

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

OFICINA LA PAZ



CURSO DE ESPECIALIZACION SUPERIOR EN

“ Estrategias en Calidad Total ”

Gestión del Programa (2007-2008)

**““PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE LA PRODUCCION GANADERA DE
CRIA Y RE-CRÍA DE GANADO VACUNO Y SU TRANSFORMACION EN
CARNE PARA CONSUMO HUMANO””**

ALUMNO: JUAN ALFONSO BORT AMELUNGE

TUTOR: ALEJANDRO VASQUEZ

La Paz - Bolivia
2008

ÍNDICE

	Pág.
CAPÍTULO I	
ASPECTOS GENERALES	01
1.1. Introducción	01
1.2. Planteamiento del problema	02
1.3. Objetivos que se persiguen	04
1.3.1 Objetivo general	04
1.3.2 Objetivos específicos	04
1.4. Justificación del tema	04
1.5. Delimitación del tema	05
1.5.1 Delimitación geográfica	05
1.5.2 Delimitación temporal	05
1.6. Metodología	06
1.6.1 Tipo de investigación	06
1.6.2 Técnicas de investigación	06
 CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	07
2.1 La Planificación Estratégica	07
2.1.1 Definición	07
2.1.2 Importancia de la planificación	07
2.1.3 Definición de estrategia	08
2.1.4 La Misión y Visión del Negocio	10
2.2 Análisis de la situación competitiva de la empresa en el sector industrial	11
2.2.1 Análisis Estructural de la Industria	11
2.2.2 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	12

2.3	La producción ganadera	14
2.3.1	Que se entiende por producción ganadera sostenible	14
2.3.2	Tipos de vacuno	16
2.3.3	Valor nutritivo	17
2.4	La empresa ganadera	19

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

21

3.1	Análisis externo	21
3.1.1	La producción ganadera en los llanos bolivianos	21
3.1.2	Áreas de producción	22
3.1.3	Producción	24
3.1.4	Características del consumo	25
3.1.5	Indicadores económicos sectoriales	28
3.2	Análisis interno de la empresa “Palo Viejo”	32
3.2.1	Antecedentes de la Empresa Ganadera “Palo Viejo”	32
3.2.2	Características agro-ecológicas	33
3.2.3	Infraestructura	34
3.3	Análisis FODA	38

CAPÍTULO IV

ELEMENTOS PROPOSITIVOS

41

4.1	Antecedentes	41
4.2	Líneas de acción a desarrollar en el plan estratégico	43
4.3	Técnicas y herramientas a emplear	48

CONCLUSIONES

55

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

56

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO No. 1 Diferentes tipos de carne y sus contenidos proteínicos	19
CUADRO No. 2 Bolivia: Producción de carne (TM)	24
CUADRO No. 3 Bolivia: Producción de cueros (número)	25
CUADRO No. 4 Datos y cifras de la ganadería nacional, uso de suelo superficie en hectáreas	26
CUADRO No. 5 Vocación productiva del departamento	26
CUADRO No. 6 Cifras de la ganadería	27
CUADRO No. 7 Personas que dependen de la cadena productiva de la carne	27
CUADRO No. 8 Zonas ganaderas del departamento	28
CUADRO No. 9 SANTA CRUZ: Precio Promedio al Productor por Categoría Animal a febrero 2008	31

EMPRESA GANADERA “PALO VIEJO”

“PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE LA PRODUCCION GANADERA DE CRIA Y RE-CRÍA DE GANADO VACUNO Y SU TRANSFORMACION EN CARNE PARA CONSUMO HUMANO”

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1.1. Introducción

La actividad ganadera, es la más organizada del sector agroindustrial, y por ende la más representativa del departamento de Santa Cruz. Esta actividad productiva es un engranaje principal de la Cámara Agropecuaria del Oriente – CAO, y lo hace a través de la Federación de Ganaderos de Santa Cruz – FEGASACRUZ, con sus 6 instituciones afines y 31 Asociaciones Ganaderas distribuidas en todo el territorio del Departamento de Santa Cruz en sus 15 provincias, aglutinando a más de 20,000 ganaderos que pertenecen a comunidades y organizaciones sociales de libre ocupación.

Con el apoyo de Fegasacruz las empresas ganaderas han desarrollado importantes experiencias en innovaciones tecnológicas, tanto en la mejora de la genética como en los insumos, fortaleciendo capacidades para la producción, incorporando técnicas de manejos tendientes a elevar la producción y productividad. Parte de esos nuevos conceptos tecnológicos, consistieron en la validación de nuevas variedades de pastos en diferentes zonas climáticas y de suelos, resultando de estas investigaciones nuevo patrimonio genético adaptado a la región.

En este ámbito, desarrolla sus actividades la empresa ganadera “Palo Viejo”, la misma que se considera de mediana magnitud tomando en cuenta su actual infraestructura productiva. Sin embargo, su potencial es mucho mayor teniendo en cuenta que su sistema de pastoreo puede ser expandido y mejorado con nuevas tecnologías para incrementar la productividad.

Es por ello, que se plantea la necesidad de fortalecer el actual sistema productivo de esta empresa ganadera a través de la implementación de un plan estratégico, pero además, se desarrolle el mercado a través de estrategias acordes a la situación externa a la empresa, identificando nichos de mercado que permitan garantizar la comercialización del producto tomando en cuenta que el propósito de la empresa es incrementar su productor en el mediano y largo plazo.

En ese sentido, se desarrolla la presente monografía partiendo de un análisis de la problemática actual de la empresa “Palo Viejo”, para luego describir un marco teórico conceptual que permita sustentar los análisis y las propuestas que se plantean con posterioridad.

Seguidamente, se realiza un diagnóstico externo e interno de manera preliminar del contexto competitivo de la empresa “Palo Viejo”, para luego plantear las acciones que permitan alcanzar los objetivos que se desean alcanzar con el diseño de un plan estratégico en el sentido de incrementar la producción y expandir el mercado hacia centros de alto consumo en el país y en el exterior.

1.2. Planteamiento del problema

La empresa ganadera “Palo Viejo” se dedica a la producción de ganado vacuno y comercialización de la transformación a productos cárnicos.

El 100% de los ingresos provienen de la comercialización de productos carne y cuero que se realiza a través de la Federación de ganaderos de Santa Cruz – FEGASACRUZ.

La infraestructura de la propiedad ganadera “Palo Viejo” está ubicada en el departamento de Santa Cruz en una zona libre de aftosa, cumpliendo con todos y cada uno de los requisitos fitosanitarios y normativas del Servicio Nacional de Salud Animal - SENASAG.

La empresa vende en el mercado interno o local el 30% de su producción y al mercado regional el 70%, actualmente no realiza exportaciones a ningún país. Pese a ello, la empresa ganadera “Palo Viejo”, está ingresando a una etapa de expansión y crecimiento, gracias a la experiencia ganada durante los años de actividad.

Sin embargo, por el incremento de producción de otras empresas ganaderas en el departamento de Santa Cruz, así como la llegada del producto del departamento del Beni, la oferta de productos cárnicos en general se ha ido incrementando, lo que implica afirmar que la competencia se ha hecho más intensa.

Por tanto, la empresa ganadera “Palo Viejo”, está en la necesidad de desarrollar un plan estratégico para incrementar su producción asegurando nichos de mercado en la ciudad de Santa Cruz, pero también con la visión de tener un alcance nacional llegando a mercado de alto consumo como la ciudad de La Paz y Cochabamba.

1.3. Objetivos que se persiguen

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de la producción ganadera de cría y re-cría de ganado vacuno y su transformación en carne para consumo humano para la empresa ganadera “PALO VIEJO”.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el contexto externo e interno de la empresa ganadera “Palo Viejo”.
- Realizar un análisis FODA de la situación actual de la empresa ganadera “Palo Viejo”
- Identificar las estrategias más adecuadas a las actuales circunstancias de la producción y comercialización de la producción de carne en la empresa ganadera “Palo Viejo”.

1.4. Justificación del tema

Se considera importante desarrollar estudios inherentes al campo de la ganadería, especialmente dirigida a fortalecer los sistemas productivos y ampliar sus expectativas de mercado. Particularmente la empresa ganadera “Palo Viejo”, está en procura de incrementar su producción con base a un conocimiento real del mercado de la carne vacuna, con una visión de exportación y con la responsabilidad social de ofertar un producto de calidad que precautele la salud del consumidor y que responda a las necesidades de protección del medio ambiente.

Es por ello, que la realización de la presente monografía se justifica desde diferentes puntos de vista, los cuales se mencionan a continuación.

- En lo **social**, se logrará mejorar el nivel de vida, disminuyendo el grado de pobreza, debido a que se generará mayor cantidad de empleos directos e indirectos.
- En lo **ambiental**, mejorará el manejo de nuestros recursos naturales, realizando prácticas de manejo adecuadas y aprovechando principalmente la técnica de la “rotación” en las áreas ya cultivadas.
- En lo **económico**, mejorará el ingreso económico de cada uno de los comunarios, al generarse una mayor dinámica comercial y productiva. Se incentivará la producción de insumos que serán demandados por la empresa.
- En lo **técnico**, se utilizará tecnología de alta eficiencia comprobada y que garantizará mayor producción por unidad o relación animal/hectárea.

1.5. Delimitación del tema

1.5.1 Delimitación geográfica

El diagnóstico y el consecuente plan estratégico será realizado en el departamento de Santa Cruz, concretamente en la propiedad de la empresa ganadera “Palo Viejo”.

1.5.2 Delimitación temporal

El presente proyecto será realizado en la gestión 2008, y su implementación tendrá un alcance inicial de 5 años.

1.6. Metodología

1.6.1 Tipo de investigación

El presente proyecto “Palo viejo” se desarrollará bajo la metodología **descriptiva y propositiva**, puesto que busca mejorar la capacidad productiva del predio ganadero, implementando nuevas técnicas de pastoreo.

1.6.2 Técnicas de investigación

Las técnicas a utilizar para recabar la información necesaria en la realización de la monografía serán: la investigación documental y la observación participativa.

La investigación documental, permitirá construir las referencias teóricas y conceptuales, así como el de proveerse de toda la información estadística acerca de la producción ganadera.

Por su parte, la observación participativa será empleada a través de una hoja de registro de datos relevantes a los procesos y condiciones de la producción ganadera en la empresa “Palo Viejo”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 La Planificación Estratégica

2.1.1 Definición

Se puede definir a la planificación estratégica de la siguiente manera:

"Es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos y propósitos organizacionales definiendo estrategias para el logro de los objetivos deseados, es decir, significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo; asimismo debe entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de la estrategia, ya que los cambios en el ambiente de la empresa con continuos"¹.

En consecuencia se trata de un proceso que configura y determina el carácter y la dirección de la organización a través de la formulación de planes y políticas estratégicas. Actividad congruente con el grado de concentración de poder y autoridad que le corresponde al lugar (nivel) en que se realiza este proceso.

2.1.2 Importancia de la planificación

La importancia de la Planificación es fundamental debido principalmente a que de ésta dependen las restantes cuatro funciones administrativas: Organización, Dirección, Recursos Humanos y Control.

¹ TEINER, George "Planificación Estratégica", Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V, México 1986 p. 12

Importa además que se realice sistemáticamente porque a veces no será perjudicial tomar la fase tres antes que la fase dos, pero en algunos casos no sólo es una pérdida de tiempo, sino que resultaría un hecho muy costoso. Esto debido a que existe una manera correcta y una equivocada de llevar a cabo una secuencia o una tarea; existe una secuencia de fases sistemática que se reconoce que produce resultados de manera más eficiente que cualquier otra forma o secuencia. En tal secuencia la omisión o transposición de cualquier fase puede perjudicar el propio resultado o la eficiencia con que éste se obtiene.

Por último, Konntz y O' Donnell, resumen la importancia de la planificación en cuatro puntos fundamentales²:

- Neutraliza la incertidumbre o el cambio
- Concentra la atención en los objetivos.
- Obtiene una economía y
- Facilita el control

2.1.3 Definición de estrategia

"El concepto de estrategia proviene de la palabra griega strategos, que tradicionalmente era utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, sólo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios"³.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada "administración estratégica".

² KOONTZ y O' DONNELL. "Curso de Administración Moderna". Mc. Graw-Hill. México. 1953.

³ WANTY y HALBERTHAL. "La Estrategia empresarial". Ed. Ateneo. Buenos Aires - Argentina. 1975.

Dentro de esta corriente, en la obra de Herminda y Serrra se encuentran las siguientes definiciones sobre estrategia⁴:

Thompson y Strickland, señalan al respecto: "Es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de actividad la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser".⁵

La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. Para Mintzberg y Brian, en el campo de la administración, una estrategia es el patrón que integra las principales metas (u objetivos que establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados) y políticas de una organización (son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción) y, a la vez establece la secuencia coherente de acciones a realizar.

"Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación variable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes"⁶.

Según los autores Wany y Halberthal afirman que, "el concepto de estrategia proviene de la palabra griega "estrategos", jefes del ejército. Palabra tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerrera, sólo en una

⁴ HERMINDA, J. SERRA, R. y Otros. "Administración y Estrategia: Un enfoque Competitivo y Emprendedor", Ed. Macchi, Argentina, 1989. p. 46.

⁵ THOMPSON A. – STRICKLAND A. "Dirección y administración estratégicas". Edit. IRWIN. España. 1995. p. 2.

⁶ MINTZBERG, Henry y BRIAN Quinn, James; " El Proceso Estratégico"; Editorial; Prentice Hill Hispanoamérica S.A.; Segunda Edición, México, 1993, Pág. 5

época bastante reciente éste término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios”⁷.

2.1.4 La Misión y Visión del Negocio

Primeramente, se debe definir la visión de la entidad estableciendo “la situación ideal de la entidad”. Definir la visión permitirá tener ese lugar al que mirar cuando se deba tomar decisiones estratégicas. La visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo.

La misión es la definición de la empresa en el momento presente. Es la razón de ser como organización. La misión del negocio deberá expresarse en términos de sus productos, segmentos de mercados, el modo en el cual pretende lograr el desarrollo de las competencias distintivas necesarias para asegurar una ventaja sostenible y su punto geográfico de acción en los que operará la empresa.

A pesar de que la misión o propósito específico este claro en un principio, en el transcurso del tiempo, ante cambios por las condiciones del mercado, conforme crece la organización y se agregue nuevos productos y mercados, la empresa debe reestructurar la búsqueda de sus propósitos.

En dicho momento, Peter Drucker, sugiere plantearse algunas preguntas fundamentales. ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál debe ser nuestro negocio?.⁸

⁷ WANTY y HALBERTHAL; “La Estrategia Empresarial”; Editorial Ateneo; Buenos Aires- Argentina, 1975; citado por HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto; “Administración y Estrategia”; Ediciones, Macchi; Buenos Aires- Argentina,1989; Pág.169.

⁸ DRUCKER, Peter. Administración y Gerencia. Edit. McGraw-Hill. 1998. p. 42.

2.2 Análisis de la situación competitiva de la empresa en el sector industrial

2.2.1 Análisis Estructural de la Industria

Para Hax y Majluf el análisis competitivo de una industria se refiere a un mecanismo ordenado que trata de captar los factores estructurales que definen las expectativas de rentabilidad a largo plazo de un sector industrial, identificando y caracterizando la conducta de los competidores principales. Ellos centran su atención en tres metodologías básicas para llevar a cabo dicho análisis:⁹

- Modelo de Porter
- Análisis de Factores Externos
- Análisis Financiero

Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien las empresas anticipan y enfrentan a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

Los cambios tecnológicos, demográficos, políticos, la economía global y la crisis social creciente, confirman que el mundo se encuentra lleno de incertidumbre, y que las variables son cada vez menos controlables. Es debido a esto que hoy en día la especulación, el manejo de supuestos, y la capacidad de interpretar las tendencias del medio externo son imprescindibles para responder a los cambios constantes y así poder desarrollar de manera adecuada una estrategia de negocios.

⁹ HAX, Arnoldo, y MAJLUF, Nicolás. Gestión de Empresa con una Visión Estratégica. Cuarta Edición, Dolmen Ediciones S.A., Santiago, 1996: Pág. 63.

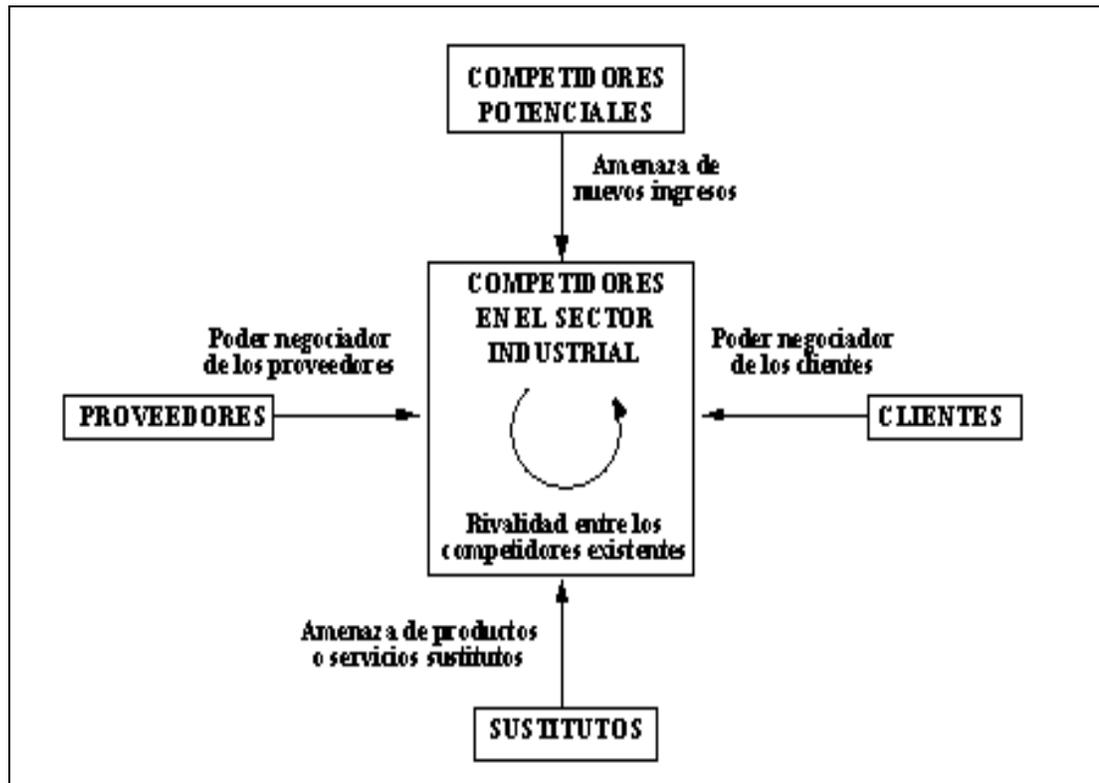
Se debe detectar tendencias y desarrollos importantes para luego identificar las oportunidades y los riesgos implícitos en cada variable. Uno de los propósitos más importantes de la exploración del entorno es el discernimiento de nuevas oportunidades. Por oportunidad se entiende un área de necesidades en que la empresa puede alcanzar un desempeño rentable; y un riesgo ambiental es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno.

2.2.2 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Desde la economía industrial han surgido modelos y conceptos que han influido sobre la formulación de la estrategia competitiva y, concretamente en la delimitación del entorno competitivo de la empresa. Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia fue propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

La finalidad principal del modelo de cinco fuerzas de Porter, es la de determinar el atractivo de un sector industrial en función de cinco elementos. En este sentido, una empresa debería tratar de situarse en un sector atractivo, ya que la rentabilidad media en estas industrias va a ser elevada. Según este modelo, esa rentabilidad media va a venir determinada por la naturaleza o grado de intensidad de la competencia en el sector, el cual va a depender de la forma en que actúen las cinco fuerzas. En la figura a continuación se observa este modelo.

Modelo de Cinco Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: Porter M. Estrategia competitiva. 1980.

En el esquema de Porter hay dos elementos fundamentales: 1) Un modelo para examinar las fuerzas competitivas inherentes a una industria, y 2) la identificación de estrategias genéricas exitosas.

El modelo identifica las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia que se tiene en una industria y por lo tanto la ventaja potencial. El subraya cinco fuerzas en su modelo que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la firma debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.¹⁰

¹⁰ PORTER, Michael. Competitive Estrategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. Free Press, New York, 1980. Pág. 175.

- La amenaza de la entrada de nuevas firmas,
- La rivalidad entre las firmas existentes,
- La amenaza de productos sustitutos,
- El poder de regateo o de negociación de los compradores, y
- El poder de regateo o de negociación de los proveedores

2.3 La producción ganadera

2.3.1 Que se entiende por producción ganadera sostenible

Producción ganadera es obtener y desarrollar una forma económicamente rentable de explotar la Ganadería sin deteriorar el entorno o sea el medio ambiente. Uribe (1997) considera que una alternativa para lograr este objetivo es el establecimiento y manejo de los sistemas silvopastoriles.

El Silvopastoreo lo definimos entonces como una opción agropecuaria que involucra la presencia de árboles interactuando con gramíneas en pastoreo y el animal mismo. Esta relación suelo- planta animal, se somete a un manejo determinado que permita incrementar la productividad y el beneficio neto de la explotación a mediano y corto plazo.

Giraldo (1997) explica que el Silvopastoreo conforma un sistema biológico-abiológico en desarrollo dinámico y evolución constante, el cual, se alcanza como tal por etapas con la evaluación de los componentes del mismo, o sea, los animales, los árboles, el pasto, la flora, la fauna terrestre, el reciclado de nutrientes, los factores abióticos y el carácter socioeconómico del sistema, de aquí que esas producciones animales y de cualquier otro tipo derivado de ese sistema varían positivamente en el tiempo, si se manejan bien, en la medida en que se vayan consolidando las relaciones del sistema suelo-planta-animal.

La producción animal basada en la utilización y aprovechamiento de los pastos, forrajes y praderas, es en esencia un proceso de conversión de energía solar en energía vegetal (materia orgánica), seguido de la transformación de esta energía vegetal para ser acumulada en productos animales: carne o leche.

La cantidad de luz recibida por unidad de superficie y la eficacia con que esta energía luminosa se convierte en productos vegetales, determina la productividad del proceso. Sin embargo, esta eficacia es sumamente inestable puesto que muchas otras variables intervienen en el sistema veamos:

En primer lugar, tanto la capacidad para convertir fotosintéticamente la energía solar, como la de los animales para transformar la energía vegetal dependen de factores responsables del crecimiento y la reproducción más o menos limitantes, como son los climáticos, nutritivos, genéticos y patológicos, etc. Que de forma continua e inevitable afectan a todo organismo.

Por otro lado, sabemos que esta actividad comúnmente denominada ganadería extensiva, o ligada a la tierra como la llaman en España, constituye el sistema productivo más antiguo de la utilización del suelo, siendo a la vez simple económicamente, en los momentos actuales, a sabiendas de que el hombre debe buscar sobre todo, sistemas con balance energético positivo, esto es, que cada unidad de energía consumida dé lugar al mayor número posible de unidades energéticas en forma de productos finales, es pertinente evaluar y promover éstos sistemas que si bien en Colombia también existen, tradicionalmente se han considerado útiles en las pequeñas explotaciones.

La carne de vacuno es, sin duda, la más apreciada. De tal manera que, cuando decimos carne y no especificamos de que animal, se entiende que nos estamos refiriendo a la de vaca, ternera o buey y no a otra.

2.3.2 Tipos de vacuno

Al igual que ocurre con el resto de las carnes de diferentes especies animales, la clasificación y la valoración de las canales de las reses de vacuno varía según el país y la zona donde se lleve a cabo. Sin embargo, en la mayoría de los casos los criterios de valoración suelen ser muy similares: raza, conformación de la canal, peso, edad del animal, coloración de la carne, proporción de carne, grasa y hueso. Dentro del ganado vacuno se pueden clasificar las carnes en función de si éstas son carnes blancas o rojas. Las primeras se refieren a las carnes procedentes de animales jóvenes, como la ternera, las rojas son las obtenidas a partir de animales adultos como la vaca. Sin embargo, en el matadero se emplea otra clasificación para su correcta utilización en la cocina, con pleno conocimiento de su calidad y características nutritivas, dentro de la denominación genérica de carne de vacuno:

- Ternera de leche. Se refiere al animal que no ha cumplido todavía el año de edad, que únicamente se ha alimentado de leche materna. El color de la carne es blanco rosáceo, característica debida, en parte a que el animal no ha probado nunca el pasto, lo que hace que su carne sea más tierna y con un sabor delicado.
- Añojo (ternera o vacuno joven). Se trata del animal, macho o hembra, de entre 10 y 18 meses de edad. Proporciona una carne más desarrollada y por tanto más sabrosa que la de la ternera lechal.
- Novillo o novilla. Son los animales con edades comprendidas entre los 14-18 meses y los 3 años, y hasta 5 años. Tienen una carne más roja y sávida aunque menos tierna que el añojo y la ternera lechal.
- Vacuno mayor (buey, vaca y toro). Machos o hembras normalmente mayores de 3-5 años, de gran variabilidad en cuanto a sus características.

La carne de estos animales es muy roja y dura dentro de su especie, aunque posee un sabor y un valor nutritivo superiores. No obstante, el color varía con la edad y el sexo del animal, desde el rojo ladrillo hasta el rojo oscuro.

2.3.3 Valor nutritivo

La carne de vacuno, dada su composición, es un alimento altamente nutritivo. No obstante, no todas las carnes de vacuno ofrecen el mismo valor nutritivo. Existen notables diferencias, según se trate de piezas pertenecientes al músculo aislado o con otro tipo de tejido unido a él, como la grasa por ejemplo, o dependiendo de que la res sea joven o vieja.

A igualdad de peso, la carne de ternera cruda contiene menos grasa y por tanto menos calorías que la carne de vacuno mayor. Es más digerible que la de los animales adultos, aunque no tan sabrosa ni nutritiva, ya que contiene más agua que disminuye a medida que aumenta la cantidad de grasa.

La carne de vacuno mayor presenta cierta cantidad de grasa intramuscular, que le proporciona la jugosidad propia. Esta grasa se caracteriza por su elevado contenido en ácidos grasos saturados. Según la pieza que se trate, el contenido en grasa y en colesterol es muy variable. Por ejemplo, las chuletas son piezas de mayor contenido graso que el lomo o el solomillo.

Es una carne con un elevado porcentaje de proteínas de alto valor biológico. En cuanto a las vitaminas y minerales, se encuentran en cantidades moderadas, que apenas varían con factores intrínsecos del animal (sexo, edad, etc). Es una fuente importante de minerales tales como yodo, manganeso, zinc, selenio..., minerales que se varían en cantidad según el tipo de alimentación del animal. Destaca por su riqueza en hierro hemo, de fácil absorción. Entre las vitaminas destacan las del

grupo B. La edad del animal también influye decisivamente en este aspecto, ya que la carne de ternera es más rica en este complejo vitamínico que la carne de buey, principalmente en vitamina B2.

Hay que tener en cuenta que la carne de vacuno se consume cocinada, y que durante su preparación culinaria su riqueza nutritiva varía. Se pierde agua, por lo que la proporción relativa del resto de componentes aumenta, aunque en realidad su valor absoluto disminuye. Es decir, se produce una merma de la pieza provocada por la pérdida de agua y, además se pierden diferentes nutrientes en mayor o menor medida en función del método de cocinado aplicado. Todas las vitaminas del grupo B (hidrosolubles) presentes en la carne se reducen durante el cocinado. En cuanto a los minerales, la mayoría no se ven afectados, como en el caso de hierro, aunque otros como el fósforo, potasio y sodio, se pierden con el jugo de la carne al ser cocinada.

El bovino de carne provee como producto a la carne, que es consumida en su forma más primaria, siendo vendida y consumida de forma casi inmediata. Hoy con la participación de los frigoríficos se está diferenciando y categorizando más el producto carne (INFOAGRO, 2001).

La utilización de la carne como producto básico para la elaboración de otros productos como ser los embutidos es mínima, comparada con el producto carne como tal. Por otro lado, el contenido de proteínas en la carne bovina es una de las más altas de todas las carnes y es también una de las más consumidas.

CUADRO No. 1
DIFERENTES TIPOS DE CARNE Y SUS CONTENIDOS PROTEÍNICOS

Carnes	Proteínas	Grasa	Cenizas %	Humedad %
Llama	24.82	3.69	1.41	69.17
Pollo	21.67	3.76	1.31	72.04
Vaca	21.01	4.85	0.91	72.72
Cabra	20.65	4.85	1.25	73.80
Conejo	20.30	4.30	0.80	70.60
Pato	19.60	7.65	1.47	70.00
Cerdo	19.37	29.06	0.79	54.18
Oveja	18.91	6.63	2.16	72.24

Fuente: JICA y MAGDER, 2000

2.4 La empresa ganadera

La empresa ganadera es una unidad económica de producción que combina los factores (tierra, mano de obra, etc.), mediante una determinada técnica, con el fin de producir bienes (leche, carne, huevos, etc.) que son destinados al mercado; es, por lo tanto, una unidad de control y de toma de decisiones.

El empresario ganadero es un ente lógico y racional que debe establecer un criterio en la toma de decisiones, ya sea de modo propio o a través de asesoramiento externo, a fin de efectuar una óptima política decisional.

La empresa ganadera se considera como un sistema de organización que cambia con el tiempo. En cualquier momento del tiempo una granja (empresa ganadera) puede considerarse que se caracteriza por un espacio de producción finito y exclusivo.

Si embargo a través del tiempo el tamaño de este espacio puede ampliarse o contraerse.

La planificación y expansión de la empresa ganadera debe desarrollarse sobre la base explícita del conocimiento de la incidencia de las variables exógenas y endógenas sobre el comportamiento de la empresa en el tiempo. El principio lógico que rige esta planificación es la maximización del beneficio en el periodo diseñado.

Se considera que la empresa funciona en un mercado con competencia perfecta y se tiende a minimizar costos y maximizar el beneficio. Asimismo se supone que se conocen las relaciones técnicas entre los productos y los factores (función de producción) así como los precios de los input-output de la explotación.

Se utiliza la teoría neoclásica de la producción y se resuelve la toma de decisiones mediante el cálculo diferencial y el multiplicador de Lagrange. Con posterioridad se incorporan técnicas de programación lineal, etc.

La empresa ganadera presenta un comportamiento interno como respuesta a una serie de "estímulos" y es necesario conocimiento interno de la misma así como sus relaciones con la estructura de organización.

CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO

3.1 Análisis externo

3.1.1 La producción ganadera en los llanos bolivianos

Desde las extensas praderas del Beni hasta los bosques bajos y secos del Chaco, la producción ganadera ha sido, durante siglos, parte del mosaico de uso de suelos de los llanos bolivianos y, sin duda, seguirá siéndolo en el futuro. La población ganadera actual del país es de aproximadamente seis millones y medio de cabezas, habiéndose incrementado en un 9 por ciento con respecto a los 5.5 millones de cabezas existentes el año 2000¹¹.

La ganadería de engorde en Bolivia es extensiva y se caracteriza por el bajo nivel de insumos y costos de manejo. La carga animal y la eficiencia de producción son notoriamente bajas y hasta hace poco se habían introducido pocos cambios tecnológicos en el rubro. La tierra de los llanos bolivianos es apta para la ganadería; hecho confirmado por el Plan de Uso de Suelos del departamento de Santa Cruz, que indica que 23.6 millones de hectáreas (64%), de un total de 37 millones, son apropiadas para la producción ganadera de una u otra forma¹².

Asimismo, la producción del ganado bovino de carne es realizada de forma rústica con el uso del pasto natural. Gran parte del ganado bovino de carne es el ganado criollo o anelorado, resistente a enfermedades y clima tropical. El ganado Nelore, originario de la India, fue mejorado en Brasil como ganado bovino de carne, pero la historia del mejoramiento genético de la raza Nelore es aún corta con relación al

¹¹ Ministerio de Asuntos Ganaderos y Desarrollo Rural (MAGDER). Boletín informativo. 2004. La Paz, Bolivia.

¹² FEGASACRUZ. Artículo publicado en: www.fegasacruz.com

ganado europeo, con desuniformidad fenotípica entre los animales y con eficiencia económica muy baja en comparación con el ganado europeo (ASOCEBU, 2002).

Por la curva de crecimiento del ganado Nelore observada en el sistema de manejo nutricional de las cabañas existentes en el país, se estima que el crecimiento tardío del Nelore existente en la región, tiene una gran influencia la pureza racial y la carencia nutricional (ASOCEBU, 2002).

3.1.2 Áreas de producción

La producción ganadera bovina es realizada en todo el territorio nacional, sin embargo es en la región de los llanos del oriente donde adquiere mayor significación por su magnitud y valor. Alrededor del 75% del número de cabezas bovinas se hallan en esa región (G-DRU, 1996).

La mayor región ganadera de Bolivia está en el departamento del Beni, donde el ganado pastorea en praderas con pastos naturales, sujetas a inundaciones durante el verano (noviembre a marzo) y condiciones secas en el invierno. La ganadería de la región es extensiva¹³ y con bajos índices de productividad, pero las condiciones naturales de pastoreo permiten la producción a un costo razonable.

Hacia el este, se encuentra la región comprendida entre los departamentos de La Paz y el Beni que se conecta con el Alto Beni y continúa a través de la zona montañosa de los Yungas, hasta la ciudad de La Paz. El ganado se transporta desde las llanuras del Beni a través de la región mencionada anteriormente, hasta llegar a los mercados de la ciudad de La Paz; hasta ahora se ha desmontado poca

¹³ Ganadería Extensiva es la que ocupa una gran cantidad de territorio, se la realiza en condiciones rudimentarias y no presenta ninguna racionalización en los diversos índices de producción. Ver Boletín informativo de FEGASACRUZ, 2003.

tierra para la producción ganadera en la región ubicada entre el Beni y La Paz (MAGDER, 2000).

El departamento de Pando, al igual que la región La Paz-Beni, está cubierto de bosques y cuenta con muy poca producción ganadera, abasteciéndose de carne proveniente del norte del Beni. Ambas regiones tienen potencial para la producción forestal, así como para el uso agrícola y ganadero. Distintas oficinas gubernamentales han producido planes contrapuestos de uso del suelo para el departamento de Pando; uno de éstos señala producción forestal sostenida, mientras que el otro sugiere la posibilidad de conversión a la agricultura y la ganadería¹⁴.

En años recientes, se ha hecho común el engorde de novillos traídos de otras zonas para este propósito, en pastizales cultivados cercanos a Santa Cruz, los cuales, en general, cuentan con una capacidad de carga de hasta dos animales por hectárea. Se prevé que esta tendencia en la producción ganadera, especialmente las operaciones de cría y engorde, continúe expandiéndose en el área. Existe disponibilidad de tierras agrícolas marginales para el establecimiento de pasturas productivas. Además, el creciente mercado urbano de Santa Cruz, con un millón de habitantes actualmente, proveerá una demanda considerable (ASOCEBU, 2002).

La segunda región productora es la Chiquitania, que se extiende en una faja diagonal desde el noreste al sudeste de la parte oriental del departamento de Santa Cruz. Designada, en su mayoría, como de uso combinado para el manejo forestal y la ganadería limitada, esta área contiene un 39% de la población ganadera de Santa Cruz. La tercera zona ganadera es el Chaco, en la cual la producción se practica a escala extensiva, con una necesidad de hasta 15 a 20

¹⁴ Ministerio de Asuntos Ganaderos y Desarrollo Rural (MAGDER). Boletín informativo. 2000. La Paz, Bolivia.

hectáreas por animal. Esta seca e inhóspita región contiene aproximadamente un 20% del hato ganadero del departamento de Santa Cruz.

3.1.3 Producción

En el país, la producción de carne bovina ha mostrado en los últimos años un comportamiento siempre creciente en cuanto a sus volúmenes de producción. Para la gestión 2004, se han producido aproximadamente 155.000 toneladas métricas de carne, producción que se concentra principalmente en los departamentos de Beni y Santa Cruz con un peso porcentual del orden del 74%. Sin embargo existe una producción significativa de carne bovina en todos los departamentos de Bolivia, tal como se muestra a continuación.

CUADRO No. 2

Bolivia: Producción de carne (TM)										
Años	CH	LP	CBB	ORU	POT	TAR	SC	BE	PA	TOTAL
1995	11.038	7.109	6.380	1.012	2.308	6.572	33.140	62.485	354	130.398
1996	11.191	7.421	5.164	911	2.522	6.555	33.756	64.309	365	132.194
1997	11.210	7.422	5.461	862	2.479	6.358	34.716	57.200	378	126.086
1998	11.597	7.557	5.403	859	2.577	6.873	36.472	58.526	391	130.255
1999	12.198	7.537	5.447	874	2.616	6.980	37.136	62.657	437	135.882
2000	12.255	7.633	5.401	888	2.671	7.009	37.705	65.589	452	139.603
2001	12.295	7.842	5.495	881	2.734	7.454	39.038	66.966	498	143.203
2002	12.422	8.080	5.995	970	2.798	8.113	39.969	68.365	538	147.250
2003	12.701	8.185	6.006	1.009	2.897	8.298	41.173	70.142	546	150.957
2004	13.027	8.329	6.137	1.020	2.928	8.495	42.717	72.036	564	155.253

Fuente: MAGDER, 2004

El sector bovino provee de materia prima a la industria de cueros y calzados. Para la gestión 2004, el sector bovino puso a disposición de la industria un total aproximado de 756.000 unidades de cueros, como lo muestra el siguiente cuadro:

CUADRO No. 3

Bolivia: Producción de cueros (número)										
Años	CH	LP	CBB	ORU	POT	TAR	SC	BE	PA	TOTAL
1995	58.869	34.467	36.463	5.583	12.311	31.379	151.544	286.463	1.667	618.746
1996	54.275	33.923	25.819	4.554	12.230	31.293	153.438	294.828	1.718	612.078
1997	56.049	34.927	27.305	4.596	12.397	32.214	161.749	305.066	1.779	636.082
1998	57.268	35.798	26.934	4.579	12.493	32.811	170.202	302.071	1.885	644.041
1999	59.868	37.914	27.916	4.758	13.002	35.091	177.335	311.388	2.107	669.379
2000	59.417	38.865	28.924	4.875	13.114	36.209	182.170	316.370	2.182	682.126
2001	59.594	39.445	28.960	4.875	13.315	37.895	186.515	323.014	2.359	695.972
2002	59.329	40.465	30.157	5.314	13.628	39.917	190.964	329.759	2.549	712.082
2003	62.338	44.174	30.396	5.584	14.397	40.991	196.717	338.332	2.634	735.563
2004	63.741	44.895	30.871	5.460	14.551	42.216	204.391	347.467	2.723	756.315

Fuente: MAGDER, 2004.

Con excepción de los llanos del Beni, los pastos mejorados son una porción viable para la ganadería en gran parte del oriente boliviano. En Santa Cruz, se ha plantado, hasta la fecha, un total de 64.090 has (CAO, 2006). En la mayor parte de Bolivia, se acepta que las praderas pueden mantenerse productivas durante largos periodos de tiempo y, de hecho, sufren más de problemas de infestación de maleza que de disminución en la productividad del suelo.

3.1.4 Características del consumo

La carne de bovino es ampliamente consumida en el país, principalmente como producto en fresco y en menor cantidad en la elaboración de embutidos. Este consumo ha mostrado de forma permanente un crecimiento significativo en el tiempo, el mismo que ha estado acompañado de un comportamiento similar de los precios hasta 1995, año a partir del cual se observa un estancamiento en el precio del producto (oferta y demanda).

CUADRO No. 4
Datos y cifras de la ganadería nacional, uso de suelo superficie en hectáreas

USO DE SUELO	SUPERFICIE EN HECTÁREAS	%
Uso agrícola intensivo	2.524.200	6.81%
Cultivos de Protección	218.900	0.59%
Agricultura Silvo Pastoril	1.057.300	2.85%
Agricultura Extensiva	107.300	0.29%
Agricultura Bajo Riesgo	222.100	0.60%
Bosques de Conservación y explotación silvopastoril	11.718.500	31.62%
Ganadería Extensiva	6.507.200	17.56%
Ganadería Intensiva	400.600	1.08%
Ganadería y conservación	3.972.500	10.72%
Protección Fauna y Conservación de Especies	9.358.100	25.25%
Otros Usos	975.300	2.63%
TOTAL	37.062.000	100.00%

Fuente: Plan de Uso del Suelo de Santa Cruz.

CUADRO No. 5
Vocación productiva del departamento

Suelos aptos para ganadería:	22,6 millones de ha. (61%)
Suelos aptos para agricultura:	4,1 millones de ha. (11%)
Suelos para protección y conservación de Fauna:	9,3 millones de ha. (25%)
Otros usos:	0,97 millones de ha. (3%)

www.fegasacruz.com

CUADRO No. 6
Cifras de la ganadería

Población ganadera nacional:	6,5 millones de cabezas
Población ganadera de Santa Cruz:	2.1 millones de cabezas
Producción Nacional de carne:	178.000 TM/AÑO
Producción Departamental de carne:	66.700 TM/AÑO
Producción Nacional de leche:	280 millones de litro/año
Producción departamental de leche:	180 millones de litro/año
Participación de la ganadería Bovina en el PIB nacional:	2.5 %
Participación de la ganadería Bovina en el PIB dptal.:	4 %
Participación de la ganadería en el PIB agropecuario dptal:	19 %

www.fegasacruz.com

CUADRO No. 7
Personas que dependen de la cadena productiva de la carne

	2,1 millones de personas (23% de la población nacional)
Consumo per cápita de carne en Bolivia:	18.8 kg/año
Consumo per cápita de carne en Santa Cruz:	32.8 kg./año

www.fegasacruz.com

CUADRO No. 8

Zonas ganaderas del departamento

Zona Integrada	25%
Chiquitania	45%
Cordillera (Chaco)	20%
Valles cruceños	10%

www.fegasacruz.com

3.1.5 Indicadores económicos sectoriales

POBLACIÓN GANADERA EN BOLIVIA.- 6,5 millones de cabezas de bovinos, se estima una tasa de crecimiento entre el 2,5% y el 3% anual. La población ganadera esta distribuida en 312 mil unidades productivas en todo el territorio nacional.

- Santa Cruz, cuenta con 19 mil unidades productivas ganaderas, concentrando el mayor número de cabezas en la zona Chiquitana con 56% (potencial de exportación), seguida del Norte Integrado con 25%, de Cordillera con 14% y los valles con 5% del hato departamental.
- BENI tiene 8.300 unidades productivas
- El resto del país tiene una ganadería familiar, se destaca que en el altiplano la ganadería bovina es complementaria de la agricultura, fundamentalmente por la tracción animal.

SANTA CRUZ tiene 2,1 millones de cabezas equivalentes al 32% del país, el BENI tiene 3 millones de cabezas que representan el 46%, CHUQUISACA Y TARIJA EL 8% del hato nacional concentrado en la región chaqueña y el 12% restante en los otros 5 departamentos.

APORTE AL PRODUCTO INTERNO BRUTO O A LA PRODUCCIÓN NACIONAL

- El sector pecuario boliviano (incluye bovinos, ovinos, camélidos, porcinos, avicultura, etc.), aporta con el 4% del PIB nacional, si consideramos que el PIB de Bolivia asciende a 9.300 millones de dólares, estamos hablando de un aporte en producción final, de 372 millones de dólares, de los cuales el 50% es aporte de la ganadería bovina, es decir, 186 millones de dólares por año.

- En cuanto a la generación de empleo, considerando las 312 mil unidades productivas en Bolivia, se puede decir que de manera directa, 312 mil personas dependen de la actividad y si lo multiplicamos por 5 personas (una familia), estamos hablando de 1,5 millones de personas que dependen de manera directa del éxito o fracaso de la actividad ganadera a nivel nacional.
 - Adicionalmente a estos indicadores la cadena de bovinos de carne genera a nivel nacional, 75.000 empleos directos, en los eslabones de transformación, servicios veterinarios, comercialización, apoyo gremial (Federaciones y Asociaciones) y centros de remates, vale decir, 387 mil familias a nivel nacional dependen de la ganadería, por lo tanto, 1,9 millones de personas equivalente al 22% de la población de Bolivia.
 - A los empleos directos se suman los indirectos generados a partir de la utilización de la carne y leche, como son los restaurantes, vendedores ambulantes de comidas (anticucho, empanadas, etc.), en la repostería y panaderías, los mecánicos, llanteros, maestrazas, etc.

LA INVERSIÓN ACUMULADA

La inversión acumulada del sector ganadero en los departamentos de Beni, Pando, Santa Cruz, Chaco Chuquisaqueño y Tarijeño, asciende a los 3300 millones de dólares.

El departamento de Santa Cruz, tiene una inversión de 1.100 millones de dólares, si consideramos que existen alrededor de 650 mil hectáreas de pasturas cultivadas, 5 millones de hectáreas destinadas a sistemas silvopastoriles y 2,1 millones de cabezas de ganado.

- Según el Plan de Uso de Suelo de Santa Cruz, 10,8 millones de hectáreas pueden ser utilizadas para ganadería intensiva y extensiva, 12,7 millones de hectáreas para explotaciones silvopastoriles y de conservación, de manera que 2/3 del territorio departamental tiene vocación ganadera.
- En el departamento del Beni, se estima una superficie de 15 millones de hectáreas ocupadas por la actividad ganadera.

POTENCIAL DE EXPORTACIÓN

El Paraguay exportó el año 2006 (fuente Banco Central de Paraguay) 356 millones de dólares en carne con tan solo 9 millones de cabezas de ganado bovino. Bolivia que en la actualidad tiene 6,5 millones de cabezas cumpliendo con la normativa sanitaria exigida a nivel internacional, tienen un potencial de exportación de 252 millones de dólares por año.

NECESIDADES PRODUCTIVAS EN CUANTO A LA TENENCIA DE LA TIERRA

La Unidad Productiva Ganadera (UPG) para tener las condiciones mínimas de rentabilidad y sostenibilidad ambiental, necesita de por lo menos 600 cabezas de bovinos, para poder generar un ingreso que le permita cubrir costos de producción y sus necesidades básicas en Alimentación, Educación y Salud para su familia, esto demanda una superficie mínima de 5 hectáreas por unidad animal para darle sostenibilidad ambiental, lo que quiere decir, que las pequeñas Unidades Productivas Ganaderas, necesitan de por lo menos 3000 hectáreas para ser rentables económicamente y ambientalmente sostenibles.

CUADRO No. 9
SANTA CRUZ: Precio Promedio al Productor por Categoría Animal
a febrero 2008

CATEGORIA	CRITERIO Kg,	PRECIO Bs./Kg./gch
vaca 1	150 a 180 Kg	10.5
vaca 2	mas de 180 kg	11
toro	Gordo	10.5 a 10.8
novillo 1	mas de 200 Kg	11.5
novillo 2	180 - 190	11.3
buey	animal mayor	10

Los precios de las diferentes categorías de animales en el departamento de Santa Cruz, reflejan un precio superior por los novillos con un peso superior a los 200 kg/gacho, lo que muestra una tendencia del consumidor a pagar por calidad de carne.

La cadena productiva de la carne bovina en el Departamento de Santa Cruz, genera fuente de ingresos y subsistencia al 21,7% de la población, equivalente a mas de 430 mil personas.

Los pequeños productores con menos de 300 cabezas representan el 42% de los empleos directos. La demanda de carne en todo el territorio nacional es de 180.000,00 toneladas anualmente, y se espera que el presente año como los venideros, habrá una tendencia decadente en la oferta, en función a que ha disminuido la superficie efectiva de siembra de pastizales volcándose a la siembra de productos tradicionales como la soya, girasol, sorgo, etc. Consecuentemente, los precios de los últimos 5 años, no ha sido muy ventajoso para el productor

ganadero, especialmente por pérdidas irreparables debido a la seca e inundación en diferentes regiones del país, principalmente en el presente año, el departamento del Beni, que tiene más del 50% de la población ganadera del país, ha sufrido con mayor impacto el fenómeno del “NIÑO” y por ende las consecuencias de éste a través del fenómeno de “LA NIÑA”, que se sentirá dentro de dos años (2009-2010) cuando la población boliviana no pueda abastecerse de carne, debido a que el ganado vacuno menor a un año de edad ha sido el de mayor mortandad en esta calamidad natural que nos trajo el fenómeno del niño, por lo que repercute en un desfase en el aprovisionamiento de éste en el mercado, ocasionando mayor demanda y obligándola a cubrir con importaciones de los países ofertantes de la región a un costo mayor para la población de consumo.

3.2 Análisis interno de la empresa “Palo Viejo”

3.2.1 Antecedentes de la Empresa Ganadera “Palo Viejo”

La propiedad Agrícola ganadera “Palo Viejo” se encuentra al Este de la ciudad de Santa Cruz, a una distancia de 100 Km., siendo que 58 Km. de su recorrido son de carretera asfaltada y el saldo en etapa de construcción con fecha de conclusión de obra a mediados del próximo año.

Tiene accesibilidad estable durante todo el año, y es una zona agrícola-ganadera muy importante de la región, fisiográficamente se caracteriza por estar conformada de zonas planas cubiertas por espesa vegetación de bosques con recursos maderables. La capa arable es profunda y rica en humus, lo que hace de la zona una región muy cotizada para labores de desmonte y posteriores cultivos agrícolas, tiene muy buena servidumbre, asistencia técnica y diversos equipos de maquinarias. La precipitación pluvial es baja en comparación a la zona central, pero se considera buena y garantiza las cosechas de verano (900mm-1200mm de agua).

La propiedad forma parte de una explotación dedicada a la agricultura y ganadería desde nuestros ancestros, y desde 1991 únicamente a la ganadería como una unidad productiva de mediana empresa; cuenta con fuentes de agua estables al estar atravesada casi en toda su longitud por el río Tunas.

Cuenta con un área desmontada de 400has. con una antigüedad desde el año 1996 habilitada para la ganadería intensiva, con deslindes abiertos y alambradas en todo la periferia, el área desmontada se realizó con equipo pesado de acuerdo a un plan de desmonte aprobado por las instituciones encargadas y responsables del manejo forestal, de acuerdo a normativas de ley vigente para todo el territorio nacional.

La propiedad cuenta con 400 has. de potreros de pastos cultivados (180 has. de Brizanta y 220 has. de Tanzania) con divisiones variables y alambradas eléctrica.

La propiedad ganadera “Palo viejo” se encuentra en estado rústico, habilitada para la ganadería y actualmente cuenta con un hato de 644 cabezas mayores de ganado vacuno entre hembras y machos, sin contar terneros menores de un año y 26 caballos.

3.2.2 Características agro-ecológicas

- Topografía: Llanura aluviales antiguas
- Suelos: Limosos a arcillosos
- Vegetación: Bosque mediano a bajo
- Agua: Permanente del río Tunás
- Plus: Agropecuaria Intensiva AI-2

3.2.3 Infraestructura

Desmante / potreros

Cuenta con un área desmontada de 400 has. con una antigüedad desde el año 1996 habilitada para ganadería, con divisiones variables de potreros con alambradas eléctricas, con pastos cultivados (180 has. de Brizanta y 220 has. de Tanzania), deslindes abiertos y alambradas en todo la periferia, trabajo que se realizó con maquinaria pesada de acuerdo a un plan de desmante aprobado por las instituciones encargadas y responsables del manejo forestal, de acuerdo a normativas de ley vigente para todo el territorio nacional.

Vivienda para personal

Área cubierta $5 \times 8 = 40\text{m}^2$.

Estructura de tabique, techo de hoja de calamina, piso de ladrillo, con estado bueno de habitar.

Galpón para cocina

Área cubierta $4 \times 5 = 20\text{m}^2$

Estructura de tabique, techo de hoja de calamina, piso de ladrillos, estado bueno de funcionamiento.

Galpón de motacú

Área cubierta de $5 \times 9 = 45\text{m}^2$

Estructura de tabique, techo de hoja de motacú, piso de tierra, estado bueno de funcionamiento.

Atajao

Atajao para el ganado, construido en 50 horas máquina.

Corral de madera

Construcción con madera de “cuchi”, de 8 divisiones, con brete y área de carga. Estado regular de funcionamiento.

Alambrada perimetral

63 Km. de alambrada perimetral y divisiones, con 4 hebras de alambre de púa.

Pozo de agua

Pozo de Agua entubado de 4” de diámetro y 52 m de profundidad, perforado en el año 2002, estado en funcionamiento.

Noria

De 1.5 m de diámetro y 14 m de profundidad, perforado y construido en el año 1990, estado actual en funcionamiento.

Deslinde

La Propiedad tiene los deslindes bien demarcados y definidos, se puede evidenciar los bullones colocados por el INRA. El trámite de Saneamiento se encuentra en la etapa final.

Zona

La propiedad “Palo Viejo” está dentro de una zona de expansión agrícola-ganadera, la actividad principal es la agricultura extensiva, pero también existen algunas propiedades dedicadas a la ganadería ya que la zona está declarada como “zona libre de aftosa”. Por otra parte, hasta el próximo año a mediados se tendrá acceso vial con carretera pavimentada y muy probable para final del próximo año sea beneficiada con la electrificación rural.

- La empresa ganadera es “Palo Viejo”
- La industria es de las “Industrias Cárnicas” y sus derivados
- El mercado es a nivel nacional con tendencia de exportación al mercado de la República de Venezuela
- Tiene 16 años de su creación
- Sus clientes son consumidores del mercado Local y Regional del Departamento de Santa cruz
- Es una empresa que se dedica únicamente a la ganadería, como una unidad productiva de mediana empresa

Aspectos técnicos productivos a implementar

Principalmente si se considera que el consumo del pasto varía con el peso vivo del animal (animal mayor come más que el menor), colocando hasta 6 a 8 UA (Unidad Animal=450 Kg. de peso vivo) por hectárea, si consideramos que el peso medio de los animales es de 330 Kg. entonces tendremos una carga por hectárea de 10 UA.

La técnica del pastoreo a emplear es de que los animales serán divididos en dos lotes, de tal forma que el 1er. lote come un día en el potrero nuevo, alimentándose solo de la punta del pasto. Al día siguiente entra el 2do. Lote, repasando el pasto hasta dejarlo en la altura deseada.

Siendo así es posible que se obtenga alta productividad de engorde de hasta 1,1 kg/día en cada uno de las 10 UA por hectárea de los animales que componen el 1er. lote y 800g para los animales que componen el 2do. Lote.

El área de pastoreo será de forma circular, con divisiones en forma de cuña que llamaremos potreros y serán alternados de acuerdo al control de carga animal por hectárea/día. El radio del área de pastoreo será de aproximadamente 500m dejando un área de láser donde estarán los bebederos de agua y sal. Esta área de pastoreo tendrá 36 divisiones o potreros separados entre ellos de una cerca móvil (electrificada).

La ventaja de este proyecto es que apenas una sola persona controla el proyecto, se necesita más de una persona cuando se recibe el ganado para su respectivo pesaje de ingreso, vacunación, desparasitación y vitaminación, luego, después ya al final de los seis meses para el pesaje final antes de transportarlo a su faeneo.

Otra ventaja es que el pasto queda verde en casi todo el año, sin riesgo de fuego y se puede planificar el faeneo anual de un cierto número de animales.

El pasto recomendado para esa zona es de la variedad Tanzania, bombaza porque puede producir mas de 60 toneladas de masa vegetal por hectárea con buena disponibilidad de proteínas y facilidad de manejo.

Todos los avances tecnológicos que ha logrado la ganadería cruceña, y particularmente la empresa ganadera "Palo Viejo", ha permitido situar a este sector entre los más importantes de la economía cruceña y boliviana, más aún, la capacidad productiva es insuficiente si deseáramos exportar a mercados interesantes como es por ejemplo el de Venezuela que está abierto a la importación de carne. Apenas abastecemos y con mucho riesgo el mercado nacional, lo crítico, es que no tenemos capacidad en la cantidad suficiente

requerida para una exportación, y poder garantizarla con una producción de ganado precoz de alta genética proyectada al futuro inmediato cierta cantidad de ésta a la transformación de ganado vacuno en producto-carne de exportación con niveles de Calidad, que garantice el cumplimiento de los convenios o compromisos que se puedan asumir en una exportación, esto sea, para cualquier producto o sub-producto de la industria cárnica como ser: carne-canal, hamburguesas, viandadas, chorizos y fiambres en general, o si se quiere exportar ganado en pié, o aún pensando en un valor agregado que podríamos obtener por la industrialización del subproducto “cuero”, como ser, calzados, carteras, vestimentas, cinturones, billeteras, etc.

3.3 Análisis FODA

De acuerdo al análisis externo e interno realizado de manera preliminar, a continuación se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa ganadera “Palo Viejo”.

FACTORES INTERNOS

Fortalezas:

- La empresa ganadera “Palo Viejo”, tiene amplia experiencia en la producción de carne vacuna de calidad.
- Su ubicación geográfica cercana a la ciudad de Santa Cruz, favorece los propósitos de incrementar su producción tomando en cuenta el crecimiento constante de la demanda de carne.

- Su administración está capacitada para emprender el desarrollo de un plan estratégico para incrementar la producción, mejorando los sistemas productivos y ampliando las expectativas de mercado.
- La empresa tiene la capacidad física necesaria para ampliar su producción con base al sistema extensivo, pero también para desarrollar sistemas de producción intensivo, principalmente en el proceso de mejoramiento genético del hato ganadero.
- Se cuenta con la mano de obra calificada para el manejo integral del hato ganadero, lo cual garantiza la obtención de productos de buena calidad.

Debilidades:

- Hasta la fecha la empresa ha trabajado con base a sistemas de producción tradicionales, lo que de alguna manera a limitado la producción.
- No se han desarrollado planes estratégicos de mejoramiento de la producción, tampoco de comercialización.
- No se tienen diseñados planes de mercadeo con visión de exportación.
- En la actualidad se hace necesario el mejoramiento genético del hato ganadero.

FACTORES EXTERNOS

Oportunidades:

- El crecimiento de la demanda es constante, lo cual permite ampliar la visión respecto a la producción.
- Existe una mayor demanda de productos cárnicos de alta calidad principalmente para preservar la salud de los consumidores, a lo cual, la empresa ganadera “Palo Viejo” puede adecuarse con facilidad pues tiene la infraestructura necesaria para garantizar tales resultados.
- Existe una buena imagen de la calidad de la carne cruceña, respecto a la carne beniana en centros de alto consumo como son los departamentos de La Paz y Cochabamba.

Amenazas:

- Los cambios climáticos son una amenaza constante.
- Los problemas sociales y económicos del país.
- La aparición permanente de nuevos productores de carne vacuna, tanto a nivel del departamento de Santa Cruz, como en otros departamentos del país.
- Las enfermedades típicas del ganado vacuno.

CAPÍTULO IV

ELEMENTOS PROPOSITIVOS

4.1 ANTECEDENTES

El planteamiento de un plan estratégico en la empresa ganadera “Palo Viejo”, se fundamenta principalmente en la difícil situación competitiva que se presenta a nivel de la ganadería nacional en general.

Tal situación tiene sus raíces en diversos factores, los más importantes tienen que ver con los factores relacionados con la competencia, con el comportamiento mismo del mercado, pero también están aquellas que se relacionan con los elementos naturales, es decir, con los factores climáticos los mismos que en los últimos años han tenido mucho que ver en el deterioro de la infraestructura productiva como consecuencia de las intensas lluvias y las consiguientes inundaciones en las áreas de producción ganadera.

Por tanto, en cuanto a los resultados que se desean alcanzar, se deben señalar que éstos están en función a las estrategias a plantear de acuerdo a la visión y la misión de la empresa “Palo Viejo”, las mismas que tendrán la característica de enfocarse hacia la mejora de los sistemas productivos para incrementar su producción para luego incursionar en los mercados externos, exportando productos cárnicos de primera calidad.

Tal situación promoverá un mejor flujo de ingresos y por tanto, mayor posibilidad de alcanzar ganancias para sus propietarios.

Para lograr lo anterior, se tendría que definir tres objetivos específicos, los cuales se citan a continuación:

- **cultivar** pastizales con un enfoque sustentable,
- **generar** valor agregado mediante la industrialización y transformación ganado-carne en productos y sub-productos de alta Calidad, que permitan
- **comercializar** en condiciones de Competitividad y Calidad en el mercado regional, nacional e internacional.

En particular, éste proyecto “Palo Viejo” en su primer año de ejecución tendrá una capacidad de mantener en buenas condiciones a 800 cabezas de ganado en dos periodos de 6 meses cada uno (semestralmente), produciendo 192.000 kilogramos de carne en cada período, y con buen porcentaje de subproductos. Ésta capacidad se irá incrementando en el 2do. y 3er. año consecutivamente y así en lo sucesivo de acuerdo al Plan de Ordenamiento Predial - P.O.P., el mismo que está autorizado por la Superintendencia Agraria con un cronograma establecido como instrumento técnico para el manejo de la tierra, uso y aprovechamiento en los futuros 30 años para la producción ganadera en compatibilidad del proyecto en elaboración.

Además con una proyección de su implementación de usos y servidumbres (en has.) del 25% cada 8 años, quiere decir que al término de los 30 años se tendrá 2.958 has. cultivadas con pastizales que mantendrá a 6.000 cabezas de ganado, produciendo 1.419.840 Kilogramos de carne en cada periodo.

Es bueno comentar que éstos resultados se obtienen con la técnica utilizada de rotación tradicional, sin comprometer otras técnicas modernas, que es motivación principal de éste proyecto, incluyendo tecnología moderna como es el riego artificial y nuevas variedades de cultivo que aumentará la relación masa vegetal/has. y otros insumos que aportarán para una alimentación balanceada aumentando peso en función del tiempo, para animales mejor seleccionados genéticamente.

4.2 LINEAS DE ACCIÓN A DESARROLLAR EN EL PLAN ESTRATÉGICO

La empresa ganadera “Palo Viejo”, debe en principio formular sus principios filosóficos, es decir, la visión y la misión, enunciados que deberán guiar las actividades de todos los miembros de la empresa.

VISIÓN:

SER LA EMPRESA GANADERA CON MEJOR IMAGEN DE CALIDAD Y PRODUCCIÓN ECOLÓGICA, EN LA OFERTA DE PRODUCTOS CÁRNICOS AL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL.

MISIÓN:

FORTALECER LA PRODUCCIÓN DE CARNE VACUNA A TRAVÉS DE SISTEMAS PRODUCTIVOS ECOLÓGICOS QUE GARANTICEN CALIDAD Y LA SALUD DE LOS CONSUMIDORES.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA GENERAL

La estrategia general o línea de acción de la empresa para alcanzar sus propósitos fundamentales es la siguiente:

DESARROLLAR SISTEMAS PRODUCTIVOS QUE PERMITAN LA OBTENCIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS DE ALTA CALIDAD, INCREMENTANDO LA PRODUCCIÓN CON BASE A UN CONOCIMIENTO REAL DEL MERCADO.

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La empresa ganadera “Palo Viejo”, debe formular sus objetivos estratégicos los cuales deben cumplirse en el mediano y largo plazo.

A continuación se formulan los siguientes objetivos estratégicos:

- Reestructurar los sistemas productivos.
- Desarrollar un mejoramiento genético del hato ganadero para incrementar el rendimiento de la empresa.
- Estudiar el mercado para su respectiva segmentación e identificación de los nichos de mercado de la empresa.
- Contar con mano de obra altamente capacitada en el manejo productivo ganadero.
- Contar con sistemas administrativos eficientes en el uso de los recursos de la empresa a través de un enfoque estratégico.

Todos los enunciados anteriormente señalados, son parte de un plan estratégico que deberá ser desarrollado de manera detallada y aplicado en un lapso no menor a cinco años, considerando que los mismos deben realizarse planteando objetivos de corto plazo o metas que a su vez servirán de pasos para lograr objetivos mayores.

PLAN DE ACCIÓN

Por otro lado, se deben desarrollar actividades concretas que permitan lograr las metas principalmente en el primer año de ejecución del plan estratégico. Éstas deberán estar explícitamente citadas y agrupadas de acuerdo a las metas a cumplir. El siguiente cuadro sirve de modelo para desarrollar el plan de acción donde se incluyen las actividades.

MISIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS		
				Mater.	Human.	Finan.
1. Fortalecer la producción de carne vacuna a través de sistemas productivos ecológicos que garanticen calidad y la salud de los consumidores.	1.1 Reestructurar los sistemas productivos.	1.1.1 Lograr una reingeniería de los procesos en el primer trimestre de iniciado la ejecución del plan.	1.1.1.1 Realizar un diagnóstico en el lapso de un mes respecto a la situación organizativa, productiva y comercial.	Papelería Equipo de computación	2 personas	Bs. 4.000
			1.1.1.2 Rediseñar el sistema de pastoreo	Equipo y herramientas de campo.	20 jornales	Bs. 30.000
			1.1.1.3 Realizar pruebas piloto con las nuevas tecnologías.	Equipo y herramientas de campo.	3 personas	Bs. 10.000
	1.2 Desarrollar un mejoramiento genético del hato ganadero para incrementar el rendimiento de la empresa.	1.2.1 Incorporar razas de alto rendimiento en carne hasta el segundo semestre de inicio de ejecución del plan estratégico.	1.2.1.1 Realizar los contactos con proveedores de inseminación artificial.	Papelería	1 persona	Bs. 1.500
			1.2.1.2 Aplicar cruces con sementales adquiridos para el mejoramiento del hato ganadero.	Equipo y herramientas de campo.	2 personas	Bs. 10.000
	1.3 Estudiar el mercado para su respectiva segmentación e identificación de los nichos de mercado de la empresa.	1.3.1 Determinar los segmentos de mercado en los que será prioritario incrementar la participación en el primer año de ejecución del plan.	1.3.1.1 Realizar un estudio de mercado en relación a distribuidores mayoristas de carne.	Papelería Equipo de computación.	2 personas	Bs. 7.000
			1.3.1.2 Determinar los segmentos más llamativos a los intereses de la empresa.	Papelería Equipo de computación.	2 personas	Bs. 1.000

...continuación

MISIÓN	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS		
				Mater.	Human.	Finan.
	1.4 Contar con mano de obra altamente capacitada en el manejo productivo ganadero	1.4.1 Capacitar a la mano de obra.	1.4.1.1 Desarrollar dos programas de capacitación en el primer año de ejecución del plan en aspectos técnico productivos dirigido a los operarios.	Papelería Equipo de computación.	2 personas	Bs. 6.000
	1.5 Contar con sistemas administrativos eficientes en el uso de los recursos de la empresa a través de un enfoque estratégico.	1.5.1 Rediseñar los sistemas administrativos para lograr mayor eficiencia en el uso de los recursos.	1.5.1.1 Incorporar un sistema contable apropiado a las actividades de la producción ganadera.	Papelería Equipo de computación.	1 personas	Bs. 5.000

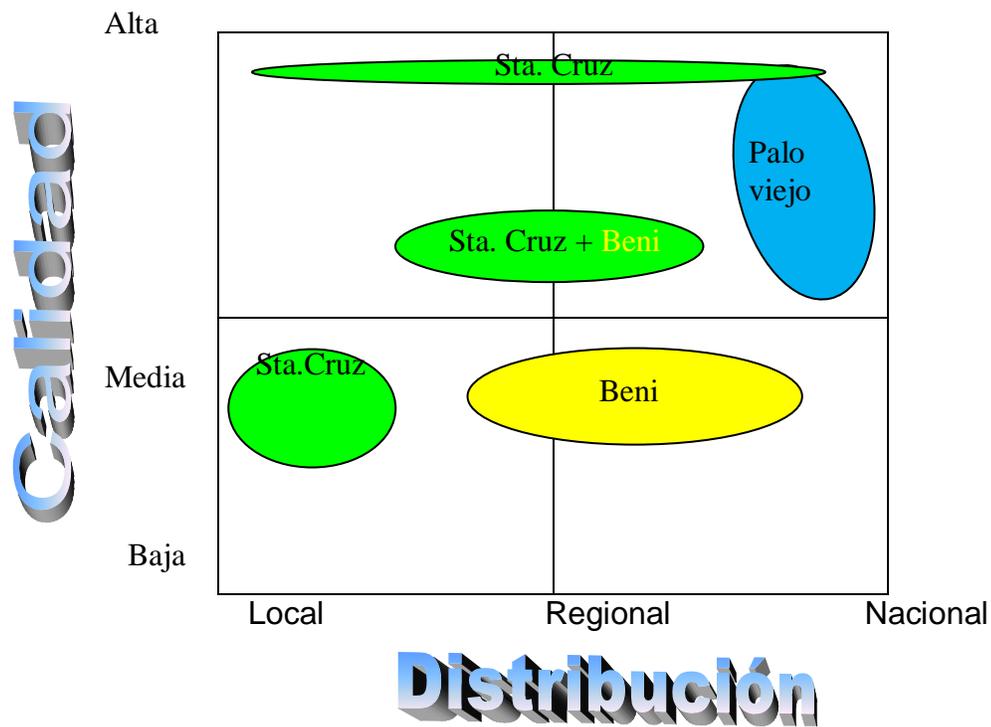
4.3 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS A EMPLEAR

Contando con los conocimientos adquiridos, podemos utilizar las siguientes herramientas y técnicas que nos ayudarían a que este proyecto de planificación estratégica de la producción de ganado se pueda desarrollar de manera mas eficiente y efectiva para consolidar el objetivo principal que es el de mejorar la rentabilidad de los ingresos, sean grandes, medianos o pequeños ganaderos a través de su productividad.

Partiendo necesariamente de una “propuesta de valor”:

Requisitos Básicos	Diferenciadores
Proveedor de ganado vacuno.	Conocimiento.
Procesos de industrialización de acuerdo a normas sanitarias.	Servicio personalizado sustentado en las necesidades del cliente.
Oportunidad y seguridad en la entrega.	Incrementar la eficiencia y Calidad de sus procesos. Contribuir al mejoramiento de la seguridad sanitaria y el medio ambiente.

Lo anterior, podría permitir ubicar la posición del negocio según el siguiente “Mapa Estratégico”:



De este mapa se puede interpretar:

- El Departamento de Santa Cruz cubre la demanda “local” con un nivel medio de Calidad.
- El Departamento del Beni cubre la demanda con mayor participación en lo “regional” y “nacional” con nivel medio de Calidad del producto.
- Los Departamentos de Santa Cruz y Beni cubren la demanda en lo “regional” y “nacional” ligeramente con nivel medio a alto de Calidad del producto cárnico.
- El Departamento de Santa Cruz cubre la demanda en lo “local” y “nacional” con buen nivel de Calidad de producto.

- El proyecto “Palo Viejo” tiene el interés de ocupar el mercado Nacional en los niveles medios y altos de Calidad con tendencia a incursionar mercados externos.

Por otro lado, se puede analizar la posición del negocio desde diferentes perspectivas de acuerdo a sus objetivos estratégicos e indicadores, a través de la “Matriz de evaluación”, tal como se muestra a continuación:

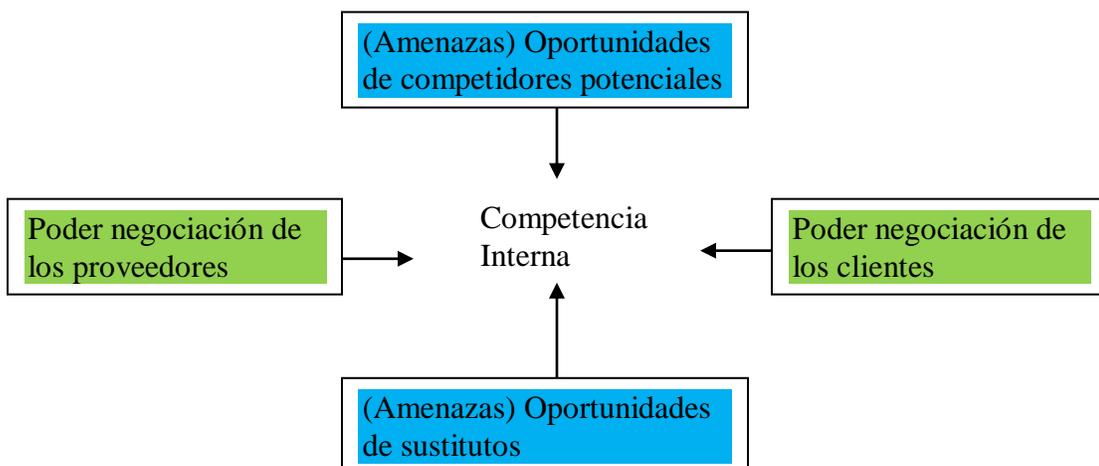
Perspectiva	Resultados deseados	Indicadores	Proyectos e iniciativas
Financiera	1.- Mejorar la rentabilidad 2.- Crecer en ventas con distribución en el exterior 3.- Optimizar el coste del proceso en la distribución 4.- Desarrollar clientes a nivel nacional con tendencias a exportar	1.- Rentabilidad 2.- Ventas por tipo de corte o de producto 3.- Coste por distribución 4.- Cartera de clientes	1.- Costeo basados en productos 2.- Participar en la bolsa
Cliente	1.- Ofrecer sub-productos (Chorizos, viandadas,	1.- Encuesta de satisfacción y percepción a clientes	1.- Implementar sistema de negocios 2.- Renovación de

	<p>hamburguesas, productos de cuero, cinturón, billetera, chamarra, zapatos, etc.)</p> <p>2.- Asegurar oportunidad en la entrega de los productos.</p> <p>3.- Asegurar relaciones comerciales a largo plazo.</p> <p>4.- Comunicar la oferta de valor.</p> <p>5.-Garantizar la distribución oportuna de los productos</p>	<p>2.- Rotación constante de ofertas.</p> <p>3.- Tiempos de entregas</p> <p>4.- Antigüedad del cliente.</p>	<p>contrato o extensión con clientes.</p> <p>3.- Programas de recompensas a los clientes.</p>
--	--	---	---

Perspectiva	Resultados deseados	Indicadores	Proyectos e iniciativas
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar servicios y productos de valor agregados al cliente. • Dar seguimientos a quejas de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de quejas resueltas/quejas totales • Tiempo promedio de solución de quejas • Números de clientes/clientes de alto volumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de mejores prácticas
	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia operativa • Mantener alto nivel de Calidad • Incrementar la efectividad en la cobranza • Procesos regulatorios y Social 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas incobrables • Tiempo de facturación 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO14000 • ISO-IEC-17025 • Creación de área de Seguridad e Higiene Industrial
	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos Regulatorios y sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la empresa en medios de 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificarse como empresa socialmente

	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la imagen de la empresa socialmente responsable 	comunicación	responsable <ul style="list-style-type: none"> • Campaña de publicidad
Crecimiento e Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sistema de información • Invertir en infraestructura de producción • Preservar el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar convenio con sector gobierno

Finalmente, analizando las fuerzas competitivas de acuerdo al modelo de Michael Porter, se logrará contar con una mayor información de la situación competitiva del mercado:



A través del análisis de las fuerzas competitivas que intervienen en la situación de la empresa "Palo Viejo", se podrá determinar el poder de negociación que tiene cada uno de los actores del mercado como son los proveedores de insumos; el poder de negociación que tienen los clientes, los competidores y la amenaza de los productos sustitutos, para terminar el análisis en cuanto a la situación de la competencia interna.

Con base a este análisis se identificará los puntos fuertes y débiles, para éstos últimos se generarán propuestas de acción, y para los primeros, políticas de mejoramiento continuo. Asimismo, las amenazas se convertirán en oportunidades.

No existe posibilidad alguna de poder medir la intensidad de la rivalidad, porque el mercado interno como externo está con alta demanda de manera que la oferta que podamos realizar cubriría un cierto porcentaje, que de ninguna manera podría afectar la totalidad de la necesidad o de la demanda, mas aún, sabiendo que se trata de un producto que constantemente está en aumento el crecimiento de consumo, sería importante de llegar a cubrir esta demanda en la etapa inicial o a corto plazo, antes que otros competidores que con seguridad irán a surgir a mediano plazo, así, podríamos posesionarnos en el mercado y lograr fuerzas de ventas que nos puedan garantizar la fidelidad de algunos clientes principalmente potenciales y la sostenibilidad del negocio hasta lograr cubrir un crecimiento estable de posicionamiento en el mercado con retorno del capital invertido.

CONCLUSIONES

- En la presente monografía, se arriban a las siguientes conclusiones de acuerdo a un análisis previo de la situación del negocio que se desea desarrollar en la empresa Palo Viejo a través de un plan estratégico diseñado para mejorar los sistemas productivos de la empresa, así como sus condiciones de mercado.
- En tal sentido, se concluye que la situación de la empresa “Palo Viejo” tiene interesantes perspectivas de desarrollar su mercado, previo a la incorporación de tecnologías productivas más avanzadas para permitir la producción de productos cárnicos de calidad que no solamente satisfagan el mercado interno, sino también se tenga la visión de exportar estos productos.
- Se destaca el hecho de que la empresa se encuentra en una región apropiada para la producción ganadera, situación que favorece su actividad.
- Por otro lado, la misma situación genera la presencia de muchas otras empresas que se dedican a la misma actividad, lo que determina una fuerte competencia en el rubro que la empresa “Palo Viejo” deberá saber manejar en base al plan estratégico.
- De tal manera, será importante desarrollar procesos de gestión gerencial, que permitan lograr estos objetivos en el sentido de permitir que los mismos sean cumplidos de acuerdo al plan estratégico desarrollado.

BIBLIOGRAFÍA:

- DRUCKER, Peter. Administración y Gerencia. Edit. McGraw-Hill. 1998.
- HAX, Arnoldo, y MAJLUF, Nicolás. Gestión de Empresa con una Visión Estratégica. Cuarta Edición, Dolmen Ediciones S.A., Santiago, 1996.
- HERMIDA, J. SERRA, R. y Otros. "Administración y Estrategia: Un enfoque Competitivo y Emprendedor", Ed. Macchi, Argentina, 1989.
- KOONTZ y O´ DONNELL. "Curso de Administración Moderna". Mc. Graw-Hill. México. 1993.
- Ministerio de Asuntos Ganaderos y Desarrollo Rural (MAGDER). Boletín informativo. 2004. La Paz, Bolivia.
- MINTZBERG, Henry y BRIAN Quinn, James; " El Proceso Estratégico"; Editorial; Prentice Hill Hispanoamérica S.A.; Segunda Edición, México, 1993.
- PORTER, Michael. Competitive Estrategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. Free Press, New York, 1980.
- TEINER, George "Planificación Estratégica", Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V, México 1986.
- THOMPSON A. – STRICKLAND A. "Dirección y administración estratégicas". Edit. IRWIN. España. 1995.
- WANTY y HALBERTHAL. "La Estrategia empresarial". Ed. Ateneo. Buenos Aires - Argentina. 1975.
- WANTY y HALBERTHAL; "La Estrategia Empresarial"; Editorial Ateneo; Buenos Aires- Argentina, 1975; citado por HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto; "Administración y Estrategia"; Ediciones, Macchi; Buenos Aires- Argentina,1989.
- FEGASACRUZ. Artículo publicado en: www.fegasacruz.com
- P.O.P. Plan de Ordenamiento Predial

- Documentación de Consulta de la Federación de Ganaderos de Santa Cruz (FEGASACRUZ).
- Apuntes de Clases de la Especialización Superior en Estrategias de Calidad Total, Universidad Andina Simón Bolívar.