faenados y los carniceros adquieren del matadero municipal en reses vivos tomando en cuenta un rendimiento a la canal del 50%; en este caso las carnicerías serán las que adquieran los reses del proyecto, se muestra en el siguiente cuadro la demanda proyectada de las carnicerías de la ciudad de Tarija.

Cuadro N° 23

Demanda proyectada de reses vivos

Año	Y “Reses vivos”
Año 1	20.289
Año 2	22.134
Año 3	23.978
Año 4	25.823
Año 5	27.667

Fuente: Elaboración propia

Según informaciones del matadero municipal el crecimiento anual de la compra de reses es de 7%. Se estima para el año 1 ingresarán 20.289 reses vivos y llegando a 27.667 reses vivos en el año 5.

7.7. MARKETING MIX

7.7.1. Descripción del producto

El presente plan de negocios se pretende producir novillos y vaquillas para carne de 2.5 a 3 años de edad como también vacas y toros de 3 a 9 años de edad serán alimentados en monte diferido y monte mejorado; Que se obtendrán novillos y vaquillas con un peso kg de 364.316 y las vacas un peso de 469 kilogramos en vivos, los toros tendrán un peso vivo de kg 539; las categorías mencionadas conformará un hato bovino para carne de la raza mestiza criolla, a medida que pasen los años garantizará un alto rendimiento a la canal y una calidad óptima de carne.

El producto que se obtendrá de la raza mestiza criolla, se caracteriza por ser más ²⁵agradable en cuanto a sabor, aroma y jugosidad comparado con otras razas; el color de la grasa de cobertura es blanca que es la de más preferencia en el mercado, como también el color de la carne es rojo claro, rojo oscuro, su sistema de clasificación a la canal es de selecto- superior.

Es de mencionar que, en la medida que pasen los años el producto que se obtendrá será de mayor rendimiento de carne; ya que se identificará con una raza de mayor rendimiento de carne.

7.7.1.1. Garantía del producto

El producto (bovinos terminados) que se obtendrá en la empresa ganadera aparte de ser identificado con las planillas de control de sanidad, será orientado y evaluado con los registros de normas de calidad que presenta SENASAG. Este registro identificara la calidad del producto y la garantía para su consumo, será expresado en los poster que anunciará el remate del hato de venta.

²⁵Menacho A.F. “Evaluación de calidad en carne bovina en un grupo de novillos criollos de la zona del Chaco” Pág. 1

7.7.1.2. Ciclo de vida del producto en el mercado

Para aplicar mejor las estrategias de marketing se describe el ciclo de vida del producto que serán bovinos para carne comercializados en el matadero municipal de la ciudad de Tarija; se basará en cuatro etapas del ciclo de vida del producto: Introducción, Madures y decadencia.

♣ Etapa 1: introducción

Esta etapa se caracteriza por el desconocimiento del producto o la empresa en los mercados; por lo tanto el objetivo principal es dar a conocer a los clientes reales y potenciales la existencia del producto de mejor calidad, en este caso de la empresa ganadera “La Concepción de Jesús María”. Que presentará un poster en un lugar estratégico del matadero donde se dé a conocer el programa de remate que se llevará a cabo, como también la calidad del producto a venderse, y se realizará publicidad masiva mediante la televisión.

♣ Etapa 2: crecimiento

Después de la primera etapa se espera que el producto y la empresa ganadera ya sean conocidos por los clientes, teniendo como consecuencia un incremento en las ventas y en los ingresos. Se presentará los afiches recordatorio que anunciará la programación de remate y estarán ubicados en un lugar estratégico en el matadero municipal.

Es de mencionar que en esta etapa se espera identificar (aparte de los que realizan normalmente la compra del producto en el matadero) a algunos clientes especiales que no compraban del matadero municipal. En este caso se realizará una publicidad recordatorio; por lo que el producto de venta se presentará en una fecha determinada del año.

♣ Etapa 3: madurez

La etapa de madures es caracterizada por el crecimiento casi inexistente en las ventas y consiguientemente en los ingresos. El producto ya se encuentra

totalmente posesionado en la mente del comprador minorista. Los afiches de anuncio de los remates se seguirán presentando, en cuanto a publicidad ya no se lo requiere.

♣ **Etapas 4: Declive**

Esta etapa representa más que nada una disminución de venta del producto. En estos casos se tendrá que identificar el porqué de la disminución de las ventas y luego se realizara una publicidad masiva e innovando presentación del poster que dará a conocer la calidad en su producción y su transportación.

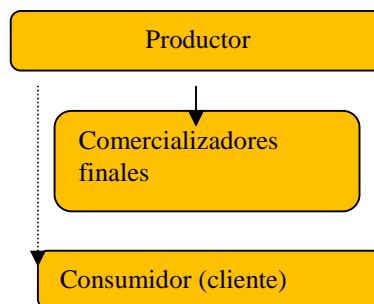
La publicidad en esta etapa debe ser nuevamente masiva e intensiva, utilizando los medios adecuados.

7.7.2. Plaza

La comercialización de los productos que se obtendrá de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” se realizará de forma directa al comercializador final.

Grafico N° 4

Comercialización de bovinos



Fuente: Elaboración propia

Mediante remates se realizara la venta a los comercializadores finales, especialmente serán las carnicerías que adquieren la carne en reses vivos del matadero municipal de Tarija. Las reses serán transportadas en un camión de capacidad de 21 cabezas.

7.7.3. Precio

El precio de venta de los bovinos para carne en el matadero municipal de la ciudad de Tarija fluctúa de Bs 13-17 el kilogramo durante el año. Con relación al estudio de mercado que se realizó a las carnicerías y friales de la ciudad de Tarija; el 66% respondieron que compraron en el mes de noviembre a Bs 16-17 el kilo de carne y el 33% respondieron que compraron a Bs 17-18; según la información de los encuestados los precios se incrementa desde el mes de agosto por la falta de oferta de reses; y también respondieron que darían mayor valor a un res que tenga una edad de 3 años adelante, gordura y mayor peso.

La empresa ganadera comercializara el ganado de venta desde el mes de agosto y elige como una estrategia para posicionarse más rápido en el mercado ofreciendo reses vivos para carne a un precio de 13 Bs el kilogramo de carne, puesto en el matadero municipal de la ciudad de Tarija.

Se considera que el precio propuesto es competitivo, ya que se encuentra por debajo de la competencia y está dentro del margen de intención de compra de los clientes.

Es de mencionar que, en la medida que pase los años el producto será más de calidad; en este caso se incrementara el precio tomando en cuenta de que el consumidor lo identifique la calidad del producto.

7.7.4. Promoción

Para la promoción de nuestro producto utilizaremos poster y publicidad en los canales de televisión.

Cuadro N° 24

Medio de publicidad

Medio	Descripción	Extensión-tamaño	Frecuencia
TV UNITEL	Emisión Hrs 19:00	30 's'	3 pase en tres días/total 60 pases
Gráficos poster	Poster a todo color en material de excelente calidad	4 m ²	Durante 5 días

Fuente: Elaboración propia

La publicidad será para introducir el producto, recordatorio a los clientes actuales y encontrar nuevos clientes; se lo realizará de la semana anterior al remate de los reses al mismo tiempo los poster servirán para dar a conocer al lote de reses de venta de esa semana; se colocara en un lugar estratégico del matadero municipal de Tarija.

7.8. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

7.8.1. Tamaño de las áreas establecidas

Con las divisorias a implementar formaran 6 áreas y 6 sub áreas con una superficie determinada, tomando en cuenta la capacidad de carga animal en ²⁶Unidad Animal establecido en 400 kg (reses vivos) conforme al estándar internacional y que el animal consume diariamente (o tiene el requerimiento diario) de 10 kg ²⁷MS por día (ver el cuadro 25 y 26 del anexo 9); se clasifica de la siguiente forma:

²⁶ Nelson Joaquín; Philippe van der Grinten “Manual de los recursos forrajeros para la ganadería en el Chaco” Villa montes, 2004; Pág. 41

²⁷ Materia Seca es cuando el pasto (alimento natural del animal) se encuentra con la hoja seca

TAMAÑO DE LAS AREAS ESTABLECIDAS

- ♣ Área de reproducción; se identifica 4 áreas; Esta área contara con 10.810 hectáreas. tomando en cuenta la carga animal de 15 ha/UA/año la capacidad en Unidad Animal será de 721 cabezas de bovino.
- ♣ Área de crecimiento; se ha establecido una sola área, que será de 9.778,42 hectáreas; tomando en cuenta a 15 ha/UA/año tendrá una capacidad de 651 cabezas en Unidad Animal.
- ♣ Área de engorde; esta área a su vez se ha subdividido internamente en 4 sub áreas para establecer monte diferido y monte mejorado. Contara con 5.011 hectáreas; Tomando en cuenta a 11.15 Ha/UA/año. La capacidad será de 449 cabezas en Unidad Animal.

Para mejor comprensión de las áreas e inversiones a implementar se lo denominara de la siguiente forma:

- ♣ Áreas de reproducción; se contara con cuatro áreas productivas, se los denominara como área 1 área 2 (se contarán con reproductores de primera) y área 5, área 6 (se contara con reproductores de segunda)
- ♣ Área de crecimiento; en esta área de crecimiento permanecerán los terneros destetados hasta los 24 meses; se lo denominara como área 3.
- ♣ Área de engorde; esta área se lo denominara área 4 que estará formado por 4 sub áreas; las sub áreas 1 y 2 serán monte diferido y las sub áreas 3 y 4 serán monte mejorado.

En el plano N° 1 del anexo 10 en forma tentativa y de manera esquemática se presenta las divisiones que forman las 6 áreas y 4 sub áreas.

7.8.2. Construcciones e instalaciones

Para contar con áreas productivas se hizo necesario las construcciones e instalaciones que se mencionan a continuación: (Ver cuadro de inversiones N° 27 del anexo 11)

7.8.2.1. Alambradas divisionales

Las alambradas divisionales se dividen en dos:

- ♣ Alambradas perimetrales de 4 hilos; tendrá una longitud de 30 km que identificara las 6 áreas. El costo total será de \$us 18.531,69
- ♣ Alambradas perimetrales de dos hilos; que sería la alambrada eléctrica fija, tendrán una longitud de 11 km con 500 metros. Se establecerá para identificar las 4 sub áreas de engorde. Su costo de esta cerca se ha estimado en \$us 4.314,32 \$.

7.8.2.2. Construcciones para manejo, atención y control

Para mantener el rebaño y para realizar las prácticas de manejo, atención y control durante el año se hizo necesario construir corrales, sesteaderos y ensenadas en las áreas que no cuentan con este tipo de construcción.

7.8.2.2.1. Corrales

Uno de los elementos importante para llevar a cabo el programa de manejo y sanidad propuesto, se contempla la construcción de 3 corrales con manga y cargadero; estos corrales tendrán una superficie de 1.800 M²; (Ver en el cuadro de inversiones N° 27 del anexo 11)

Los corrales a construirse estarán ubicados en las área 2, área 4 y área 5; Para esta instalación se estima un costo de \$us 8.909,50

7.8.2.2.2. Ensenadas

Para brindar atención de sanidad al hato ganadero, se implementara 4 ensenadas de 1 km²; estarán ubicados en la área 1, área 2, área 4 y área 6 su costo de construcción es de \$us 14.220,52.

7.8.2.2.3. Sesteaderos

Para ofrecerles sal mineral e identificar animales en situación de atención sanitaria se hizo necesario la construcción de tres sesteaderos de 800 m²; estará ubicados en la área 2, área, 4 área 5, a un costo de \$us 1.822.44.

7.8.2.3. Construcciones para aprovisionamiento de agua

Para el abastecimiento de agua en el área 1, área 2 y área 5 se realizara la perforación de posos semisurgentes de 195 mt. de profundidad y se estima un caudal de 89 lt/min de rendimiento cada uno; como también se realizara la excavación de 3 atajados de 1.000 cubos; que estarán ubicados en el área 1, área 2, área 5.

El costo del aprovisionamiento de agua será de \$us 24.000.

7.8.2.3.1. Tajamares

Los tajamares son depósitos de agua contruidos a base de tierra compactada, se bombea agua de los posos semisurgentes y a gravedad se llenan los bebederos; en este caso se construirán tres tajamares que estarán ubicados en los posos semisurgentes a construirse y tendrán una capacidad de 250.000 litros de agua, a un costo total estimado de \$us 4.800.

7.8.2.3.2. Bebederos

Se construirán 3 bebederos, que serán de 5.000 litros de agua, se proveerán de agua de los tajamares a construirse mediante el tendido de cañerías; tendrá un costo total de \$us 2.781.

7.8.2.3.3. Aljibes

La construcción de 3 aljibes en las áreas 1, 2 y 4 es para proveer agua al personal, tendrán una capacidad de 35.000 litros de agua. Se estima un costo de \$us 942.96

7.8.2.4. Construcciones de viviendas para el personal

Se construirán 3 viviendas para el personal en las area1, área 2, área 4 a un costo de \$us 3.125,48

Se construyen las viviendas por lo que las áreas se encuentran distanciadas.

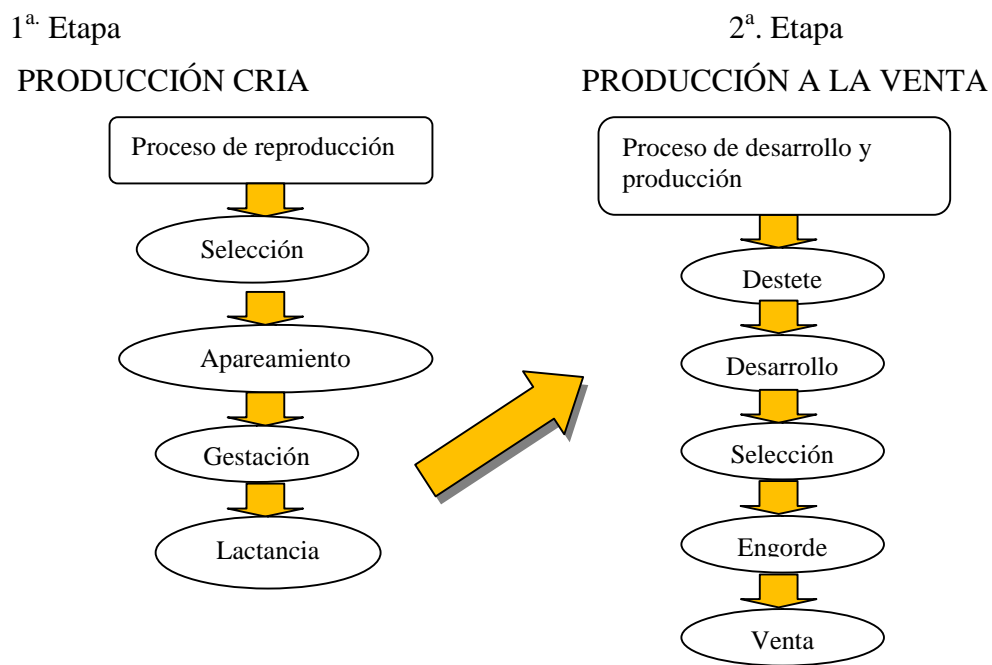
Es de mencionar que los materiales y su costo de las construcciones e instalaciones se muestran en los cuadros N° 28, 29, 30, 31, 32 del (anexo N° 11)

7.8.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LAS AREAS ESTABLECIDAS

El proceso de producción se muestra en la siguiente tabla:

TABLA N° 6

Proceso de producción del hato bovino en las áreas establecidas



Fuente: Elaboración propia

Se desarrolla de la siguiente forma:

Áreas de reproducción

7.8.3.1. Selección de reproductores considerados descartes

Para mejorar los niveles de producción se realiza la siguiente selección:

- Toros de segunda calidad serán descartados a edad promedio de 5-6 años; los reproductores cernales de primera se los remplazara a los 6-7 años de edad.

- Vacas descarte de 3-9 años de edad que serán las vacas improproductivas y vacas consideradas viejas; anualmente se remplazara el 18% de los vientres

7.8.3.2. Apareamiento

Los toros van a estar con las vacas por un tiempo de tres meses; en este caso la monta será entre los primeros días de diciembre para que nazcan terneros de octubre adelante, porque hay buena disponibilidad de forraje para los animales y la condición corporal de las hembras en edad reproductiva les permita entrar en celo.

♣ **Manejo de la relación vaca/toro;** La hacienda contara con 30 toros de buen nivel genético y excelente estado corporal con fines de realizar la monta y cubrir a todas las hembras en servicios, los cuales cuentan con 690 vientres. La relación toro/vaca es de 1/23.

7.8.3.3. Partos

El parto será a campo en su mayoría en las ensenadas (atención y maternidad), el ternero recién nacido y la madre recibirán los cuidados máximos necesarios. Los terneros serán pesados durante las 24 horas de vida, al mismo tiempo se le anotara sus datos en la libreta de campo, para luego pasarlos al registro respectivo.

Se espera que los terneros nazcan desde octubre adelante, siendo estos poco afectados por la época seca debido a la cercanía del periodo de lluvia.

7.8.3.4. Lactancia

En la etapa de lactancia el ternero se alimentara de toda la leche que le ofrezca la madre al mismo tiempo la madre se alimentara mejor.

En esta etapa el ternero será curado del ombligo y vacunado contra neumoenteritis y señalado en la oreja con una prensa de forma de un trébol; como también se les colocara una caravana de un color determinado tendrán cada animal colocado en la oreja con un número correlativo. Las caravanas serán de tres colores para identificar los reproductores de esta forma llevar un mejor control en los registros establecidos.

Área de crecimiento

7.8.3.4. Destete

El ternero sentirá el alejamiento de la madre y necesitará de un campo bueno para continuar su desarrollo en forma satisfactoria. En su oportunidad se deberá vacunar, especialmente contra la fiebre aftosa, ya que el destete lo debilitará y lo predispone para contraer esta enfermedad.

El ternero será destetado a los 9 a 10 meses de edad. Para que la vaca se reponga del esfuerzo que ha significado el criar un ternero y acumular reservas para la formación de un nuevo ternero.

7.8.3.6. Desarrollo

Se encontrarán toretes y novillos como también vaquillas 21 meses que estarán listos para ser seleccionados ya sea para reproductores o para engorde.

En esta etapa de desarrollo se realiza la castración y la marcación en la piel:

- ♣ **Castración;** todos los toretes que resultara descartados como futuros reproductores, por diferentes causas, se procederá a castrarlos, utilizando la tenaza tipo la tenaza “Tipo Burdizzo”.
- ♣ **Marcación en la piel;** se lo realiza con fierro caliente de forma de un corazón en la paleta izquierda y otro fierro caliente de forma de una copa champanera en el costado de la cara del animal.

7.8.3.7. Selección

Las características tomadas en cuenta para la selección serán las siguientes:

- ♣ **Selección para el hato de cría**
 - Buen desarrollo por edad y sin defecto físico que repercuta en la producción
 - Basarse a los registros, sobre la habilidad materna, fertilidad de los vientres, peso por edad en los terneros.
 - Edad 2 años determinada por dentición

- Fenotípicamente criollo (pelaje claro y corto, piel pigmentada, morro y pesuñas oscuras, buenos aplomos, etc.)
- Para los machos evaluación de fertilidad y si es posible libido

Se considera que estos criterios permitirá un progreso temprano en la capacidad productiva del hato y serán modificados o intensificados de acuerdo con los resultados que se obtenga mediante el análisis de la información.

♣ **Selección hato de engorde**

- Novillos y vaquillas de 2 a 3 años edad descartados de la selección del hato de cría.

Área de engorde

7.8.3.8. Descripción del proceso de Engorde

En los meses de marzo- abril se iniciará el engorde de los reses de venta con una alimentación en monte diferido y monte mejorado con pastos forrajeros, el hato bovino de engorde estará compuesto de diferentes categorías es decir: novillos, vaquillas de 2 a 3 años con un peso estimado de 294,316 kilogramos, como también ingresarán vacas de 3 a 9 años de edad con un peso de 399 kilogramos y toros de 5 a 7 años de edad con un peso de 469 kilogramos que serán descartados del área de reproducción.

El tiempo previsto para el engorde será de 180 días con una ganancia promedio aproximada de 5.833 kg/cabeza/mes. Que se obtendrán novillos y vaquillas con un peso kg de 364.316 y las vacas un peso de 469 kilogramos en vivos, los toros tendrán un peso vivo de kg 539. (ver el siguiente cuadro N° 33)

Cuadro N° 33
Promedio del Peso kilogramos en reses vivos que ingresan
y salen del Área de engorde

Categorías	Entrada (en kg en reses vivos)	Incremento (en kg carne)	Salida (en kg en reses vivos)
Novillos	294.316	35	364.316
Vaquillas	294.316	35	364.316
Vacas	399	35	469
Toros	469	35	539

Fuente: Elaboración propia

7.8.4. Hato bovino de la hacienda

El hato bovino de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” se componen de diferentes categorías; que en los primeros años del proyecto se cuenta con 1.653 cabezas hasta llegar a 2.048 cabezas en los últimos años del proyecto. (Ver el siguiente cuadro N° 34)

Cuadro N° 34**Hato bovino de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”**

Categorías	AREA DE REPRODUCCION				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vaquillas (2 años)	150	150	150	150	150
Vacas (3-9)	540	540	540	540	540
Toretas (2 años)	6	6	6	6	6
Toros (3-6)	24	24	24	24	24
Total	720	720	720	720	720
	AREA DE CRECIMIENTO				
Terneros (10 meses)	183	248	248	248	248
Terneras (10 meses)	149	203	203	203	203
Toretas (22 meses)	164	183	248	248	248
Vaquillas (22 meses)	135	149	203	203	203
Total	631	783	902	902	902
	AREA DE ENGORDE				
Novillos (2 años)	148	153	172	235	235
Vaquillas (2 años)	10	10	10	47	47
Vacas (3-10 años)	138	138	138	138	138
Toros (3-6 años)	6	6	6	6	6
Total engorde	302	307	326	355	426
Total hato bovino	1653	1810	1948	2048	2048

Fuente: Elaboración propia

7.8.5. Calendario anual de manejo

En el cuadro N° 35 se presenta en forma esquemática las medidas a tomar en el manejo del ganado bovino, durante cada uno de los meses del año.

Cuadro N° 35
Calendario anual de manejo

CALENDARIO DE MANEJO													
ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Observaciones
Monta/Servicio	X	X	X									X	estacionada
Gestación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Parición	X								X	X	X	X	
Cuidado del recién nacido	X								X	X	X	X	
Identificación	X	X							X	X	X	X	
Marcaje				X	X		X	X	X	X	X	X	
Despunte de astas				X	X						X	X	
Destete					X	X	X	X	X				
Selección			X	X	X	X	X	X					
Castración				X	X	X							
Engorde				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Acabado y venta								X	X	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia con información de la hacienda

7.8.6. Programa de control sanitario

Un buen programa sanitario reduce los índices de morbilidad y mortalidad, permitiendo que los animales se encuentren en mejores condiciones para transformar

los alimentos en carne, lo cual significa incremento en la producción y consecuentemente en las ganancias. En ese sentido el proyecto contempla un programa de sanidad adecuado, considerando los aspectos de prevención de enfermedades mediante prácticas de higiene y de vacunación obligatoria y sistemática, contra las principales enfermedades que afecta en la zona.

Es de mencionar que, la ejecución del programa sanitario del proyecto, estará a cargo de un profesional médico veterinario y se sujetara al calendario sanitario que se muestra en el cuadro N° 36.

Cuadro N° 36
Programa de control sanitario

ENFERMEDADES	MESES													Observaciones
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Fiebre aftosa						X								
Carbúnculo sintomático							X							
Carbúnculo Hemático							X							
Rabia pareciante								X						
Brucelosis										X				
Tuberculosis										X				
Reconstituyentes y vitaminas						X	X	X			X	X		
Desparasitación interna y externa			X	X							X	X		

Fuente: Elaboración propia con información de la hacienda

Se aplicará una sola vacunación durante el año para prevenir contra la fiebre aftosa, carbúnculo sintomático, carbúnculo Hemático, rabia pareciante, brucelosis y tuberculosis, que será desde los tres meses de edad del bovino. En cuanto a las

Desparasitación externa e interna se lo realizara en los meses de marzo y abril a todas las categorías de bovinos, por la mayor incidencia de parásitos; en los meses de noviembre, diciembre serán desparasitados los terneros menores de un año antes del destete. Normalmente la Desparasitación externa se lo realizará por aspersión y la interna se realizará con antiparasitarios inyectables.

7.8.7. Identificación del hato bovino

La identificación será la misma que viene utilizando la hacienda ganadera que es la siguiente:

- ♣ Señal en la oreja; después de 8 días de nacidos serán señalados con prensa de forma de un trébol y a la edad de 6 meses se los colocara una caravana con un color que le identifique al área de reproducción. En este caso las caravanas serán de cuatro colores:
 - Amarillo; se los colocara a los terneros de las madres de primera
 - Azul; se los colocara a los terneros de las madres segunda
 - Verde; se los colocara a los terneros de las madres de tercera
 - Naranja; se los colocara a los terneros de las madres de cuarta
- ♣ Marca en la piel; en una edad de 1 año serán marcados con fierro caliente de forma de un corazón en la paleta izquierda y otra marca de forma de una copa champanera en la cara del animal lado izquierdo.

7.8.8. Planillas de control

Los registros necesarios para efectuar un control del sistema de manejo son relativamente sencillos y se indican en los cuadros N° 37, 38, 39, 40, 41, 42 del anexo 12.

La primera planilla (cuadro N° 35) incluye datos individuales, genealogía, reproducción y el control de sanidad. Como las vacunaciones están coordinadas con diferentes operaciones ganaderas, estas planillas sirve para establecer el número de cabezas que han entrado en las diferentes operaciones, Ej.: época de monta, destete, palpación, prueba de diagnóstico, etc.

Las planillas de control mensual de ganado y actividades, cuadro N°36 y N° 37 serán usadas para evitar el deterioro del número de cabezas y tener el control estricto y periódico.

La existencia de ganado es pasada a la central para que realice los balances respectivos sobre los ingresos y salidas de cada categoría de animales. Este balance permitirá ver la situación total de todos los puestos y la eficiencia con que está manejando la operación.

La planilla de uso de potreros, cuadro N° 35-38 permitirá registrar la situación en que se encuentra cada sub área (área de engorde) después de haber mantenido un número de cabezas durante un cierto periodo de tiempo, obteniéndose un panorama general y permitiendo ajustar las necesidades forrajeras que tenga el ganado y las posibilidades de brindarlas, de acuerdo al programa de alimentación diseñado.

7.8.9. Alimentación

La alimentación será de monte forrajero natural, es decir monte diferido y monte mejorado; para establecer su carga animal, por Unidad Animal y su consumo de forraje se tomaron en cuenta los datos obtenido del manual “Manejo de los Recursos Forrajeros para la Ganadería en el Chaco”²⁷.

Se expresa de la siguiente manera:

- ♣ Carga animal oferta y consumo de forraje (área de reproducción y crecimiento)

Con la implementación de las divisorias la carga animal aumenta, es decir el número de hectáreas por Unidad Animal (UA) baja de 15.3 has hasta 14.9 hectáreas, aumentando la oferta de forraje de 237.978 a 258.26 kg/MS/ha/año con una productividad de 4.23kg/Ha/año. (Se muestra en la tabla N° 7 del anexo 13)

²⁷ Nelson Joaquín; Philippe van der Grinten “Manual de los recursos forrajeros para la ganadería en el Chaco” Villa montes, 2004; Pág. 26

- ♣ Carga animal, oferta y consumo de forrajes (área de engorde)
- **Monte mejorado;** (sistema silvopastoril de pastos cultivados bajo arboles nativos) en este caso se introducirá pasto (Buffel centrus ciliares) 150 hectáreas para el hato de engorde que estarán dividido en dos sub-áreas y 180 hectáreas en las ensenadas.
Es de mencionar que se contara con 30 Ha con pasto estrella en las 6 ensenada que alimentara a las futuras madres
- **Monte diferido;** (consiste en hacer descansar un área determinada durante el periodo de lluvias) Para el proyecto se necesita 4.036 hectáreas que estará divididos en dos sub áreas.

De esta forma la carga animal será de 11.15 ha/UA con una oferta total de forraje de 2.122.659 Kg MS/año y una productividad de 6.4 kg carne/ha/año. (Ver tabla N° 8 del anexo N° 13)

7.5.10. INDICE DE PRODUCCIÓN DEL HATO BOVINO

De acuerdo con la información obtenida en especial del diagnostico realizado por Nelson Joaquín; Philippe van der Grinten “Manual de los recursos forrajeros para la ganadería en el Chaco” Villa montes. Se espera el siguiente coeficiente productivo del hato bovino en la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”, que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 9**Índice de producción**

Índice	%
Parición	70
Destete	65
Mortalidad terneros	5
Mortalidad adultos	5.5
Edad venta novillos (años)	2.5
Peso de venta (kg en canal)	182.158

Fuente: Elaboración propia basada a los datos de la hacienda y el manual “manejo de los recursos forrajeros para la ganadería en el chaco”.

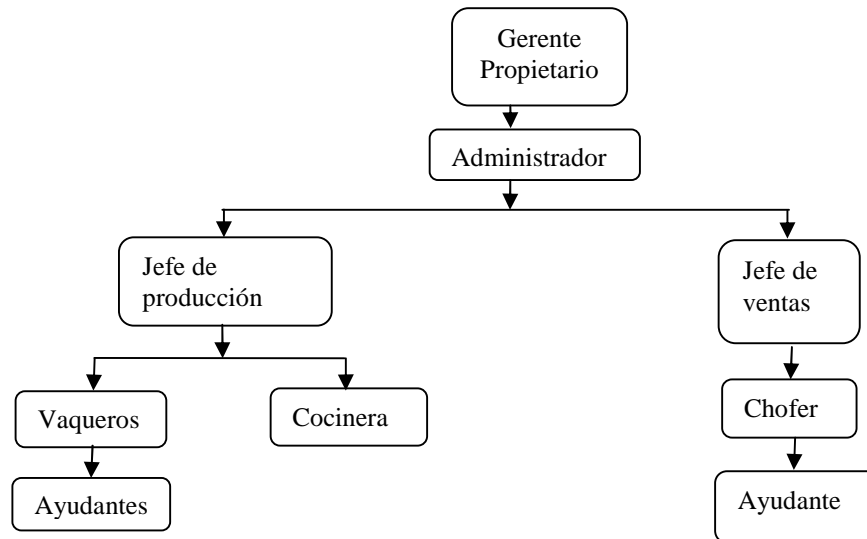
Con un sistema mejorado la actividad ganadera mejora expresándose en la disminución de mortalidad de terneros a un 5% y la parición aumenta a 70% situación que favorable para el proyecto estos porcentajes se desarrollaron en base a los datos de la hacienda y datos de un análisis comparativo de una ganadería tradicional y una ganadería con manejo expresado en el “Manual de Manejo de los Recursos Forrajeros para la Ganadería en el Chaco”.

7.8.11. LA ESTRUCTURA**7.8.11.1. Organización**

El sistema de organización de la empresa ganadera “La Concepción de Jesús María” se basa en una organización funcional, que permitirá una comunicación fluida entre los diferentes niveles que conforma, tanto ascendentes como descendentes.

La idea esencial de la estructura es generar un equipo de trabajo competitivo, en el cual el nivel de autoridad sea descendente; es decir que la autoridad máxima sea el gerente propietario.

La estructura organizacional de la empresa se muestra en el siguiente organigrama:

Grafico N° 5**Organigrama**

Fuente: Elaboración propia

7.8.11.2 Manual de funciones

Con el fin de proporcionar a la gerencia un instrumento que le ayude a comprender mejor que actividades se deben realizar en cada departamento, es que se elaboro un Manual de Funciones para la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”, que se tendrá la aclaración y explicación por escrito de las actividades para todo el personal y sus funciones que debe desempeñar, de cuáles son sus tareas, comunicación autoridad y relación que existe dentro de la hacienda ganadera.

El manual de funciones en resumen comprende:

I. Puesto : gerente propietario

Nivel jerárquico: estratégico

Autoridad: sobre todo el personal de la empresa

Responsabilidad: toma las decisiones finales para el logro de las actividades.

Funciones:

- Generales; mantener una adecuada supervisión de la información para verificar la situación de la hacienda.
- Específicas; trabajar juntamente con el personal administrativo y mantener una comunicación adecuada para lograr una coordinación eficiente; como también reunirse periódicamente con el personal para evaluar en qué medida se están logrando los objetivos, las funciones, las tareas, etc.

II. Puesto: Administrador

Nivel jerárquico: Estratégico

Dependencia: linealmente del gerente propietario

Autoridad: sobre el encargado de ventas y el Dto. de producción.

Responsabilidad de toda la actividad administrativa de recursos humanos, marketing y financiero de la hacienda “La Concepción de Jesús María”

Funciones:

♣ Generales

- Dirigir y controlar las actividades administrativas de la hacienda ganadera de acuerdo a los objetivos y políticas establecidas.
- Trabajar constantemente con el gerente propietario.

♣ Específicas

- Planificar, organizar y supervisar las actividades en general.
- Decidir constantemente con el gerente propietario, sobre las políticas que regían en el uso de los recursos.
- Determinar las funciones, responsabilidades y delegar autoridad en todas las unidades de su dependencia.
- Tomar medidas de control y evaluación en la producción y ventas de la hacienda.

- Asesorar al gerente en las decisiones que pueda tomar sobre las actividades de la hacienda.
- Controlar las actividades e informes que realiza; el encargado de venta y jefe de producción.
- Controlar y evaluar la situación económica y financiera de la gestión de la hacienda ganadera.

Requisito: puesto que debe ser ocupado en lo posible por un profesional en el área de administración agropecuaria

III. Puesto: Jefe de ventas

Nivel jerárquico: Ejecutivo

Dependencia: depende linealmente del gerente propietario y del administrador

Autoridad: sobre el operador del camión para el traslado del hato de venta

Responsabilidad: encargado de la venta del hato bovino.

Funciones:

- ♣ Ejecutar las ventas de las diferentes categorías de bovinos
- ♣ Tener una coordinación y comunicación con el jefe de producción para determinar el hato de venta.
- ♣ Coordinar con el operador del camión para el traslado del hato de venta
- ♣ Elaborar informes de control de ventas
- ♣ Vender los productos en el matadero municipal de la ciudad de Tarija
- ♣ Llevar la contabilidad de la ventas de los productos

Requisito: Puesto que debe ser ocupado por un profesional o técnico en marketing, ingeniero comercial.

IV. Puesto: jefe de producción

Nivel jerárquico: ejecutivo

Dependencia: Depende linealmente del gerente propietario y del administrador.

Autoridad: sobre los vaqueros, personal eventual

Responsabilidad: de toda las actividades de la producción

Funciones:

- ♣ Específicas
- Proponer programas específicos de sanidad, manejo, alimentación y genética.
- Coordinar la implementación en la hacienda ganadera
- Controlar, evaluar y capacitar al personal contratado
- Evaluar el desempeño de la propuesta

Requisito: puesto ocupado por un profesional en el área de veterinaria especialmente que tenga experiencia en manejo del hato bovino y en administración de empresas agropecuarias.

IV. Puesto: vaqueros

Nivel jerárquico: operativos

Dependencia: depende linealmente del jefe de producción

Autoridad: ninguna

Responsabilidad: realizar la práctica de manejo, atención y control del hato

Funciones

- ♣ Especificas
- Realizar la práctica de vacunación, castración, marcación, descorné, curación
- Informar los registros de control del hato al veterinario

Requisitos del puesto: puesto ocupado por personas que tenga conocimiento y experiencia en la realización de la práctica de manejo del hato y cuidado, atención y control del hato ganadero.

7.8.11.3. Administración de recursos humanos

Las estrategias mencionadas están clasificadas en las siguientes categorías:

- ♣ **Selección y promoción;** se debe realizar una investigación cuidadosa de la persona a contratar. Posteriormente a esta hacerle una entrevista formal, en la cual se pueda conocer los objetivos, conocimiento en producción de ganado y habilidades de la persona a contratar por dos motivos:

Primero para conocer si la persona es idónea para el puesto, en caso de ser contratado, comparar estos datos con los de su desempeño laboral real dentro de la hacienda ganadera y tomar decisiones acertadas sobre la motivación y capacitación de este.

- ♣ **Evaluación del personal;** esta debe estar orientada al resultado del desempeño de cada recurso humano en forma individual y grupal, para conocer fortaleza y debilidades en su desempeño.

- ♣ **Recompensas;** estas debe de partir de las recompensas dadas en el mercado, pero cada una de ellas debe ser guiadas por un sentido de imparcialidad.

Las recompensas no van a ser de tipo económico, sino de tipo motivacional como el reconocer públicamente el desempeño de cada trabajador en la celebración anual de la hacienda ganadera.

- ♣ **Relaciones laborales;** se debe delimitar la temporalidad (intervalo de tiempo en que las decisiones deben ser tomadas), importancia y al responsable de la toma de decisiones, con el propósito de no frenar el sano desempeño de toda la hacienda ganadera.

Por último se debe enseñar a los recursos humanos la filosofía de la empresa ganadera, para que conozcan los valores, misión y objetivos de la organización con el propósito de que todos trabajen con sentido de compromiso y lealtad a la empresa ganadera y en situaciones de contingencia, puedan tomar decisiones acertadas.

7.9. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS

7.9.1. Presupuestos de ingresos

7.9.1.1. Ingresos por venta de hato de engorde

Para obtener los ingresos de empresa ganadera que será de los bovinos disponibles para la venta; se ha tenido que convertir en peso a la canal y se ha tomando en cuenta lo siguiente:

- ♣ Durante el traslado que se toma en cuenta 19 hrs. En recorrido desde la hacienda ganadera hasta el matadero municipal de Tarija, en este movimiento los bovinos de venta reducirán de peso kg un promedio del 2.5% por el total kg/G/año.
- ♣ El rendimiento de kg carne a la canal del bovino se calculo en base a un promedio del 50%
- ♣ El precio mencionado en el Marketing Mix, que es de 13 Bs el kilogramo de carne puesto en el matadero municipal de la ciudad de Tarija.

Tomando en cuenta estos datos se ha obtenido los ingresos de la empresa ganadera “La Concepción de Jesús María” que en sus primeros años del proyecto su ingreso será de \$us 100.820 aumentando progresivamente hasta \$us 137.106,159 en los últimos años. (Ver el siguiente cuadro).

Cuadro N°37
Ventas estimadas
(En Bs, \$us)

Años	Total (kg/G)	Reducción (2.5%)	Precio unitario (en Kg)	Total ventas (en Bs)	Total ventas (en \$)
Año 1	62.758,964	61.189,989	13	795469.857	100.820,00
Año 2	63.669,754	62.078,010	13	807.014.13	102.283,16
Año 3	67.130,756	65.452,487	13	850882.331	107.843,134
Año 4	78.656,974	76.690,549	13	996977.137	126.359,586
Año 5	85.346,556	83.212,892	13	1081767.596	137.106,159

Fuente: Elaboración propia

7.9.2. Presupuestos de gastos

En el presupuesto de gasto se han considerados todos los rubros que por su naturaleza, representarían gastos para la empresa ganadera.

7.9.2.1. Insumos

Dentro de los insumos se consideran los gastos de sanidad, sales minerales, implantación de pasturas (monte mejorado).

7.9.2.1.1. Sanidad animal

Estos gastos de sanidad animal incluyen vacunas antiparasitarios, y otras medicinas que deben aplicarse al ganado para cumplir con el programa sanitario propuesto.

Se ha elaborado el cuadro de gastos de sanidad animal tanto para el hato de cría como para el hato de engorde. (Ver el siguiente cuadro)

Cuadro N° 38
Costo total de sanidad animal
(En Bs)

Categoría	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	UA	UA	UA	UA	UA/Año
Reproductores	6.933	6.933	6.933	6.933	6.933
En crecimiento	4.174	5.130	5.998	5.998	5.998
Engorde	2.722	2.762	3.714	3.714	3.714
Total (en Bs)	13.830	14.825	16.645	16.645	16.645
Total (en \$us)	1753	1879	2110	2110	2110

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo proyectado se estima un gasto de Bs 10/UA en los primeros periodos Bs 13.830 llegando a gastarse Bs 16.645 en los últimos años del proyecto.

7.9.2.1.2. Semillas de pasto forrajero

Los gastos anuales de semilla de pasto buffel (*Cenchrus ciliaris*) tomando en cuenta de 8 kg/ha a un precio de Bs 35, en 150 Ha se tendrá un gasto de Bs 42.000; como también se comprara el pasto estrella (*Cynodon plectostachyus*) a un precio de Bs 15 el kg en cuenta de 8 kg/Ha se necesitaría Bs 21.600. Para cubrir 180 Ha El gasto en semillas de pasto es de Bs 63.600

Cuadro N° 39
Gastos en semilla de pastos
(En Bs)

Variedad	Detalle			
	8 kg/Ha	Precio (en kg)	Total (En Bs)	Total (en \$us)
Buffel (cenchus ciliaris)	1.200	35	42.000	5323
Pasto estrella (Cynodon plectostachyus)	1.440	15	21.600	2738
Total	2.640		63.600	8.061

Fuente: Elaboración propia

Es de mencionar que, la renovación de las pastura se realizará cada 5 años

7.9.2.1.3. Sales minerales

Se proveerá sal mineral durante cuatro meses por año, con promedio de 40 g/animal/día, que significa comprar anualmente 4.8 kg/animal/año. Con estos datos los gastos en el primer año será de Bs 4.506 llegando a gastarse en los últimos años del proyecto Bs 5.296. (Ver el siguiente cuadro).

Cuadro N° 40
Gastos en sales minerales
(en Bs)

Detalle	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
En Bs	4.506	4.820	5.096	5.296	5.296
En \$us	571.10	610.89	645.88	645.88	645.88

Fuente: Elaboración propia

7.9.2.2. Sueldos y salarios

7.9.2.2.1. Sueldos personal permanente

Se realizara gastos en sueldo al gerente propietario Bs 26.400, un jefe de producción que será un profesional en veterinaria que tenga conocimiento en administración agropecuaria, el sueldo estimado es de Bs 2.200/mes.

Para desarrollar la actividad en base a una dirección de planificación estratégica en la gestión de la hacienda ganadera, es necesario el asesoramiento de un administrador de empresa, su sueldo será de Bs 2.200/mes, también se contara con una cocinera su sueldo será de Bs 600/mes y se contratará 6 vaqueros con un sueldo estimado de Bs 1000/mes; haciendo un total en gastos en personal permanente de Bs 158.400 (Ver el siguiente cuadro)

Cuadro N° 41
Gastos anuales del personal permanente
(En Bs)

Detalle	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente propietario	26400	26400	26400	26400	26400
Jefe de producción	26.400	26.400	26.400	26.400	26.400
Administrador	26.400	26400	26400	26400	26400
Vaqueros	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000
Cocinera	7200	7200	7200	7200	7200
Total (bs)	158400	158400	158400	158400	158400
Total (\$us)	20076.04	20076.04	20076.04	20076.04	20076.04

Fuente: Elaboración propia

7.9.2.2.2. Sueldos personal eventual

Se considera personal eventual a la persona contratada por una temporada ya sea días, semana o mes.

- Para realizar las prácticas de manejo del hato bovino se necesita 160 jornales de 5 personas que se le cancelará a Bs 30 día haciendo un total de Bs 4.800 en el primer año del proyecto, en los últimos años se calcula 206 jornales haciendo un total de 6.180.
- También se contratará un operador (de vehículo) que se estima un sueldo de 1.050/mes y su ayudante, con un sueldo de 510/mes; que serán los encargados de transportar el producto hasta el matadero municipal de la ciudad de Tarija, Durante tres meses
- Se contará por tres meses un encargado de venta su sueldo será de 1.600/mes;

El total gasto en sueldos de personal eventual en los primeros años de proyecto será Bs 11.940 manteniéndose constante en los últimos años del proyecto Bs 14.190. (Ver el siguiente cuadro)

Cuadro N° 42
Gastos en sueldos del personal eventual
(En Bs)

Detalle	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal apoyo del vaquero	4.800	4.800	6.180	6.180	6.180
Encargado de venta	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Chofer del camión	1.575	1.575	1.680	3.150	3.150
Ayudante del chofer	765	765	1.530	1.530	1.530
Total (bs)	11.940	11.940	14.190	14.190	14.190
Total (\$us)	1513.30	1513.30	1798.5	1798.5	1798.5

Fuente: Elaboración propia

7.9.2.3 Combustibles y lubricantes

Los gastos en combustibles y lubricantes se incluyen todo el requerimiento para el funcionamiento de las maquinarias y equipo, vehículos en el desarrollo de la actividad ganadera, en sus inicios del proyecto se gasta Bs 52.282,69 llegando a gastarse en los últimos años Bs 58.884,56. (Ver el siguiente cuadro).

Cuadro N° 43
Gastos anuales en combustibles y lubricantes
(En Bs)

Detalle	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diesel	28.867,69	28.867,69	30.265,81	30.265,81	30.265,81
Gasolina	21.765	21.765	26.614,25	26.614,25	26.614,25
Aceite	1.650	1.815	2.004,5	2.004,5	2.004,5
Total (en bs)	52.282,69	52.447,69	58.884,56	58.884,56	58.884,56
Total (en \$us)	6626.45	6647.36	7463.18	7463.18	7463.18

Fuente: Elaboración propia

El gasto en diesel se considera un consumo de 0.54 ltr/km de un motor TD 121, la gasolina se ha tomado en cuenta el consumo de la camioneta 0.214 ltr/km, los motores de los posos perforados se ha tomado en cuenta un gasto de 2.5 ltr de gasolina por el bombeo de 5.000 ltr de agua.

7.9.2.3. Mantenimiento de equipos y vehículos

En este punto se considera los gastos en mantenimiento de maquinaria y equipo, vehículos, tal como se presenta en el siguiente cuadro

Cuadro N° 44
Mantenimiento y reparaciones maquinaria, equipos y vehículos
(En Bs)

Detalle	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Motor de bomba de agua	4.687	4.687	4.687	4.687	4.687
Bomba de agua	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Motobomba	444	444	444	444	444
Moto sierras	425	425	425	425	425
Balanza	35	35	35	35	35
Radio transmisor	68	68	68	68	68
Vehículos	4.403	4.403	4.703	4.703	4.703
Total (bs)	11.312	11.312	11.612	11.612	11.612
Total (en \$us)	1433.71	1433.71	1471.74	1471.74	1471.74

Fuente: Elaboración propia

En los primeros años el gasto estimado será de Bs 11.312 llegando a gastarse en los últimos años Bs 11.612.

7.9.2.5. Mantenimiento de construcciones e instalaciones

Se toma en cuenta el mantenimiento de alambrado; que consistirá en tesado del alambre, levante de cualquier árbol caído etc.; corrales, mantenimiento de caminos que será el despunte de los gajos que mas sobresalgan el precio es de 950 por km, mantenimiento de atajados que se realizará el desbarre que mayormente se lo realiza cada tres años, el precio estimado es de \$us 1 por cubo.

En sus inicios del proyecto los gastos serán de Bs 25.609 y en los últimos años del proyecto se gastará Bs 26.634. Se muestra en el siguiente cuadro

Cuadro N° 45
Gasto de mantenimiento de instalaciones y construcciones
 (En Bs)

Detalle	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alambradas	14.202	14.202	14.202	14.202	14.202
Corrales manga y cargadero	907	907	907	907	907
Mantenimiento de caminos	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350
Mantenimiento de atajados, tajamares	2.150	2.150	3.175	3.175	3.175
Total (Bs)	25.609	25.609	26.634	26.634	26.634
Total (\$us)	3245.75	3245.75	3375.67	3375.67	3375.67

Fuente: Elaboración propia

7.9.2.6. Gastos financieros

El capital financiado alcanza a \$us 100.000 a un interés del 12% anual, amortizable anualmente, a un plazo de 10 años; en este caso el proyecto tendrá los costos financieros anuales mostrados a continuación.

Cuadro N° 46
Gastos financieros
(En \$us)

Años	Monto (\$us)	Amortización	Interés 12%	Saldo	Pago anual (En \$us)	Pago anual (En Bs)
Préstamo	100.000,00					
Año 1		10.000,00	12.000,00	90.000,00	22.000,00	173.580
Año 2		10.000,00	10.800,00	80.000,00	20.800,00	164.112
Año 3		10.000,00	9.600,00	70.000,00	19.600,00	154.644
Año 4		10.000,00	8.400,00	60.000,00	18.400,00	145.176
Año 5		10.000,00	7.200,00	50.000,00	17.200,00	135.708

Fuente: Elaboración propia

7.9.2.7. Gastos de comercialización

7.9.2.7.1. Transporte del hato de venta

Han sido considerados los gastos en pago a FEGACHACO para obtener el certificado de transporte del hato de venta de Bs 12 por cabeza, y también se ha incluido los gastos en peajes, pasajes, alojamiento y viáticos, haciendo un total en sus primeros años del proyecto Bs 9.481 llegando a Bs 13.099 en los últimos años del proyecto. (Ver el siguiente cuadro)

Cuadro N° 47
Gastos en el transporte del hato venta
(En Bs)

Descripción	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Certificado de salida	3.456	3.528	5.064	5.064	5.064
Peajes	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Pasajes	750	800	800	1050	1050
Viáticos	2.250	2.310	2.310	3.150	3.150
Alojamiento	2.025	2.160	2.835	2.835	2.835
Total (bs)	9.481	9.798	12.009	13.099	13.099
Total (\$us)	1201.65	1241.82	1522.05	1660.20	1660.20

Fuente: Elaboración propia

7.9.2.7.2. Gastos de publicidad

En el capítulo referente al Marketing Mix se presentó un detalle de las estrategias de promoción para la venta de bovinos y a continuación se presenta el detalle de costos.

Cuadro N° 48
Costos de publicidad
(En Bs)

Medio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TV Unitel	180	192	192	252	252
Grafico posters	150	150	150	150	150
Total (en Bs)	330	342	342	402	402
Total (en \$us)	41.82	43.35	43.35	50.95	50.95

Fuente: Elaboración propia

7.9.2.8. Gastos administrativos

Se realiza gastos en material de escritorio Bs 100, ropa de trabajo Bs 1.080 y botiquín de medicamentos Bs 200 haciendo un gasto total administrativo de Bs 1.380. (Ver el siguiente cuadro)

Cuadro N° 49
Gastos de administración
(en Bs)

Detalle	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Material de escritorio	100	100	100	100	100
Ropa de trabajo	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Medicamentos	200	200	200	200	200
Total (Bs)	1.380	1.380	1.380	1.380	1380
Total (\$us)	174.90	174.90	174.90	174.90	174.90

Fuente: Elaboración propia

7.9.2.8.1. Gastos en aguinaldos y beneficios sociales

Se considera aguinaldos y otros beneficios sociales que se beneficiarán el 3% del total del sueldo al personal permanente; en este caso se estima un gasto anual de Bs 4.104.

7.9.2.9. Depreciación

Se presenta las depreciaciones de los activos de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”, aplicando una tasa lineal. (Ver el siguiente cuadro)

Cuadro N° 50
Depreciaciones

Detalle	Monto total (en \$us)	Tasa de depreciación (En %)	Depreciación (En Bs)	\$us
Construcciones e instalaciones	85.951,56	78.137	52.456,53	6.648,48
Viviendas	3.125,48	2.5	616,50	78,14
Aljibes	942,96	2.5	185,99	23,57
Alambradas divisionales	36.395,65	10	28.716,17	3639,57
Alambradas eléctricas	4.314,32	10	3.403,99	431,43
Corral (manga y cargadero)	8.909,50	10	7.029,60	890,95
Saleros	1.335	10	1.053,31	133,50
Comederos	1.346	10	1.061,99	134,60
Perforación pozo de agua	15.000	3.3	3.905,55	495,00
Atajados	3.000	0.015	355,05	45,00
Tajamar	4.800	0.015	568,08	72,00
Membrana	2.550	10	2.011,95	255,00
Bebedero	2.781	10	2.194,21	278,10
Distribución de agua	1.301,65	10	1.027,00	130,16

Casetas para bombas de agua	150	10	118,35	15,00
Maquinaria y Equipo	10.000		13.688,95	1734,97
Panel solar	400	10	315,60	40,00
Baterías	700	10	552,30	70,00
Computadoras	900	25	1.775,25	225,00
Generador de corriente	800	10	631,20	80,00
Bomba de agua con motor	6.000	20	9.468,00	1200,00
Balanza	1.200	10	946,80	120,00
Muebles y Enseres	302.23		238,46	30,22
Muebles de oficina		10	119,85	15,19
Escritorio	61.9			0,00
Silla	30			0,00
Mesa de reuniones	60			0,00
Muebles del hogar		10	118,61	15,03
Catres	49.98			0,00
Colchones	26.41			0,00
Frazada	35.92			0,00
Mezas	38.02			0,00
Herramientas e implementos	798.13		1.518,23	192,42
Montura y arneses	202.79	33.33	533,28	67,59
Equipo clínico	480	20	757,44	96,00
Azadones	69.71	25	227,51	28,84
Machetes	45.63	25		0,00
Semovientes	5.410		5.493,41	696,25

Toros reproductores	5.250	12.5	5.177,81	656,25
Ganado caballar	160	25	315,60	40,00

Fuente: Elaboración propia

7.9.2.10. Amortización de las inversiones diferidas

Las inversiones diferidas están constituidas por los gastos pre operativo como ser: constitución de la empresa, gestiones crediticias, sueldos a personal que se encargara de realizar el monte mejorado en 330 ha que se ha calculado por tareas de una hectárea su costo será Bs 800 haciendo un total en Bs 264.000; y en la siembra del pasto se necesitaría 3 jornales por hectárea haciendo un total jornales 990 por Bs 35/día se necesitaría Bs 34650.

El total gasto pre-operativo será de Bs 304.726 los mismos que son amortizados anualmente durante los años de operación del proyecto. El cargo anual aparece en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 51
Amortización de activos diferidos
(En Bs)

Detalle	Valor	Años				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Constitución de la empresa	3.551	710	710	710	710	710
Gestiones crediticias	2.525	505	505	505	505	505
Sueldos y salarios	298.650	59.730	59.730	59.730	59.730	59.730
Total (En Bs)	304.726	60.945	60.945	60.945	60.945	60.945
Total (en \$us)	38.621,80	7.724,33	7.724,33	7.724,33	7.724,33	7.724,33

Fuente: Elaboración propia

7.10. EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA PROPUESTA.

Para tener una mayor certeza si la propuesta de mejorar el sistema de producción y comercialización de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María” es rentable, se ha procedido a realizar la evaluación económico-financiera que se detalla primeramente las inversiones a realizarse:

7.10.1. Inversiones

En la tabla N° 10 de inversiones se pueden observar las inversiones estimadas, las mismas que están constituidas por inversiones fijas, inversiones en semovientes, inversiones diferidas y capital de trabajo, requiriendo \$us 198.622,06 para la ejecución del plan de negocios para la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”.

Tabla N° 10
(En \$us)

Inversión total requerida (en \$us)	
Detalle	Monto
Inversión fija	97.051,92
Maquinaria y Equipo	10.000
Muebles y enceres	302,23
Construcciones e instalaciones	85,951,56
Inversión en semovientes	5.410
Toros reproductores	5.250
caballos	160
Inversiones diferidas	46.683
Constitución de la empresa	450
Gestiones crediticias	320
Sueldos y salarios	37.852
Semillas de pasto	8.061
Capital de trabajo	49.477.14
Inversión total	198.622,06

Fuente: Elaboración propia

Las inversiones anteriormente mencionadas, se detallan en el anexo N° 11 de tal manera de poder dar una visión general del monto de la misma, en cada una de los rubros correspondientes.

7.10.2. Estructura de financiamiento

Las fuentes a las cuales la empresa ganadera accederá para el financiamiento de la inversión a realizarse son: Fuentes internas que abarca el 49.66% del total de inversión requerida; es decir \$us 98.622.06

El resto de recursos necesarios, 50.34% que en términos absoluto alcanzan \$us 100.000 este monto se adquirirá de fuentes externas, específicamente instituciones de la banca local que para emprendimiento de esta naturaleza se cotiza a una tasa de 12% de interés anual.

7.10.3. Costos

Los recursos que la empresa emplea para poder ofertar sus productos al mercado, se lo divide en costos fijos y costos variables.

Los costos fijos se mantienen constantes ante cualquier nivel de producción; por el contrario, los costos variables fluctúan proporcionalmente a los niveles de producción.

A continuación se muestra la proyección de los costos de producción de la empresa ganadera:

Tabla N° 11

DETALLE	COSTOS DE PRODUCCION				
	Año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
SUELDOS					
Sueldo a personal administrativo	7604,56	7604,56	7604,56	7604,56	7604,56
Sueldo a personal permanente	12471,48	12471,48	12471,48	12471,48	12471,48
Sueldos a personal eventual	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31
Sueldos pre operativo	37851,71				
TOTAL	59441,06	21589,35	21589,35	21589,35	21589,35
Mantenimiento de construcciones e instalaciones					
Alambrados	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00
Limpieza de atajados, tajamares	272,50	272,50	272,50	272,50	272,50
Limpieza de caminos	1058,30	1058,30	1058,30	1058,30	1058,30
Corral	114,96	114,96	114,96	114,96	114,96
TOTAL	3245,75	3245,75	3245,75	3245,75	3245,75
Mantenimiento de maquinaria y equipo					
Motor de bomba de agua	594,04	594,04	594,04	594,04	594,04
Moto bomba	56,27	56,27	56,27	56,27	56,27
Radio transmisor	8,62	8,62	8,62	8,62	8,62
Bomba de agua	158,43	158,43	158,43	158,43	158,43
Moto sierra	53,87	53,87	53,87	53,87	53,87
Balanza	4,44	4,44	4,44	4,44	4,44
TOTAL	875,67	875,67	875,67	875,67	875,67
Mantenimiento de vehículo					

Camión	487,07	487,07	525,10	525,10	525,10
Camioneta	70,98	70,98	70,98	70,98	70,98
TOTAL	558,05	558,05	596,07	596,07	596,07
INSUMOS					
Sales minerales	571,10	610,90	645,88	671,23	671,23
Productos veterinarios	1752,85	1878,96	2109,63	2109,63	2109,63
Semilla de pastos	8060,84				
TOTAL	10384,79	2489,86	2755,51	2780,86	2780,86
ALIMENTACION					
Alimentación personal eventual	319,39	319,39	391,63	391,63	391,63
TOTAL	319,39	319,39	391,63	391,63	391,63
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES					
Diesel	3658,77	3658,77	3835,97	3835,97	3835,97
Gasolina	2758,56	2758,56	3373,16	3373,16	3373,16
Aceite	209,13	230,04	254,06	254,06	254,06
TOTAL	6626,45	6647,36	7463,19	7463,19	7463,19
REPOSICION DE ANIMALES					
Toros reproductores		5250,00			
TOTAL		5.250,00			
DEPRECIACIONES					
Construcciones e instalaciones	11832,77	11832,77	11832,77	11832,77	11832,77
Herramienta e implementos	453,42	453,42	453,42	453,42	453,42
monturas y arneses	67,59	67,59	67,59	67,59	67,59
Maquinaria y equipo	2516,97	2516,97	2516,97	2516,97	2516,97

Vehículos	3900,00	3900,00	3900,00	3900,00	3900,00
Muebles y enseres	30,22	30,22	30,22	30,22	30,22
Semovientes		696,25	696,25	696,25	696,25
TOTAL	18800,98	19497,23	19497,23	19497,23	19497,23
Gastos de comercialización					
Transporte del hato de venta	1201,65	1241,83	1522,05	1660,20	1660,20
Publicidad	41,83	43,35	43,35	50,95	50,95
TOTAL	1243,47	1285,17	1565,40	1711,15	1711,15
Gastos financieros	12000,00	10800,00	9600,00	8400,00	7200,00
Gastos en aguinaldo y beneficios sociales	520,15	520,15	520,15	520,15	520,15
Gastos administrativos	174,90	174,90	174,90	174,90	174,90
TOTAL	12695,06	11495,06	10295,06	9095,06	7895,06
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN EN BOLIVIANOS	900.964,4	577.965,3	538.688,7	530.570,7	521.102
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN EN DOLARES	114.190,6	73.252,9	68.274,8	67.245,9	66.045,9

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar los costos de producción en el primer año del proyecto es de \$us 114.190,68 llegando a un costo de \$us 66.045,97. Convirtiendo el costo de producción por kilogramos carne en el primer año \$us 1.87 llegando a un costo de producción por kilogramos de \$us 0.80 en el último año.

7.10.4. Estados proyectados

Con el objetivo de divisar con más precisión el panorama financiero del sistema mejorado de la hacienda ganadera, se calcularon estados financieros de suma importancia y que resumen la salud financiera de la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”

Como se puede observar en la siguiente tabla, las utilidades de la empresa son positivas desde el segundo año de funcionamiento con cantidades razonables y con tendencia a crecer, lo que hace atractivo a realizar la inversión.

Tabla N° 12

Estancia Ganadera "Concepción de Jesús María"



Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado



Expresado En Dólares Americanos

Correspondiente a la Gestión 2008-2013

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Por Ventas:	100.820,00	102.283,16	107.843,13	126.359,59	137.106,16
Costo de Producción:	114.190,68	73.252,90	68.274,87	67.245,97	66.045,97
Utilidad Operativa	- 13.370,68	29.030,26	39.568,26	59.113,62	71.060,19
Intereses	12.000,00	10.800,00	9.600,00	8.400,00	7.200,00
IVA Por Pagar	6.772,80	426,86	394,61	413,97	413,97
IT.	3.024,60	-	-	-	-
Utilidad Imponible	- 35.168,08	28.603,40	39.173,65	58.699,64	70.646,21
IUE.	-	7.150,85	9.793,41	14.674,91	17.661,55
UTILIDAD NETA	- 35.168,08	21.452,55	29.380,24	44.024,73	52.984,66

Fuente: Elaboración propia

7.10.5. Flujos de caja

Se calcularon dos tipos de flujo de caja. Un flujo económico proyectado; que se basa en la situación hipotética de que la empresa no tendría financiamiento externo por lo que se considera que la inversión total del proyecto se lo realiza con recursos propio de la empresa y un flujo financiero proyectado; que considera el aporte social como inversión y un financiamiento externo.

Tabla N° 13



Flujo de caja económico proyectado



(En \$us)

DETALLE	PRE-OPERACIÓN	OPERACIÓN				
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS EFECTIVOS		100.820,0	102.283,0	107.843,0	126.360,0	186.583,0
Ingreso Por Ventas		100.820,0	102.283,0	107.843,0	126.360,0	137.106,0
Capital de Trabajo						49.477,00
Otros Ingresos						
EGRESOS EFECTIVOS	198.622,06	54.120,89	46.376,82	48.133,96	48.305,07	48.305,07
a) Costo Inversión Total	198.622,06					
Inversión Fija	97.051,92					
Inversión Diferida	46.683,00					
Inversión en semovientes	5.410,00					
Capital de Trabajo						

	49.477,14					
b) Costos Efectivos de Producción		45.017,81	37.185,49	38.942,64	39.113,74	39.113,74
Costos Fijos		26.173,88	26.215,58	26.533,83	26.679,58	26.679,58
Sueldos a personal permanente		20.076,04	20.076,04	20.076,04	20.076,04	20.076,04
Costo de Administración		174,90	174,90	174,90	174,90	174,90
Costo de Operación		4.679,47	4.679,47	4.717,49	4.717,49	4.717,49
Gastos de Comercialización		1.243,47	1.285,17	1.565,40	1.711,15	1.711,15
Costos Variables		18.843,93	10.969,91	12.408,81	12.434,16	12.434,16
Insumos		10.384,79	2.489,86	2.755,51	2.780,86	2.780,86
Alimentación		319,39	319,39	391,63	391,63	391,63
Combustibles y Lubricantes		6.626,45	6.647,36	7.463,19	7.463,19	7.463,19
Sueldos a personal eventual		1.513,30	1.513,30	1.798,47	1.798,47	1.798,47
c) Gastos no Desembolsados		9.103,08	9.191,33	9.191,33	9.191,33	9.191,33
Depreciaciones		2.382,89	2.471,13	2.471,13	2.471,13	2.471,13
Amortización Diferida		6.720,19	6.720,19	6.720,19	6.720,19	6.720,19
Utilidad Antes de Impuestos		46.699,11	55.906,18	59.709,04	78.054,93	138.277,9
IVA (Crédito-Debito)		464,68	426,86	394,61	413,97	413,97
IT		3.024,60	-	-	-	-

Utilidad Imponible		43.209,83	55.479,32	59.314,43	77.640,96	137.863,9
IUE (25%)		10.802,46	13.869,83	14.828,61	19.410,24	34.465,99
Utilidad Después de Impuestos		32.407,37	41.609,49	44.485,82	58.230,72	103.397,9
Ajuste por Gastos no Desembolsados		9.103,08	9.191,33	9.191,33	9.191,33	9.191,33
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	- 198.622,06	41.510,45	55.906,18	59.709,04	78.054,93	138.277,9

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 14



Flujo de caja financiero



(En \$us)

DETALLE	PRE-OPERACIÓN	OPERACIÓN				
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS EFECTIVOS	-	100.820,0	102.283,0	107.843,0	126.360,0	186.583,0
Ingreso Por Ventas	-	100.820,0	102.283,0	107.843,0	126.360,0	137.106,0
Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	49.477,00
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-
EGRESOS EFECTIVOS	198.622,0	54.120,89	46.376,82	48.133,96	48.305,07	48.305,07
a) Costo Inversión Total	198.622,0	-	-	-	-	-
Inversión Fija	97.051,92	-	-	-	-	-

Inversión Diferida	46.683,00	-	-	-	-	-
Inversión en semovientes	5.410,00	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	49.477,14	-	-	-	-	-
b) Costos Efectivos de Producción	-	45.017,81	37.185,49	38.942,64	39.113,74	39.113,74
Costos Fijos	-	26.173,88	26.215,58	26.533,83	26.679,58	26.679,58
Sueldos a personal permanente	-	20.076,04	20.076,04	20.076,04	20.076,04	20.076,04
Costo de Administración	-	174,90	174,90	174,90	174,90	174,90
Costo de Operación	-	4.679,47	4.679,47	4.717,49	4.717,49	4.717,49
Gastos de Comercialización	-	1.243,47	1.285,17	1.565,40	1.711,15	1.711,15
Costos Variables	-	18.843,93	10.969,91	12.408,81	12.434,16	12.434,16
Insumos	-	10.384,79	2.489,86	2.755,51	2.780,86	2.780,86
Alimentación	-	319,39	319,39	391,63	391,63	391,63
Combustibles y Lubricantes	-	6.626,45	6.647,36	7.463,19	7.463,19	7.463,19
Sueldos a personal eventual	-	1.513,30	1.513,30	1.798,47	1.798,47	1.798,47
c) Gastos no Desembolsados	-	9.103,08	9.191,33	9.191,33	9.191,33	9.191,33
Depreciaciones	-	2.382,89	2.471,13	2.471,13	2.471,13	2.471,13
Amortización Diferida						

	-	6.720,19	6.720,19	6.720,19	6.720,19	6.720,19
Utilidad Antes de Impuestos	-	46.699,11	55.906,18	59.709,04	78.054,93	138.277,9
IVA (Crédito-Debito)	-	464,68	426,86	394,61	413,97	413,97
IT	-	3.024,60	-	-	-	-
Utilidad Imponible	-	43.209,83	55.479,32	59.314,43	77.640,96	137.863,9
IUE (25%)	-	10.802,46	13.869,83	14.828,61	19.410,24	34.465,99
Utilidad Después de Impuestos	-	32.407,37	41.609,49	44.485,82	58.230,72	103.397,97
Ajuste por Gastos no Desembolsados	-	9.103,08	9.191,33	9.191,33	9.191,33	9.191,33
PRESTAMO	100.000,0					
Amortización de la Deuda		22.000,00	20.800,00	19.600,00	18.400,00	17.200,00
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-98.622,06	19.510,45	30.000,82	34.077,15	49.022,05	95.389,30

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en los dos anteriores cuadros de la empresa podrá bajo los dos criterios (flujo económico y flujo financiero) muestra un panorama alentador debido a que la hacienda ganadera no tendrá problemas desde el segundo año para cumplir con erogaciones efectivas en cada año de operación.

7.10.6. Criterios de evaluación

Los flujos de caja del anterior párrafo permitieron hacer una evaluación del emprendimiento, para tomar la decisión de si es conveniente o no invertir los recursos económicos y de esfuerzos necesarios para poner en marcha el proyecto.

Al igual que en el anterior, que con los flujos de caja se evaluó la viabilidad económica y la viabilidad financiera y mediante los métodos más tradicionales y conocidos como es el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) se pretende saber el grado de aceptación del proyecto.

Para el cálculo del VANE (Valor Actual Neto Económico) se consideró una tasa de descuento de 12%.

Tabla N° 15
Índice Económico de evaluación calculado

AÑO	FLUJO DE CAJA NETO	TASA DE DESCUENTO 12%
0	- 198.622,06	
Año 1	41.510,45	1,12
Año 2	55.906,18	1,2544
Año 3	59.709,04	1,4049
Año 4	78.054,93	1,5735
Año 5	138.277,93	1,7623
VAN ECONÓMICO		53.576,56
TIR ECONÓMICO		20,48%

Fuente: Elaboración propia

En este sentido se obtiene una Tasa Interna de Retorno Económico de 20.48%, siendo mayor a la tasa de referencia del mercado, demostrando que el emprendimiento empresarial es rentable, así mismo el valor actual neto es de 53.576,56 dólares americanos. En definitiva estos indicadores nos demuestran que el proyecto es viable.

Tabla N° 16
Índices financieros de evaluación calculados

AÑO	FLUJO DE CAJA NETO	TASA DE DESCUENTO 12%
0	- 98.622,06	
Año 1	19.510,45	1,12
Año 2	30.000,82	1,2544
Año 3	34.077,15	1,4049
Año 4	49.022,05	1,5735
Año 5	95.389,30	1,7623
VAN FINANCIERO		52.250,74
TIR FINANCIERO		26,88%

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la Tasa Interna de Retorno financiero será de 26.88%, siendo mayor a la tasa de referencia del mercado, demostrando de esta forma que el emprendimiento empresarial es rentable y el valor actual neto es de 52.250,74 dólares americanos. En definitiva estos indicadores nos demuestran que el proyecto es viable económicamente y financieramente.

Con la finalidad de conocer las variaciones que puedan tener los indicadores (VAN, TIR) ante cambios de algunas variables y para que la empresa pueda prepararse de mejor manera para el futuro, se ha procedido a hacer un análisis de sensibilidad para ver las posibles transiciones que pueden surgir en la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”. Se supone que los costos de producción se incrementan en 10% y el precio de venta baja a Bs 12 el kilogramo de carne. Asumiendo esta variación se obtiene un VAN económico de \$us 10.745.50 y una TIR Económico de 13.75%, en el caso con financiamiento externo se obtiene un VAN de \$us 18.114.42 y una TIR Financiero de 17.24% con estos resultados la propuesta sigue siendo viable.

Haciendo una comparación entre los índices de evaluación económico y financiero se puede decir que el apalancamiento presentado en el proyecto es positivo debido a que mejora la rentabilidad del proyecto.

En conclusión se puede afirmar que el negocio cuenta un grado de atractibilidad alto, con índices que aconsejan su puesta en marcha debido a que el negocio es económica y financieramente viable.

Capítulo VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

- ♣ Con los resultados del estudio de mercado realizado a los comercializadores finales podemos concluir que existe una oportunidad para mejorar el sistema de producción y comercialización de reses vivos en la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”.
- ♣ Después de realizar el estudio financiero se puede observar que el plan de negocio es viable; reemplazando la fórmula obtenemos un VAN financiero de \$us 52.250.74 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) que asciende a 26.88%, que podría pagar por un financiamiento externo, y aun pagando esta tasa, el plan de negocios seguiría siendo rentable.
- ♣ Se concluye que existe la tecnología adecuada para producir y comercializar reses de mejor calidad de forma sostenible y rentable beneficiando al inversionista, personal, medio ambiente y demás que forma parte de su desarrollo.

8.2. RECOMENDACIONES

- ♣ Luego de realizarse el proyecto, se recomienda que se comercialice directamente al consumidor porque hacienda ganadera obtendrá un producto de mejor calidad.
- ♣ Se recomienda que se ejecute el estudio realizado porque mediante esta forma de producción se obtendrá reses para carne de mejor calidad y en un corto plazo se obtendrá reproductores de calidad.

Capítulo VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

- ♣ Con los resultados del estudio de mercado realizado a los comercializadores finales podemos concluir que existe una oportunidad para mejorar el sistema de producción y comercialización de reses vivos en la hacienda ganadera “La Concepción de Jesús María”.
- ♣ Después de realizar el estudio financiero se puede observar que el plan de negocio es viable; remplazando la formula obtenemos un VAN financiero de \$us 52.250.74 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) que asciende a 26.88%, que podría pagar por un financiamiento externo, y aun pagando esta tasa, el plan de negocios seguiría siendo rentable.
- ♣ Se concluye que existe la tecnología adecuada para producir y comercializar reses de mejor calidad de forma sostenible y rentable beneficiando al inversionista, personal, medio ambiente y demás que forma parte de su desarrollo.

8.2. RECOMENDACIONES

- ♣ Luego de realizarse el proyecto, se recomienda que se comercialice directamente al consumidor porque hacienda ganadera obtendrá un producto de mejor calidad.
- ♣ Se recomienda que se ejecute el estudio realizado porque mediante esta forma de producción se obtendrá reses para carne de mejor calidad y en un corto plazo se obtendrá reproductores de calidad.