

**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE RECRÍA Y ENGORDE SEMI  
INTENSIVO DE GANADO VACUNO EN LA CIUDAD DE SANTA CRUZ  
DE LA SIERRA, BOLIVIA**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN  
GESTIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**VERÓNICA PATRICIA AVAROMA VILLAFANI**

**PROFESOR GUIA:  
CHRISTIAN WILLATT HERRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
DANIEL ESPARZA CARRASCO  
MAURICIO TORRES MORAGA**

**SANTIAGO DE CHILE  
OCTUBRE, 2011**

## RESUMEN

El objetivo de estudio es el ***Desarrollo de un plan de marketing para la Implementación de un centro de recría y engorde semi intensivo de ganado vacuno en la ciudad de Sta. Cruz de la Sierra***, para satisfacer las necesidades de alimentación, como respuesta a la demanda creciente de carne que existe en todo el país de Bolivia. El mercado objetivo son los mataderos registrados en El Senasag, institución cuyo trabajo es el de velar por el buen funcionamiento de negocios relacionados con los alimentos. La ganadería en este departamento tiene estructuras más productivas, generando excedentes destinados al mercado nacional. Se realiza en cuatro etapas: la provisión de ganado, la transformación, la comercialización mayoristas y la comercialización minorista de la carne. El sistema a desarrollarse finaliza con la comercialización mayoristas, es decir, a frigoríficos o mataderos. El proceso de recría y engorde Semi-Intensivo, generará ventajas como, mayor ganancia de peso del animal en un menor tiempo (entre 24 a 26 meses de edad de la res) listos para ser faenados, mejorando la alimentación del ganado para obtener producto de calidad, generando un mayor valor agregado que contribuya a la diferenciación.

La participación de mercado será de 0,014% (sobre 2.774.887 animales) del total de cabezas faenadas en la ciudad de Santa cruz, (debido al tamaño de la finca y nivel de inversión), específicamente, de la región de la Chiquitanía donde se establece la finca, será de 0,16% (sobre 243.562 animales), mediante una estrategia comercial que ha sido definida para generar una propuesta de valor, basada en una interacción directa con el cliente, con identificación de marca, ofreciendo un producto de buena calidad y precio accesible, impulsando el sistema de engorde de los animales en el país a través de ferias anuales realizadas y encabezada por "La Bonita" con la participación de otros ganaderos que llevan a cabo la actividad con la misma tecnología, en las cuales se promoverá los métodos más recientes en sistemas semi intensivo e intensivo, y las ventajas de los ganaderos de llevar a cabo este tipo de ganadería. A través del plan de marketing, se garantiza la factibilidad del negocio, con un nivel de ingreso al quinto año de Usd. 424.850, nivel de contribución por animal de Usd. 777 (73,15% sobre ingresos).

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, Bruno Avaroma y Daysi Villafani, por apoyarme en cada etapa de mi vida, y darme la oportunidad de realizar propósitos y sueños. A mis hermanas por su apoyo incondicional, y a mi primo Paul Avaroma por su paciencia y gran aporte en conocimientos sobre el tema de estudio.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS .....	7
1.1. Introducción y Justificación .....	7
1.2. Objetivos .....	8
1.2.1. Objetivos Generales.....	8
1.2.2. Objetivos Específicos.....	8
1.3. Metodología .....	8
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	10
3. VISIÓN Y MISIÓN .....	12
3.1. Visión .....	12
3.2. Misión.....	12
4. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA.....	13
3.1. Necesidad y Oportunidad.....	13
3.2. Características del mercado y cliente objetivo .....	15
3.3. Análisis Interno – Externo .....	19
3.3.1. Fuerzas competitivas de Michael Porter .....	19
Para conocer el entorno competitivo, se realizó el siguiente análisis.....	19
3.4. Análisis FODA.....	23
5. PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	24
5.1. Descripción del Producto .....	24
5.2. Ventajas Competitivas y Propuestas de Valor .....	29
5.3. Estado de Desarrollo.....	31
5.4. Apropiabilidad de la Tecnología o Know How .....	32
6. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	33
6.1. Modelos de Ingresos.....	33
6.2. Modelo de comercialización y ventas.....	34
6.3. Promoción .....	37
6.1.3. Venta personal Directa.....	37
6.1.4. Relaciones públicas .....	37
6.1.5. Posicionamiento de la Empresa.....	38
6.4. Estrategia Competitiva .....	39
6.5. Proyecciones de Ventas.....	40

7. CONCLUSIONES .....	41
BIBLIOGRAFÍA .....	42
ANEXOS .....	43
Anexo A: Metodología de la Investigación .....	43
Anexo B: Mercado .....	49
Anexo C: Imagen de la Finca .....	50

## **TABLAS**

Tabla No. 1: Consumo Mundial de carne al año por habitante .....	13
Tabla No. 2: Consumo per cápita de carne en Bolivia al año.....	14
Tabla No. 3: Demanda y Oferta de Carne Vacuna de Bolivia .....	14
Tabla No. 4: Cantidad de Suministro de Alimentos de Bolivia .....	15
Tabla No. 5: Consumo de carne vacuna anual en Kilogramos por departamento .....	16
Tabla No. 6: Principales mataderos de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra .....	17
Tabla No. 7: Dimensiones de los clientes .....	17
Tabla No. 8: Oferta de producción de carne vacuna en la ciudad de Santa Cruz .....	18
Tabla No. 9: Razas de Ganado más Comercializadas .....	25
Tabla No. 10: Valor Nutricional de la Caña y sus Fracciones en comparación a los pastos.....	31
Tabla No. 11: Precios de la carne de res en el matadero por Kg. gancho .....	33
Tabla No. 12: Precios de la carne de res en el matadero por Kg. Vivo .....	33
Tabla No. 13: Total Ingreso Anual .....	34
Tabla No. 14: Plan de Venta Anual .....	36
Tabla No. 15: Costo de realización de la Feria Ganadera.....	38
Tabla No. 16: Ventas Anuales de animales gordos.....	40
Tabla No. 17: Participación de Mercado .....	49
Tabla No. 18: Detalle de Costos de Feria Ganadera.....	49

## **IMÁGENES**

Imagen No. 1: FODA.....	23
Imagen No. 2: Nelore .....	27
Imagen No. 3: Sistema de Comercialización.....	34
Imagen No. 4: Nombre de la Estancia.....	50
Imagen No. 5: Marca del Ganado .....	50

## **GRÁFICOS**

Gráfico No. 1: Posicionamiento de la Empresa.....	38
---	----

## **1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS**

### **1.1. Introducción y Justificación**

En este trabajo se desarrollará un plan de negocio para la implementación de un Centro de cría y engorde semi intensivo de ganado vacuno en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

La actividad ganadera genera mucho movimiento económico en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra y es realizada bajo el manejo de diferentes sistemas, de acuerdo a la actividad en que se especialice cada actor en este rubro. Entre los tipos de actividades existen la Cría, la Recría y el Engorde. En los países desarrollados el consumo de carne se ha mantenido estable, mientras que en los países en desarrollo su consumo anual per cápita se ha duplicado según la FAO. Por esta razón, al tratarse de una actividad productiva de mucho futuro y crecimiento en la ciudad, que pueda aportar con la solución de los posibles problemas alimenticios a producirse en años futuros, es que se ha detectado una oportunidad de inversión.

El plan de negocio se basará en la implementación de un sistema de engorde pecuario semi intensivo luego de la etapa de cría del ganado. La ganadería semi intensiva es una ganadería intermedia entre extensiva e intensiva, en la que también se puede hablar de manejo del hato, manejo de pastizales, mejora genética y sanitaria, con la implementación de insumos tecnológicos, infraestructuras productivas, como alambrados, corrales y aguadas, y además de administración básica.

De acuerdo al nivel de inversión del grupo es que resulta más atractivo realizar la actividad de engorde mediante el sistema semi intensivo, no siendo alta ni mínima, habiendo así otras posibilidades de sistema como el extensivo e intensivo con distintos niveles de inversión. Desde el punto de vista del negocio, el sistema a utilizarse implica una inversión realizable, donde con mejoras en la administración, procesos y control, se obtendrán rentabilidades altas con el uso pertinente de activos tecnológicos.

Para la realización de este trabajo se han revisado fuentes sobre los tipos de actividades ganaderas existentes, sobre los tipos de sistemas de explotación de ganado vacuno, sobre la cadena productiva y comercial de la carne, además de estar en contacto e interactuar con las instituciones involucradas en los procesos.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivos Generales**

Desarrollar una investigación de mercado y plan de marketing correspondiente a la primera parte del Plan de Negocio para la implementación de un centro de recría y engorde semi intensivo de ganado vacuno en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, que se dedicará a la producción de ganado vacuno gordo como producto final para su posterior venta a los frigoríficos, quienes proveerán de carne a los consumidores.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar y dimensionar la oportunidad de mercado existente
- Definir un modelo de negocio inicial y su visión y misión.
- Realizar un análisis de mercado e industria en base a una investigación de mercado con información secundaria y primaria para determinar la viabilidad estratégica y comercial del negocio.
- Desarrollar una investigación de Mercado para reconocer las características más comerciales de las reses.
- Proponer un plan de Marketing para impulsar mejoras en la producción de animales para proveer de carne vacuna al mercado, definir el modelo de ingresos, el modelo comercial y ventas.
- Definir la estrategia competitiva de la empresa
- Desarrollar las proyecciones de venta de la empresa.

## **1.3. Metodología**

Para desarrollar la investigación de mercado y proponer un plan de marketing correspondiente a la primera parte del Plan de Negocio para la implementación del



centro de cría y engorde de ganado semi intensivo se utilizará el formato de un Template Business Plan [Referencia (3)]. A continuación se presentan los pasos a seguir en este caso:

- **Descripción de la Empresa:** Indicando el negocio central del centro de cría y engorde y el proceso productivo a utilizar para la obtención del producto final.
- **Visión y Misión:** Basados en el negocio central, se establecerá el objetivo de implementar este centro de cría y engorde, especificando la Misión y Visión a futuro, medible y controlable.
- **Análisis de Mercado e Industria:** En base a investigación de mercado, realizada a través de la estructuración y aplicación de una encuesta, se establece las necesidades y características de los clientes del centro de cría y engorde, estableciendo el tamaño del mercado objetivo. Al mismo tiempo se hace un análisis del entorno interno y externo para establecer las barreras de entrada y salida a la actividad ganadera. Finalizando con un análisis FODA que establezca de forma más clara las condiciones de la industria a que se enfrenta la implementación del centro de cría y engorde de ganado vacuno.
- **Productos y Servicios:** Se explica las características del producto final, en este caso el ganado vacuno gordo, y sus ventajas competitivas frente a otras alternativas ya existentes.
- **Marketing y Estrategia Competitiva:** Se establece un modelo de ingreso en base al precio del producto y la modalidad de pago. Se determina un modelo de comercialización y ventas para operar, identificando la fuente de los clientes, en este caso es una institución de servicio de sanidad que maneja el registro y rige el funcionamiento bajo condiciones óptimas de los Mataderos y Frigoríficos. Con estos datos se proyectan las ventas.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

El proyecto a realizar consiste en la Implementación de un Centro de Recría y Engorde de Ganado Vacuno en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. El sistema pecuario a utilizarse para ésta práctica ganadera será Semi-Intensivo.

La ganadería Semi-Intensiva es una ganadería intermedia entre extensiva e intensiva, en la que también se puede hablar de manejo del hato, manejo de pastizales, mejora genética y sanitaria, con la implementación de insumos tecnológicos, infraestructuras productivas, como alambrados, corrales y aguadas, y además de administración básica.

El negocio a implementar se lleva a cabo con las siguientes actividades:

- Compra de ganado para Recría
- Recría de animales
- Engorde de animales
- Venta de animales gordos y vivos al matadero

En la etapa de compra de Ganado, se adquieren animales de 8 a 12 meses de edad. Se los consigue de estancias que realizan la actividad de recría o bien de remates de ganado, los cuales se realizan semanalmente en la ciudad de Santa Cruz. Una vez son adquiridos, se contrata un transporte para que realice el traslado de los animales a “La Finca”

Una vez se tiene los animales en la finca, se comienza con la etapa de Recría, que comienza desde el destete del animal hasta que éste llega a tener entre 18 y 20 meses de edad, es decir, esta etapa abarca entre 8 y 10 meses. En esta etapa el animal recibe alimentación pastoril con el objetivo de alcanzar un peso promedio de 360 kilos.

Una vez el animal alcanza la edad y el peso necesario, aproximadamente a los 21 meses, entra a la etapa de Engorde, en la cual recibe alimentación balanceada con granos y otros complementos nutritivos, que permiten que el animal alcance un peso entre 400 y 450 kilos en un tiempo aproximado de 3 meses. Ésta etapa es la más corta

debido a que se intensifica el proceso a través de la alimentación, luego de que el animal ha alcanzado un buen peso comiendo solamente pasto.

La última etapa del negocio finaliza con la venta del ganado gordo vivo al matadero. Los animales son vendidos en un peso entre 400 y 450 kilos para que finalmente sean faenados y posteriormente distribuidos a los consumidores en productos.

A través del sistema Semi-Intensivo se pretende obtener animales de calidad, de buen peso en el menor tiempo posible, con la utilización intensiva de pastos en la etapa más larga, y la inversión tecnológica necesaria en la etapa más corta.

### **3. VISIÓN Y MISIÓN**

#### **3.1. Visión**

Llegar a ser un centro líder en cría y engorde de ganado vacuno que contribuya a la imagen positiva de la actividad ganadera en general, teniendo un modelo de producción sostenible en el tiempo, para poder garantizar servicios de calidad acorde con las exigencias y cambios en el mercado nacional.

#### **3.2. Misión**

Ser un centro destinado a proveer al mercado nacional, ganado de calidad mediante la implementación de un sistema de cría y engorde Semi-Intensivo, produciendo animales gordos en un tiempo de edad promedio de 24 meses, para satisfacer las necesidades de alimentación de las personas.

## 4. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

### 4.1. Necesidad y Oportunidad

Mientras que en el mundo desarrollado el consumo de carne se ha mantenido relativamente estable, en los países en desarrollo su consumo anual per cápita se ha duplicado desde 1980. Sin embargo, en algunas regiones el consumo sigue siendo reducido (Fuente: FAO). Como se puede observar en el siguiente cuadro, Bolivia se encuentra muy por debajo en el consumo de carne, respecto al resto de los países más relevante en el consumo.

**Tabla No. 1: Consumo Mundial de carne al año por habitante  
(Expresado en Kg.)**

<b>Consumo Mundial de carne por habitante al año (Año 2001)</b>	
<b>(Expresado en Kilogramos)</b>	
Argentina	69,3
Uruguay	62,5
EE.UU.	43,5
Australia	36,1
Brasil	35,3
Nueva Zelanda	35
Canadá	31,3
Bolivia	18,5

Fuente: FAO

La carne es de los alimentos que nutren más con menos volumen. Contiene alrededor de un 20 por ciento de proteínas, fósforo, hierro y vitaminas del complejo B. Según Sergio Britos, Responsable de Agronegocios y Salud de la Universidad de Buenos Aires, cada persona debe consumir un promedio de 65 kg por año de carne para satisfacer las necesidades básicas de nutrientes.

El consumo de carne en el departamento de Santa Cruz es de 33 kilogramos per cápita al año, siendo en todo el país de Bolivia de 18,5 kilogramos en promedio. (Fuente: FEGASACRUZ, 2001).

**Tabla No. 2: Consumo per cápita de carne en Bolivia al año  
(Principales ciudades, año 2001)**

<b>Consumo per cápita de carne en Bolivia al año (Principales Ciudades, 2001)</b>	
Consumo per cápita de carne en Bolivia:	18,5 kg/año
carne bovina (consumo Beni)	50 Kg/hab
carne bovina (consumo La Paz)	23 Kg/hab
carne bovina (consumo Cochabamba)	22 Kg/hab
carne bovina (consumo Santa Cruz)	33 Kg/hab

Fuente: [www.bolivia.com](http://www.bolivia.com)

De esta manera se ve la oportunidad de invertir en el negocio de la producción de carne, para satisfacer la demanda creciente de carne y equilibrar esta demanda con el consumo necesario al que se refieren los expertos en salud. Según La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), La producción de carne en el mundo debería duplicarse hasta 2050 para cubrir la demanda que existirá en ese momento.

**Tabla No. 3: Demanda y Oferta de Carne Vacuna de Bolivia  
(Expresado en Toneladas)**

<b>Año</b>	<b>Demanda (TM)</b>	<b>Oferta (TM)</b>	<b>Saldo (TM)</b>
2000	155.802	159.794	3.992
2001	156.798	160.943	4.145
2002	160.392	164.551	4.159
2003	164.068	168.226	4.158
2004	168.659	172.213	3.555
2005	173.378	176.295	2.918
2006	178.229	180.474	2.246
2007	183.215	184.752	1.537
2008	188.342	189.131	790

Fuente: FEGASACRUZ, 2011

Si bien el consumo de carne en Bolivia ha sido fluctuante los últimos años debido a fenómenos naturales como inundaciones y sequías que alteran el cuidado y

alimentación normal de los animales y la agricultura en general, que influyen en la cadena de producción de la carne, se estima que el consumo se definirá en crecimiento. Entre las variables que determinan esta tendencia está el aumento de la población, Santa Cruz es uno de los departamentos con mayor cantidad de habitantes y que más consume carne.

**Tabla No. 4: Cantidad de Suministro de Alimentos de Bolivia  
(Kg/Persona/Año)**

<b>Demanda de Carne en Bolivia</b>	
<b>(Expresado en Kg. Por habitante al año)</b>	
2000	18,7
2001	18,5
2002	18,5
2003	18,6
2004	18,7
2005	18,9
2006	19,1
2007	19,2
2008	19,4

Fuente: CAO

#### **4.2. Características del mercado y cliente objetivo**

Las perspectivas para la producción de carne dependen de la reacción de los consumidores y del comercio ante las preocupaciones por las enfermedades de animales, así como la evolución de los precios de las mismas. De igual forma, se considera que el crecimiento, composición y distribución de la población son determinantes de la demanda de alimentos, por ende, los organismos de Estado Nacional y Departamental deben contar con la capacidad de brindar seguridad alimentaria a sus habitantes. Por lo que para superar la inseguridad alimentaria se requiere que exista un crecimiento del ingreso y que la producción de los alimentos sea mayor que las tasas de crecimiento demográfico.

Existe un potencial mercado de consumo de carne vacuno anual en Bolivia. Teniendo como mayores consumidores los departamentos de Beni, La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

Los cuales se detallan a continuación:

**Tabla No. 5: Consumo de carne vacuna anual en Kilogramos por departamento**

Departamentos	Consumo de Carne vacuna anual en Kilogramos por Habitantes (Año 2010)	Total Habitantes por departamento (Año 2010)	Consumo de Carne vacuna anual por departamento (Año 2010)
Beni	50	445.234	22.261.700
La Paz	23	2.839.946	65.318.758
Cochabamba	22	1.861.924	40.962.328
Santa Cruz	33	2.785.762	91.930.146

Fuente: Elaboración propia sacados de [www.bolivia.com](http://www.bolivia.com) capítulo 16

Sin embargo nuestro mercado objetivo serán los mataderos registrados en el Senasag de la ciudad de Santa Cruz. La ganadería del departamento tiene estructuras más productivas y por lo tanto, genera excedentes destinados al mercado nacional, gracias a las condiciones agroclimáticas favorables.

Además, en el departamento de Santa Cruz se ha concentrado la industria cárnica más importante de Bolivia, prestando servicios de faena y comercialización al productor, por lo que se ha desarrollado una ganadería especializada en el engorde o terminado del animal destinado al matadero.

A continuación se detallan los mataderos, considerando de igual manera su capacidad de faena y localidad de cada uno de ellos:



**Tabla No. 6: Principales mataderos de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra**

Nº	Departamento	Provincia	Municipio	Matadero	Categoría	Capacidad Máx. de Faena (Animales/Día)	Dirección
1	Santa Cruz	Andrés Ibañez	Santa Cruz	FRIGOR	SEGUNDA	650	Parque Industria PI 44
2	Santa Cruz	Andrés Ibañez	Santa Cruz	FRIDEGAN	TERCERA	67	Parque Industrial PI 43A
3	Santa Cruz	Andrés Ibañez	Santa Cruz	FRIMUP	SEGUNDA	70	Km. 4,5 Carretera a Cotoca
4	Santa Cruz	Andrés Ibañez	Santa Cruz	COOPEGAN	SEGUNDA	160	Parque Industrial
5	Santa Cruz	Andrés Ibañez	Cotoca	COFRICO	SEGUNDA	468	Km 2 Carretera Cotoca - Pailas
6	Santa Cruz	Andrés Ibañez	Cotoca	FRIDOSA	PRIMERA	301	km. 10,5 Carretera a Cotoca
7	Santa Cruz	Andrés Ibañez	La Guardia	FRISUR	SEGUNDA	55	Km. 23 Carretera a Camiri

Fuente: SENASAG

Como se puede demostrar en el cuadro, la capacidad máxima de faena al día de los mataderos citados genera un atractivo mercado objetivo para el centro de recría y engorde de ganado, ya que el mismo contará con una capacidad máxima de 400 cabezas de ganado anual.

Del mercado objetivo, los clientes para el centro de recría y engorde de ganado serán aquellos mataderos que cuenten con una capacidad superior a 100 animales gordos por día.

De esta manera, se detalla la dimensión:

**Tabla No. 7: Dimensiones de los clientes  
(Expresado en USD.)**

Dimensión de los clientes (Expresado en USD. Anuales)	
FRIGOR	82.368.000
COOPEGAN	20.275.200
COFRICO	59.304.960
FRIDOSA	38.142.720

Fuente: Elaboración Propia

Estos mataderos han sido encuestados, a través de ese proceso se reconocieron variables decisorias para la colocación del precio a los animales gordos que entran a sus establecimientos, más que para la elección, pues todos los animales son

aceptados, sin embargo el precio que pagan es distinto. Entre estas variables están: el peso, la raza, la constitución física del animal.

En el siguiente cuadro, se detalla la oferta disponible de producción de carne vacuna en la ciudad de Santa Cruz:

**Tabla No. 8: Oferta de producción de carne vacuna en la ciudad de Santa Cruz**

<b>SANTA CRUZ: EVOLUCION DE LA PRODUCCION DE CARNE BOVINA</b>		
<b>Gestión</b>	<b>Cabezas Faenadas</b>	<b>Producción (TM.)</b>
1988	103.368	18.400
1989	114.168	20.779
1990	103.675	19.180
1991	109.288	19.672
1992	134.000	23.383
1993	146.444	26.492
1994	148.460	27.317
1995	150.500	27.843
1996	155.000	28.675
1997	165.000	30.525
1998	185.000	33.300
1999	210.000	38.640
2000	210.000	38.430
2001	218.000	40.548
2002	220.000	41.140
2003	235.000	43.710
2004	270.000	50.490
2005	275.000	51.425
2006	286.000	58.408
2007	355.786	66.532

**Fuente: FEGASACRUZ**

La evolución de la cantidad ofrecida varía en grandes rangos, con crecimientos entre 6 por ciento y 12 por ciento en promedio. Estas variaciones se deben a variables como el clima, que influyen en la producción. En la oferta, están el total de animales faenados bajo todos los sistemas de engorde.

### **4.3. Análisis Interno – Externo**

#### **4.3.1. Fuerzas competitivas de Michael Porter**

Para conocer el entorno competitivo, se realizó el siguiente análisis.

##### **a. Barreras para el Ingresos**

Entre las barreras de ingreso están los siguientes factores.

- **Economía de Escala**

La barrera en este caso es muy baja, ya que el costo de alimentación de cada novillo es el mismo. El hecho de tener más cabezas no hace que baje significativamente el precio de los insumos y tampoco el precio de la tierra. Además, el costo para adquirir la materia prima lo determina el mercado al haber muchos vendedores y muchos compradores.

La barrera en este caso es muy baja, ya que el costo de alimentación de cada novillo es el mismo. El hecho de tener más cabezas no hace que baje significativamente el precio de los insumos y tampoco el precio de la tierra. Además, el costo para adquirir la materia prima lo determina el mercado al haber muchos vendedores y muchos compradores.

- **Diferenciación del Producto**

No es un producto diferenciado. La materia prima y los insumos son los mismos para los productores y el producto final es igual que el de los competidores. Ni siquiera teniendo animales mejor alimentados o con más peso se gana en diferenciación porque los consumidores pagan por kilo de carne.

- **Requisitos de Capital**

Los requisitos de capital varían de acuerdo al sistema de engorde que se quiera aplicar y a la cantidad de ganado con la que se quiera trabajar. Generalmente se requiere de inversiones media alta.

- **Requisitos del Gobierno**

Dentro de este rubro la regulación más relevante propuesta por el gobierno es la de la vacuna aftosa, por este motivo se concluye que es una barrera baja.

- **Lealtad a la Marca**

Esto no constituye una barrera para el ingreso porque al comprador no le interesa a quien le compra el ganado con tal de que tenga buena salud y buen peso; que se encuentre en buenas condiciones.

- **Costo Cambiante**

El costo cambiante de proveedores de insumo y de materia prima constituye una barrera muy baja para el ingreso al sector porque los insumos y la materia prima son los mismos y existen muchos proveedores.

- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes**

En la actividad ganadera hay un bajo nivel de gestión y un ineficiente aprovechamiento de los factores de producción, esto hace que exista un bajo nivel de rivalidad entre los productores (excepto quizás en el nivel de cabañas y mataderos). Otro problema del mercado y causa de la poca rivalidad es la baja adopción de la tecnología existente.

- **Gran número de competidores o igualmente equilibrados**

En este mercado existe un gran número de competidores lo que reduce la intensidad de la rivalidad entre los competidores. En el departamento existen 23.772 competidores divididos en 4 categorías: familiar, aquellos que tienen menos de 20 cabezas (en total existen 11666 productores en esta categoría);

Pequeña, los productores que tienen entre 20 y 300 cabezas (son un total de 10.134 en el departamento); mediano, productores que crían entre 300 y 1500 cabezas (1710 productores); y finalmente los grandes productores, con más de 1500 cabezas (los restantes 262).

- **Falta de diferenciación**

La falta de diferenciación del producto en este mercado no hace que exista una mayor rivalidad entre productores.

**b. Fuertes Barreras de salidas**

La única barrera de salida es la barrera emocional, es decir, el productor está muy ligado a su trabajo.

**c. Presión de productos sustitutos**

Se consideran productos sustitutos de la carne de res: el pollo, el cerdo y el pescado. Según las estadísticas del INE para el año 2008, anualmente se consumen 89.227 toneladas de carne de res, 150.141 toneladas de carne de pollo y 10.053 toneladas de carne de cerdo. El precio promedio del kilogramo de carne de res de primera es de USD. 3,7, mientras que el de la carne de pollo es de USD. 1,8 por kilo y el de la carne de cerdo es de USD. 3,4 por kilogramo. Tomando en cuenta estos datos, se puede decir que la presión de productos sustitutos es alta.

**d. Poder de Negociación de los Compradores**

En la industria ganadera se puede asumir que el poder de negociación de los compradores es medio debido a que:

- Compran ganado en grandes cantidades que no poseen una diferenciación extraordinaria, razón por la cual también para ellos los costos de cambiar de proveedor son bajos.
- La materia prima o novillos representan una parte muy relevante de los costos o compras del comprador.
- Muchos compradores dedicados al engorde de ganado realizan una integración hacia atrás, es decir, producen su propio ganado o materia prima. Integran los procesos de cría y recría a su proceso de engorde.

#### **e. Poder de negociación con los Proveedores**

Tanto los proveedores de materia prima como de insumos dentro de este rubro presentan las siguientes características:

- El sector no está dominado por pocas empresas.
- Los productos que ofrecen no son diferenciados ni con características únicas.
- Debido a la variedad de carnes sustitutas en el sector, los proveedores se ven con la obligación de competir con ellos.
- Las empresas pueden resultar clientes de mucha importancia que adquieren los productos de los proveedores.
- Empresas dedicadas a proveer de novillos en las estancias, pueden poseer una integración hacia adelante.

Estos datos nos dan a entender que el poder de negociación de los proveedores es medio.

#### **f. Conclusiones**

La cadena del ganado bovino en pie para el consumo de carne se encuentra en una fase de desarrollo productivo, impulsada por los factores, principalmente por los factores básicos de producción. Existe un bajo aprovechamiento de las innovaciones tecnológicas del sector, además su costo de implementación es alto.

Las barreras de ingreso al sector ganadero y la reacción de los competidores es considerada baja ya que no cuesta entrar en el rubro y al existir un número grande de competidores la rivalidad no se intensifica, por lo tanto, en la reacción esperada de dichos competidores no se presentaran represalias. Existe una alta presión de los productos sustitutos ya que el consumo de pollo, chanco, pescado y demás se ha ido intensificando. El poder de negociación tanto de los compradores como de los proveedores es considerado medio ya que ambos trabajan con grandes volúmenes de compra de ganado bovino.

El sector ganadero posee un atractivo para aquellos que deseen ingresar ya que no se presentan fuertes barreras que impidan infiltrarse en el rubro.

#### 4.4. Análisis FODA

Imagen No. 1: FODA



Fuente: Elaboración Propia

## **5. PRODUCTOS Y SERVICIOS**

La finca ofrece como producto, al animal gordo, destinado a sus clientes los mataderos y frigoríficos registrados por el Senasag en la Ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

### **5.1. Descripción del Producto**

En el presente proyecto, el principal producto es la “Res”. Su criterio de valorización está dado por su raza, peso, edad y contextura física del animal.

Sin embargo, en los mataderos valorizarán también la carne que proporciona el animal, es decir, la coloración, la grasa y el hueso de la misma.

A continuación se detallan las características de la carne:

- La carne es un alimento básico. No sólo tiene un sabor inigualable, sino que le acompañan altas propiedades nutricionales: proteína de alta calidad, hierro, vitaminas B y zinc.

La carne de vacuno incluye ternera, vaca y buey. Existen algunas diferencias nutritivas, dependiendo del tipo del animal, su edad o la parte de la carne que se vaya a consumir.

Luego de conocer las especificaciones de la carne, nos enfocaremos al detalle de las razas de ganado más comerciales en el mercado y, cuál es la que nosotros elegimos para nuestra producción:



**Tabla No. 9: Razas de Ganado más Comercializadas**

RAZA	
1	Nelore
2	Brahman
3	Brangus
4	Mestizo
5	Angus
6	Limousin
7	Gyr

Fuente: Elaboración Propia

✓ Nelore

Son animales para producción de carne y leche pero han sido utilizados esencialmente para carne. Como todo el ganado Cebú, tiene especial habilidad para el aprovechamiento de forrajes. Es muy vivo, ligero y manso cuando es cuidadosamente cuidado

La raza Nelore es también un animal de doble propósito, pero recomendado principalmente para la producción de carne. Es considerada la mejor dentro de las razas del Cebú y la que tiene mejor adaptabilidad al medio.

✓ Brahmán:

Vaquillona considerada del tipo ideal por la asociación de criadores de EEUU, por su perfecta conformación para la producción de carne.

Es un animal de excelente calidad de carne ya que tiene una buena textura anatómica y una buena adaptabilidad al medio.

✓ Brangus

Esta raza es altamente resistente al calor y ectoparásitos; y aumenta rápidamente de peso; presenta excelente conformación muscular y líneas suaves. Las hembras tienen buena habilidad materna, no presentan cuernos y su temperamento es muy nervioso.

✓ Angus

Se caracteriza por tener una excelente conversión alimenticia y ganancia diaria de peso, adaptación a diferentes climas y terrenos, rendimiento y calidad canal, resistencia a enfermedades, alta fertilidad, facilidad para el parto, producción de leche y aptitud materna.

✓ Limousin

Esta raza son excelentes productores de carne que se caracteriza por su conformación, precocidad, rendimiento en el canal con poca grasa de cobertura y calidad por su finura y color.

✓ Gyr

Vaquillona de buena conformación y pelaje colorado claro. Aunque la raza es resistente al ambiente tropical su crianza se suele practicar en sistemas de cuidados intensivos, pues los terneros requieren atención desde su nacimiento.

Se caracteriza principalmente por su pelaje rojizo y por que requieren de un cuidado intensivo. Esta raza también es de doble propósito.

Para la re-cría y engorde de ganado de nuestra “estancia”, se eligió la raza Nelore, que como anteriormente se detalló algunas de sus características, a continuación se profundizará más en el conocimiento de las mismas y, porque es más beneficiosa:

- **Descripción de la Res**

**Imagen No. 2: Nelore**



**Fuente: Folletos de Remates**

La raza Nelore proviene de la India. Fue exportado en gran escala para América Tropical y a otros países con el fin de mejorar el ganado nativo. Son animales para producción de carne y leche pero han sido utilizados esencialmente para carne. Como todo el ganado Cebú, tiene especial habilidad para el aprovechamiento de forrajes.

Se caracterizan por ser animales muy fuertes grandes y útiles para trabajo pesado. En países como Brasil, México y Bolivia, son base importante de la ganadería de carne.

La Raza Nelore se caracteriza, de forma general, por animales de tamaño medio a grande, de pelaje blanco, gris y manchado de gris. La piel es negra, rica en melanina, factor que funciona como protector contra los rayos solares, de extremada importancia para las regiones tropicales y subtropicales.

Son animales de aspecto vigoroso y con gran desarrollo muscular y corporal; cabeza no muy ancha, con cara alargada, frente ancha y morro fino; cráneo de perfil rectilíneo; ojos grandes de forma elíptica, con expresión de mansedumbre; orejas de tamaño mediano; cuernos cortos, gruesos y puntiagudos en el macho; en las hembras ligeramente inclinados hacia atrás. La raza Nelore es la que presenta los cuernos más pequeños de todas las razas Cebú. Cuello corto y grueso, con papada grande y suelta

que se inicia en la garganta y termina en la entrada del pecho. Giba de buen tamaño, sobre todo en los machos en los que tiene forma de riñón. Tórax bien desarrollado y profundo; dorso y lomo recto; grupa caída, con cuartos bien llenos y carnosos; cola fina y larga. El color varía de blanco al gris plateado, incluyendo berreado en negro, presentando el hocico, la piel alrededor de los ojos, orejas, cuernos, cola y pezuñas negras. En los machos de color gris acerado, presentan tonos más oscuros en la cabeza, cuello, espalda y grupa. Son animales de temperamento tranquilo, gustan de la compañía del hombre y responden bien al buen trato.

Se las utiliza para la producción de leche, carne y trabajo, en zonas donde se les exige alta rusticidad. En su país de origen, la aptitud lechera fue perfeccionada, pudiéndose citar a veces vacas cuya producción sobrepasó los 1.200 kg por lactancia, con un promedio de 4 kg diarios; existen ejemplares de hasta 1.600 kg. Se ha obtenido el mejor perfeccionamiento de la raza con buenos tipos de animales productores de carne, desde luego en zonas tropicales. En lo que respecta al peso al nacer se reportan 30 kg para los machos, y 25 kg para las hembras. A los dos años, y en un buen régimen pueden alcanzar los 450 kg. Los adultos pueden alcanzar un peso de 800 kg (machos) y 500-600 kg las hembras.

Las cualidades de esta raza son:

- La fertilidad de sus vacas y precocidad sexual de las novillas.
- La capacidad de supervivencia de sus becerros.
- La calidad de las ubres de las madres, con pezones de tamaño apropiado.
- La longevidad de vida de la reproducción útil de vacas y toros.
- La actividad sexual excepcional de los toros.
- La excelente calidad del semen de los toros.
- El prepucio corto natural que evita las lesiones de Acrobustitis en los machos.
- La innegable rusticidad de la raza en condiciones ambientales difíciles.
- El buen instinto materno y protector de las vacas con respecto a sus becerros.

Otra característica importante de esta raza, comparada con otras, es su bajo costo de mantenimiento; pues debido a su rusticidad, su gran instinto de conservación, sus

grandes cualidades maternas y a la precocidad de sus crías para mamar, y acompañar a sus madres unas pocas horas después de nacer, les permite a estas sobrevivir con muy pocos cuidados, reduciendo así el costo de la mano de obra.

Las vacas Nelore paren con facilidad pues sus crías nacen con un tamaño pequeño y debido al reducido tamaño de los pezones de sus madres las crías recién nacida pueden mamar con facilidad llevando a que pueda inmediatamente sobrevivir fácilmente sin la atención de los vaqueros reduciendo así la mano de obra.

El costo de crianza es 60% más bajo que el australiano y 50% menor que en los Estados Unidos de América.

## **5.2. Ventajas Competitivas y Propuestas de Valor**

La cría y recría de ganado vacuno en el departamento de Santa Cruz de la Sierra y el Beni como principales productores ha ido mejorando en el tiempo por las tendencias de los mercados. La “Ganadería Semi-Intensiva” incursiona en las prácticas de recría y engorde como medio para obtener ventajas ante la competencia, que se podrían identificar como mayores ganancias por peso del ganado en un menor tiempo, de 24 a 26 meses (comparándolo con la ganadería extensiva de corral de alrededor de 34 meses).

Las ventajas que posee el sistema semi intensivo es que atenúan a las fluctuaciones en la calidad y cantidad de forraje acelerando el proceso de invernada para lograr una mayor uniformidad de los animales terminados y permitir una mayor rotación del capital; reflejándose dicha ventaja en el producto terminado, en cuanto al tiempo de obtención del mismo, así como también, la calidad por el menor tiempo en el engorde.

Lo que se espera es alcanzar a la competencia en esta práctica y mejorar la alimentación del ganado para obtener producto de mayor calidad. Además de mejorar los sistemas productivos en el departamento y el país en general.

A continuación se detallan las especificaciones de la alimentación del animal, el cual nos genera una ventaja de calidad.

Las características que el pasto seleccionado debe de cumplir son:

- Perenne.
- Buena palatabilidad.
- Alto valor nutritivo
- Buena producción de materia seca.
- Que se adapte a las características de la región.

El pasto seleccionado utilizado la herramienta “Tropicalforages” en línea y haciendo uso de otros criterios fue el *Brachiaria mutica*.

El pasto *Brachiaria mutica*, presenta una buena respuesta a fertilizaciones nitrogenadas. Con un período de descanso de 28 días, puede llegar a obtener valores de 14-20% de Proteína Cruda, 55-60% de digestibilidad in vitro, buena palatabilidad, así como producciones de 24,000 kg/ha/año de materia seca (Cameron, 1975).

*Brachiaria mutica* se desarrolla adecuadamente en climas cálidos, y su crecimiento se ve restringido cuando la temperatura desciende de los 15°C (Tropical Forages, 2011).

Durante la época de recría se pastoreará con *Brachiaria mutica* y durante la época de estabulación del animal, se alimentará al animal 50% *Brachiaria mutica* y el otro 50% con *Saccharum officinarum* (Caña de azúcar) el cual será ensilado y enriquecido con sales minerales (Urea).

La característica nutricional de la caña de azúcar es su alto contenido de azúcares solubles y fibra. El valor nutricional y sus fracciones en comparación a los pastos se muestran en el siguiente cuadro:

**Tabla No. 10: Valor Nutricional de la Caña y sus Fracciones en comparación a los pastos**  
**(Expresado en términos porcentuales)**

<b>Componentes</b>	<b>Caña Integral</b>	<b>Cogollo</b>	<b>Hojas Secas</b>	<b>Pastos</b>
Proteínas (%)	1,9 a 3	4,96	1,6	6 a 10
Paredes Celulares (Fibra) (%)	48,1	71,6	70,6	81,8
Digestibilidad (%)	50 a 65	47	37	40 a 55
Contenido de azúcar (%)	16 a 22	0	0	0,7 a 2

Fuente: Trabajo "Caña de azúcar en la alimentación Bovina" por Emilio M. Aranda Ibañez

En cuanto a la Urea, este es un elemento que provee nitrógeno requerido para la fermentación del animal y la formación de proteínas. La Urea siempre aporta beneficios al animal, ya que habiendo disponibilidad de forraje aumentará el consumo voluntario, así como las tasas de digestión de la fibra y pasaje del alimento a través del tracto digestivo.

### **5.3. Estado de Desarrollo**

El sistema a utilizar para el engorde del ganado, es del sistema semi intensivo, que ya ha sido implementado en los productores ganaderos. Esta es una técnica de producción de carne con los animales en confinamiento quienes obtienen dietas de alta digestibilidad y concentración energética. Este sistema de engorde no solo cuenta con una adaptación del animal al corral, sino también se ajusta a un sistema pastoril, es decir, se somete a una suplementación a campo, donde se trata de alcanzar un mejor aprovechamiento de los suplementos del forraje por parte del animal, lo que permite el aumento de las ganancias de su peso y por ende un incremento de su carne.

El periodo de tiempo de engorde semi intensivo tiene una duración aproximada entre los 120 a 180 días, tiempo considerado como el adecuado para que el animal alcance un peso de 450 kilos vivos, de tal forma, el ganado vacuno (producto terminado) tiene un promedio de dos años y medio de edad cuando llega al matadero, ya que se compra el animal para su recría y engorde cuando tiene más o menos dos años.

#### **5.4. Apropiabilidad de la Tecnología o Know How**

Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (Know How), procedimientos o la tecnología dentro del quipo de proceso.

Se contará con pesas digitales, bebederos adecuados para evitar la contaminación del agua y así no producir ninguna enfermedad de nuestro ganado.



## 6. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una vez reconocidas las características de los animales y haber establecido la cual se producirá para llevar a cabo la actividad de recría y engorde, se establece ciertos parámetros comerciales y de marketing para su implementación.

### 6.1. Modelos de Ingresos

Para determinar el modelo de ingreso, se proyectó el precio de la carne de res en el matadero por Kilogramo Gancho, para los próximos 5 años. Considerando que se tendrá un crecimiento del precio anual del 12%.

A continuación se detalla la tabla con los precios proyectado:

**Tabla No. 11: Precios de la carne de res en el matadero por Kg. gancho  
(Expresado en USD.)**

Crecimiento Promedio Anual del 12%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Carne de Res (Matadero)	3	3,4	3,8	4,2	4,7

Fuente: Elaboración Propia

El precio Kg. gancho es aproximadamente el doble del precio Kg. vivo, por lo tanto, el precio para establecer los ingresos de la “estancia”, es el precio Kg. vivo, el cual se detalla a continuación en el siguiente cuadro:

**Tabla No. 12: Precios de la carne de res en el matadero por Kg. Vivo  
(Expresado en USD.)**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de Carne de Res (Matadero)	1,5	1,68	1,88	2,11	2,36

Fuente: Elaboración Propia

Una vez establecido el precio Kg. vivo, se puede determinar los ingresos de la finca para los siguientes 5 años, teniendo en cuenta los supuestos de que éste es el único producto que se ofrece, que la capacidad de producción no crecerá dadas las limitaciones del terreno y que el promedio del animal peso vivo es de 450 Kg.

A continuación se detalla el cuadro de los ingresos anuales (Ver Anexos F, Tabla No. 55 para detalle):

**Tabla No. 13: Total Ingreso Anual  
(Expresado en USD)**

Item	1P	2P	3P	4P	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Novillos Gordos (unidades)	-	-	-	-	-	400	400	400	400
Novillos Gordos (kg)	-	-	-	-	-	180.000	180.000	180.000	180.000
Precios/Kg Vivo, en (US\$)	-	-	-	-	1,50	1,68	1,88	2,11	2,36
Ingresos/Novillos Gordos (kg)	-	-	-	-	-	302.400	338.688	379.331	424.850

Fuente: Elaboración Propia

## 6.2. Modelo de comercialización y ventas

En el actual sistema de comercialización, se logra identificar cuatro etapas principales: La provisión de ganado, la transformación, la comercialización mayorista y la comercialización minorista de la carne. Sin embargo, nuestro sistema de comercialización termina en la comercialización a los mayoristas, es decir los Frigoríficos o mataderos.

**Imagen No. 3: Sistema de Comercialización**



Fuente: Elaboración Propia

**Los frigoríficos o mataderos**, prestan servicio de faena y de comercialización a los ganaderos, además del servicio de transporte de la carne a los comerciantes intervienen en la formación del precio, ya que son quienes fijan el precio kilo gancho.

Los frigoríficos o mataderos buscan atraer o mercadear a los productores y comerciantes de carne para venderles sus servicios, pudiendo de esta forma influenciar en la oferta y la demanda.

Dado que la venta se hace con el animal vivo, los frigoríficos deben generar una programación de oferta de ganado con calidad diferenciada, en función de las exigencias de los comerciantes, generando siempre sobrantes, salvo en tiempo de escasez de ganado.

- **Formas y costos de transportes**

Una vez terminado el proceso de engorde de ganado, se procede a transportar los novillos hacia los respectivos mataderos o frigoríficos.

Como se mencionó anteriormente, los novillos pueden ser transportados tanto por empresas transportistas como por personas particulares, siempre y cuando los medios de carga cumplan con los requisitos adecuados.

Dicho costo de transporte lo asume el ganadero así como también los riesgos.

- **Ventas Según lote**

No existe un límite fijo de número de reses, esto dependerá de la dimensión de la faena y la capacidad instalada de los frigoríficos o mataderos.

La entrega se realiza de acuerdo a una programación previa que se obtiene en dichos lugares.

El requisito primordial para que ingrese las reses, es el de solicitar una guía de transporte al Senasag (solicitud que debe realizar el ganadero), y esta guía se emite dando la confirmación de que los animales fueron vacunados contra la fiebre aftosa.

- **Formas de Pago**

La forma de pago que se utilizará para la venta del ganado bovino será al contado con una comisión para el matadero.

- **Plan de Venta**

Teniendo en cuenta el hecho de que según el tamaño óptimo determinado para la “estancia”, sólo se puede hacer engorde de 100 cabezas de ganado por periodo, que existen 4 tiempos de engorde al año y así como también, 4 etapas de adquisición del ganado; se tiene un plan de venta bastante sencillo.

Se determina que la primera venta es pasada la época de lluvias, a finales del mes de marzo, y la última del período de lluvias, a finales del mes de diciembre. Esto con el fin de evitar los problemas de transporte producidos por las lluvias (inundaciones, daños a las carreteras).

El plan de venta anual, se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla No. 14: Plan de Venta Anual  
(Expresado en cantidad de animales)**

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
		100			100			100			100	400

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar, que se tiene 4 periodos de venta, en los meses de Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre. En cada periodo, se realiza ventas de 100 cabezas de ganado, teniendo un total vendido anual de 400 cabezas de ganado.

Se realiza la adquisición de las 400 cabezas de ganado en cuatro etapas del año, es decir, al momento que se realizan las ventas, se adquieren el número de cabezas de ganados vendidas, en los meses de Marzo, Junio, Agosto y diciembre se adquieren 100 cabezas de ganado respectivamente. Sin embargo, cabe recalcar, que sólo en el primer año de funcionamiento se realiza la adquisición del ganado como se indicó

anteriormente, pero no se efectúa ninguna venta, ya que, es el año donde empieza la etapa de recría, y como se dijo anteriormente, se necesita 9 meses para que el ganado alcance el peso adecuado para la etapa de engorde de 3 meses, según el sistema semi intensivo.

### **6.3. Promoción**

Para impulsar la venta de las reses de la Finca La Bonita, se plantea:

#### **6.1.3. Venta personal Directa**

Se realizarán las ventas de forma personal con el propósito de crear relaciones con los clientes.

#### **6.1.4. Relaciones públicas**

Se deberá crear relaciones positivas con los clientes, a su vez una imagen positiva del ganadero, de manera que no se cree alguna clase de rumor o evento desfavorable para la finca. El cumplir con lo que se promete contribuirá a crear confianza y fidelidad en los clientes.

Por otra parte, se pretende tener una estrecha relación con los proveedores de insumos veterinarios, basada en la fidelización de la compra, y pagos oportunos de sus servicios. También con el buen manejo de los insumos, dando a conocer la calidad de los productos utilizados a través de la calidad de animales producidos.

Con el fin de hacer conocer la finca con su marca, se tiene planeado una feria anual en la que se invitará a un experto en temas de ganadería, sobre todo de engorde, para promover el desarrollo de esta actividad y así mejorarla calidad del producto final, en este caso, la carne. Esta feria se desarrollaría con la participación de al menos 4 ganaderos más, que realicen la actividad. A través de este acto se promoverá la marca de los animales de la finca y así se dará a conocer la calidad con que se producen y el nivel de tecnología que se implementa y que se desea desarrollar para más adelante.

A continuación, se detalla los costos mínimos promedio de la realización de este evento ganadero, y respecto a la participación de la finca, el monto a invertir cada año en ésta (Ver anexo B, Tabla No. 23 para mayor información).

**Tabla No. 15: Costo de realización de la Feria Ganadera**

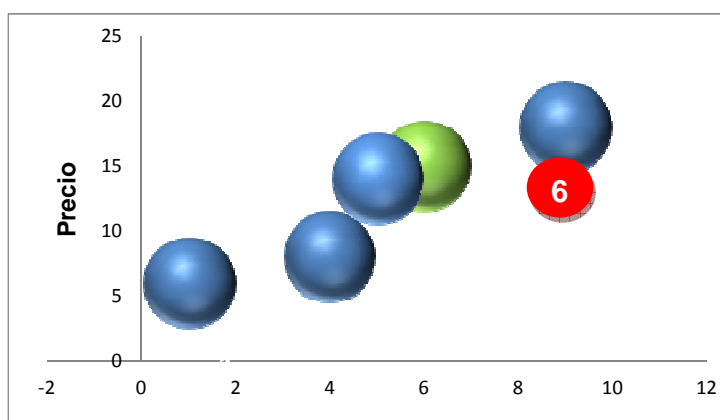
Expresado en Usd. Por año	
Feria Ganadera	2.200
Costo participación en Feria	644

Fuente: Elaboración Propia

En esta feria, a parte de la charla informativa sobre temas de ganadería, se expondrá a los animales de los ganaderos participantes para mostrar los sistemas empleados y los avances alcanzados de cada uno.

### 6.1.5. Posicionamiento de la Empresa

**Gráfico No. 1: Posicionamiento de la Empresa**



1. Chaco
2. Valles de Santa Cruz
3. Central o Integrada
4. Chiquitanía
5. Beni
6. 'La Bonita'

Fuente: Elaboración propia, con datos extraídos de la CAO

Como se muestra en el gráfico se detallan la población bovina, por zonas agroecológicas según la participación de mercado (precio y calidad) en la industria bovina del departamento de Santa Cruz, y del Beni. El Chaco, Valles de Santa Cruz, Central o Integrada y la Chiquitanía, se encuentran dentro del departamento de Santa Cruz de la Sierra. Como principales competidores, se tiene a otros productores dentro de la zona de la Chiquitanía y al departamento del Beni.

La finca estará situada en la zona de la chiquitanía, zona donde se encuentran algunos de sus principales competidores.

#### **6.4. Estrategia Competitiva**

La estrategia a implementar en este proyecto será la de diferenciación. La alimentación en el sistema semi intensivo de engorde de ganado bovino permite el engorde del animal de manera eficiente.

El animal será engordado en menor cantidad de tiempo que en otros sistemas, proporcionándoles una ración económica pero óptima de nutrientes que les permita generar un peso superior al peso que alcanzan en un sistema pastoril, además de la obtención de una buena condición corporal.

El programa de alimentación a utilizarse para engorde, está diseñado para que con el balance Proteína - Energía, los animales aprovechen los nutrientes requeridos acorde a la etapa del animal, ganancia diaria y/o a la calidad del forraje disponible.

No se establecerán barreras de entrada a la competencia, puesto que es una de las actividades que más se realiza en la ciudad. Por otra parte, mientras mejoren los niveles de tecnología utilizados, se promoverá a un aumento de precios, para ello y que de esta manera el consumidor final no sea tan sensible a este cambio, se necesitaría el desarrollo en conjunto de toda la actividad ganadera, y no así de un solo grupo de ganaderos.

## 6.5. Proyecciones de Ventas

De acuerdo a la producción establecida por año y a las etapas de los procesos de recría y engorde, se concluye de que cada año se venderá 400 novillos gordos, a excepción del año 1, en el cual no se tendrá ventas debido a que se comienzan las operaciones de engorde del ganado, y se alcanzará a engordar para el año siguiente.

**Tabla No. 16: Ventas Anuales de animales gordos**

Item	Año 1	1P	2P	3P	4P	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación de Mercado	0%					0,014%	0,014%	0,140%	0,013%
Participación de Mercado/Zona	0%					0,18%	0,16%	0,15%	0,14%
Novillos Gordos (unidades)	-	100	100	100	100	400	400	400	400
Novillos Gordos (kg)	-	45.000	45.000	45.000	45.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Precios/Kg Vivo, en (US\$)	1,50	2	2	2	2	2	2	2	2
Ingresos/Novillos Gordos (kg)	-	75.600	75.600	75.600	75.600	302.400	338.688	379.331	424.850
Crecimiento de Ingresos	-	0	0	0	0	0%	12%	12%	12%

Fuente: Elaboración Propia

Respecto al precio de venta, de acuerdo a estadísticas levantadas por FEGASACRUZ, el precio de la carne ha aumentado por año, y se prevé que éste aumente los siguientes años debido a la creciente demanda de la carne y la dificultad de la oferta para satisfacer en esos años esa demanda, sobre todo por efectos climáticos. Por lo tanto, los ingresos crecerán por año en un promedio porcentual de 12.

En cuanto a la participación de mercado, del total de cabezas faenadas que existen en la ciudad de Santa Cruz, será de 0,014% en promedio para los cinco años de proyección. Pero, específicamente de la región de la Chiquitanía de Santa Cruz, que es donde se establece nuestro centro de recría y engorde de ganado vacuno, nuestra participación será de 0,16% en promedio. (Ver anexo B, Tabla No. 17 para mayor información).



## **7. CONCLUSIONES**

El objetivo de Desarrollar un plan de Marketing para la implementación de un centro de recría y engorde semi intensivo de ganado vacuno, nace por la necesidad y oportunidad de abastecer a un mercado creciente en lo que respecta a la alimentación, con uno de los productos principales e incluso básico de la canasta familiar, como la carne.

Según un experto en alimentación, el ser humano debe consumir al menos un promedio de 65 kilogramos de carne, para satisfacer su cuerpo de los nutrientes necesarios. En el departamento de Santa Cruz existe un consumo promedio por persona de sólo 33 kilogramos. Con este desfase, y el aumento de la población y del consumo mundial de carne, es que se desea llevar a cabo la actividad de recría y engorde de ganado vacuno, participando de la misma manera, del mejoramiento productivo a través del sistema semi intensivo de producción.

A través del sistema productivo Semi Intensivo, se obtiene ventajas en tiempo y peso de los animales, obteniendo resultados mucho antes que los obtenidos en el sistema extensivo, el de mayor uso en Bolivia en general, y a un peso mayor en kilogramos por animal, lo cual generaría mayores ingresos por animal. Por otra parte, el nivel de tecnología a utilizarse es superior, tanto a nivel tecnológico como operativo. Aún así, se obtienen rentabilidades atractivas para los socios, a través de la venta de un producto (la res) obtenido bajo niveles de calidad, superior al sistema de producción tradicional Extensivo. Con esta característica, obteniendo un reconocimiento de marca.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cámara Agropecuaria del Oriente; Federación de Ganaderos de Santa Cruz; Datos estadísticos en Excel al 2008, Santa Cruz, Bolivia, 2011.
- IN79R-1, Seminario Final II 2011; Material Docente, [www.ucursos.cl/ingenieria/2011/1/IN79R/1](http://www.ucursos.cl/ingenieria/2011/1/IN79R/1), Santiago, Chile, Mayo 2011.
- Instituto para el Desarrollo de Sistemas de Producción del Trópico Húmedo de Tabasco, Abril 2005. Caña de azúcar en la alimentación de bovinos. Consultado el 6 de Junio de 2011.  
[http://www.cardenas.gob.mx/secciones/ciencia/pecuario/cannia\\_en\\_bovinos/cannia\\_en\\_bovinos.pdf](http://www.cardenas.gob.mx/secciones/ciencia/pecuario/cannia_en_bovinos/cannia_en_bovinos.pdf)
- J.W Miles. CIAT 1998. Brachiaria mutica biología, agronomía y mejoramiento. Consultado el 11 de Junio de 2011.  
[http://books.google.com/books?id=bYFjP1FzvyAC&dq=brachiaria+mutica&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.com/books?id=bYFjP1FzvyAC&dq=brachiaria+mutica&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- LEÓN, Víctor y LÓPEZ, Víctor, Diciembre 2009, Comparación del ensilaje de caña de azúcar y el ensilaje de maíz mezclado con *Mucuna pruriens* como forraje para vaquillas de reemplazo (en línea). Zamorano Honduras. Consultado 6 de Junio de 2011.  
[http://zamo-Oti02.zamorano.edu/tesis\\_infolib/2009/T2882.pdf](http://zamo-Oti02.zamorano.edu/tesis_infolib/2009/T2882.pdf)
- Meda Consultora, “Estudio de Identificación, Mapeo y Análisis Competitivo de la Cadena de Bovinos de Carne en las Macroregiones Trópico Húmedo y Chaco: La Cadena Productiva”, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 2005. (No publicado, facilitado por las empresas que contrataron la consultora)
- <http://www.tropicalforrajes.info/>

## ANEXOS

### **Anexo A: Metodología de la Investigación**

La metodología de la investigación del mercado tiene un enfoque analítico, inductivo deductivo. Analítico por que se tiene que desmenuzar todos los aspectos relacionados a la actividad productiva del proyecto en todos los aspectos (técnicos, económicos, financieros), inductivo porque basándose en la información a una pequeña (muestra) parte del mercado se llegan a conclusiones para toda la población cruceña.

El proceso de recolección de la información primaria comprenderá el uso de cuestionario, a los mataderos y frigoríficos registrados en el Senasag de la ciudad de Santa Cruz. Para la aplicación de los cuestionarios se seguirá los siguientes pasos:

- Diseño del cuestionario
- Determinación del tamaño de muestra ideal
- Aplicación de la encuesta

Posteriormente al cuestionario, una vez obtenida las respuestas a los encuestados, se seguirá los siguientes pasos:

- Organización y tabulación de la información
- Análisis e interpretación de los cuadros
- Conclusiones

Para efecto de la muestra representativa, se ha tomado el número de mataderos que se encuentran registrados en el SENASAG (Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria) de la ciudad de Santa Cruz, radio urbano, que se encuentran en el Primer y Segundo nivel de categoría. De los mismos, se ha decidido encuestar aquellos mataderos que cuentan con una amplia capacidad de faena mayor a cien reses diarias.

Por lo tanto, la muestra representativa está conformado por 4 mataderos: FRIGOR, COOPEGAN, COFRICO y FRIDOSA. La encuesta a realizar tiene la siguiente estructura:

## **ENCUESTA PARA LA APERTURA DE UNA CENTRO DE RECRÍA Y ENGORDE DE GANADO VACUNO EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ, BOLIVIA**

Mediante la presente encuesta, se pretende determinar las variables determinantes de la oferta y demanda de ganado vacuno en la ciudad Santa Cruz de la Sierra para su consumo posterior, de antemano le agradecemos su colaboración

### **1. ¿Cuál es el nombre de su institución o empresa?**

---

Para su correcto análisis, le pedimos responder las preguntas a continuación clasificando las respuestas por orden de importancia, considerando el valor 1 como el más importante.

### **2. De la clasificación de carne vacuna que existe, ¿Cuáles son las que el proveedor de ganado ofrece más?**

- Toro
- Vaca
- Buey
- Vaquilla
- Novillo

### **3. De la clasificación de carne vacuna que existe, ¿Cuáles son las de mayor demanda en el mercado?**

- Toro
- Vaca
- Buey
- Vaquilla
- Novillo

**4. ¿Cuáles son las razas de ganado más comerciales en el mercado?**

- Nelore
- Gyr
- Brahman
- Brangus
- Limousin
- Angus
- Mestizo
- Otros \_\_\_\_\_

**5. ¿Cuáles son las variables fundamentales para que el matadero reciba el ganado vacuno del productor y sean faenados?**

- Peso
- Edad
- Sexo
- Contextura física
- Procedencia
- Raza
- Otros \_\_\_\_\_

**6. ¿Cuáles son las variables relevantes para la determinación del precio de la carne al intermediario?**

- Terneza
- Color
- Jugosidad
- Cobertura de Grasa
- Otros \_\_\_\_\_

**7. ¿Quiénes son sus principales clientes?**

Supermercados

Mercados

Carnicerías

Interior del País

Otros \_\_\_\_\_

**8. ¿Cuál es la variable de compra decisoria para el cliente?**

Calidad

Precio

Productor (origen)

Para su correcto análisis, le pedimos responder eligiendo una sola opción de las preguntas a continuación.

**9. ¿Cada cuánto tiempo el matadero se provee de ganado vacuno?**

Diario

Semanal

Quincenal

Otros \_\_\_\_\_

**10. ¿Cuántas cabezas de ganado vacuno entra al matadero al día?**

De 0 a 100

De 100 a 200

Más de 200

**11. ¿Cuántas cabezas de ganado vacuno faena al día?**

De 0 a 100

De 100 a 200

Más de 200

**12. ¿Cuántos días a la semana trabaja el matadero?**

- 5 días
- 6 días
- 7 días (la semana completa)
- Otros \_\_\_\_\_

**13. ¿Cuál es el ciclo de compra del cliente?**

<b>SUPERMERCADOS</b>	<b>MERCADOS</b>	<b>CARNICERÍAS/FRIALES</b>	<b>INTERIOR DEL PAÍS</b>	<b>OTROS</b> _____
<input type="checkbox"/> Diario	<input type="checkbox"/> Diario	<input type="checkbox"/> Diario	<input type="checkbox"/> Diario	<input type="checkbox"/> Diario
<input type="checkbox"/> Semanal	<input type="checkbox"/> Semanal	<input type="checkbox"/> Semanal	<input type="checkbox"/> Semanal	<input type="checkbox"/> Semanal
<input type="checkbox"/> Quincenal	<input type="checkbox"/> Quincenal	<input type="checkbox"/> Quincenal	<input type="checkbox"/> Quincenal	<input type="checkbox"/> Quincenal
<input type="checkbox"/> Mensual	<input type="checkbox"/> Mensual	<input type="checkbox"/> Mensual	<input type="checkbox"/> Mensual	<input type="checkbox"/> Mensual

**14. ¿Con cuántos productores de ganado vacuno trabaja actualmente?**

- De 0 a 50
- De 50 a 100
- Más de 100

**15. ¿Cuál es el precio por kilogramo en bolivianos, al productor de ganado?**

- Menos de 15
- Entre 15 y 16
- Entre 16 y 17
- Entre 17 y 18
- Entre 18 y 19
- Más de 19

**16. ¿Cuál es la capacidad máxima de almacenamiento de ganado?**

De las preguntas a continuación, señale con una marca todas aquellas que vea necesario.

**17. ¿Cuáles son las épocas de mayor oferta de ganado?**

- |                                  |                                     |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Enero   | <input type="checkbox"/> Julio      |
| <input type="checkbox"/> Febrero | <input type="checkbox"/> Agosto     |
| <input type="checkbox"/> Marzo   | <input type="checkbox"/> Septiembre |
| <input type="checkbox"/> Abril   | <input type="checkbox"/> Octubre    |
| <input type="checkbox"/> Mayo    | <input type="checkbox"/> Noviembre  |
| <input type="checkbox"/> Junio   | <input type="checkbox"/> Diciembre  |

**18. ¿Cuáles son las épocas de menor oferta de ganado?**

- |                                  |                                     |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Enero   | <input type="checkbox"/> Julio      |
| <input type="checkbox"/> Febrero | <input type="checkbox"/> Agosto     |
| <input type="checkbox"/> Marzo   | <input type="checkbox"/> Septiembre |
| <input type="checkbox"/> Abril   | <input type="checkbox"/> Octubre    |
| <input type="checkbox"/> Mayo    | <input type="checkbox"/> Noviembre  |
| <input type="checkbox"/> Junio   | <input type="checkbox"/> Diciembre  |



## Anexo B: Mercado

**Tabla No. 17: Participación de Mercado**

Gestión	Total Población Ganado Bovino	Cabezas Faenadas (Unidades)	% Cabezas Faenadas	Total Ganado Bovino de la Finca	Participación de Mercado	Zonas Ganaderas				Participación de Mercado/ Zona
						Central o Integrada (25%)	Chiquitania (44%)	Valles (15%)	Chaco (16%)	
2012	2.694.065	478.115	18%	0		119.529	210.371	71.717	76.498	0,00%
2013	2.774.887	514.452	19%	400	0,014%	128.613	226.359	77.168	82.312	0,18%
2014	2.858.134	553.551	19%	400	0,014%	138.388	243.562	83.033	88.568	0,16%
2015	2.943.878	595.620	20%	400	0,014%	148.905	262.073	89.343	95.299	0,15%
2016	3.032.194	640.887	21%	400	0,013%	160.222	281.990	96.133	102.542	0,14%

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla No. 18: Detalle de Costos de Feria Ganadera**

<b>Feria Ganadera</b>	<b>2.200</b>
Animales en exposición	100
Ganaderos expositores	5
Alquiler (Usd.)/animal	5
Espacio/Animales (Usd.)	500
Espacio/Charlas (Usd.)	250
Invitado Especial	1.350
• hotel Usd. (2 noches)	200
• alimentación Usd.(3 días)	100
• transporte Usd.	50
• Servicios Usd.	1000
<b>Costo Feria/ Ganadero (Usd.)</b>	<b>440</b>
<b>Transporte (Finca-Feria-Finca)</b>	<b>171</b>
<b>Costo Vaquero (Usd.)</b>	<b>20</b>
<b>Imprevistos (2%)</b>	<b>13</b>
<b>Costo participación en Feria</b>	<b>644</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo C: Imagen de la Finca**

**Imagen No. 4: Nombre de la Estancia**



Fuente: Elaboración Propia

**Imagen No. 5: Marca del Ganado**

