UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

TÍTULO:

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA LA FINCA "HNOS RIVERA" DEL CANTÓN BALSAS, PROVINCIA DEL ORO"

Tesis previa a optar el Grado de Ingeniero en Administración y Producción Agropecuaria

AUTOR:

Richard Benigno Alvarado Solano

DIRECTOR:

Mg. Edison Espinoza Bailón

LOJA - ECUADOR
2014

CERTIFICACIÓN

Mg. EDISON ESPINOZA BAILÓN, DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN AGROPECUARIA, MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA, Y DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo investigativo y práctico previo a la obtención del grado de Ingeniero en Administración y Producción Agropecuaria, intitulado: **FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA LA FINCA "HNOS RIVERA" DEL CANTÓN BALSAS, PROVINCIA DEL ORO,** y elaborado por el aspirante Richard Benigno Alvarado Solano, ha sido realizado bajo mi orientación y revisión durante el proceso de elaboración, por lo tanto autorizo su presentación, ante el tribunal de grado correspondiente.

Loja, Octubre del 2014.

Mg. EDISON ESPINOZA BAILÓN

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Richard Benigno Alvarado Solano, declaro ser autor del presente trabajo de Tesis, y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes Jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Firma: _____

Autor: Richard Benigno Alvarado Solano

Cédula: 1104629512

Fecha: Loja, octubre de 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Richard Benigno Alvarado Solano, declaro ser autor(a) de la Tesis titulada: **"FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA LA FINCA "HNOS RIVERA" DEL CANTÓN BALSAS, PROVINCIA DEL ORO."**; Como requisito para optar al Grado de INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA; autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero. Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 14 días del mes de octubre del dos mil catorce. Firma el autor.

FIRMA: _____

AUTOR: Richard Benigno Alvarado Solano

CÉDULA: 1104629512

DIRECCIÓN: BALSAS, CDLA. URDESA ALTA AVENIDA LOJA

CORREO ELECTRÓNICO: richar_17alvarado@yahoo.es

TELÉFONO: 072517691 - 0997988009

DATOS COMPLEMENTARIOS:

DIRECTOR DE TESIS: Mg. Edison Espinoza Bailón

DIRECTOR DE GRADO: Ing. Julio Arévalo Camacho (PRESIDENTE)

Dr. Alfonso Saraguro Martínez

Ing. Galo Salcedo López

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría.

A mi padre, porque gracias a él sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación y esfuerzo.

A mi madre, cuyo vivir me ha mostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

A mi hermanita, por el incondicional abrazo que me motiva y recuerda que detrás de cada detalle existe el suficiente alivio para empezar nuevas búsquedas.

A mis familiares, viejos amigos y a quienes recién se sumaron a mi vida para hacerme compañía con sus sonrisas de ánimo, en especial a ti Kari, porque a lo largo de este trabajo aprendimos que nuestras diferencias se convierten en riqueza cuando existe respeto y verdadera amistad.

Richard Alvarado

AGRADECIMIENTO

Un profundo agradecimiento a Dios, por dirigirme e iluminarme todos los días de mi vida.

A mi esposa e hijos, porque cada uno, en su momento, buscó lo mejor para mí y me hicieron una persona con valores, gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta.

A mis Padres, hermanos, familiares y amigos que tuvieron una palabra de apoyo para mí durante mis estudios. ¡Gracias!

Al Mg. Edison Espinoza Bailón Director de Tesis, quien con responsabilidad, paciencia y dedicación supo guiarme en la elaboración de la Tesis.

Richard Alvarado

TABLA DE CONTENIDOS

a. Título

b. Resumen

Summary

c. Introducción

d. Revisión de Literatura

e. Materiales y Métodos

f. Resultados

g. Discusión

h. Conclusiones

i. Recomendaciones

j. Bibliografía

k. Anexos

a. TÍTULO

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA LA FINCA "HNOS RIVERA" DEL CANTÓN BALSAS, PROVINCIA DEL ORO.

b. RESUMEN

El título del presente trabajo de tesis es: **FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA LA FINCA "HNOS RIVERA" DEL CANTÓN BALSAS, PROVINCIA DEL ORO***.* El objetivo general de la presente investigación se enmarca en la elaboración de un Plan Estratégico de Desarrollo para la Finca Hnos. Rivera perteneciente al cantón Balsas, provincia del Oro con el propósito de mejorar la producción Agropecuaria.

La metodología empleada durante el desarrollo del presente trabajo, se basó en la aplicación de diferentes métodos y técnicas, dentro de las cuales se destacan las siguientes: método inductivo, método deductivo, y el método histórico, fue necesario recurrir a la utilización de técnicas tales como: la observación, la encuesta y la entrevista.

Durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo para la finca de los "Hnos. Rivera", se debió cumplir con el siguiente procedimiento: En primer lugar se realizó el análisis interno de la finca, para lo cual se aplicó una entrevista al administrador - propietario; así mismo se aplicaron encuestas 256 clientes externos de la finca y a los 9 empleados, como resultado de la realización del estudio de campo se pudo obtener de primera mano la suficiente información la cual permitió identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

En segunda instancia se procedió a la realización del análisis de los factores externos a la finca de los “Hnos. Rivera”, para ello se realizó un análisis de los factores sociales, económicos, políticos y competitivos del medio, de dicho análisis se logró obtener información precisa acerca de las principales oportunidades y amenazas para la empresa.

La identificación a través del análisis tanto interno como también externo de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de La Finca, nos sirvió de base para la estructuración de la matriz FODA, y posteriormente la matriz de alto impacto, de la cual obtuvimos los siguientes objetivos estratégicos de desarrollo:

- ✓ Implementar convenios comerciales e interinstitucionales
- ✓ Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la finca de los “Hnos. Rivera”.
- ✓ Implementar una oficina de marketing
- ✓ Incorporar planes y programas de producción Agropecuaria

Al final del presente trabajo se presenta una serie de conclusiones, de entre las cuales, señalamos las siguientes:

1. La ausencia de una oficina de Marketing en la finca de los “Hnos. Rivera”, ha limitado su posicionamiento definitivo en el mercado nacional e internacional.
2. La finca de los “Hnos. Rivera”, posee una variedad de productos y servicios de carácter agropecuario, los cuales no son socializados ni publicitados de manera adecuada ante la sociedad en general de tal

manera que puedan garantizar el incremento del número de clientes.

3. La finca de los “Hnos. Rivera no cuenta con una adecuada planificación estratégica de Desarrollo que le permita mejorar la producción agropecuaria de la misma y consolidar su presencia en el mercado comercial de la provincia del Oro.

Debemos destacar que por cada conclusión a la que se llego a través del desarrollo del presente trabajo investigativo se presenta su respectiva recomendación, cada una de las cuales han sido direccionadas a los principales directivos de La Empresa, y tienen como objetivo principal garantizar la aplicabilidad de los objetivos estratégicos de marketing propuestos en este trabajo investigativo.

SUMMARY

The title of this thesis is: FORMULATION DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLAN FOR THE FARM "HNOS RIVERA" BALSAS CANTON, PROVINCE OF ORO. The overall objective of this research is part of the development of a Strategic Development Plan Rivera for Farm Hnos. Rivera. Belonging to the canton Balsas, Oro Province in order to improve Agricultural production.

The methodology used during the development of this work was based on the application of different methods and techniques, among which are the following: inductive method, deductive method and the historical method, it was necessary to resort to the use of techniques such as observation, survey and interview.

During the preparation of the Strategic Development Plan for farm Hnos. Rivera, was due to meet the following procedure: First, the internal analysis of the property was made, for which an interview was applied to manager - owner; likewise 256 surveys were applied external customers of the farm and the 9 employees as a result of the completion of the field study could be obtained firsthand sufficient information which identified the main strengths and weaknesses of the company.

Secondly proceeded to perform the analysis of external factors to the farm Hnos. Rivera, "to do an analysis of social factors was performed, economic, political and competitive in the middle of that analysis is able to obtain accurate information about the main opportunities and threats for the company.

Identification through also both internal and external analysis of the main strengths, weaknesses, opportunities and threats of La Finca, served us as a basis for structuring the SWOT matrix and then the matrix of high impact, which we obtained the development following strategic objectives:

- ✓ Implement commercial and institutional agreements
- ✓ Properly Advertise products and services for the farm Hnos. Rivera.
- ✓ Implementing a marketing office
- ✓ Incorporate plans and programs of Agricultural Production

At the end of this paper presents a number of conclusions, among which we note the following:

1 The absence of a Marketing office on the grounds of the farm Hnos. Rivera has limited its final position in the domestic and international market.

2 The estate of "Brothers. Rivera "has a variety of products and services agricultural nature, which are not socialized properly and publicized to the general public so that they can ensure the increased number of customers.

3 The farm of "Hnos. Rivera does not have a proper strategic planning of development that could improve agricultural production thereof and consolidate its presence in the commercial market of the province of El Oro.

We note that for each conclusion was reached through the development of this research work their respective recommendation is presented, each of which have been addressed to the senior executives of the Company, and are aimed to ensure the applicability of strategic marketing objectives proposed in this research work.

c. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis lleva por título: **FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA LA FINCA "HNOS RIVERA" DEL CANTÓN BALSAS, PROVINCIA DEL ORO.**; la misma se encuentra ubicada en la ciudad de Balsas provincia del Oro. Su actividad es la producción de agropecuaria de carácter estacional y rotativo lo que ha significado que los propietarios aprovechen los recursos naturales y locales para lograr mejor rentabilidad en cada cultivo o sistema de producción que se implanta cada cinco a seis meses. La rentabilidad que actualmente dispone la finca en las unidades de producción se puede manifestar que responde a ingresos bajos por cado sistema de producción ya que se desconoce sobre los costos de producción que se invierten al momento de iniciar un cultivo, de igual forma en el componente pecuario como los criaderos de tilapia o peces originando bajos rendimientos, el factor organización y planificación es deficiente ya que no se conoce de planeación, permitiendo incluso que en la toma de decisiones para la creación de nuevos sistemas o para invertir, se tome las decisiones menos acertadas, originando incluso perdidas a nivel de finca.

Hoy en día las empresas comerciales deben enfrentarse a cambios radicales en los procesos y funciones, desenvolverse en mercados globales, competitivos y cambiantes; estas razones por sí solas, determinan la necesidad de reorientar las actividades dirigidas al logro de competitividad

que permitan a la empresa tomar el camino de la excelencia y el éxito. En tal sentido, la necesidad de disponer de una guía información contable, eficiente y oportuna resulta imprescindible para dirigir económicamente la entidad, en donde se interpreten los resultados obtenidos y se proyecten el desempeño futuro de la misma, lo que representa un medio efectivo para la Dirección, el control de los recursos y su utilización eficiente, lo que implica que la información a un determinado nivel de dirección sea adecuada y se reciba con tiempo suficiente para controlar su resultado.

Con la formulación del Pan de Desarrollo Estratégico, la finca de los “Hnos. Rivera”, se proporciona de una guía útil para los distintos departamentos de la finca.

Su atención se enfoca en suministrar información sustancial referente al manejo y administración de la empresa, para que sus administradores puedan tomar las decisiones de planificación y control pertinentes y se pueda lograr el posicionamiento en el mercado local.

El objetivo general previsto alcanzar a través de la realización de la investigación se efectivizó a través del cumplimiento consecutivo de varios objetivos específicos, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

a) Realizar un diagnostico situacional de la finca “Hnos. Rivera”: el cumplimiento de esta actividad permitió tener acceso a información pormenorizada de Empresa, la cual debidamente encausada y

minuciosamente analizada fue la base sobre la cual se inicio el desarrollo del trabajo investigativo

b) Hacer un análisis Externo (Oportunidades – Amenazas): actividad que facilito la identificación de las principales fortalezas y debilidades

c) Realizar una análisis Interno (Fortalezas –Debilidades): actividad que facilito la identificación de las principales oportunidades y amenazas

d) Efectuar un análisis FODA de empresa: dicha actividad consistió en agrupar en un gráfico explicativo a las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas obtenidas a través de la realización del análisis de los factores internos y externos de la finca “Hnos. Rivera”.

e) Determinar los objetivos estratégicos de Desarrollo para la finca “Hnos. Rivera”: a través del cumplimiento de esta actividad se determinaron los cuatro objetivos estratégicos, los cuales a su vez se constituyeron en la base sólida sobre la cual se cimento la elaboración del Plan de Desarrollo estratégico propuesto.

f) Elaborar un plan de acción agropecuario para la finca “Hnos. Rivera”: el cumplimiento de esta actividad consolidó el cumplimiento satisfactorio de la investigación.

Los objetivos estratégicos obtenidos a través de la realización del presente trabajo de tesis son los siguientes:

- ✓ Implementar convenios comerciales e interinstitucionales
- ✓ Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la Finca
- ✓ Implementar una oficina de marketing
- ✓ Incorporar planes y programas de Producción Agropecuaria

Con el objetivo de garantizar el cumplimiento efectivo y eficaz de cada uno de los cuatro objetivos estratégicos citados, se procedió a elaborar su respectiva matriz de operativización, cada una de las cuales dentro de su estructura orgánica, contiene la siguiente información: Meta (cuantificable), Estrategia (qué hacer), Política (cómo hacerlo), Actividad (gestiones a cumplir), Tiempo (plazos) y, Responsable quién vigila y garantiza su cumplimiento.

En la parte complementaria del presente trabajo, se señalan las conclusiones y sus respectivas recomendaciones, las cuales tienen como objetivo principal, garantizar la continuidad y competitividad de finca “Hnos. Rivera”, dentro del mercado local.

Finalmente se hacen constar los respectivos anexos que vienen a constituirse en elementos de soporte que avalan la realización de toda investigación.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

La finca de los “Hnos. Rivera”, se halla ubicada en una zona de grandes atractivos turísticos, cuenta con espacio propio. Está ubicada en una de las regiones de extraordinaria belleza y de mayor proyección turística nacional e internacional del Ecuador como lo es el Oro, a una hora y cuarto de la ciudad de Quito por una vía de primer orden, siendo este un recurso natural extraordinario y único, con un paisaje privilegiado, rodeado de vegetación nativa con especies endémicas.

Con el crecimiento de la competencia en la zona la finca Hnos. Rivera se ha quedado rezagada, por lo que su propietario ha visto la necesidad urgente de contar con un Plan Estratégico de desarrollo, para crecer y desarrollarse de forma adecuada y eficiente, Además de hacer frente a la competencia de manera planificada y técnica.

2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

MERCADO

CONCEPTO DE MERCADO

Es el grupo de compradores reales y potenciales que tienen una o varias necesidades y/o deseos, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y vendedores que ofrecen un determinado

producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Estos dos aspectos la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.

Mercado también significa:

- ✓ Lugar en donde se reúnen compradores y vendedores, se ofrecen bienes y servicios en venta y se realizan transferencias de títulos de propiedad.
- ✓ Demanda agregada generada por los compradores potenciales de un producto o servicio.
- ✓ Personas con necesidades por satisfacer, dinero que gastar y de gastarlo

El mercado se enfoca como "todo lugar, físico o virtual, donde existe por un lado, la presencia de compradores con necesidades o deseos específicos por satisfacer, dinero para gastar y disposición para participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. Y por otro lado, la de vendedores que pretenden satisfacer esas necesidades o deseos mediante un producto o servicio

SEGMENTO DE MERCADO

La segmentación de mercados es el proceso mediante el que se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir se divide en el

mercado en varios sub-mercados o segmentos de acuerdo con los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores.

PRODUCTO

Es el elemento central de la oferta que realiza toda empresa u organización, ya sea lucrativa o no, a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue.

PRECIO

Es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.

PUBLICIDAD

Es considerada como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo o segmento objetivo.

PROMOCIÓN

"La promoción es el conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercialización"[1]

PLAN ESTRATÈGICO DE MARKETING

El plan estratégico de marketing es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente

PLAN ESTRATÉGICO ¿POR QUÉ SE LO REALIZA?

Para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los "órganos de decisión" y los distintos grupos de trabajo, buscar el compromiso de todos.

Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

[1] Fuente: Dirección estratégica, disponible (en línea): Direccionestrategica.itam…/el-marketing-de-los-nuevos-servicios, (consultado 10-05-2014)

Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a "obligar" a hacer una "pausa necesaria" para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

¿Qué contiene el plan estratégico? y ¿A qué preguntas responde?

"¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la Misión.

¿A dónde deseamos ir?: Visión estratégica.

¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: Proposiciones; Objetivos estratégicos.

¿Cómo llegamos a ese futuro?: Plan de acción; Reglamento de evaluación"[2].

Procesos de Plan Estratégico de Marketing

Es el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los recursos usados para lograr estos objetivos y sobre las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos.

Para llevarla acabo es necesario analizar diferentes aspectos, clasificados en dos grandes etapas:

a. Etapa primaria o de preparación

[2] Fuente: Plan estratégico, disponible (en línea): www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico, (consultado 12-05-2014)

b. Etapa secundaria o de operación.

La etapa primaria está diseñada para establecer las bases necesarias sobre las cuales pueda partir la empresa y se subdivide en:

- Definición del concepto de misión
- Análisis de posición de la empresa
- Creación de escenarios
- Definición de objetivos estratégicos.

Cabe destacar que esta etapa no solo puede utilizarse para planeación de marketing, sino también para la elaboración de planes financieros, producción, etc.

La etapa secundaria o de operación debe considerar los siguientes puntos:

☞ Establecimiento de metas de venta deseadas por la empresa

☞ Elaboración y asignación de presupuesto total de mercadotecnia

☞ Diseño de orientación estratégica, que comprende:

✓ Estrategias de crecimiento

✓ Estrategias competitivas

✓ Estrategias de mercadotecnia

✓ Estrategias de desarrollo

☞ Medidas de control para el plan

☞ Medidas de evaluación y control

Etapa primaria o de preparación:

- **Concepto de misión**: Antes que una empresa pueda aprovechar las oportunidades que se le presentan, debe preguntarse si realmente conoce el negocio al cual se dedica. La contestación a esta pregunta debe indicar con claridad no solo el negocio, sino que debe ser redactada en tal forma que permita la expansión de la empresa hacia determinadas oportunidades de inversión y al mismo tiempo, que le dé una dirección hacia algo definido.

- **Análisis de posición**: Este análisis contiene la descripción y evaluación de una serie de importantes factores, que afectan el posicionamiento de la empresa. Estos factores se dividen en:

Factores externos: Pueden definirse como aquellas situaciones que afectan a la empresa y sobre las cuales no tiene ningún control, provienen del medio que la rodea y son económicos, sociales, políticos, tecnológicos, legales, geográficos.

Factores internos: Situaciones o condiciones que pueden ser controladas por la propia empresa. Los factores internos son: La empresa misma, proveedores, competidores, canales de distribución, cliente, etc.

Factores clave: Para fijar objetivos, la empresa debe identificar sus áreas clave para el éxito o supervivencia. Algunos factores clave son:

- ✓ Rentabilidad o rendimiento sobre la inversión

- ✓ Productividad
- ✓ Competitividad
- ✓ Participación de mercado
- ✓ Desarrollo de personal
- ✓ Investigación y desarrollo

- ❖ Creación de escenarios: Contempla por una parte las diferentes oportunidades de negocio y por otra, el rendimiento sobre dicha inversión, su crecimiento o evolución, número de clientes actuales y potenciales, número de empresas en su giro, participación de mercado, etc.
- ❖ Definición de objetivos estratégicos: La empresa debe saber en dónde se encuentra y a dónde quiere llegar. El establecimiento de objetivos está basado en los puntos revisados anteriormente. Un objetivo debe ser específico, medible, posible, y con un horizonte de tiempo para lograrlo.

ELEMENTOS DE ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE Y MICRO AMBIENTE

MICRO ENTORNO DE LA EMPRESA:

Proveedores: Son un eslabón importante del sistema de entrega de valor general de la empresa a los clientes. Proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir bienes y servicios. Es de vital importancia la relación con proveedores porque de ella dependen aspectos como calidad del abasto, conocer los precios de nuestros insumos clave, óptimos tiempos de entrega y financiamiento, etc.

Intermediarios de marketing: Ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales. Incluye revendedores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing, e intermediarios financieros.

Clientes: Se dividen en mercados de consumo, mercados industriales, revendedores, mercados de gobierno y mercados internacionales.

- ✓ Mercados de consumo se forman por individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal.
- ✓ Los mercados industriales compran bienes y servicios para su procesamiento ulterior o para usarlos en su proceso de producción.
- ✓ Los mercados de revendedores compran bienes y servicios para revenderlos obteniendo una utilidad.
- ✓ Mercados de gobierno adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o para transferirlos a otros que los necesitan.
- ✓ Mercados internacionales incluye los tipos anteriores de compradores pero en otros países.

Competidores: Una empresa debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes, por lo tanto no es suficiente adaptarse a las necesidades del público objetivo, sino ser mejor que los demás.

Públicos: un público es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, o ejerce un impacto sobre ella.

EL ENTORNO DEL MARKETING

Definición del entorno del marketing.

El entorno del marketing son los participantes y fuerzas externas que influyen en la capacidad del marketing para desarrollar y mantener transacciones exitosas con su consumidor objetivo. Se trata pues de un elemento de profunda incidencia sobre la empresa, el cual tan pronto puede representar ventajas como inconvenientes, y la empresa debe utilizar sus sistemas de investigación de mercados y so información del marketing para observar el medio cambiante en el que se desenvuelve.

El entorno del marketing está formado por dos distintos sub entornos que denominamos como micro-entorno y macro entorno. El micro-entorno está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus públicos. Por otra parte está el macro entorno, el cual consiste en las grandes fuerzas sociales que influyen en todo el micro-entorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

El Macro Entorno

La empresa y sus proveedores, distribuidores, clientes competidores y públicos interactúan en un amplio macro entorno conformado por fuerzas que suponen oportunidades y amenazas para la empresa. Dentro del macro entorno se distinguen seis fuerzas principales:

1. Ambiente demográfico. La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a dimensiones, densidad, ubicación, raza, sexo, edad, ocupación y otras muchas variables.

El ambiente demográfico que afecta a la empresa es muy importante en el marketing puesto que involucra a las personas las cuales constituyen los mercados. Por tanto en la variable demográfica del macro entorno podemos estudiar diversos aspectos, como por ejemplo:

- Cambios en la estructura de edad de la población
- Cambios en la familia
- Cambios geográficos en la población
- Crecimiento en la población mundial

2. Ambiente económico. El ambiente económico está constituido por factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Los mercados necesitan tanto el poder de compra como los consumidores, y este poder de compra depende de los ingresos del momento, de los precios, los ahorros y el crédito. Por todo esto es importante que el marketing tenga en cuenta las principales tendencias en los ingresos y en los cambios en los comportamientos de consumo. Como ejemplo por tanto podemos estudiar en este sentido los siguientes aspectos:

- ✓ Cambios en los ingresos
- ✓ Cambios en las pautas de consumo
- ✓ Desempleo
- ✓ Desarrollo de los países emergentes

3. Entorno medioambiental. En él se incluyen los recursos naturales que afectan a las actividades de marketing. Principalmente son cuatro las tendencias a tener en cuenta respecto al ambiente natural:

- ✓ **Escasez de materias primas.** Para las empresas que utilizan recursos que son escasos los costes se incrementan sin remedio pero habría problemas en traspasar estos costes al consumidor
- ✓ **Incremento en los costes de energía**. Como ejemplo de la problemática que representa está la crisis del petróleo de los años 70.
- ✓ **Incremento en los niveles de contaminación**. Es una situación que trasciende a la opinión pública que se siente preocupada por lo que puede suponer una oportunidad para las empresas vigilantes.
- ✓ **Intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales**. Las empresas pueden verse afectadas por medidas gubernamentales y grupos de presión que reglamenten la utilización de los recursos.

4. Ambiente tecnológico. El ambiente tecnológico está formado por fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de marcado. Las tecnologías son elementos de cambio que pueden suponer tanto el éxito como el fracaso de una empresa, por el simple hecho de que las tecnologías nuevas desplazan a las viejas. Por ello las empresas deben estar pendientes de las nuevas tendencias. Principalmente:

- ✓ **Cambios tecnológicos más rápidos.** Las empresas que no se mantengan al día en cuanto a los cambios tecnológicos pronto verán que sus productos quedan desfasados y dejarán pasar nuevos productos y oportunidades de mercado.
- ✓ **Oportunidades ilimitadas.** La única traba es que los nuevos productos que surjan de las tecnologías ahora en desarrollo deberán ser prácticos y no demasiado costosos.
- ✓ **Presupuestos elevados para la investigación y el desarrollo.** Este hecho provoca que las empresas se interesen más por resolver problemas científicos que por inventar nuevos productos vendibles, por ello se están integrando cada vez más las funciones del marketing dentro de las áreas de investigación y desarrollo.
- ✓ **Mayor cantidad de reglamentos.** Ante la creciente complejidad de los productos el público precisa saber si son seguros, con lo cual se suelen establecer controles sanitarios y de seguridad sobre los productos a fin de que no se entrañe peligro hacia el consumidor. Esto obliga a las empresas a adaptarse a los reglamentos de control de este tipo que se imponen las hora de lanzar un producto al mercado.

5. Ambiente político-legal. Las decisiones en el ámbito del marketing tienen mucho de influencia por parte del estrato político y las decisiones que se toman en él. El entorno político está formado por las leyes, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada. Dentro de este ambiente

político cabe destacar las siguientes fuerzas que influyen en el entorno de la empresa:

- ✓ Legislación para las empresas. Estas leyes suelen ser de diversas características: de protección a las empresas unas de otras (leyes de competencia desleal); de protección de los consumidores de las prácticas comerciales desleales o con el objetivo de proteger los intereses de la sociedad en contra del comportamiento comercial sin restricciones. Estas leyes siguen desarrollándose, con lo cual las empresas deberán estar atentas a este desarrollo con el fin de acoplar sus programas de marketing a las legislaciones actuales y venideras.
- ✓ Desregulación y menor intervención del Estado.
- ✓ Desarrollo legislativo de la Unión Europea.

6. Ambiente socio-cultural. Está constituido por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores básicos, percepciones, preferencias y comportamientos de la sociedad. Las siguientes características culturales pueden influir en la toma de decisiones de marketing:

- ✓ La auto-imagen: autosatisfacción
- ✓ Relación de la gente con la sociedad
- ✓ Relación con las organizaciones
- ✓ Visión del universo
- ✓ Sub-culturas.
- ✓ Cambios en los valores culturales secundarios. Modas, tendencias de la sociedad que van evolucionando y abriendo paso a nuevas

necesidades que las empresas pueden ver como oportunidades de negocio.

EL MICROENTORNO

EL micro entorno son aquellas fuerzas cercanas a la empresa que influyen en su capacidad de satisfacer a sus clientes; la propia empresa, los suministradores, los intermediarios de marketing, los clientes la competencia o los grupos de interés son las principales fuerzas que convienen distinguir en este micro entorno.

1. La propia empresa. Los diferentes departamentos que forman la empresa influyen directamente en las funciones del departamento de marketing. En este departamento se deben tomar decisiones que concuerden con los planes de la alta dirección, además se debe estar en contacto con otros departamentos: en finanzas se intentan conseguir fondos para cubrir el presupuesto de los planes de marketing, en investigación y desarrollo se dedica al diseño de los productos con aquellos atributos que pretenden incluirse en él según el plan de marketing, el de compras se preocupa por obtener provisiones y materiales, en contabilidad se comparan ingresos y costes para de manera que se `pueda comprobar si se están cumpliendo los objetivos de marketing.

2. Suministradores. Son aquellas empresas que proporcionan recursos a la empresa para producir los bienes y servicios. Las variables que afectan de una manera más directa son: número de proveedores, tamaño del

proveedor, poder de negociación y poder de mercado. Tendencias en este sentido:

- ✓ **Integración hacia atrás.** Para evitar problemas de suministros las empresas establecen su propia área de suministros.
- ✓ Producción just in time.
- ✓ Planificación de las compras a largo plazo. De esta manera los departamentos de compras pueden aprovecharse de descuentos.
- ✓ Inputs de marketing.

3. Intermediarios de marketing. Empresas que ayudan a la promoción, distribución y venta de los bienes y servicios de la organización hacia un público objetivo. Hay que estudiar el número, el tamaño, poder de mercado y condiciones de negociación. Tendencias:

- ✓ Luchas fabricante-distribuidor. El fabricante deja de tener la relevancia de la que gozaba en la pasada para pasar a ser el distribuidor el que pone las condiciones.
- ✓ Marcas: líder, retadora y del distribuidor

4. Clientes. Se debe realizar un estudio de las oportunidades y amenazas de los diferentes mercados de clientes a los que se dirige la empresa, cada uno de ellos tendrá unas características especiales que exigirán un cuidadoso análisis del vendedor.

5. Competencia. Estudio de las oportunidades y amenazas derivadas de aquellas empresas que desde un punto de vista amplio compiten con los bienes y servicios de nuestra empresa. Hay que estudiar variables como

- ✓ La competencia actual y potencial (puntos débiles y fuertes)
- ✓ Estrategias pasadas y actuales
- ✓ Barreras de entrada al sector
- ✓ Productos sustitutivos de los nuestros

6. Grupos de interés. Se trata de cualquier colectivo que tenga o pueda tener un impacto sobre la capacidad de la empresa para poder desarrollar y alcanzar sus objetivos de marketing.

"Son grupos:

- ✓ Financieros
- ✓ Medios de masas
- ✓ Instituciones públicas
- ✓ Acciones populares: de interés general o interno (sindicatos) El departamento de relaciones públicas es aquel que se encarga de mantener el contacto con estos grupos"[3].

- **VALORES ÉTICOS:** La empresa moderna es una de las estructuras más importantes de nuestra sociedad, especialmente por su capacidad de crear riqueza y elevar la calidad de vida. Pero este fenómeno

[3] Fuente: Planeación mercadotecnia, disponible (en línea): http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-mercadotecnia/planeacion-mercadotecnia.shtml, (consultado 12-05-2014)

institucional, a pesar de la ingente cantidad de bienes y servicios que ofrece, y que ha hecho incluso posible la existencia de las democracias occidentales, permanece como una realidad incomprendida, incluso a menudo atacada.

Para trazar las líneas de nuestro mundo futuro es preciso que, al señalar el papel que la empresa debe desempeñar en él, se indique también el orden de valores por el que ha de regirse .Pero, ¿qué es el valor? El valor es una perfección, una plenitud por la cual una cosa es digna de ser apetecida o de figurar como término de una voluntad.

“Valor es el bien que puede perfeccionar a la tendencia humana; y por eso es atractivo. Pero no es agotado por el acto intelectual que lo aprehende o por la tendencia que lo desea. La respuesta individual que el sujeto da al valor no consume su contenido. En fin, para la voluntad humana, la inexistencia de una cosa no valiosa es un valor, mientras que no es valiosa la inexistencia de un valor Portador de valor es el sujeto que con sus actos personales incorpora o realiza en distinta medida esos bienes referenciales, esas perfecciones .Pero, ¿cuáles son los sujetos portadores de valor en la empresa? Para responder a esta pregunta es preciso diferenciar el conjunto de elementos que se dan cita en ella, para tratar de definir aquellos que son verdaderos sujetos de consideración ética. Los ejemplos,

sacados de nuestra cotidiana vida económica, nos ayudarán, a entender mejor algunos conceptos de la realidad de las cosas”[4]

- **MISIÓN:**

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas” [5]

- **VISIÓN:**

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

- **OBJETIVOS:**

Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados

[4] Fuente: Empresa y humanismo, disponible (en línea) : //www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/c, (consultado 16-07-2014)

[5] Fuente: Artículo: «Definición de Misión», de Iván Thompson, disponible (en línea): http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html, (consultado: 04-02-2014).

- **ESTRATEGIAS:**

  La estrategia es la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos

- **METAS:**

  Las metas son objetivos a largo plazo, también son cuantificables y mediables y pueden ser mensuales o hasta logros en el día a día. También tienen que ser alineado en el marco y en el tiempo con el objetivo.

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

"El campo del comportamiento del consumidor se originó en el concepto de marketing, dentro del área de los negocios, que se desarrolló en la década de 1950 mediante diversos enfoques alternativos orientados hacia la búsqueda de la rentabilidad, referidos, respectivamente, como los conceptos de producción, producto y venta" (Schiffman&Kanuk, 2005, p 9) fue mucho más fácil para las organizaciones dedicarse a la producción de lo que los clientes deseaban, conocer sus verdaderas pretensiones a través de la investigación. "Las necesidades y los deseos de los clientes se convirtieron entonces en el principal centro focal de la empresa. Ante este marco presentado cobra gran importancia el consumidor, sus necesidades, deseos, expectativas, ya que es a través del análisis de sus gustos y preferencias

que se diseñan los productos y servicios, como consecuencia de esto toma gran importancia.

CLAVES PARA UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO Y/O MARKETING EN LA EMPRESA

Cómo vimos en un post anterior, lo primero que tenemos que valorar como empresarios es el objetivo de negocio que queremos cumplir y si nuestro público objetivo se encuentra en estos canales.

Una vez decidido que el objetivo es estratégico y que nuestros potenciales usuarios/clientes están en los canales sociales, pasaremos a elaborar el plan estratégico de marketing, el cual, en líneas generales, puede tener la siguiente estructura:

- Objetivos del plan: definición de objetivos a corto, medio y largo plazo. (No debemos olvidar que deben ser concretos, medibles y realizables en un periodo de tiempo).

- Establecimiento de mecanismos de control y supervisión: qué indicadores vamos a establecer para saber si vamos bien o mal en la ejecución de nuestra estrategia.

- Elección de los canales y medios: tras el análisis e investigación podremos determinar los espacios y canales más adecuados para llegar a lograr los objetivos perseguidos.

- Planificación de las acciones a realizar: trasladar el plan a un calendario, fijando qué se va a hacer, quién lo va a hacer, cuándo se va a hacer, qué recursos implica, qué resultados se obtienen y qué mejoras podemos aplicar al sistema.

- Definición de la línea editorial y estrategia de contenidos en blogs y redes sociales: establecer qué contenidos vamos a desarrollar, cuál va a ser nuestro modelo de presencia en los canales, cómo vamos a contestar a los usuarios.

- Establecer un protocolo de uso de las redes sociales en la empresa: es interesante desarrollar un manual que fije lo que está aconsejado y lo que no por parte de los empleados de nuestra empresa y la elaboración de un plan de gestión de crisis (contar con un protocolo de actuación ante posibles ataques o situaciones de riesgo).

- Timing: establecer el calendario del plan y las acciones y supervisar el comportamiento de las acciones, los posibles desvíos, las mejoras que podemos aplicar al sistema.

- Evaluación: establecimiento de los indicadores claves, momentos de la evaluación (si se va a hacer en determinados periodos o de forma continua), quién va a evaluar.

- Propuestas de mejora y acciones específicas: batería de propuestas y acciones concretas derivadas de la ejecución de nuestro plan.

De la aplicación del plan, se obtendrá un documento estratégico y una experiencia acumulada que nos permitirá proceder a la elaboración de un nuevo plan retroalimentado del anterior pero con una mayor experiencia y bagaje, que nos permitirá profundizar en la elección de nuevos metas y objetivos para seguir progresando en nuestra organización.

Nuestra recomendación es que antes de abordar acciones, nos detengamos el tiempo necesario en determinar los objetivos y establecer la estrategia y el plan para alcanzarlos, pero que ello no nos lleve a la parálisis empresarial, solo las organizaciones que se ponen en marcha son capaces de avanzar y por experiencia propia cuantos más caminos hayamos andado más destrezas y capacidades dispondremos para seguir progresando.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Figura 1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Para emprender un análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que “existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector”, (Baena et al., 2003).

El análisis del sector abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma.

Es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial:

- ✓ Competidores Directos: Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- ✓ Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- ✓ Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- ✓ Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. Ejemplos: el pan y la galleta; la mayonesa y la mantequilla.
- ✓ Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

Una vez conocidos los elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas se puede proceder al análisis particular de cada una de ellas:

1. AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá

mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector.

En este momento se puede hablar de si un sector es o no contestable, lo que depende de la existencia de barreras de entrada y salida. Por esto, un sector es contestable cuando no existan estas barreras, en el que los precios dependen del nivel competitivo del sector (ley de la oferta y la demanda), sin que influya el número de empresas que existan en el sector. La existencia de barreras de entrada trae consigo los llamados costos hundidos, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Por esto se dice que cuando no hay costos hundidos, las empresas “utilizan” el sector, en el sentido de no estar interesadas en su supervivencia y crecimiento, sino en los beneficios que puede aportarle en un momento determinado, ya que, conseguidos estos, marcharán del sector.

Se entiende por barreras de entrada “a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”, (Dalmau y Oltra, 1997).

Algunas de las barreras de entrada para evitar la vulnerabilidad de los sectores que definen esta fuerza son:

Inversión necesaria o Requisitos de Capital:

Son necesidades mínimas elevadas de invertir capital en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios, publicidad o en la comercialización.

En determinados sectores, la inversión que se necesita tan solo para formar parte del mismo es tan enorme que las empresas no pueden afrontarla, por muy grandes que estas sean. Esto es lo que ocurre, por ejemplo, con el sector de los aviones de pasajeros, en el que Boeing y AIRBUS tienen un dominio tan aplastante del mercado que difícilmente pueden competir con ellos. Otros sectores no tienen costos de entrada tan fuertes.

Economías de escala:

Estas ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción durante un período de tiempo concreto y definido; por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa, por lo que hay que producir a gran escala. Por esto, una empresa que desee formar parte de este sector tendrá que decidir si entra con una escala pequeña de producción, lo que implica costos unitarios muy importantes, o bien entra con una gran capacidad de producción, sabiendo que se arriesga a que esta capacidad sea infrautilizada mientras el volumen de producción no sea suficiente, con los costos que ello conlleva.

Curva de experiencia:

Abarca el knowhow acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización: gestión, tecnología de productos, procesos, etc.

Ventaja absoluta en costos:

El hecho de ser los primeros en llegar a un sector, unido a otros factores como el abastecimiento de una materia prima o las economías de aprendizaje, provocan que la empresa que ya está dentro del sector tenga ventajas en costos, lo que supone un impedimento importante para aquellas empresas que quieren formar parte de ese sector.

Diferenciación del producto:

Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro; puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc. Es muy difícil para una empresa que entra nueva en un sector competir contra otras que ya están asentadas en el mismo; y es que estas empresas asentadas cuentan ya con una marca reconocida y una fiel clientela, lo que obliga a las empresas entrantes a realizar importantes inversiones en publicidad, un costo que habrían ahorrado si hubieran entrado antes que la que ya es su competencia en el sector. Otro camino que pueden recorrer estas nuevas empresas para no gastar tanto en publicidad es el de competir

en precios con las empresas establecidas, o bien actuar en los nichos de mercados que estas no consideran.

Acceso a canales de distribución:

Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado. Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo ve en el punto de venta. Para una empresa nueva en el sector no es sencillo ocupar un lugar en los canales de distribución, los cuales están ocupados ya por las empresas conocidas. Además, empresas noveles no tienen esa relación de confianza con el vendedor final como para ocupar un puesto de privilegio en el lugar de venta. Un ejemplo de esto es lo que ocurre en los supermercados, donde el espacio está limitado al que ofrecen las estanterías, y que ya están ocupados por las empresas ya asentadas en el sector. Si se impide el acceso a los canales se imposibilita el éxito de la empresa.

Identificación de marca:

Barrera relacionada con la imagen, credibilidad, seriedad y fiabilidad que la empresa tiene en el mercado como consecuencia de una forma de actuar y de las características de su producto, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca. Como ejemplo de esto se tiene la identificación por parte de muchos consumidores del refresco de cola tan solo con la Coca Cola.

Barreras gubernamentales:

Son las impuestas por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, copyrights, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad, etc. Ejemplos de esto son los taxis y televisiones (licencias), los trabajos de investigación (patentes). Pueden ser también subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales; por ejemplo, en Europa los Gobiernos de distintos países subvencionan y estimulan a las empresas que incursionan en la generación de energía a partir de fuentes renovables. Estas barreras, que cada vez son mayores sobre todo en lo relacionado con calidad y medio ambiente, suponen costos importantes para la entrada de nuevas empresas.

Represalias:

Referidas a las represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector según interpreten la entrada de la nueva empresa. Estas represalias podrían consistir en campañas de publicidad agresivas o bruscas bajadas de precios hasta asfixiar a la nueva empresa, cuyo margen de beneficios es inferior porque está empezando. Esta última medida conllevaría a la ruina de la empresa nueva. En función de la reacción de las empresas establecidas, entrarán más o menos empresas nuevas.

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende, principalmente, de las barreras de entrada y de la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector ante los recién llegados. Por otro lado, la

efectividad de estas barreras para disuadir a las empresas entrantes depende de los recursos con los que estas cuenten.

2. AMENAZA DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden remplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien.

Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos por ella. Por ejemplo, si dicha empresa vende refrescos tiene presente la amenaza de los vendedores de agua mineral, fabricantes de jugos naturales, batidos, etc.; pero no sólo eso, su competencia también serían los jugos que las familias se pueden hacer en casa. En ese sentido estarían compitiendo casi con los agricultores que producen naranjas y con los fabricantes de exprimidores.

El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como (Baena et al., 2003):

Disponibilidad de sustitutos:

Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.

Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:

Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.

Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto:

Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.

Costos de cambio para el cliente:

Si los costos de cambio son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

En fin, la entrada de productos sustitutos, según sean su calidad, disponibilidad, costos y rendimiento, pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una

empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede lastrar su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración.

El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan; y las variables más significativas de esta fuerza son las siguientes:

Concentración de proveedores:

Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector las realizan pocas o muchas compañías.

Importancia del volumen para los proveedores:

Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores, o sea, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores.

Diferenciación de insumos:

Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.

Costos de cambio:

Se refiere a los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de altos costos de cambio puede dar un relativo poder a los proveedores.

Disponibilidad de insumos sustitutos:

Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden remplazar a los tradicionales.

Impacto de los insumos:

Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.

Como se puede comprender de las variables anteriores, el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Si por el contrario, el producto que ofrece es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir,

existe un gran número de proveedores, su influencia se verá disminuida. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta.

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación. Las principales variables que definen estos factores son:

Concentración de clientes:

Identificar el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector. Si el número de clientes existentes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.

Volumen de compras:

Mientras más elevado sea el valor económico de las compras que realiza el cliente, este podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores.

Diferenciación:

Mayor será el poder de negociación de los clientes mientras menos diferenciados estén los productos o servicios. Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.

Información acerca del proveedor:

Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidad y precios que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.

Identificación de la marca:

Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar a identificar un producto con una marca, como el ejemplo de la Coca Cola.

Productos sustitutos:

La existencia de productos sustitutos le permite al comprador presionar más sobre los precios.

Existen personas que han considerado que una estrategia adecuada por parte de una empresa de negocios tendrá como componente clave el intento de neutralizar el poder de negociación de proveedores y compradores. Esta idea ha cambiado hoy en día y se ha desarrollado la idea de que debe haber

una relación mutuamente benéfica, entre proveedor y comprador. Es muy importante que haya un equilibrio y una buena relación entre proveedores y compradores, esta relación debe ser de colaboración en vez de confrontación**.**

5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto/servicio. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

Concentración:

Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización; así como el tamaño de las mismas. Se plantea que hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos. En mercados de dominio de una empresa (como Microsoft en sistemas operativos para PCs), la empresa dominante tiene libertad para la fijación de precios. En el caso de oligopolios (mercado liderado por un pequeño grupo de empresas) la competencia en precios queda limitada a acuerdos de “precios paralelos” entre estas empresas. En mercados en los que dominan claramente dos empresas, como el caso de Coca Cola y Pepsi, la competencia no se da en precios, ya que son similares, sino en campañas de publicidad y promoción.

Diversidad de competidores:

Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas. Hace algunas décadas, las empresas que competían dentro de un mercado tenían características muy similares en cuanto a su estructura organizativa, costos e incluso objetivos; eso provocaba menor rivalidad al tener un funcionamiento tan similar. Con la globalización y la apertura de fronteras, la competencia ha crecido enormemente así como las condiciones en la que se compite, puesto que las empresas han cambiado y tienden a la deslocalización. Las que aún no se han des localizado tienen orígenes, estructuras, costos y objetivos distintos, pero un solo mercado de actuación.

Condiciones de los costos:

Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.

Un exceso de capacidad obliga a bajar los precios. Hasta dónde puede llegar una empresa en la bajada de precios dependerá de la estructura de sus costos. Como norma general, la empresa ha de cubrir siempre sus costos fijos y variables.

Diferenciación del producto:

Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc. La tendencia por parte de los consumidores a sustituir un producto por otro será mayor cuanto más se parezcan los productos que ofertan las empresas, esto obliga a reducir los precios de los mismos con el fin de incrementar las ventas.

Costos de cambio:

Cuando los costos de cambio de unos productos a otros son bajos se fomenta la lucha interna dentro del sector.

Grupos empresariales:

La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.

Efectos de demostración:

Necesidad de triunfar en los mercados más importantes para poder introducirse con mayor facilidad en los demás.

Barreras de salida:

La rivalidad será alta sí los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o si hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como por ejemplo

- ✓ **Recursos duraderos y especializados:** existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.
- ✓ **Barreras emocionales:** La resistencia a liquidar o salir del negocio generada por compromisos de carácter afectivo del empresario.
- ✓ **Restricciones gubernamentales o contractuales:** Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio, o la protección contractual de los empleados en caso de despido.

“El hecho de que las barreras de salida sean muy elevadas contribuye enormemente al deterioro del atractivo de la industria en los mercados maduros y declinantes.

Del análisis de esta fuerza se puede deducir que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.”[6]

[6] Tomado de Modelo de competitividad, disponible (en línea): http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1435291/Modelo-de-competitividad-de-las-cinco-fuerzas-de-Porter.html, (consultado 19–10-2013)

e. MATERIALES Y MÉTODOS

El desarrollo del presente trabajo investigativo demandó la utilización de los siguientes recursos materiales:

1. Esferográficos
2. Portaminas
3. Hojas de papel bond
4. Material bibliográfico
5. Equipo de computación (laptop)
6. Impresora laser
7. Fotocopias
8. CD,s
9. Dispositivos de almacenamiento de datos (USB)

MÉTODOS

Para la elaboración y posterior estructuración del presente trabajo de investigación, fue necesario recurrir a la utilización de diferentes métodos y técnicas de recopilación de información, los cuales a continuación se detallan:

Método inductivo: este método se caracteriza porque parte de un proceso que va de lo particular a lo general. Fue utilizado durante la ejecución del estudio de mercado a través de la aplicación de las técnicas de la encuesta y la entrevista, las cuales fueron aplicadas a un número significativo de

clientes, a todos los empleados y trabajadores, así como al propietario de la finca HNOS. RIVERA.

Método deductivo: Este método se caracteriza porque parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlos a casos individuales y comprobar así su validez. Este método fue utilizado en la recopilación de toda la información tanto interna como externa de La finca HNOS RIVERA, con el propósito de hacer un diagnóstico general de la misma para luego realizar el análisis F.O.D.A.

Método histórico: A través de la utilización de este método, pudimos recopilar datos y referentes históricos de la finca HNOS: RIVERA, los cuales nos permitieron entender de manera clara y precisa la problemática planteada, permitiéndonos realizar el planteamiento de las estrategias necesarias para mejorar la finca.

TÉCNICAS

La observación: La aplicación de esta técnica facilita al investigador acceder a datos primarios, con la finalidad de obtener la información básica que le permita encontrar y visualizar los problemas existentes por los que atraviesa la empresa objeto de estudio.

La utilización de esta técnica nos permitió observar de manera detallada los eventos y acontecimientos en el sitio mismo de su existencia, de tal forma que no perdió el contexto o se interrumpió los acontecimientos cotidianos que se desarrollan a lo interno de la finca HNOS RIVERA; además se tuvo acceso a observar una serie de documentos y referentes teóricos que fueron el sustento central de la presente investigación.

La Entrevista: Está técnica permitió un dialogo directo y fluido con los principales directivos de la finca HNOS RIVERA, con el objetivo de obtener información fehaciente sobre el problema de estudio y así llegar a concluir los objetivos planteados; esta técnica fue aplicada con el objetivo de obtener datos y referentes que nos proporcionen una visión global de la estructura de Empresa y de sus principales puntos fuertes y débiles.

La encuesta: Es la técnica que permite recabar información en forma escrita, a través de cuestionarios de preguntas previamente establecidas, las cuales son propuestas por el investigador. Esta técnica fue aplicada a 256 clientes de la finca HNOS RIVERA; así también a sus 9 empleados y trabajadores, con la finalidad de captar la información útil y necesaria para la realización de la presente investigación, tabularla, graficarla y analizarla.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población estudiada para la presente investigación corresponderá al flujo de turistas tanto nacionales como extranjeros que visitan la finca HNOS. RIVERA y que constituye su base de datos de clientes hospedados durante el año 2012.

Determinación de la muestra.

La aplicación de la encuesta requiere determinar la muestra, que ayudará en la toma de decisiones, al establecer más puntualmente al segmento de mercado al cual se está dirigiendo la misma.

La fórmula para calcular el número de encuestas a realizarse en el estudio de mercado es:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dónde:

N = Población total

e = Nivel de confiabilidad – margen de error

Para el cálculo de la muestra se ha estimado un nivel de error muestral del 5% sobre la población total de 700 clientes que acudieron durante el año 2012 a la finca HNOS. RIVERA y que pertenecen al estrato socioeconómico medio, medio alto, y alto.

Con estos datos a continuación se muestra la aplicación de la fórmula de la muestra para una población conocida:

$$\mathbf{n} = \frac{\mathbf{700}}{\mathbf{1} + (\mathbf{700} * \mathbf{0.05^2})}$$

$$\mathbf{n} = \frac{\mathbf{700}}{\mathbf{2.75}} = \mathbf{255.52} \approx \mathbf{256}$$

Número de encuestas = 256

Por otro lado se considero el número total de empleados y trabajadores (9) de la finca HNOS. RIVERA.

f. RESULTADOS

ANTECEDENTES DE LA FINCA HNOS. RIVERA

La finca HNOS. RIVERA, es una empresa que aparece en el 1996, es dirigida por su Administrador – Propietario, la misma se ha mantenido durante 18 años en el mercado agropecuario del cantón Balsas Provincia del Oro.

La finca HNOS RIVERA, se dedica a la producción, venta y comercialización de productos agropecuarios, a nivel del cantón Balsas, entre, otros. Se tiene como propósito de contribuir al desarrollo socioeconómico de la provincia del Oro, ofreciendo productos y servicios de buena calidad. La finca cuenta con capital propio y una estructura regular para el desarrollo de todas las actividades que se desarrollan en ella. Las instalaciones son propias por lo que no se tiene que cubrir arriendos de ninguna naturaleza, por encontrarse cerca de una de las vías principales facilita la llegada y salida de esta a los clientes.

La finca HNOS. RIVERA cuenta con la siguiente maquinaria: tractor, bombas de agua, bombas de fumigación. Herramientas como son barretas, picos, palas azadones, rastrillos, redes, etc. Equipos como son: computadoras, impresoras, entre otros.

El área Administrativa de la finca HNOS: RIVERA, no se halla adecuadamente estructurada, ya que no ha sido realizada de forma técnica, la misma es fundamental para su funcionamiento, posicionamiento en el mercado, captación

de nuevos clientes, mejoramiento de las relaciones comerciales, además del desempeño interno de empleados y trabajadores.

Todo esto con el fin de obtener un mayor desarrollo de eficiencia en los procesos de gestión empresarial que realiza la finca. El propietario considera conveniente que se realice la estructura organizativa en su empresa.

La finca HNOS. RIVERA no cuenta con misión, visión, objetivos corporativos, valores empresariales que son de gran importancia para su desenvolvimiento y desarrollo productivo agropecuario y comercial.

ANÁLISIS DE LAS 4P,S REALIZADA A LA FINCA HNOS. RIVERA

PRODUCTO

Los productos y servicios que ofrece la finca HNOS. RIVERA son los siguientes:

- Producción y venta de frutas de la zona
- Producción y venta piscícola (tilapia)
- Producción y venta de aves de corral (gallinas)
- Producción y venta de ganado porcino

PRECIO

Al constituirse en una empresa comercializadora de bienes y servicios para los

habitantes del cantón Balsas la prestación de estos servicios están orientados a la obtención de lucro por la prestación de los mismos.

Los rangos de utilidades oscilan entre el 25% al 30%, de donde se debe cubrir, siembras, seguros, sueldos, mantenimiento de maquinaria, e infraestructura, entre otros.

PLAZA

Los servicios de venta de productos agropecuarios que ofrece la finca HNOS. RIVERA a sus clientes los realiza de manera personalizada y directa, es decir no existen intermediarios para dichas operaciones, la ubicación de Empresa, se halla ubicada en el cantón Balsas, donde se realizan el 100% de las actividades.

PROMOCIÓN

De las conversaciones y entrevistas realizadas, ya sea al talento humano, que labora en la finca HNOS. RIVERA, así como a sus directivos se pudo determinar que no cuenta con un programa de marketing, paquete publicitario que le permita comunicar a la ciudadanía y provincia del Oro en general la bondad de sus productos y servicios, determinándose que su producto estrella son las frutas.

DIAGNÓSTICO ESTRÁTEGICO DE LA FINCA HNOS. RIVERA

Podemos conceptualizar al diagnóstico estratégico como la herramienta a través de la cual se puede identificar de manera clara y objetiva los factores claves y estratégicos que inciden en una determinada organización y su capacidad de respuesta ante el impacto de estos factores. Se constituye y convierte en el punto de partida para realizar el pronóstico. Es decir se define como el análisis de los factores externos e internos o también conocido como el análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta de tipo administrativo, que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener de una manera clara un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. FODA significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

De estas cuatro variables, las fortalezas y debilidades son internas a la empresa, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. Mientras que las oportunidades y amenazas son externas a la empresa, por lo que en general resultan difíciles de modificarlas.

ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno también conocido como auditoría interna, consiste en el estudio de los diferentes aspectos o factores que existen dentro de la empresa

con el fin de conocer el estado o la capacidad con que esta cuenta y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, materiales, tecnológicos entre otros.

Con el objetivo de obtener los datos y referentes que permitan poder identificar de manera clara y precisa las diferentes fortalezas y debilidades que caracterizan a la finca HNOS. RIVERA, se diseñaron diferentes modelos de encuestas las cuales fueron aplicadas a una muestra de 256 clientes de empresa, así como a 10 clientes internos o empleados. Se realizó una entrevista con el propietario que es el administrador de la finca, los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas y la entrevista señaladas, a continuación se detallan:

ENCUESTA APLICADA A CLIENTES EXTERNOS DE LA FINCA HNOS. RIVERA DEL CANTÓN BALSAS, PROVINCIA DEL ORO

1. ¿Cuáles de las siguientes variables han sabido satisfacer de manera clara y objetiva sus expectativas de un buen servicio?

CUADRO N° 1

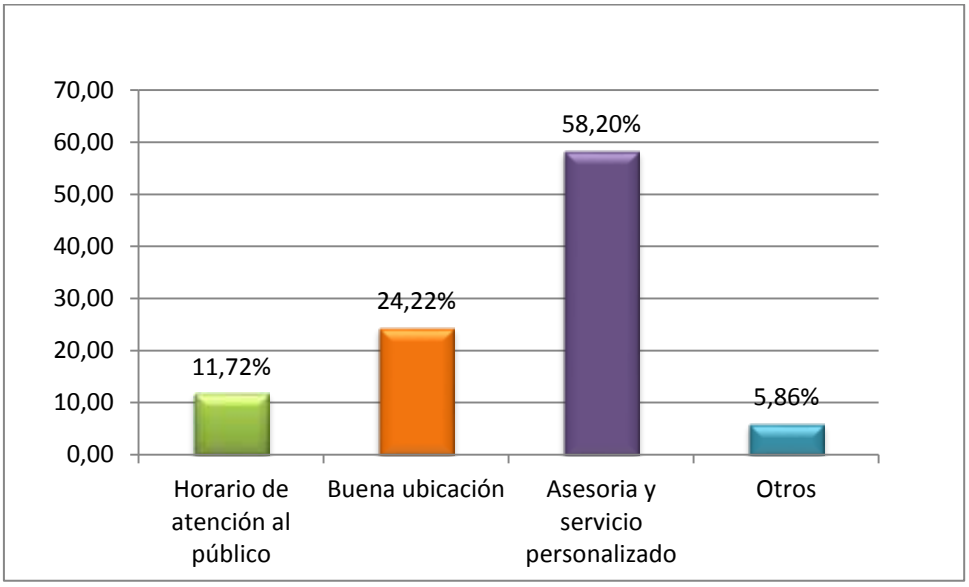
Nivel de satisfacción de servicios

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Horario de atención al público	30	11,72
b)	Buena ubicación	62	24,22
c)	Asesoría y servicio personalizado	149	58,20
d)	Otros	15	5,86
	TOTAL	**256**	**100**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la finca Hnos. Rivera
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

GRÁFICO N° 1

Nivel de satisfacción de servicios



INTERPRETACIÓN

El 58,20% de respuestas obtenidas indican que la asesoría y servicio personalizado que ofrece diariamente finca a sus clientes, fue el factor determinante para ser clientes de esta empresa; el 24,22% manifestó que por

la buena ubicación de la finca es el parámetro principal que suple sus expectativas de un buen servicio.

2. ¿Cuáles de las siguientes variables han influido de manera positiva para que usted acceda a los productos y servicios que ofrece la finca Hnos. Rivera

CUADRO N° 2

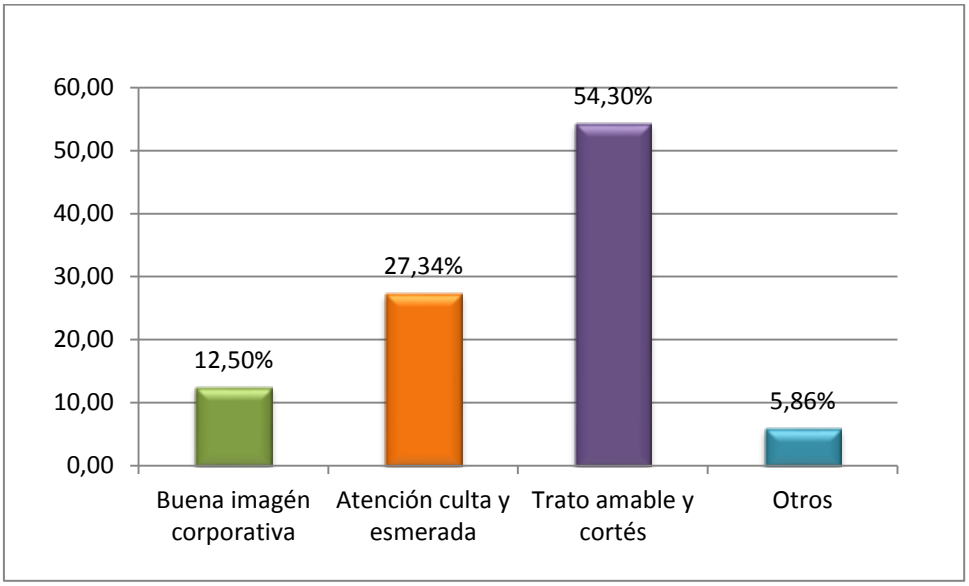
Variable de aceptación corporativa

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Buena imagen corporativa	32	12,50
b)	Atención culta y esmerada	70	27,34
c)	Trato amable y cortés	139	54,30
d)	Otros	15	5,86
	TOTAL	**256**	**100**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la finca Hnos. Rivera
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

GRÁFICO N° 2

Variable de aceptación corporativa



INTERPRETACIÓN

Según el criterio mayoritario del 54,34% de personas encuestadas, el trato amable y cortés que tiene finca, son los factores principales para que un gran conglomerado de personas accedan a sus servicios y productos, mientras que

para el 27,34% de encuestados, la atención culta y esmerada que prestan a los clientes el talento humano que labora en la finca, se constituye en el segundo factor de importancia para que las personas accedan a sus servicios.

3. ¿Cuáles de las siguientes variables han contribuido significativamente para que La finca Hnos. Rivera, logre consolidar su presencia en el mercado comercial local?

CUADRO N° 3

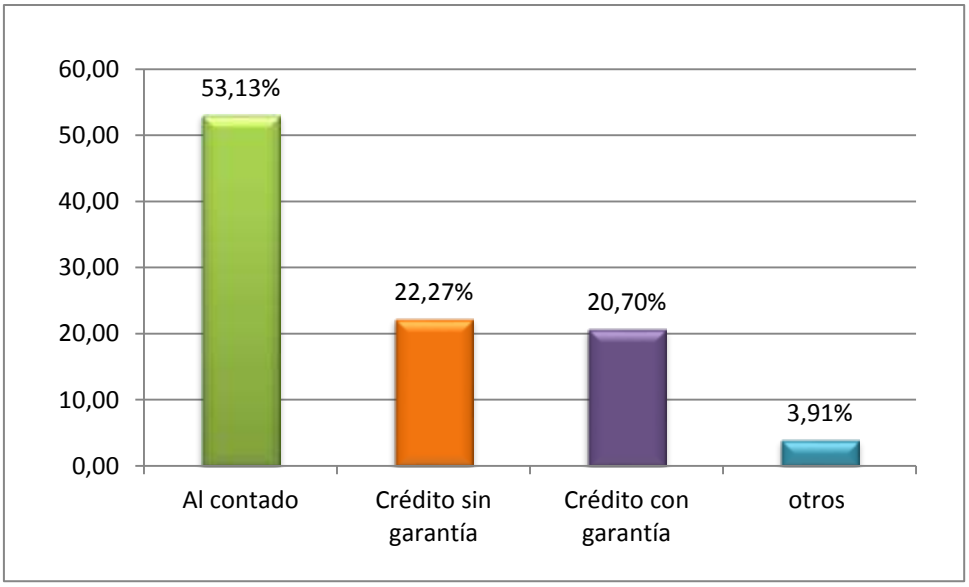
Nivel de consolidación dentro del mercado comercial local

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Al contado	136	53,13
b)	Crédito sin garantía	57	22,27
c)	Crédito con garantía	53	20,70
d)	otros	10	3,91
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la finca Hnos. Rivera
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

GRÁFICO N° 3

Nivel de consolidación dentro del mercado comercial local



INTERPRETACIÓN

El 53,13% de las personas encuestadas señalan que el nivel de consolidación de la finca, es la venta al contado de los productos y servicios, para el 22,27% es el crédito sin garantía, siendo estos los factores determinantes en el nivel de consolidación de la finca en la localidad.

4. ¿Además de los servicios y productos que en la actualidad brinda la finca HNOS. RIVERA a sus clientes y usuarios, según su criterio personal que otra característica importante la diferencia del resto de la competencia?

CUADRO N° 4

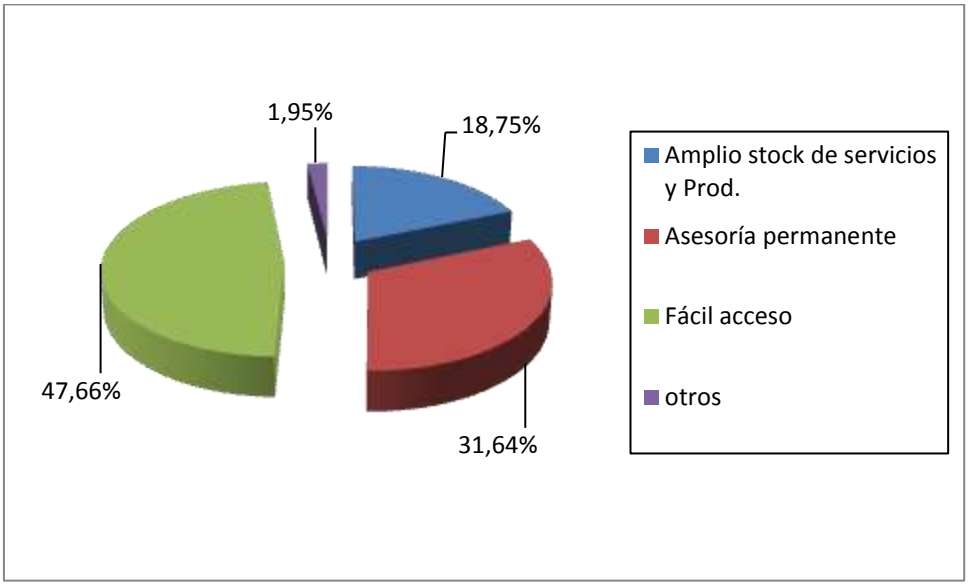
Nivel de diferenciación de la competencia

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Amplio stock de servicios y Prod.	48	18,75
b)	Asesoría permanente	81	31,64
c)	Fácil acceso	122	47,66
d)	otros	5	1,95
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la finca Hnos. Rivera
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

GRÁFICO N° 4

Nivel de diferenciación de la competencia



INTERPRETACIÓN

El 47,66% de respuestas a la presente pregunta sostienen que el fácil acceso que ofrece la finca Hnos. Rivera a sus clientes lo diferencian de la competencia, mientras que un 31,64% consideran que la asesoría permanente que brinda a sus clientes es el factor clave para mantenerse al margen de la competencia.

5. ¿A través de que medio de comunicación tuvo usted acceso a conocer los servicios y productos que ofrece la finca Hnos. Rivera a sus clientes y usuarios?

CUADRO N° 5

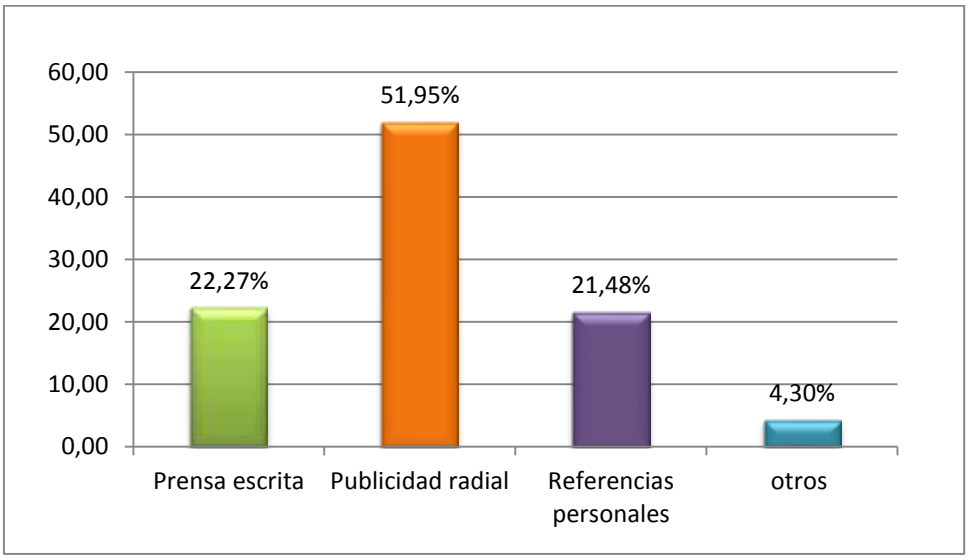
Sistemas publicitarios de la finca Hnos. Rivera

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Prensa escrita	57	22,27
b)	Publicidad radial	133	51,95
c)	Referencias personales	55	21,48
d)	otros	11	4,30
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la finca Hnos. Rivera
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

GRÁFICO N° 5

Sistemas publicitarios de la finca Hnos. Rivera



INTERPRETACIÓN

El 51,91% de personas encuestadas conocieron de las bondades y servicios que ofrece finca Hnos. Rivera es a través de referencias personales, es decir por personas particulares; mientras que para un 22,27% de encuestados manifestaron que conocen de las bondades de los servicios de la finca es por la prensa escrita.

6. ¿La finca Hnos. Rivera debería emprender en una sólida y permanente campaña de difusión y promoción de sus productos y servicios?

CUADRO N° 6

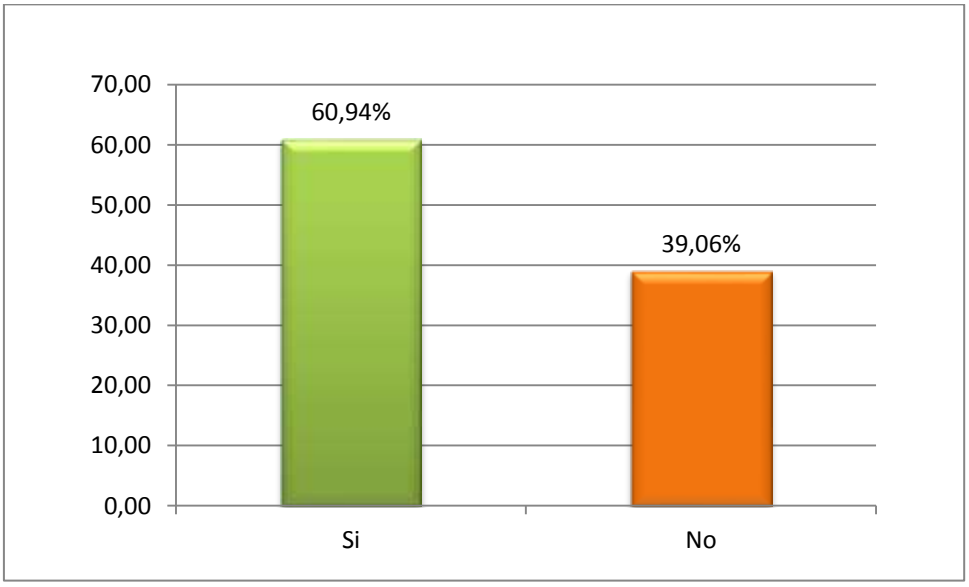
Promoción y difusión de productos y servicios

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	156	60,94
b)	No	100	39,06
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la finca Hnos. Rivera
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

GRÁFICO N° 6

Promoción y difusión de productos y servicios



INTERPRETACIÓN

El 60,94% de personas encuestadas respondieron a esta pregunta que la finca debería de emprender en una sólida y permanente campaña de difusión y promoción de sus servicios y productos, en cambio el restante 39,06% muestran su inconformidad ante esta posibilidad.

7. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva a través de que medios de comunicación considera usted que la finca Hnos. Rivera debería publicitar y difundir sus productos y servicios?

CUADRO N° 7

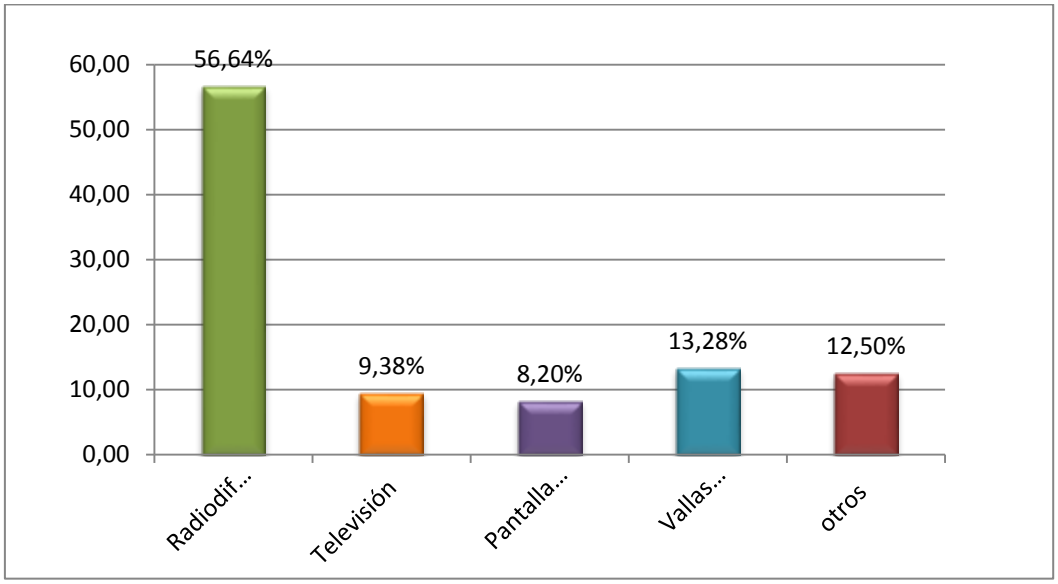
Alternativa de publicidad

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Radiodifusoras	145	56,64
b)	Televisión	24	9,38
c)	Pantallas publicitarias	21	8,20
d)	Vallas publicitarias	34	13,28
e)	otros	32	12,50
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la finca Hnos. Rivera
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

GRÁFICO N° 7

Alternativa de publicidad



INTERPRETACIÓN

El 56,64% de las respuestas obtenidas manifiestan que en la actualidad el medio más apropiado para que la finca promocione sus productos y servicios, es a través de radiodifusoras, el 13,28% de respuestas obtenidas dicen que el medio a través del cual la finca Hnos. Rivera debe publicitarse es a través de la vallas publicitarias.

8. ¿Debería la finca Hnos. Rivera ampliar su infraestructura a través de la creación de nuevos servicios?

CUADRO N° 8

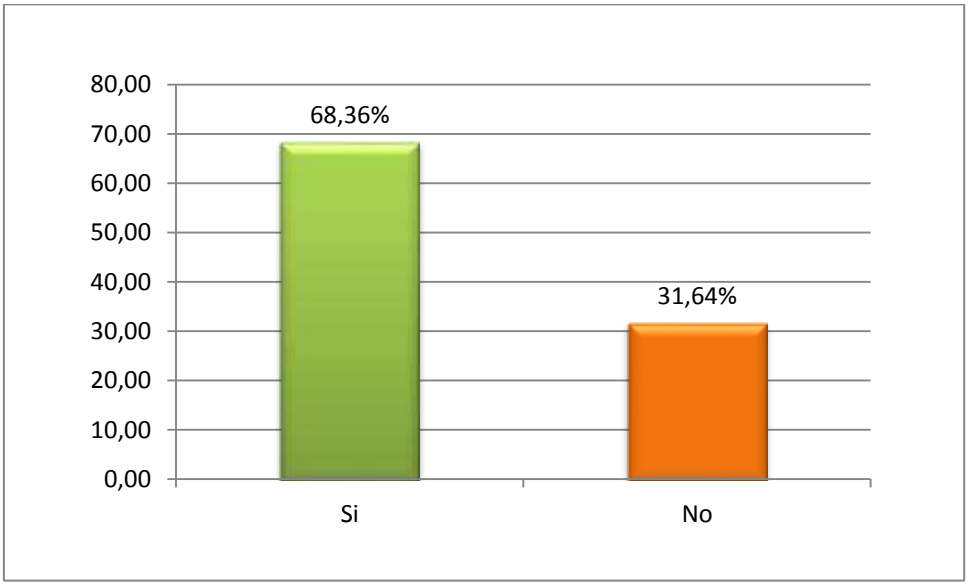
Criterios de ampliación de la infraestructura de la finca

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	175	68,36
b)	No	81	31,64
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la finca Hnos. Rivera
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

GRÁFICO N° 8

Criterios de ampliación de la infraestructura de la finca



INTERPRETACIÓN

Un porcentaje del 68,36% de personas encuestadas manifiestan que la finca no debería crear nueva infraestructura, en cambio un 31,64% de personas encuestadas miran con buena perspectiva económica el hecho de que la finca amplié o cree nueva infraestructura.

9. ¿Considera usted que la finca Hnos. Rivera, estaría en capacidad de ofrecer nuevos servicios?

CUADRO N° 9

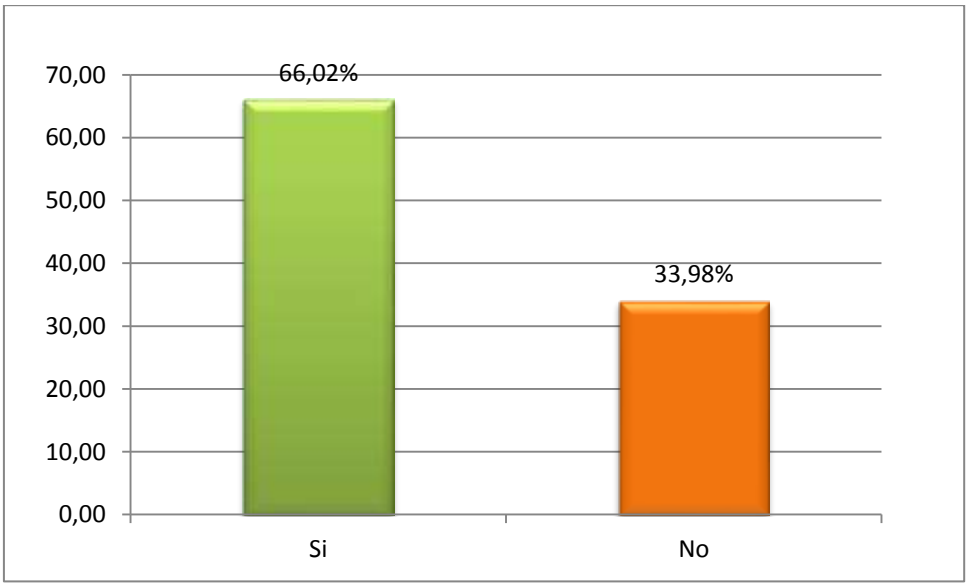
Indicadores de ampliación del stock de productos y servicios de la finca

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	169	66,02
b)	No	87	33,98
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de finca Hnos. Rivera
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

GRÁFICO N° 9

Indicadores de ampliación del stock de productos y servicios de la finca



INTERPRETACIÓN

Al decir del 66,02% de personas encuestadas la finca Hnos. Rivera, si estaría en plena capacidad de ofertar nuevos productos y servicios, en cambio, un porcentaje del 33,98% de las personas encuestadas supieron manifestar que el actual stock de productos y servicios que ofrece la finca a sus clientes es suficiente y suple ampliamente sus necesidades.

10. ¿Debería la finca Hnos. Rivera realizar convenios comerciales con el objetivo de satisfacer plenamente las expectativas de todos sus usuarios?

CUADRO N° 10

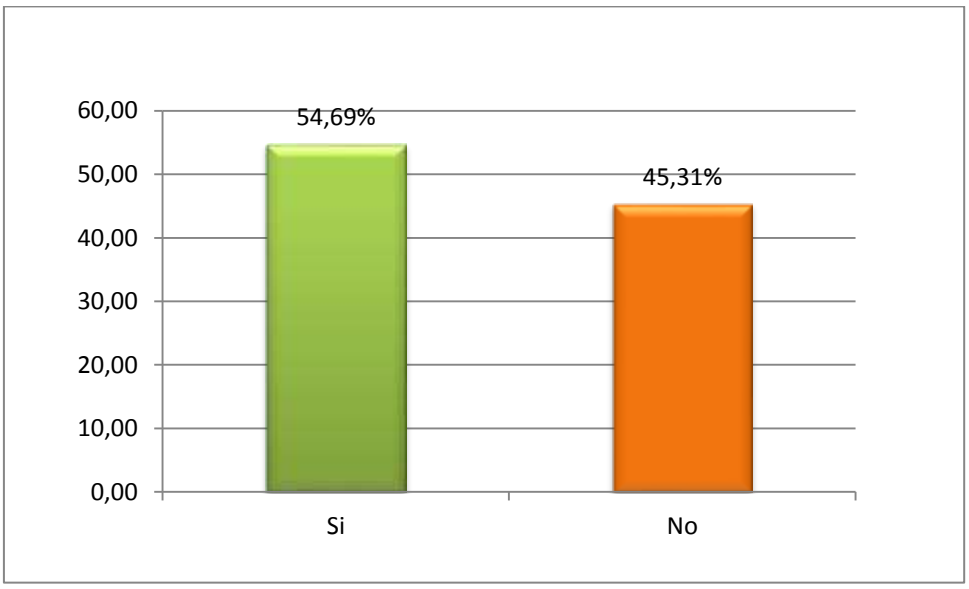
Alternativas de satisfacción de servicios ofertados por la finca

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	140	54,69
b)	No	116	45,31
	TOTAL	**256**	**100,00**

FUENTE: Encuesta realizada a los clientes de la finca Hnos. Rivera
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

GRÁFICO N° 10

Alternativas de satisfacción de servicios ofertados por la finca



INTERPRETACIÓN

Debido a lasa bondades que ofrecen a las empresas e instituciones los convenios comerciales, para el 54,698% de las personas encuestadas responden que la finca si debería realizar convenios comerciales con organizaciones e instituciones, mientras que para el 45,31% manifiestan su disconformidad con esta propuesta, ya que no la consideran útil o necesaria para la finca.

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA FINCA HNOS. RIVERA DEL CANTÓN BALSAS, PROVINCIA DEL ORO

1. Según su criterio personal, el ambiente de trabajo que se percibe al interior de la finca Hnos. Rivera es:

CUADRO Nº 11

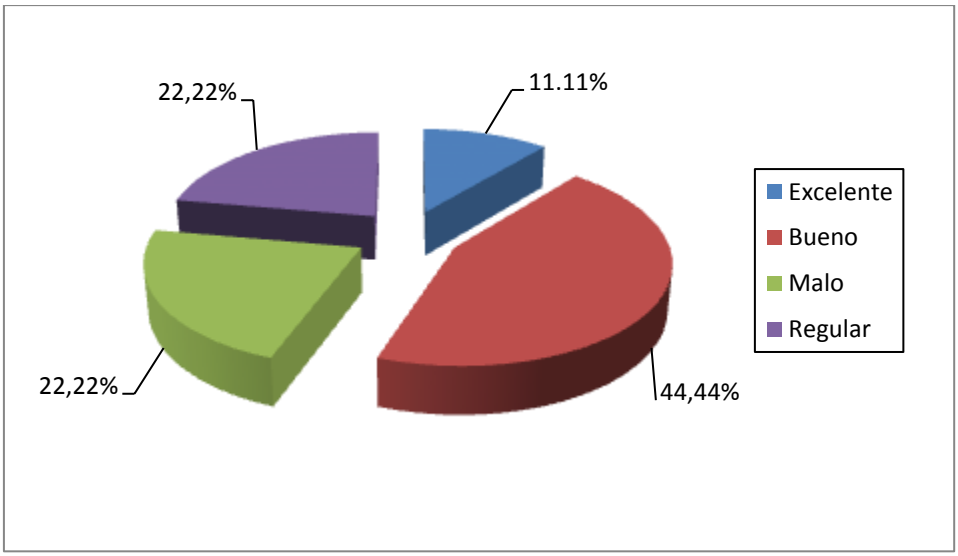
Ambiente laboral al interior de la finca Hnos. Rivera

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Excelente	1	11,11
b)	Bueno	4	44,44
c)	Malo	2	22,22
d)	Regular	2	22,22
	TOTAL	**9**	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal que labora en la finca Hnos. Rivera
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

GRÁFICO Nº 11

Ambiente laboral al interior de la finca Hnos. Rivera



INTERPRETACIÓN

El 44,44% de las personas que laboran en esta empresa supieron manifestar a través de sus respuestas que el ambiente de trabajo que se percibe en el interior de la finca es bueno, mientras que para el 22,22% es malo; para el

22,22% es regular y finalmente para el 11,11% es excelente, respuestas que se enmarcan dentro de los parámetros de aceptabilidad.

2. Las relaciones interpersonales entre los funcionarios que laboran en la finca Hnos. Rivera, son:

CUADRO N° 12

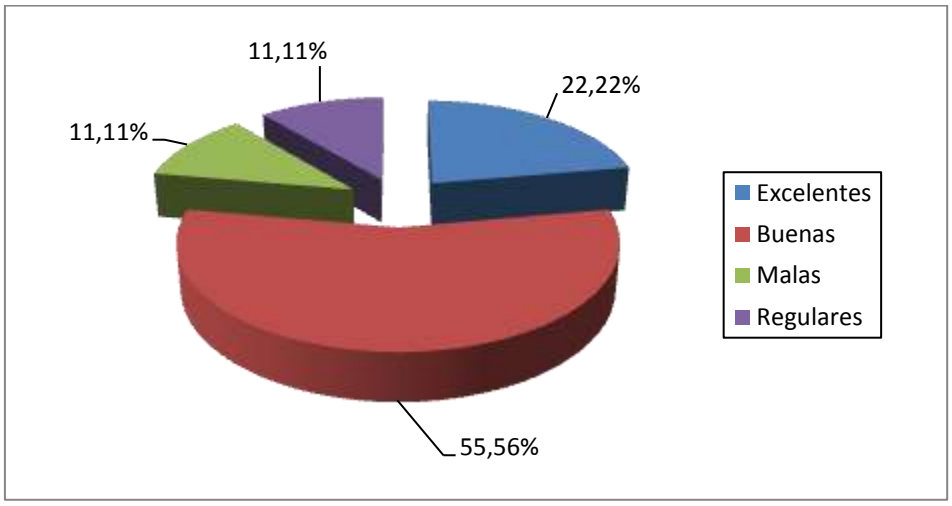
Relaciones interpersonales

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Excelentes	2	22,22
b)	Buenas	5	55,56
c)	Malas	1	11,11
d)	Regulares	1	11,11
	TOTAL	**9**	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal que labora en la finca Hnos. Rivera
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

GRÁFICO N° 12

Relaciones interpersonales



INTERPRETACIÓN

Para el 55,56% de los clientes internos de la finca, las relaciones interpersonales son buenas, mientras que para el 22,22% las relaciones interpersonales son excelentes, se enmarcan dentro de los parámetros de aceptable es decir buenas.

3. Según su criterio, la remuneración mensual que percibe por su trabajo en la finca Hnos. Rivera, es:

CUADRO N° 13

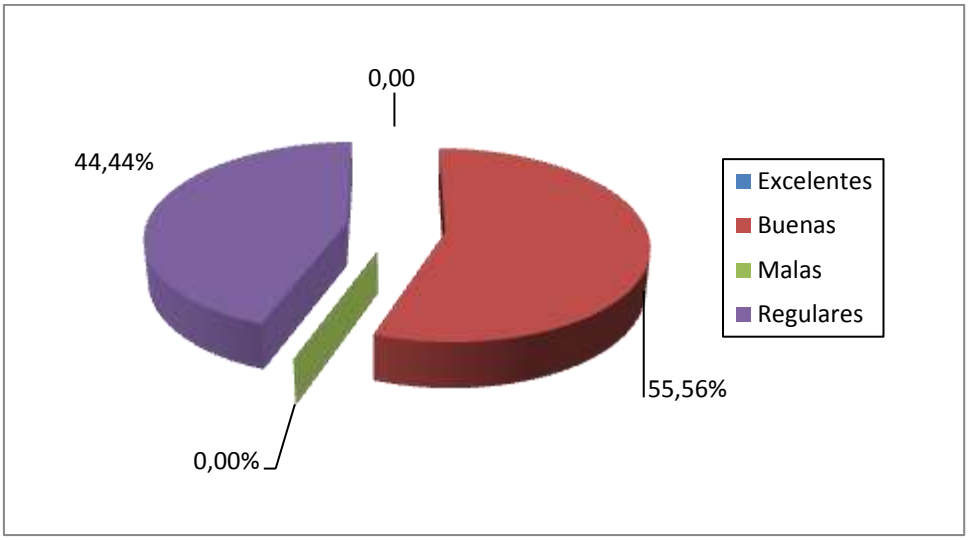
Criterios referentes a la remuneración salarial

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Excelentes	0	0,00
b)	Buenas	5	55,56
c)	Malas	0	0,00
d)	Regulares	4	44,44
	TOTAL	**9**	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal que labora en la finca Hnos. Rivera
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

GRÁFICO N° 13

Criterios referentes a la remuneración salarial



INTERPRETACIÓN

El 55,56% de los servidores de la finca consideran a su remuneración mensual como buena, mientras que para el 44,44% supieron manifestar que la remuneración que perciben por su trabajo la consideran como regular.

4. ¿La finca Hnos. Rivera le brinda la suficiente estabilidad laboral para su adecuado desenvolvimiento dentro de la empresa?

CUADRO N° 14

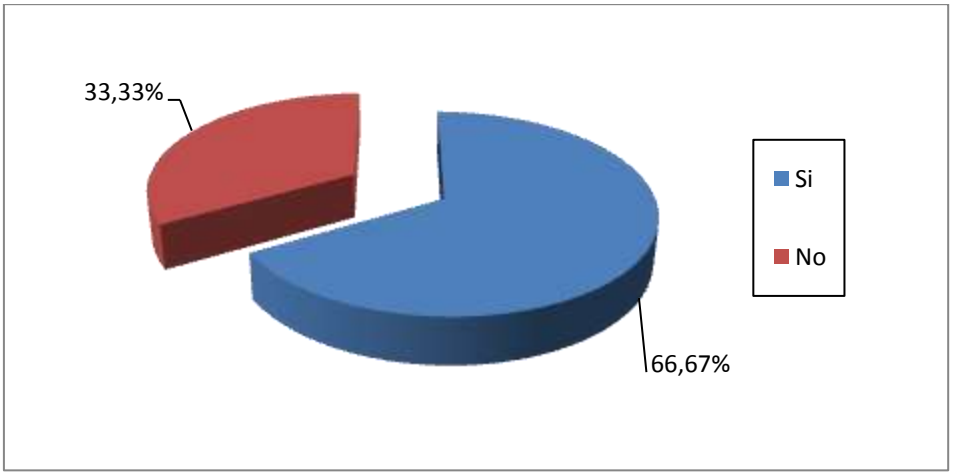
Criterios referentes a la estabilidad laboral

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	6	66,67
b)	No	3	33,33
	TOTAL	**9**	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal que labora en la finca Hnos. Rivera
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

GRÁFICO N° 14

Criterios referentes a la estabilidad laboral



INTERPRETACIÓN

Del total de encuestas aplicadas al talento humano que labora en la finca Hnos. Rivera, el 66,67% supieron manifestar que gozan de la respectiva estabilidad laboral para mantenerse en sus puestos de trabajo, mientras que para el 33,33% de encuestados manifestaron que ellos perciben que la finca no les ha sabido garantizar la suficiente estabilidad laboral, como para permanecer de forma permanente en su respectivo lugar o sitio de trabajo.

5. En el índice de rotación externa del talento humano que presta sus servicios en la finca Hnos. Rivera es:

CUADRO N° 15

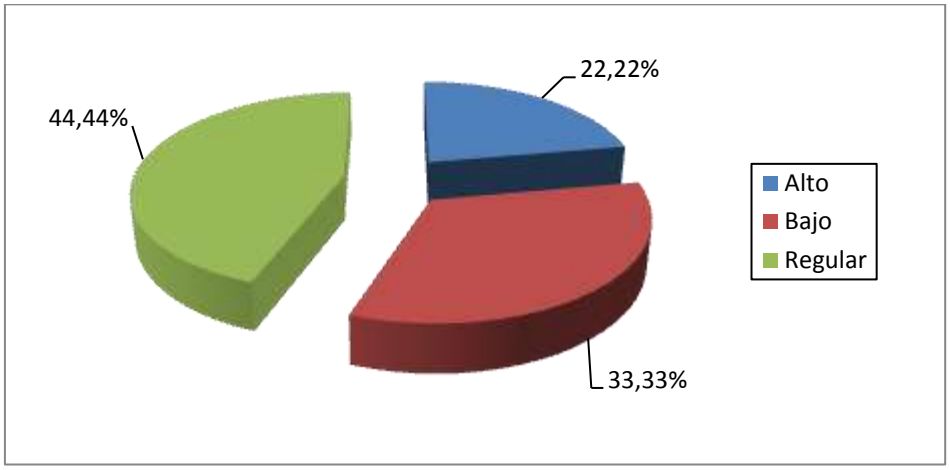
Índice de rotación externa del talento humano en la finca

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Alto	2	22,22
b)	Bajo	3	33,33
c)	Regular	4	44,44
	TOTAL	**9**	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal que labora en la finca Hnos. Rivera
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

GRÁFICO N° 15

Índice de rotación externa del talento humano en la finca



INTERPRETACIÓN

Al decir del 44,44% de las personas encuestadas, el índice de rotación externa que mantiene la finca es regular, mientras que para el 33,33% dicen que es bajo y finalmente para el 22,22% responden que es alto.

6. ¿Mantiene la finca Hnos. Rivera la suficiente solvencia económica para cubrir de manera oportuna sus obligaciones financieras y demás gastos administrativos?

CUADRO N° 16

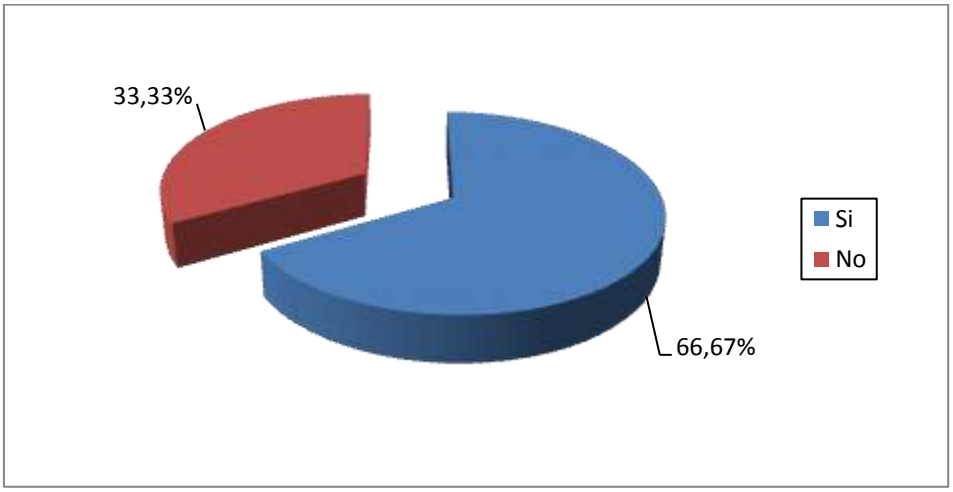
Solvencia económica de la finca Hnos. Rivera

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Si	6	66,67
b)	No	3	33,33
	TOTAL	**9**	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal que labora en la finca Hnos. Rivera
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

GRÁFICO N° 16

Solvencia económica de la finca Hnos. Rivera



INTERPRETACIÓN

El 66,67% de personas encuestadas manifestaron que consideraron que la finca goza de la total y absoluta solvencia económica para afrontar con éxito todas y cada una de sus obligaciones tanto financieras como también sus respectivos gastos administrativos.

7. De los elementos citados a continuación cuáles de ellos diferencian a la finca Hnos. Rivera del resto de fincas de la localidad:

CUADRO N° 17

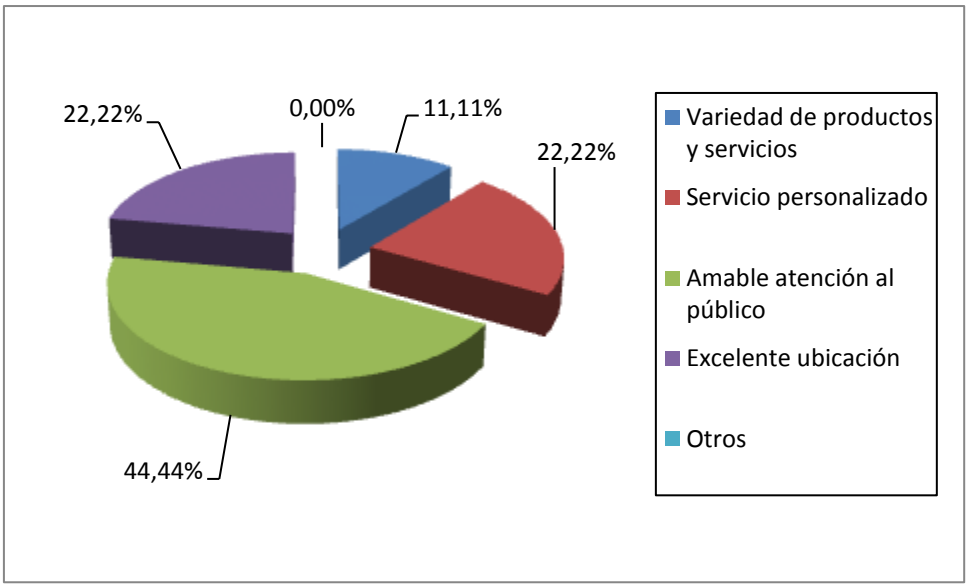
Criterios de diferenciación de la competencia

Literal	Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
a)	Variedad de productos y servicios	1	11,11
b)	Servicio personalizado	2	22,22
c)	Amable atención al público	4	44,44
d)	Excelente ubicación	2	22,22
e)	Otros	0	0,00
	TOTAL	**9**	100,00

FUENTE: Encuesta realizada al personal que labora en la finca Hnos. Rivera
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

GRÁFICO N° 17

Criterios de diferenciación de la competencia



INTERPRETACIÓN

Para el 44,44% de personas encuestadas la atención amable al público la diferencian de la competencia, mientras que para el 22,22% de los encuestados dicen que el servicio personalizado lo diferencian de otras fincas, para el 22,22% la ubicación de la finca los distingue de la diferencia y

finalmente el 11,11% de los clientes internos responden que es la variedad de productos y servicios los que diferencia a la finca de la competencia.

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA FINCA HNOS. RIVERA DEL CANTÓN BALSAS, PROVINCIA DEL ORO

1. **¿La finca posee una Misión y una Visión corporativas técnicamente definidas?**

La finca Hnos. Rivera no cuenta con una Misión y Visión definidas ya que no existe un plan estratégico, que le permita guiar sus diversas actividades y poder desarrollarse de manera adecuada.

2. **¿La Finca Hnos. Rivera que usted es el gerente propietario, realiza estudios de mercado que le permitan medir su grado de aceptabilidad en el medio y obtener información útil para mejorar sus actividades?**

No, en la finca Hnos. Rivera no se realizan estudios de mercado que le permitan obtener datos o referentes necesarios para mejorar su gestión, es una gran falla ya que es sumamente necesario para planificar las diversas actividades.

3. **¿Qué aspectos considera de mayor importancia para que la finca Hnos. Rivera haya logrado obtener una amplia aceptación de los pobladores del cantón Balsas y de la provincia del Oro?**

La finca Hnos. Rivera mantiene una calidad de productos y servicios hacia los clientes que le ha servido para despuntar de la competencia y lograr obtener una amplia aceptación en la población del cantón Balsas.

4. ¿Considera usted necesario que la finca Hnos. Rivera elabore su propio Plan Estratégico de Desarrollo, el cual le permita adoptar estrategias en pro de garantizar a sus clientes y usuarios una buena atención y un sistema de publicidad y de promoción de sus productos y servicios comerciales, acordes a las modernas necesidades de la finca?

La gerencia moderna requiere de una serie de herramientas de tipo administrativo que le permitan optimizar el desarrollo de las actividades, siendo la planificación estratégica de marketing una herramienta administrativa de mucha vigencia en el medio empresarial, considero que la finca necesariamente debe contar con sus propias alternativas y estrategias que le permitan mantener su permanencia y continuidad en el medio, más aun tratándose de una provincia en pleno auge y desarrollo como lo es el Oro.

5. ¿Considera usted que las autoridades de la finca, brindaran la apertura necesaria y el apoyo económico respectivo para la elaboración y posterior implementación de un Plan Estratégico de Desarrollo?

Las empresas siempre buscan la expansión y crecimiento económico, administrativo y financiero y optimización de todos los servicios, bajo este antecedente considero que El Plan Estratégico de Desarrollo para la finca

Hnos. Rivera contará con todo el respaldo y apoyo necesarios para su pronta elaboración y oportuna implementación.

6. ¿En el área comercial y financiera a nivel nacional y local, existe una serie de situaciones que pueden resultar atentatorias a su normal vigencia y desarrollo en el contexto empresarial; cite las que según su propio criterio revisten mayor importancia dentro de este grupo?

Permanentemente las empresas como organizaciones comerciales, financieras, etc., se ven amenazadas de sufrir serios problemas o situaciones que atenten a su normal vigencia o continuidad en el medio, según mi criterio las que revisten mayor importancia, son las siguientes:

- Incremento de la competencia
- Pérdida de la imagen de la corporativa
- Pérdida de clientes
- Nuevas políticas del Gobierno
- Incremento desmedido de impuestos
- Falta de facilidad en los créditos

INTERPRETACIÓN

De la entrevista realizada al Gerente – Propietario de la finca Hnos. Rivera, podemos deducir lo siguiente: la finca no cuenta con La Misión y Visión, no están definidas técnicamente, lo que se ve afectado en los objetivos que

persigue la misma; ésta empresa cuenta con una serie de fortalezas y oportunidades que le permiten mantenerse al margen de la competencia y gozar de una gran aceptabilidad en la región norte del país, si se trabaja en aprovechar las oportunidades que el medio le brinda, su presencia en el mercado comercial de las fincas sería de respetable importancia; así mismo, como contraparte a lo aseverado, podemos identificar una serie de debilidades y amenazas que de no adoptarse las medidas pertinentes para minimizar su impacto, resultarían atentatorias a su normal desarrollo y funcionamiento.

A través de la realización del análisis interno, estaremos en plena capacidad de identificar aquellos factores que se originan en el interior de determinada empresa, los cuales se constituyen en fortalezas y debilidades.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.

Las fortalezas que se hacen constar a continuación, son el resultado del estudio de mercado realizado a través de la aplicación de encuestas y entrevistas planteadas a los clientes, así como a los directivos y empleados de La Finca Hnos. Rivera: Ítem N°1 de la pregunta 1 planteada a los clientes externos, Ítem N°2 de la pregunta 2 planteada al gerente, Ítem N° 3 de la pregunta 2 planteada a los clientes externos, ítem N° 4 de la pregunta 1 planteada a los clientes internos, Ítem N° 3 de la pregunta 3 planteada a los

clientes externos; ítem N° 6 de la pregunta 3 planteada a los clientes externos, Ítem N° 7 de la pregunta 7 planteada a los clientes externos, Ítem N° 8 de la pregunta 4 planteada a los clientes internos, Ítem 9 de la pregunta 6 planteada a los clientes internos.

FORTALEZAS DE LA FINCA HNOS. RIVERA

1. Asesoría y servicio personalizado
2. Trato amable y cortés
3. Fácil acceso
4. Buena imagen en el mercado de la provincia
5. Buen ambiente de trabajo
6. Buenas relaciones interpersonales
7. Brindar créditos sin garantías
8. Solvente liquidez económica

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que carece, habilidades que no poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Las debilidades que se hace constar a continuación son el resultado del estudio de mercado realizado, las cuales se justifican de la siguiente manera Ítem N°1 de la pregunta 5 realizada a los clientes externos, Ítem N°2 de la pregunta 1 planteada al Gerente – Propietario, Ítem N°3 de la pregunta 6 planteada los clientes externos, Ítem N°4 de la pregunta 3 realizada al Gerente.

DEBILIDADES DE LA FINCA HNOS RIVERA

1. Escasa promoción y publicidad de sus servicios
2. Falta de estudios de mercado
3. Faltan estrategias de promociones y publicidad
4. No cuenta con un adecuado programa de Marketing

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Procedimiento:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo mas especifico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán mas en el desempeño dela organización deben llevar los pesos mas altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprices; el logo atrae a los clientes

para la revista, pero impide que el canal de Playboy por cable entre a muchos mercados.

CUADRO N° 18

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE LA FINCA HNOS. RIVERA				
Factores críticos para el éxito	**Fuente**	**Peso**	**Calificación**	**Total ponderado**
FORTALEZAS				
1. Asesoría y servicio personalizado	P1-CE	0,10	2	0,2
2. Trato amable y cortés	P2-CE	0,10	2	0,2
3. Fácil acceso	P4-CE	0,08	2	0,16
4. Buen ambiente de trabajo	P1-CI	0,10	3	0,3
5. Buenas relaciones interpersonales	P2-CI	0,08	3	0,24
6. Créditos sin garantía	P3-CE	0,07	3	0,21
7. Solvente liquidez económica	P6-CI	0,10	4	0,4
SUBTOTAL		0,63		1,71
DEBILIDADES				
1. Escasa promoción y publicidad de sus servicios	P5-CE	0,10	1	0,1
2. Falta de estudios de mercado	P2-G	0,08	3	0,24
3. Faltan estrategias de promoción y publicidad	P6-G	0,09	3	0,27
4. No cuenta con un adecuado Plan de Marketing y producción agropecuaria	P4-G	0,10	3	0,3
SUBTOTAL		0,37		0,91
TOTAL		**1,00**		**2,62**

FUENTE: Análisis de los factores internos
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

Fuente:

P = Pregunta

CE = Clientes externos

CI = Clientes internos

G = Gerente

Resultado total ponderado

Resultados mayores de 2,5 indican predominio de fortalezas en la empresa,

mientras que valores menores a 2,5 denotan preponderancia de las debilidades.

Mediante el uso de la matriz MEFI se pudo obtener el resultado de 2,62, lo que significa que la Finca Hnos. Rivera, es una organización fuerte internamente, pero se debe trabajar en mejorar sus debilidades para convertirla en una empresa sólidamente fuerte.

ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo, se constituye en la herramienta capaz de permitirnos identificar aquellos factores que se originan al exterior de la empresa y se constituyen en amenazas y oportunidades.

Para la determinación de las amenazas y oportunidades, definimos los entornos o aspectos: social, económico, político, competitivo que constituyen el análisis del entorna de la finca Hnos. Rivera.

ANÁLISIS SOCIAL

Según datos oficiales emitidos por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), los índices de desempleo en el mercado laboral ecuatoriano durante el segundo semestre del año 2013, nos brindan los siguientes datos: el desempleo urbano y rural ha descendido pues se ubico en un 5%, cuando en el mismo período del año 2012 estuvo en 6,2. La pobreza entre junio del 2012 y

junio del 2013 ha disminuido de 22,91% a 19,27%.

Además se conoce que la inversión social se incrementó y democratizó ya que en la actualidad el 60% de los ecuatorianos tienen acceso a la seguridad y servicios sociales, incluidos los sectores más excluidos y personas con capacidades especiales.

Otro punto es la mejora de los salarios, la cuasi estabilidad de los precios, la calidad del empleo; en definitiva podemos determinar que en el aspecto social nuestro país ha experimentado un favorable índice de recuperación en relación con los años anteriores; de igual manera existen ayuda a los agricultores para la producción agrícola lo que repercute y eleve el nivel de vida de los ecuatorianos se ha visto mejorada de manera satisfactoria.

Del presente análisis social realizado se desprende, que el país en el aspecto social se muestra satisfactorio y podrá repercutir de manera positiva en el incremento del número de clientes para la finca Hnos. Rivera. Posibilitando de esta manera que este tipo de empresas, opten por incrementar el stock de sus productos y servicios, mejoren o elaboren Planes Estratégicos de desarrollo y Marketing, incursionen en campañas de difusión y promoción de los productos de la finca.

ANÁLISIS ECONÓMICO

Algunos analistas económicos aseveran que el principal factor que contribuye a

la estabilidad económica del país, es el alto precio del petróleo en la actualidad el mismo que bordea los $. 90,00 dólares por barril, situación que se ha convertido en el eje principal de las finanzas en el 2013.

El crecimiento del país en el año 2012 fue del 5%, la renegociación de los contratos petroleros, las nuevas inversiones amparadas en el Código de Producción, y los efectos de la inversión del Estado hace pensar un gran crecimiento económico.

En comparación con el año 2013, el crecimiento fue del 4,6%, según el balance del régimen gubernamental, de igual manera la inflación se pronostica que se mantendrá entre 3% y 4%, sin embargo de ello estará supeditada a la permanencia del precio del petróleo.

Otro eje de la inversión será la explotación de los campos mineros, uno de los contratos más importantes es el que mantiene el Estado con la empresa ECUACORRIENTES, para explotar cobre en la cordillera del Cóndor. Se supone que dejara excelentes réditos al país.

En la actualidad el sistema financiero ha restringido los créditos privilegiando la liquidez y paulatinamente se han incrementado los créditos privados, durante el 2012 hubo un crecimiento sostenido que se mantendrá este año 2013, se espera que el monto de los créditos llegue a los $. 18.000 millones de dólares; este escenario económico del Ecuador se muestra desde todo punto de vista positivo para todos los ecuatorianos, incrementando el nivel de ingresos y

endeudamiento.

En conclusión las perspectivas económicas del país se muestran prometedoras, sin embargo de ello cualquier mal manejo del gobierno de turno, conllevará a una inestabilidad económica del país.

ANÁLISIS POLÍTICO

La marcada inestabilidad política que ha vivido el país, ha sido un factor determinante de manera negativa en el crecimiento y desarrollo económico, esto se refleja en el número de presidentes registrados en los últimos años.

- Sixto Durán culmino su período en 1996
- Abdalá Bucaram Ortiz , agosto de 1996 a febrero de 1997
- Rosalía Arteaga por dos días
- Fabián Alarcón Rivera, duro 18 meses
- Jamil Mahuad 10 de Agosto de 1998 al enero del 2000
- Triunvirato: Carlos Mendoza, Carlos Solórzano C. y Antonio Vargas, tomaron el poder por varias horas
- Gustavo Noboa Bejarano de enero del 2000 a enero del 2003
- Lucio Gutiérrez, enero del 2003 a 20 de abril del 2005
- Alfredo Palacio, abril del 2005 a 10 de agosto de 2007
- Rafael Correa Delgado, agoste del 2007 hasta la actualidad

En los últimos años la estabilidad política en el Ecuador, se constituye en una

magnifica oportunidad para que inversionistas nacionales y extranjeros inviertan sus capitales en el país, fomenten su desarrollo y se generen fuentes de trabajo, mismas que ayudaran a diversificar la economía del país.

En la actualidad el gobierno dentro de su política revolucionaria tiene proyectada la creación de nuevas reformas del aparato financiero tanto público como privado, con la finalidad de transparentar el cobro de intereses por parte de bancos e instituciones financieras.

ANÁLISIS COMPETITIVO

Las principales fuentes de los competidores, es la aparición de nuevas fincas en esta región, donde se han implementado infraestructuras modernas con maquinaria, equipos de última tecnología, la finca realiza la venta se sus servicios de manera personalizada, mientras que la competencia emplea intermediarios, mientras la finca lo hace directamente evitando los intermediarios brindando un margen mayor de utilidad a los servicios que ofrece.

Entre los objetivos principales de los competidores están el de captar la mayor cantidad de clientes tanto locales como provinciales como internacionales, sin embargo de ello aun lo realizan de manera incipiente o demasiado elemental, para evitar este tipo de inconveniente la empresa debería de implementar alianzas estratégicas.

El amplio stock de productos y servicios que la finca ofrece a los clientes ha permitido lograr una aceptable consolidación en el mercado local.

Oportunidades.- son aquellos factores que resultan positivos favorables, explotables, que se deben identificar en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten tomar ventajas competitivas.

Luego de la realización del análisis externo, se ha logrado determinar las siguientes oportunidades, las cuales se justifican de la siguiente manera: Ítem N° 1 y N 2° del análisis económico, Ítem N° 3 y 4 del análisis social, Ítem N°5 del análisis competitivo, Ítem 6 del análisis social y político.

OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS PARA LA FINCA HNOS RIVERA

1. Estabilidad económica del país
2. Estabilidad política del país
3. Participar en el lanzamiento de nuevos productos y servicios
4. Realizar convenios institucionales y comerciales
5. Incrementar nuevos clientes

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La realización del análisis externo nos permitió además poder identificar las siguientes amenazas, las cuales se justifican así: Ítem N° 1, 2 y 3 del análisis competitivo, Ítem N° 4 del análisis político, Ítem N° 5 del análisis económico.

AMENAZAS IDENTIFICADAS PARA LA FINCA HNOS. RIVERA

1. Incremento de la competencia
2. Pérdida de clientes
3. Nuevas políticas de gobierno en el sistema financiero
4. Inestabilidad económica del país

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Procedimiento:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades y amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo mas especifico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una oportunidad o una amenaza externa, los factores que se consideren que repercutirán mas en el

desempeño dela organización deben llevar los pesos mas altos. El total de todos los pesos debe de sumar1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la empresa.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la empresa esta respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su organización. En otras palabras, las estrategias de la organización están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

CUADRO Nº 19

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DE LA FINCA HNOS. RIVERA				
Factores críticos para el éxito	**Fuente**	**Peso**	**Calificación**	**Total ponderado**
OPORTUNIDADES				
1. Estabilidad económica del país	AE - 1	0,15	3	0,45
2. Estabilidad política del país	AE - 2	0,15	3	0,45
3. Participar en el lanzamiento de nuevos productos y servicios	AS - 3	0,10	2	0,2
4. Realizar convenios interinstitucionales y comerciales	AS - 4	0,08	2	0,16
5. Incrementar nuevos clientes	APS - 5	0,15	4	0,6
SUBTOTAL		0,63		1,86
AMENAZAS				
1. Incremento de la competencia	AC - 1	0,10	3	0,3
2. Pérdida de clientes	AC - 2	0,08	2	0,16
3. Nuevas políticas de gobierno en el sistema financiero	AC - 3	0,09	2	0,18
4. Inestabilidad económica del país	AE - 5	0,10	2	0,2
SUBTOTAL		0,37		0,84
TOTAL		**1,00**		**2,7**

FUENTE: Análisis de los factores externos
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

Fuente:

A = Análisis

Ec = Económico

S = Social

Cp = Competitivo

P = Político

Resultado total ponderado

Resultados mayores de 2,5 indican predominio de oportunidades en la empresa, mientras que valores menores a 2,5 denotan preponderancia de las amenazas, en e caso de la finca Hnos. Rivera este valor es de 2,70.

El resultado de la aplicación MEFE es de 2,70 lo que indica que la finca Hnos. Rivera tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado comercial agropecuario en la provincia del Oro, ya que las amenazas vigentes son mínimas.

CUADRO N° 20

MATRIZ FODA APLICADA A LA FINCA HNOS. RIVERA	
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
1. Asesoría y servicio personalizado	1. Estabilidad económica del país
2. Trato amable y cortés	2. Estabilidad política del país
3. Fácil acceso	3. Participar en el lanzamiento de nuevos productos y servicios
4. Buen ambiente de trabajo	4. Realizar convenios interinstitucionales y comerciales
5. Buenas relaciones interpersonales	5. Incrementar nuevos clientes
6. Créditos sin garantía	
7. Solvente liquidez económica	
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
1. Escasa promoción y publicidad de sus servicios	1. Incremento de la competencia
2. Falta de estudios de mercado	2. Pérdida de clientes
3. Faltan estrategias de promoción y publicidad	3. Nuevas políticas de gobierno en el sistema financiero
4. No cuenta con un adecuado Plan de producción agropecuaria y de Marketing	4. Inestabilidad económica del país

FUENTE: Análisis de los factores internos y externos
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

La matriz de las Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas (FODA)

Procedimiento: para la elaboración de la matriz FODA, debemos ejecutar los siguientes pasos:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa
- Hacer una lista de las fuerza internas clave de la empresa
- Hacer una lista de las debilidades internas de la empresa

a. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

ESTRATEGIAS FO (Maximax)
Generar estrategias que **MAXIMICEN** la utilización de **FORTALEZAS** de tal modo que se pueda **MAXIMIZAR** el aprovechamiento de las **OPORTUNIDADES**

b. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

ESTRATEGIAS DO (Minimax)
Generar estrategias que permitan **MINIMIZAR** el impacto de las **DEBILIDADES** y a ellas mismas, para poder **MAXIMIZAR** el aprovechamiento de las **OPORTUNIDADES**

c. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

ESTRATEGIAS FA (Maximini)
Generar estrategias que permitan la **MAXIMIZACIÓN** n la utilización de **FORTALEZAS** en el esfuerzo por **MINIMIZAR** el impacto de las **AMENAZAS**

d. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

ESTRATEGIAS DA (Minimin)
Generar estrategias que permitan la **MINIMIZAR** las DEBILIDADES así como la **MINIMIZACIÓN** del impacto de las **AMENAZAS**

CUADRO N^{O} 21

MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y DE COMBINACIONES FO-FA-DO-DA APLICADA A LA FINCA HNOS. RIVERA

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Asesoría y servicio personalizado	1. Escasa promoción y publicidad de sus servicios
	2. Trato amable y cortés	2. Falta de estudios de mercado
	3. Fácil acceso	3. Faltan estrategias de promoción y publicidad
	4. Buen ambiente de trabajo	4. No cuenta con un adecuado Plan de producción agropecuaria y de Marketing
	5. Buenas relaciones interpersonales	
	6. Créditos sin garantía	
	7. Solvente liquidez económica	
OPORTUNIDADES	**ESTRATÉGIA (FO)**	**ESTRATÉGIA (DO)**
1. Estabilidad económica del país	F1-2-3- O3-4-5 Diseñar campañas de lanzamiento de nuevos productos y servicios	***D1-3-O3 Implementar una oficina de marketing***
2. Estabilidad política del país	F4-5-7 -O1-2-3 Incrementar la infraestructura física de la finca paran incrementar los servicios	D2- O4 Implementar técnicas de segmentación de mercado
3. Participar en el lanzamiento de nuevos productos y servicios	***F6-O4 Implementar convenios comerciales e interinstitucionales***	D4-O2 Implementar un programa un programa de Marketing acorde a las necesidades de la finca Hnos. Rivera
4. Realizar convenios interinstitucionales y comerciales		
5. Incrementar nuevos clientes		
AMENAZAS	**ESTRATÉGIA (FA)**	**ESTRATÉGIA (DA)**
1. Incremento de la competencia	***F1-2-6-A1-2 Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la Finca Hnos. Rivera***	D2- A1-2 Incrementar el número de clientes a través de una adecuada segmentación de mercado
2. Pérdida de clientes	F3-4-5-A2-3 Incrementar el stock de productos y servicios	D3-4-A1-2 Minimizar a la competencia a través de la aplicación adecuada de técnicas de Marketing
3. Nuevas políticas de gobierno en el sistema financiero	F6-7 -A3-4 Fomentar la cultura de la producción agropecuaria en la región del Oro	***D4-A1-2 Incorporar planes y programas de producción agropecuaria y de Marketing***
4. Inestabilidad económica del país		D1-3-A1-2 Publicitar técnicamente los servicios de la finca

FUENTE: Matriz FODA
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

OBJETIVOS ESTRATEGICOS SELECCIONADOS

El proceso técnico de selección de los Objetivos Estratégicos de un determinado Plan de Marketing faculta plenamente a los estrategas y/o analistas poder realizar las combinaciones respectivas (FA-FO-DO-DA) entre dos o más de los elementos constitutivos de la matriz de alto impacto: por consiguiente continuación se detallan los Objetivos Estratégicos seleccionados y el resultado de su respectiva combinación:

ESTRATÉGIA FO: F6 – O 4 ***"Implementar convenios comerciales e interinstitucionales".***

ESTRATÉGIA FA: F1-2-6-A1-2 ***"Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la Finca Hnos. Rivera".***

ESTRATÉGIA DO: D1-3-O3 ***"Implementar una oficina de marketing"***

ESTRATÉGIA DA: D4-A1-2 ***"Incorporar planes y programas de producción agropecuaria y Marketing"***

CUADRO N^{O} 22

MATRIZ 1: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Nro.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:
1	Implementar convenios comerciales e interinstitucionales.
2	Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la Finca.
3	Implementar una oficina de marketing
4	Incorporar planes y programas de producción agropecuaria y de Marketing

FUENTE: Cuadro N° 21
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

g. DISCUSIÓN

ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS DE LA FINCA HNOS. RIVERA, CANTÓN BALSAS, PROVINCIA DEL ORO

MISIÓN: La misión de la empresa es su razón de ser, su objetivo supremo y expresa de modo muy general lo que quiere alcanzar la organización en función de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad.

Diseño de la misión: La misión debe ser diseñada tomando en consideración las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la empresa?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Con cuales criterios lo hace?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Con qué lo hace?

Del análisis realizado a la finca Hnos. Rivera, encontramos que no cuenta con la Misión de tal suerte que procedemos a diseñarla:

"Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón Balsas, provincia del Oro, a través de una atención oportuna, personalizada, y confiable a sus necesidades, en las áreas de producción agropecuaria, en

busca del desarrollo económico, a través de la participación de talento humano altamente calificado y con tecnología avanzada"

¿Qué hace la Organización?	Contribuir a mejorar la calidad de vida de los turistas nacionales e internacionales.
¿Cómo lo hace?	A través de una atención oportuna, personalizada, y confiable a sus necesidades.
¿Con cuales criterios lo hace?	En las áreas de alojamiento, recreación, descanso y alimentación.
¿Para qué lo hace?	En busca del desarrollo turístico a nivel nacional.
¿Con qué lo hace?	A través de la participación de talento humano altamente calificado y con tecnología avanzada.

VISIÓN

Es la declaración amplia, comprometedora, motivante y suficiente de la situación en que la empresa espera encontrarse en los próximos 3 (corto plazo) o 5 años (mediano plazo), de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. La realidad esperada, no debe expresarse cuantitativamente.

Diseño de la visión

La visión debe ser diseñada tomando en consideración las siguientes consideraciones:

- Debe ser propuesta por los líderes de la empresa más el criterio del resto de miembros. Sólo así se logra el compromiso total.
- Debe definirse un horizonte de planificación
- Debe ser lo más realista posible. De ahí la importancia de considerar los resultados del diagnóstico
- Debe tomar en cuenta los valores corporativos y la misión de la empresa
- Debe ser motivadora
- Debe incorporar palabras relacionadas a calidad, productividad y responsabilidad social, como fuentes de ventajas competitivas

Del análisis realizado a la finca Hnos. Rivera, encontramos que no cuenta con la Visión de tal suerte que procedemos a diseñarla:

"Ser líder en producción agropecuaria, constituyéndose en un empresa altamente especializada y flexible, que se destaca por el talento y compromiso de sus colaboradores y el uso de tecnología de avanzada en beneficio de sus clientes"

VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de la empresa, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Integridad: Mantener toda la relación y comunicación con honestidad, transparencia y respeto mutuo.

Responsabilidad: Hacer las cosas bien desde el principio y con perseverancia, en beneficio de nuestros clientes y de la ciudadanía.

Compromiso: Trabajar con lealtad, entusiasmo y pro-actividad identificándonos con nuestra empresa y aportando a su desarrollo

Solidaridad: Pensar en los demás y ayudarnos mutuamente, por el bien común y el de la sociedad en su conjunto.

Confianza: Mantener la credibilidad ante nuestros clientes y la ciudadanía.

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA LA FINCA HNOS. RIVERA DEL CANTÓN BALSAS, PROVINCIA DEL ORO

Objetivo Estratégico 1

"Implementar convenios comerciales e interinstitucionales"

Problema

La finca Hnos. Rivera con un solo lugar a nivel del cantón Balsas, la cual se encuentra ubicada en la provincia del Oro, lo que significa que su gestión esta concentrada en un solo lugar.

Meta:

Implementar convenios comerciales e interinstitucionales a nivel de todo el país, con la finalidad de incrementar la clientela y dar a conocer los atractivos y bondades del sector, promoviendo el turismo hacia esta región llena de atractivos y encantos

Estrategia

Realizar un estudio de mercado el cual permita identificar y determinar los comercios e instituciones a nivel nacional e internacional, para realizar convenios comerciales e interinstitucionales.

Políticas

- Contratar los servicios de una firma especializada la aplicación de estudios de mercado.
- Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la realización de estudios de mercado.

Actividades:

- Buscar fuentes de financiamiento internas que permitan solventar los gastos económicos que demande el cumplimiento de este objetivo.

El Administrados - propietario de finca Hnos. Rivera, buscara en su capital, el respectivo presupuesto general la partida económica de inversión, la cual permita dotar a la finca de los recursos suficientes para el cumplimiento de este objetivo.

- Realizar un contrato con quienes vayan a realizar el estudio de mercado.

El asesor jurídico de la empresa procederá a elaborar el respectivo contrato de a quienes vayan a realizar el estudio de mercado, para tal efecto el documento deberá hacer constar las siguientes clausulas legales: a) Antecedentes, b) alcance del contrato, 3) Plazo, 4) Canon de honorarios, 5) Obligación de las partes, 6) Uso, 7) Garantía, 8) Domicilio judicial y sometimiento, 8) Facultad de inscripción.

Presupuesto:

CUADRO N^{O} 23

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Profesional para la realización del estudio de mercado para la finca Hnos. Rivera	U	1	$ 10,000,00	$ 10,000,00
SUMAN				$ 10,000,00

FUENTE: Asociación de consultores nacionales.
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

La cantidad de dinero estimada para el cumplimiento del presente objetivo estratégico es la suma de $ 10.000,00 U.S.D

Tiempo:

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo estratégico es de 3 meses.

Responsables:

- Administrador propietario
- Jefe de comercialización

Resultados esperados

- Llegar con nuestros productos y servicios a un mayor número de personas a nivel nacional e internacional, expandir nuestro mercado comercial a través de la implementación de convenios comerciales e interinstitucionales.

CUADRO N^{O} 24						
Matriz 1: Objetivo Estratégico 1						
Objetivo estratégico N°1 ““Implementar convenios comerciales e interinstitucionales”						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Implementar convenios comerciales e interinstitucionales a nivel de todo el país, con la finalidad de incrementar la clientela y dar a conocer los atractivos y bondades del sector, promoviendo la producción agropecuaria hacia esta región del país.	Realizar un estudio de mercado el cual permita identificar y determinar los comercios e instituciones a nivel nacional e internacional, para realizar convenios comerciales e interinstitucionales.	- Contratar los servicios de una firma especializada la aplicación de estudios de mercado. - Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la realización de estudios de mercado.	- Buscar fuentes de financiamiento internas que permitan solventar los gastos económicos que demande el cumplimiento de este objetivo. - Realizar un contrato con quienes vayan a realizar el estudio de mercado.	$ 10,000,00 USD	3 meses	- Administrador propietario - Jefe de comercialización

Objetivo Estratégico 2

“Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la finca Hnos. Rivera

Problema

La finca Hnos. Rivera no cuenta con publicidad adecuada y pertinente donde se de a conocer los productos y servicios a local, regional y nacional, imposibilitando a un amplio números de personas poder acceder a sus servicios y productos relacionados a la finca.

Meta:

Crear una campaña publicitaria con la finalidad de dar a conocer los servicios y productos que brinda finca Hnos. Rivera con la finalidad de captar nuevos clientes.

Estrategia

Realizar una planificación y diseño publicitario de los productos y servicios de la finca Hnos. Rivera, el cual permita llegar con la información pertinente a los habitantes de la provincia del Oro y la región Sur.

Políticas

- Contratar los servicios de una firma especializada en planificación y diseño de publicidad.
- Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la realización de publicidad.

Actividades:

- Buscar fuentes de financiamiento internas que permitan solventar los gastos económicos que demande el cumplimiento de este objetivo.

El Administrador de la finca Hnos. Rivera, buscara en su capital, el respectivo presupuesto general la partida económica de inversión, la cual permita dotar a la finca los recursos suficientes para el cumplimiento de este objetivo.

- Contratar los servicios de una firma consultora para que realice la planificación y diseño publicitario de los productos y servicios de finca Hnos. Rivera.

El asesor Jurídico de la empresa procederá a elaborar el respectivo contrato de servicios a una consultora en la rama de publicidad, para el efecto deberá contener las siguientes clausulas: a) Partes que intervienen, b) Antecedentes, c) Objeto del contrato, d) Costo de los servicios, e) Plazo, f) Clausula penal, g) Lugar y fecha de suscripción del Contrato.

Presupuesto:

CUADRO N^{O} 25

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Consultora en publicidad para que realice las actividades de publicidad y propaganda de la finca Hnos. Rivera	U	1	$ 5,000,00	$ 5,000,00
SUMAN				$ 5,000,00

FUENTE: Asociación de Consultores Nacionales del Ecuador
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

La cantidad de dinero estimada para el cumplimiento del presente objetivo estratégico es la suma de $ 5.000,00 U.S.D

Tiempo:

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo estratégico es de 3 meses.

Responsables:

- Administrador - propietario
- Jefe de comercialización

Resultados esperados

- Llegar con nuestros productos y servicios a un mayor número de personas a nivel de todo el país y fuera de él, expandir nuestro mercado comercial a través de una campaña publicitaria y propagandística.
- Llegar a los habitantes de Balsas y a la provincia del Oro con la información adecuada y pertinente acerca de la finca.

CUADRO N^{O} 26						
Matriz 2: Objetivo Estratégico 2						
Objetivo estratégico N°2 “Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la finca ”						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Crear una campaña publicitaria con la finalidad de dar a conocer los servicios y productos que brinda la finca Hnos. Rivera, con la finalidad de captar nuevos clientes.	Realizar una planificación y diseño publicitario de los productos y servicios de la finca Hnos. Rivera, el cual permita llegar con la información pertinente a los habitantes de Balsas y de la provincia del Oro.	- Contratar los servicios de una firma especializada en planificación y diseño de publicidad. - Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la realización de publicidad.	- Contratar los servicios de una firma especializada en planificación y diseño de publicidad. - Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la realización de publicidad.	$ 5,000,00 USD	3 meses	- Administrador - propietario - Jefe de comercialización

Objetivo Estratégico 3

“Implementar una oficina de Marketing”

Problema

La ausencia de una dependencia u oficina dedicada única y exclusivamente a actividades relacionadas con el Marketing a nivel de la finca Hnos. Rivera, ha limitado de manera considerable que esta empresa pueda difundir y socializar ante la ciudadanía de Balsas las bondades de sus productos y servicios.

Meta:

Dotar a la finca Hnos. Rivera de una oficina destinada exclusivamente a actividades relacionadas con el Marketing.

Estrategia

Realizar un diseño arquitectónico que permita la implementación de la oficina al interior del espacio físico de la finca Hnos. Rivera.

Políticas

- Tramitar ante el gerente propietario la respectiva autorización y presupuesto necesario para la implementación de esta oficina.

Actividades:

- Obtener el permiso respectivo del I. Municipio de Balsas para la construcción de obras físicas menores en las instalaciones de la finca.

Para obtener el respectivo permiso de construcción por parte del I Municipio de Balsas, se deberá en primera instancia presentar por escrito y en papel valorado de la institución una solicitud dirigida al Jefe del Departamento de Regulación y Control Urbano, a dicha solicitud se deberá adjuntar la línea de fabrica del edificio de la finca Hnos. Rivera y los respectivos planos arquitectónicos.

- Contratar los servicios de un profesional en arquitectura y construcción

El asesor jurídico de la empresa procederá a elaborar el respectivo contrato de servicios profesionales, para tal efecto el documento deberá hacer constar las siguientes clausulas legales: a) Partes que intervienen, b) Antecedentes, c) Objeto del contrato, d) Costo de los servicios, e) Plazo, f) Clausula penal, g) Lugar y fecha de suscripción del Contrato.

Presupuesto:

CUADRO N^{O} 27

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Profesional de la arquitectura para que realice las actividades de diseño y construcción (oficina de Marketing)	U	1	$ 12,000,00	$ 12,000,00
Equipamiento de la oficina de marketing	U	1	$ 5,000,00	$ 5,000,00
SUMAN				$ 17,000,00

FUENTE: Cámara de la construcción del Oro, Multi-servicios PC.
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

La cantidad de dinero estimada para el cumplimiento del presente objetivo estratégico es la suma de $ 17.000,00 U.S.D

Tiempo:

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo estratégico es de 3 meses.

Responsables:

- Gerente propietario
- Jefe de comercialización

Resultados esperados

- Dotar a la finca Hnos. Rivera de una oficina exclusiva de marketing
- Proyectar la imagen de la finca Hnos. Rivera, hacia nuevas fronteras y poder captar nuevos clientes.

CUADRO N^{O} 28						
Matriz 3: Objetivo Estratégico 3						
Objetivo estratégico N°3 “Implementar una oficina de Marketing”						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Dotar a la finca Hnos. Rivera, una oficina destinada exclusivamente a actividades relacionadas con el Marketing.	Realizar un diseño arquitectónico que permita la implementación de la oficina al interior del espacio físico de la finca.	Tramitar ante el gerente propietario la respectiva autorización y presupuesto necesario para la implementación de esta oficina.	- Obtener el permiso respectivo del I. Municipio de Balsas, para la construcción de obras físicas menores en las instalaciones de La Finca. - Contratar los servicios de un profesional en arquitectura y construcción	$ 17,000,00 USD	3 meses	- Gerente propietario - Jefe de comercialización

Objetivo Estratégico 4

"Incorporar planes y programas de producción agropecuaria y de Marketing"

Problema:

Debido al altísimo número de intermediarios referentes a los servicios de compra y venta de productos agropecuarios en los últimos años tanto a nivel local, provincial y regional, la implementación de planes y programas de producción agropecuaria y de Marketing (herramientas de tipo administrativo y gerencial), resultan imprescindibles, ya que es a través de ellas que se puede lograr un despunte significativo de la competencia.

Meta:

Mejorar en un 70% el sistema productivo agropecuario y publicitario de la finca Hnos. Rivera

Estrategias:

- Elaborar un plan anual de producción agropecuaria
- Elaborar un plan anual de promoción y publicidad
- Elaborar un cronograma de capacitación anula para el personal de atención al cliente

Políticas

- Diseñar un plan anual de producción agropecuaria de la finca

- Diseñar modelos publicitarios tanto verbales, gráficos y escritos e incorporarlos al sistema publicitario de la finca.

- Determinar las principales necesidades de capacitación y las diferentes temáticas a ser abordadas.

Actividades:

- Diseñar un plan anual de producción agropecuaria de la finca
- Crear una página web que permita identificar y promocionar de manera oportuna los diferentes productos y servicios con que cuenta la finca.
- Diseñar un cronograma anual de capacitación para todo el talento humano de la finca.

Presupuesto:

CUADRO N^{O} 29

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Diseñar un plan de producción agropecuaria de la finca	U	1	$ 1,500,00	$ 1,500,00
Diseño e implementación de una página web para la finca Hnos. Rivera	U	1	$ 3,000,00	$ 3,000,00
Diseño e implementación de un software para la finca Hnos. Rivera.	U	1	$ 1,500,00	$ 1,500,00
SUMAN				$ 6,000,00

FUENTE: Multi-servicios PC.
ELABORACIÓN: Richard Alvarado

La cantidad de dinero estimada para el cumplimiento del presente objetivo estratégico es la suma de $ 6.000,00 U.S.D

Tiempo:

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo estratégico es de 12 meses.

Responsables:

- Administrador - propietario
- Jefe de comercialización
- Talento humano de la finca

Resultados esperados

- Contar con una infraestructura publicitaria acorde a las más exigentes necesidades de una empresa sólida y con amplias perspectivas de consolidarse en una de las mejores en su rama a nivel de la provincia del Oro.
- Contar con un amplio y variado banco de datos e información capaz de satisfacer plenamente las necesidades de la finca Hnos. Rivera.

CUADRO N^{O} 30						
Matriz 4: Objetivo Estratégico 4						
Objetivo estratégico N°4 “Incorporar planes y programas de producción agropecuaria y de Marketing”						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Mejorar en un 70% el sistema de producción agropecuario y publicitario de la finca Hnos. Rivera.	- Elaborar un plan anual de producción agropecuaria para la finca. - Elaborar un plan anual de promoción y publicidad - Elaborar un cronograma de capacitación anual para el personal de atención al cliente	- Diseñar un plan de producción agropecuaria para la finca. - Diseñar modelos publicitarios tanto verbales, gráficos y escritos e incorporarlos al sistema publicitario de la finca. - Determinar las principales necesidades de capacitación y las diferentes temáticas a ser abordadas.	- Diseñar el plan de producción agropecuaria para la finca. - Crear una página web que permita identificar y promocionar de manera oportuna los diferentes productos y servicios con que cuenta la finca. - Diseñar un cronograma anual de capacitación para todo el talento humano de la finca	$ 6,000,00 USD	12 meses	- Administrador - propietario - Jefe de comercialización - Talento Humano de la finca.

CUADRO N^{O} 31
Matriz consolidada de objetivos Estratégicos

Objetivo estratégico N°1 "Crear convenios comerciales e interinstitucionales a nivel provincial"						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Implementar convenios comerciales e interinstitucionales a nivel de todo el país, con la finalidad de incrementar la clientela y dar a conocer los atractivos y bondades del sector, promoviendo la producción agropecuaria hacia Balsas y la región Sur.	Realizar un estudio de mercado el cual permita identificar y determinar los comercios e instituciones a nivel nacional e internacional, para realizar convenios comerciales e interinstitucionales.	- Contratar los servicios de una firma especializada la aplicación de estudios de mercado. - Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la realización de estudios de mercado.	Buscar fuentes de financiamiento internas que permitan solventar los gastos económicos que demande el cumplimiento de este objetivo. - Realizar un contrato con quienes vayan a realizar el estudio de mercado.	$ 10,000,00 USD	3 meses	- Administrador - propietario - Jefe de comercialización
Objetivo estratégico N°2 "Publicitar adecuadamente los productos y servicios de la finca"						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Crear una campaña publicitaria con la finalidad de dar a conocer los servicios y productos que brinda la finca con la finalidad de captar nuevos clientes.	Realizar una planificación y diseño publicitario de los productos y servicios de la finca Hnos. Rivera, el cual permita llegar con la información pertinente a los ciudadanos de Balsas, provincia del Oro y región Sur del Ecuador.	- Contratar los servicios de una firma especializada en planificación y diseño de publicidad. - Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la realización de publicidad.	- Contratar los servicios de una firma especializada en planificación y diseño de publicidad. - Requerir información acerca de personas o empresas especializadas en la realización de publicidad.	$ 5,000,00 USD	3 meses	- Administrador - propietario - Jefe de comercialización
Objetivo estratégico N°3 "Implementar una oficina de Marketing"						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Dotar a la finca Hnos. Rivera de una oficina destinada exclusivamente a actividades relacionadas con el Marketing.	Realizar un diseño arquitectónico que permita la implementación de la oficina al interior del espacio físico de la finca	Tramitar ante el administrador - propietario la respectiva autorización y presupuesto necesario para la implementación de esta oficina.	- Obtener el permiso respectivo del I. Municipio de Balsas para la construcción de obras físicas menores en las instalaciones de la finca. - Contratar los servicios de un profesional en arquitectura y construcción	$ 17,000,00 USD	3 meses	- Administrador - propietario - Jefe de comercialización
Objetivo estratégico N°4 "Incorporar planes y programas de Marketing"						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAD**	**PRESUPUESTO**	**TIEMPO**	**RESPONSABLE**
Mejorar en un 70% el sistema productivo agropecuario y publicitario de la finca Hnos. Rivera	- Elaborar un plan anual de producción agrícola. - Elaborar un plan anual de promoción y publicidad - Elaborar un cronograma de capacitación anula para el personal de atención al cliente	- Diseñar un plan anual de producción agropecuaria. - Diseñar modelos publicitarios tanto verbales, gráficos y escritos e incorporarlos al sistema publicitario de la finca. - Determinar las principales necesidades de capacitación y las diferentes temáticas a ser abordadas.	- Diseñar un plan anual de producción agropecuaria. - Crear una página web que permita identificar y promocionar de manera oportuna los diferentes productos y servicios con que cuenta la finca. - Diseñar un cronograma anual de capacitación para todo el talento humano de la finca	$ 6,000,00 USD	12 meses	- Administrador - propietario - Jefe de comercialización - Talento Humano de la finca
PRESUPUESTO GENERAL				**$ 38,000,00**		

h. CONCLUSIONES

1. Los productos y servicios comerciales que ofrece la finca Hnos. Rivera, a los habitantes de Balsas, se encuentran centralizados en la provincia del Oro.

2. La ausencia de una oficina de Marketing en la finca Hnos. Rivera, ha limitado su posicionamiento definitivo en el mercado comercial de productos agropecuarios en Balsas.

3. A la ausencia de la Misión y Visión de la finca se propuso estas de acuerdo a las normas técnicas.

4. La finca Hnos. Rivera, posee una variedad de productos y servicios comerciales relacionados a la producción agropecuaria, los cuales no son socializados ni publicitados de manera adecuada ante la sociedad en general de tal manera que puedan garantizar el incremento del número de clientes.

5. Los resultados ponderados de la aplicación de las matrices MEFI (2,62) y MEFE (2,70) hacen presumir que la finca Hnos. Rivera goza de una amplia variedad de oportunidades y de fortalezas que le auguran un sólido posicionamiento en el mercado comercial del cantón Balsas, provincia del Oro.

6. La finca Hnos. Rivera no cuenta con una adecuada planificación estratégica de desarrollo y de Marketing que le permita consolidar su presencia en el mercado comercial de la provincia del Oro y a la región sur del Ecuador.

7. La implementación del presente Plan Estratégico de Desarrollo Agropecuario, tiene un valor de $ 38.000,00 USD.

i. RECOMENDACIONES

1. Los principales directivos de la finca Hnos. Rivera, deberán encaminar las gestiones necesarias tendientes a realizar un estudio de mercado con la finalidad de realizar convenios comerciales e interinstitucionales.

2. Los principales directivos de la finca Hnos. Rivera deberán desplegar todos los esfuerzos encaminados a dotar de una oficina de Marketing con la finalidad de optimizar el objetivo de atención al cliente, difusión y publicidad de sus productos y servicios.

3. Se recomienda a los directivos de la finca Hnos. Rivera adoptar la Misión y Visión propuestas en el siguiente trabajo, ya que las mismas se basan a todos los requerimientos técnicos.

4. Dentro del presente trabajo investigativo se proponen una serie de alternativas útiles y valederas para la finca, en cuanto se refiere a publicidad y promoción de sus productos y servicios comerciales, los directivos de esta empresa deberán acoger y poner en práctica las sugerencias propuestas, las cuales les serán de bastante utilidad para su completo desarrollo corporativo en general.

5. El Administrador de la finca deberá implementar una política de trabajo y de servicios encaminada a lograr el posicionamiento definitivo, de esta empresa en la provincia del Oro, puesto que cuenta con las suficientes herramientas (oportunidades y fortalezas) para cumplir de manera exitosa este objetivo.

6. Se recomienda a los directivos de la finca Hnos. Rivera a tomar en cuenta la siguiente propuesta de carácter técnico-administrativa e implementarla en la empresa, ya que con la implementación de un Plan Estratégico de Desarrollo - Marketing esta finca dinamizará su trabajo, mejorará su rendimiento y optimizara los recursos.

7. Los directivos de la finca, deberán crear la respectiva partida presupuestaria que les permita poder solventar los gastos que genere la implementación del presente Plan Estratégico de Desarrollo - marketing.

j. BIBLIOGRAFÍA

BENGOECHEA, Bruno., 2008, Dirección de Marketing y Ventas, Cultural de Ediciones, S.A. Madrid - España

HAMERMESH, Richard., 1994, Planeación Estratégica, Limusa, México

KOTLER, Amstrom., 2001, Investigación de mercados, octava edición, México.

LEXUS EDITORES., 1998, Diccionario enciclopédico, Ediciones Trébol, S.L. Barcelona – España

REYES, Ponce., 1994, Administración moderna, Limusa, México

WEB-GRAFÍA

- Mercado, (en línea) disponible: www2.esmas.com/...mercado/..., (consultado 10-01-2014)
- SICA, (en línea) disponible: /www.sica.gov.ec, (consultado 10-01-2014)
- Artículo: «Definición de Misión», de Iván Thompson, (en línea) disponible: http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html, (consultado 04-02-2014).
- Competitividad, las cinco fuerzas de Porter, (en línea) disponible: http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1435291/Modelo-de-competitividad-de-las-cinco-fuerzas-de-Porter.html, (consultado 04-02-2014).

k. ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

TEMA:

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO PARA LA FINCA "HNOS. RIVERA" DEL CANTÓN BALSAS, POVINCIA DE EL ORO.

Proyecto de Tesis previo a obtener el título de Ingeniero en Administración y Producción Agropecuaria

AUTOR:

RICHARD ALVARADO

Loja – Ecuador

2014

a. TEMA

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA LA FINCA "HNOS RIVERA" DEL CANTÓN BALSAS, POVINCIA DE EL ORO.

b. PROBLEMÁTICA

La planificación estratégica es un proceso de gerencia que permite tomar decisiones en relación a las orientaciones futuras de la empresa agropecuaria (misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, enfoques, premisas) tomando en cuenta: Los cambios del medio ambiente, las capacidades de la organización, las unidades de producción y los valores de los dirigentes o gerentes.

La planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presenta en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

En la presente investigación propuesta en el cantón Balsas sobre la elaboración de un plan estratégico de desarrollo para la finca Hnos. Rivera se puede observar que en la zona de estudio existen problemas en cuanto a planificación a nivel de fincas lo que ha significado bajas producciones en cultivos de café, caña, peces y otros cultivos que se desarrollan en este importante cantón productivo. Sin embargo los sistemas de producción agropecuarios existentes en la finca Hnos. Rivera son de carácter estacional y rotativos lo que ha significado que los propietarios aprovechen los recursos naturales y locales para lograr mejor rentabilidad en cada cultivo o sistema de producción que se implanta cada cinco a seis meses. Sobre la planificación estratégica en la finca en estudio es deficiente por no decir nula ya que de acuerdo a un sondeo rápido realizado por la zona se pudo identificar que los propietarios desconocen sobre la forma de planificar, organizar y disponer de estrategias de cambio y desarrollo de los sistemas de producción, disponer una misión, visión, objetivos y otros elementos que generen mayor eficiencia e inversión en los rubros que genera la empresa agropecuaria anualmente.

Sobre la rentabilidad que actualmente dispone la finca en las unidades de producción se puede manifestar que responde a ingresos bajos por cado sistema de producción ya que se desconoce sobre los costos de producción que se invierten al momento de iniciar un cultivo, de igual forma en el componente pecuario como los criaderos de tilapia o peces originando bajos rendimientos, el factor organización y planificación es deficiente ya que no se conoce de planeación, permitiendo incluso que en la toma de decisiones para la creacion de nuevos sistemas o para invertir, se tome las decisiones menos acertadas, originando incluso perdidas a nivel de finca.

Otro factor de interés es la baja producción existente ya que en épocas de mayor rentabilidad en la zona los costos son demasiados bajos para la venta de aves en pie o crudo y la venta de tilapia, además el control de plagas y enfermedades es elevado por cada 100 pollos en pie y en edades de una semana se mueren 10 a 15 originado grandes pérdidas al final del ciclo de vida de cada ave dentro del galpón, por otra parte la infraestructura física y de equipos no responde a las del mercado actual, lo que ha generado bajas producciones para el mercado local y con elevados costos de producción.

Bajo estas consideraciones el problema identificado en la finca “Hnos. Rivera” es que existe una débil planificación en los sistemas de producción lo que ha originado que existe una baja producción de aves y tilapia. Resultado del cual es importante elaborar un plan estratégico en la finca “Hnos. Rivera” del cantón Balsas, provincia de el Oro con el propósito de generar producciones que permitan enfrentar las situaciones que se presentaran en el futuro como es la competencia, mayor productividad y posicionamiento del mercado local y nacional, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

c. JUSTIFICACION.

La investigación en mención se justifica porque académicamente permitirá buscar soluciones dentro de una empresa agropecuaria a través de la planificación estratégica lo que generara que los conocimientos adquiridos dentro de la Universidad Nacional de Loja en la Carrera de Ingeniería Agropecuaria sean vertidos en la práctica utilizando el Sistema Modular por objetos de transformación.

Además permitirá en lo social demostrar que a través de la planificación se pueda mejorar los ingresos económicos dotándoles de mejores ganancias a las familias y productores del sector, esta investigación servirá de herramienta de consulta y modelo, para que el cantón Balsas pueda mejorar los niveles de vida de su pobladores a través de nuevas alternativas como la planificación estratégica de las unidades agropecuarias de la finca Hnos. Rivera.

En lo económico la investigación minimiza recursos humanos y económicos a través del correcto uso del manejo de los sistemas de producción con enfoque de sostenibilidad en especial lograr utilizar de mejor forma las herramientas de trabajo, nuevas variedades de tilapia, mejor forma de organización, nuevos sistemas administrativos e implementar nuevas unidades de producción dentro de la finca en estudio con el fin de mejorar la rentabilidad de la finca a los propietarios.

Además esta tesis servirá para obtener un título académico con el esfuerzo y financiamiento propio, ya que los gastos que genera la investigación durante el tiempo propuesto en el calendario, será cubierto en su totalidad por el investigador.

d. OBJETIVOS

Objetivo General

- Elaborar un Plan Estratégico de Desarrollo para la Finca Hnos. Rivera perteneciente al cantón Balsas, provincia del Oro con el propósito de mejorar la producción Agropecuaria.

Objetivos específicos.

- Realizar un estudio de la situación actual de la Finca Hnos. Rivera del cantón Balsas, de la provincia del Oro.
- Realizar un diagnóstico del entorno interno (MEFI) y externo (MEFE) de la Finca Hnos. Rivera, del cantón Balsas, de la provincia del Oro.
- Definir las estrategias para brindar una mejor producción agropecuaria a la Finca Hnos. Rivera.
- Formular un Plan estratégico de Desarrollo con la finalidad de obtener un mejor rendimiento Agropecuario en la Finca Hnos. Rivera, del cantón Balsas, provincia del Oro.

e. MARCO TEORICO

LA EMPRESA AGROPECURIA

EMPRESA

La empresa es una organización que se dedica a los negocios, desarrollando actividades económicas a partir de ciertos recursos (humanos, materiales, financieros), generando bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Los componentes esenciales de una organización son:

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente contribuyan a su funcionamiento adecuado. Estos recursos se clasifican en:

Recursos Materiales.- Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa.

Recursos Humanos.- Son las personas que actúan en la empresa, de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Recursos Financieros.- Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Recursos Técnicos.- Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.

Objetivo

El objetivo fundamental de toda empresa es el de obtener utilidad, rentabilidad o ganancia, mediante prestación de servicios o la producción de un bien económico, que retribuya los valores consumidos para poder continuar su actividad comercial contribuyendo al progreso de la sociedad y desarrollo del bienestar social.

"Clasificación.- Las empresas se clasifican de varias formas"[7]:

Según la actividad que desarrollan	Industriales Extractivas Manufactureras Comerciales Servicios
Según su forma jurídica	Empresas individuales Empresas societarias o sociedades Las cooperativas u otras organizaciones De economía social.
Según su dimensión	Micro empresa Pequeña empresa Mediana Empresa Gran Empresa
Según su capital	Empresa privada Empresa pública Empresa mixta"

14

Importancia

[7] Tomado de clasificación de las empresas, disponible (en línea): http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml, (consultado 10-02-2014)

- ✓ “Incremento constante de la productividad; organización eficiente de los factores productivos.
- ✓ Proveer de bienes a la sociedad; incrementar la producción para satisfacer las necesidades de los demandantes.
- ✓ Generar empleo y crecimiento económico; mediante los intercambios de bienes y servicios que hace con las familias.”[8]

“El término agro indica que está relacionada con agricultura (cultivo de alimentos u otras especies); luego pecuaria indica que está relacionada con la cría de ganado de cualquier tipo (vacuno, porcino, etc.). Ahora, una empresa agropecuaria es aquella que se dedica a la producción agrícola y/o pecuaria. Puede ser una o ambas actividades”.[9]

Es aquella que desarrolla actividades tradicionales como: cultivo de la tierra, producción de ganado, avicultura y ciertas formas de producción industrial.

En términos jurídicos la empresa agraria es una organización jurídicamente establecida que se dedica a la explotación agrícola y ganadera con la finalidad de establecer costos y obtener beneficios.

LA AVICULTURA

[8] Tomado de la importancia de la empresa, disponible (en línea): http://www.aulaempresa.com/blog/306-importancia-de-la-empresa, (consultado 10-02-2014)

[9] Tomado de agricultura, disponible (en línea): http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20081006153849AAqDgoJ, (consultado 10-02-2014)

La palabra “avicultura”, designa genéricamente a toda actividad relacionada con la cría y cuidado de las aves, así como también el desarrollo de explotación comercial.

Pero “avicultura” es un término que en su significado más íntimo se halla vinculado con el desarrollo de una actividad “cultural”, la cual transforma a la persona que la ejerce en “avicultor”.

“La avicultura es la práctica de cuidar y criar aves como animales domésticos con diferentes fines, y la cultura que existe alrededor de esta actividad de crianza. La avicultura se centra generalmente no solo en la crianza de aves, sino también en preservar su hábitat y en las campañas de concientización público.

Dentro de la avicultura se incluye tanto la avicultura de producción para conseguir carne, plumas o huevos; y la avicultura recreativa con la cría de especies por cuestión de afición”.[10]

Avicultura tradicional:

Engloba a los criadores de aves de raza (exposiciones rurales). Si bien persiguen lucro con sus actividades, éstas no presentan un plan de negocios de complejidad como lo manifiestan las empresas dedicadas a la “Avicultura Industrial”.

Avicultura industrial:

[10] Tomado de Avicultura, disponible (en línea): http://es.wikipedia.org/wiki/Avicultura, (consultado 15-02-2014)

“La “Avicultura Industrial” se encuentra dividida en dos orientaciones: La producción de carne de pollos (pollos parrilleros) y la producción de huevos para consumo, ambas, con características organizacionales distintas”[11].

VENTAJAS DE LA PRODUCCIÓN AVÍCOLA:

- ✓ Proporcionan al hombre alimentos ricos en proteínas, como el huevo y la carne.
- ✓ Require de poco espacio.
- ✓ Las utilidades se obtienen a corto plazo.
- ✓ Son eficientes en el aprovechamiento del alimento.
- ✓ Se adaptan a los diferentes sistemas de explotación.
- ✓ Requieren de poca mano de obra.
- ✓ El mercado avícola está bien regularizado y estable.

TIPOS DE PRODUCCIÓN

En la producción avícola podemos diferenciar distintos tipos de producciones:

- ✓ Producción de carne (pollo parrillero, pollo campero)
- ✓ Producción de huevos (gallinas ponedoras)
- ✓ Doble propósito (carne y huevo).

[11] Tomado de Manual de avicultura, disponible (en línea): http://www.eata.edu.ar/upload/trabajos/MANUAL_DE_AVICULTURA.pdf, (consultado 15-02-2014)

COMPONENTES DE LA EMPRESA

Las componentes de las empresas agropecuarias son **Tierra**, **Trabajo** y **Capital**. En la actualidad se incorpora un cuarto componente llamado "**Gerenciamiento**".

- ✓ **Tierra:** Es el principal recurso en las empresas agropecuarias con actividades extensivas. Al aumentar la intensidad de la actividad, el recurso Tierra deja de ser el más limitante dado que toman importancia el aporte de Capital y Trabajo. La intensidad de una actividad se mide por la relación del trabajo y capital aportado por unidad de superficie.

$$\textbf{Intensidad} = \frac{\text{Trabajo + Capital}}{\text{Unidad de Superficie}}$$

- ✓ **Capital**: es el dinero inmovilizado en el negocio (hacienda, maquinarias, equipos, mejoras, capital de trabajo, etc.). En las empresas agropecuarias tradicionales, el mayor porcentaje del capital se encuentra inmovilizado en tierra.

- ✓ **Trabajo**: Una característica de la actividad rural es la alta proporción de trabajo familiar aportado a la empresa, relacionado con otras actividades industriales o de servicios.

- ✓ **Gerenciamiento:** habilidad del empresario en definir objetivos y tomar decisiones planificadas para alcanzar las metas propuestas. [12]

LA GESTION DE LA EMPRESA

La GESTION es una herramienta más de la empresa que ayuda a tomar decisiones de cómo combinar los recursos de la empresa, a que actividades destinarlos, determinando "cómo, cuándo y quién" las realizará. Permite planificar actividades disminuyendo el grado de imprevisibilidad. Las grandes decisiones a afrontar en una empresa se pueden resumir en cinco puntos:

¿Qué producir?

¿Cuánto producir?

¿Cómo producir?

¿Cuándo comprar y/o vender?

¿Dónde comprar y/o vender?

Etapas de la gestión

1 - Descripción: conocimiento global de la zona y del establecimiento (censos, encuestas, registros)

[12]. **G. Steiner** (1998). Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber. Editorial CECSA. México. Pag. 344

2 - Análisis: análisis detallado de todo lo que tiene y ocurre en la empresa.

3 - Diagnóstico: interpretación del análisis. Fortalezas y debilidades de la empresa. Generalmente estas conclusiones se obtienen de la comparación con otras empresas similares.

4 - Planeamiento: Formulación de objetivos. Planificación, Programación

5 - Ejecución y control: Puesta en marcha del programa y control de logros en función de los objetivos establecidos

6 - Evaluación: evaluación final de los logros obtenidos y comparación con los objetivos y metas propuestas

Diagnóstico de la empresa

"El análisis y diagnóstico del funcionamiento de una empresa, constituye la base en que se apoya el proceso de administración rural. El diagnóstico de una empresa debe conducirnos a interpretar su funcionamiento, tratando de realizar una interpretación global de la realidad" [13]

Para interpretar el funcionamiento de un sistema es preciso comprender el conjunto, pero por ello no se debe dejar de lado el estudio de cada

[13]. Tomado de **AGUIRRE G.I., 2009**. Análisis Financiero de la Empresa Agropecuaria, Universidad Nacional de Loja, Modalidad de Estudios a Distancia, Loja – Ecuador, pp. 22 y 23,

componente. Para efectuar un DIAGNOSTICO de la empresa es necesario seguir las siguientes etapas:

- ✓ Inventario de los recursos de la empresa
- ✓ Determinar uso de los recursos (Planteo técnico)
- ✓ Calcular medidas de resultados
- ✓ Calcular medidas de eficiencia

DIAGNOSTICAR LOS RESULTADOS.

Análisis de resultados

La recopilación de información durante un ejercicio productivo de una empresa permite realizar distintos tipos de análisis:

A - Análisis Productivo (producción global, qq/ha, etc.)

B - Análisis Económico (Ingreso Neto, rentabilidad)

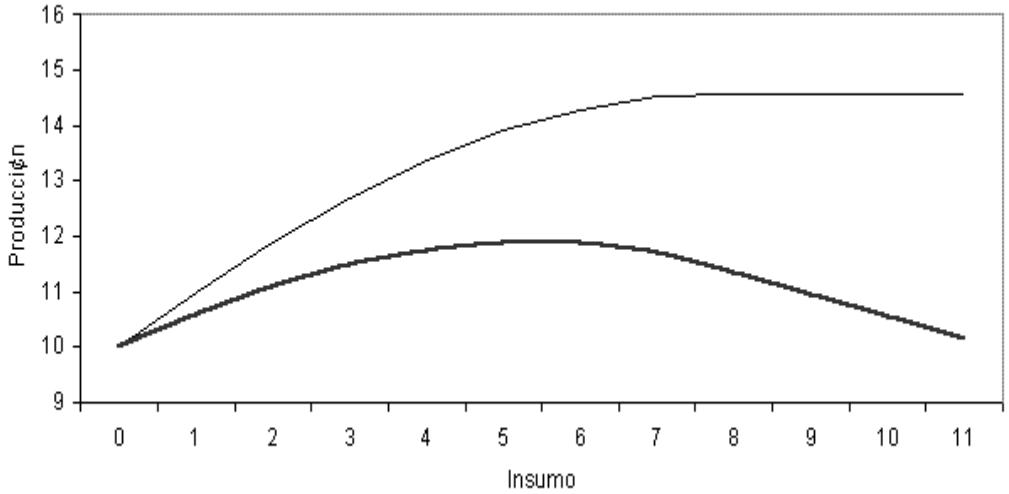
C - Análisis Financiero (saldo de caja)

D - Análisis Patrimonial (variación de capital-patrimonio)

A – Análisis productivo. Este tipo de análisis es el más conocido por el productor y permite comparar la productividad del sistema. La comparación puede realizarse entre empresas similares para un mismo ejercicio (análisis horizontal) o entre distintos ejercicios productivos de una misma empresa (análisis vertical).

En cualquier tipo de empresa es fundamental recordar que la producción está sujeta a la "***ley de rendimientos decrecientes***", por lo que al agregar dosis crecientes de un insumo (capital, trabajo) y manteniendo constante las cantidades de otros insumos, se obtiene cada vez menos incrementos en la cantidad de producto hasta que el producto total (PT) deja de crecer. Generalmente, el ***"Optimo Económico"*** se encuentra a un nivel de producción inferior al correspondiente al máximo físico.

Gráfico 1 - Ley de rendimientos decrecientes



Los Indicadores Productivos por sí solos no indican que una empresa sea económicamente rentable. En muchos casos, altos niveles de producción se logran con costos muy elevados por lo que la diferencia ingreso-egreso es menor en relación a otros sistemas menos intensivos.

B- Análisis económico: Permite conocer los resultados económicos de la empresa y analizar su evolución.

***Ingreso Bruto**:* Es la sumatoria de los ingresos en efectivo obtenidos en el ejercicio y la diferencia de inventario expresada en dinero. La diferencia de inventario se calcula restándole al stock final el stock inicial y su valor puede ser positivo o negativo.

***Gastos directos**:* Son los gastos en efectivo en que se incurre para llevar a cabo el proceso productivo. Pueden ser modificados en el corto plazo.

Margen Bruto: Ingreso Bruto - Gastos Directos.

***Gastos de Estructura**:* gastos fijos y en efectivo de la empresa, que siempre están presentes en forma independiente a los niveles de producción. Ejemplo: mano de obra permanente, alquileres, impuestos, seguros, etc. En general son pocos flexibles en el corto plazo.

Resultado Operativo: Margen Bruto - Gastos de Estructura. Representa aproximadamente un resultado en "efectivo" de la operación de la empresa durante el ejercicio considerado.

***Amortizaciones**:* cuota anual (no efectiva) que la empresa debería reservar para compensar la pérdida de valor del capital afectado al proceso productivo.

Ingreso Neto: Resultado Operativo - Amortizaciones. El Ingreso Neto es una medida de gran importancia analítica. Es el dinero remanente que

dispone el productor para CONSUMIR y/o INVERTIR, manteniendo la operatividad de la empresa. El Ingreso Neto es la medida de resultado apropiada para evaluar la viabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Costo de oportunidad de la mano de obra familiar: Es el monto anual que tendría que pagar la empresa a un empleado para compensar el aporte de mano de obra del productor y su familia.

Ingreso al Capital: Ingreso Neto - Retribución al trabajo familiar. Es el valor del retorno a los diferentes capitales inmovilizados por la empresa.

$$\textbf{\textit{Rentabilidad}}: \frac{\text{Ingreso al Capital}}{\text{Valor de los Capitales}} \times 100$$

C.– Análisis financiero: "Es el resultado en efectivo de la empresa. Surge de la diferencia de ingresos-egresos en efectivo producidos durante el ejercicio analizado"[14]

RESULTADO FINANCIERO = Ingresos en efectivo + Créditos obtenidos - Gastos en efectivo - Inversiones pagadas en efectivo -amortizaciones e intereses pagados por crédito - retiros del productor y su familia.

---

[14] Tomado de **Ferguson,** 1978 Teoría Microeconómica Italgraf S.A. Bogotá- Colombia. Pág. 35

El Resultado Financiero de una empresa nunca puede ser negativo. No es posible gastar o retirar más de lo que ingresa en efectivo.

D - ANALISIS PATRIMONIAL: Permite evaluar la variación de patrimonio durante el ejercicio analizado. El Patrimonio Neto de una empresa es la diferencia entre el Activo (capital de la empresa) y el Pasivo (deudas de la empresa)

LOS SISTEMAS AGROPECUARIOS Y LA CADENA DE PRODUCCION

Introducción

Los sistemas agropecuarios son complejos biológicos, económicos y sociales. En su análisis es posible encontrar evidencias de un potencial agropecuario, así como de una serie de factores limitantes y restricciones que es necesario afrontar en la búsqueda de un desarrollo agropecuario sostenido. Durante mucho tiempo, la investigación de sistemas agropecuarios ha estado enfocada en la solución de problemas agropecuarios a nivel de finca y, en algunos casos, a nivel de región con grandes expectativas de impacto.

Sin embargo, la solución de estos no es independiente de los elementos que integran la cadena producción-consumo, ni es sólo disciplinaria en el concepto de investigación agropecuaria o de investigación de mercados. En ambos casos se requiere de un análisis y entendimiento global del

entorno de necesidades y producción potencial en relación a finca y mercado. En el presente trabajo se describe el enfoque metodológico y proceso de evolución conceptual desarrollados en los proyectos PISA-PRODASASIPAB, a partir del planteamiento del enfoque de sistemas a la investigación de sistemas de fincas agropecuarias, como procedimiento de trabajo holístico para contribuir en el proceso de desarrollo rural integrando los componentes de la cadena "Producción-Consumo" a nivel de región.

SISTEMAS AGROPECUARIOS: ENFOQUE CLASICO

En general, los aspectos bioeconómicos y sociales del sistema agropecuario familiar son complejos. La dinámica de los mismos está sujeta a condiciones climáticas que determinan la estacionalidad de la producción agropecuaria.

Así mismo, la variabilidad climática aumenta el riesgo productivo y conduce a la diversificación de cultivos, medio utilizado para minimizar el riesgo y asegurar producción, sobretodo en términos de seguridad alimentaria. Además la alta presión demográfica aumenta la competencia por unidad de área productiva, aspecto que deriva en la reducción de parcelas por unidad familiar. El resultado es una economía familiar campesina reducida, cuya suma de esfuerzos productivos se visualiza a nivel de fincas y de micro región. A nivel de sistema familiar se presentan restricciones que limitan la producción. En forma similar existen

restricciones a nivel de micro región y país que conllevan a una baja producción y productividad de los sistemas agropecuarios con el consiguiente efecto socioeconómico.

Estos aspectos fueron analizados en los proyectos anteriores propuestos en la zona en relación a las posibilidades de generar alternativas tecnológicas en relación a los rubros de producción o alternativas de producción que presenten ventajas comparativas e incrementen la productividad de los subsistemas del sistema agropecuario familiar. El punto inicial fue el planteamiento de una secuencia de actividades que incluyó: caracterización, análisis, experimentación, validación y difusión.

Todos ellos consideran su retroalimentación, en especial entre los pasos de análisis y validación. Dentro de este proceso se replantea el punto inicial a fases de acción y se diferencian las alternativas tecnológicas y las alternativas de producción. De esta manera se plantea que el punto central en el análisis de investigación debe conducir a definir los productos o rubros de importancia económica en la región, para los cuales se deben generar alternativas tecnológicas que minimicen costos y maximicen producción.

Tipos de cultivos

Uno de los cultivos más usado, por ser muy práctico, es el empleo de bancales. Este sistema es básico de la agricultura biodinámica, establecida por Rudolf Steiner en 1924. En este modo se hacen divisiones

en el terreno de aproximadamente 1 m de ancho y el largo que se desee. Al no dejar más de 1 m de ancho tiene la ventaja de que se puede trabajar el bancal sin tener que pisarlo, y así no se apelmaza la tierra de cultivo. Es conveniente por tanto dejar entre bancal y bancal un paso adecuado.

Han de estar en función de la adaptación al medio, su resistencia/tolerancia a las plagas y enfermedades y de su rentabilidad económica. En la medida de lo posible se ha de mantener una diversidad biológica, alternando o mezclando variedades distintas. La biodiversidad viene dada por la integración de componentes a distintos niveles: edáfico (lombrices, bacterias beneficiosas, hongos, nódulos de rhizobium); especies silvestres (un 30% de plantas adventicias); rotación de cultivos. Esta biodiversidad dentro del ecosistema agrario proporciona estabilidad, resistencia y sostenibilidad frente a sequías, plagas, etc.

Los agricultores pueden utilizar semillas cuyo origen pueden ser de cultivo convencional, debido a la dificultad para encontrar semillas producidas con criterios ecológicos. Las redes de semillas, cada vez más extensas, se ocupan de recuperar variedades de semillas locales, bien adaptadas al entorno y sin modificaciones genéticas.

Control de plagas y enfermedades.

El cultivo ecológico debe estar basado en métodos preventivos, potenciando el buen desarrollo de las plantas y por tanto su resistencia

natural a plagas y enfermedades. Debe potenciarse al máximo la prevención mediante unas adecuadas prácticas de cultivo que aseguren el buen desarrollo de las plantas y, por tanto, que éstas sean más resistentes. Las especies autóctonas y un abonado adecuado hacen las plantas más resistentes.

Evitando el cultivo de una única especie, al diversificar las especies plantadas se dificulta la aparición de plagas, utilizando para ello una adecuada rotación y asociación en los campos. Es aconsejable promover el desarrollo de la fauna auxiliar autóctona, mediante el uso de setos y la suelta de insectos útiles (parásitos o depredadores), como los parasitoides del pulgón, *Toxoptera aurantii*. En última instancia se podrán utilizar diferentes productos de origen natural, como las piretrinas que se obtienen de las flores secas del crisantemo o el *Bacillus thuringiensis* que son unas bacterias aerobias que atacan predominantemente a los insectos dañinos.

Feromonas, atrayentes y repelentes

El extracto de ajo es biodegradable y sirve para repeler la mosca blanca, los pájaros y distintos tipos de chupadores. Se basa en un en mascarador del olor del alimento, de las feromonas (evita la reproducción de las plagas) y en los pájaros los desconcierta porque el ajo es irritante para los pájaros. No evita que en períodos de mucha hambre este método pueda ser ineficaz para los pájaros, se pueden usar otros métodos como el de los ultrasonidos o el de las explosiones de gas con detectores de

movimiento. El extracto de ajo puede enmascarar el olor de las trampas de feromonas de algunas plagas y puede hacerlas más ineficaces.

Fertilización

La fertilización del terreno dedicado a la agricultura ecológica es uno de los pilares de esta forma de cultivo. Es muy práctico que el fertilizante sea de producción propia, uno de los más utilizados es la producción de compost. En la agricultura ecológica no se pretende nutrir directamente la planta, sino estimular el conjunto, es decir el suelo y la planta, manteniendo o mejorando la fertilidad del suelo «favoreciendo el complejo arcillo-húmico y el desarrollo de los microorganismos del suelo.

La materia orgánica es la base de la fertilización, aunque también se pueden utilizar como fertilizantes el abonado en verde que consiste en cultivar y enterrar una planta, para que al descomponerse se convierta en abono, especialmente utilizando leguminosas, éstas enriquecen el suelo especialmente en nitrógeno gracias a bacterias que viven en sus raíces y que fijan el nitrógeno atmosférico, y que la planta al ser enterrada cede al suelo en forma de abono.

Contrariamente a lo que se cree, mantener el suelo cubierto, ayuda a conservarlo mejorando el aprovechamiento del agua y los nutrientes. Se emplearán cubiertas vegetales vivas, acolchado, etc. Los abonos minerales que se pueden utilizar son los procedentes de fuentes naturales que hayan sido extraídos por procesos físicos.

Mantenimiento del suelo

Biológico

En el suelo hay de forma natural una infinidad de organismos vivos que efectúan un «laboreo» continuado: las raíces al explorar en busca de agua y nutrientes; las lombrices, insectos y roedores, con sus galerías; otros organismos con sus exudaciones y residuos que ayudan a unir las partículas de arcilla y humus.

Tampoco hay que despreciar la gran cantidad de materia orgánica que aportan estos organismos así como la conversión de la materia orgánica en material asimilable por las plantas. Diversas experiencias realizadas han demostrado que el trabajo biológico posee ventajas sobre el mecánico. Como son:

- No apelmaza el suelo al pasar por el suelo, lo que comúnmente ocurre al trabajar la tierra con maquinaria y que obliga a realizar cada cierto tiempo un trabajo más profundo.
- Al cortar la hierba y dejarla como acolchado se producen varias mejoras, por un lado el sol no seca el terreno conservando la humedad y por otro lado sirve de protección a los microorganismos y demás organismos.

Por otro lado, las plantas adventicias, o también «malas hierbas», sirven de huésped a los insectos útiles, absorben el nitrógeno que de otra forma

se perdería al evaporarse a la atmósfera y que luego vuelven a ceder al suelo al convertirse en compost.

Y si la planta tiene raíces profundas como la alfalfa, lo que come la vaca, entonces extrae nutrientes que de otra forma resultan inaccesibles para otras plantas con sistemas radiculares menos capaces de profundizar. Para evitar que el campo se llene de adventicias, se realizan rotaciones de cultivo con falsas siembras y programas de abonado equilibrado. [15]

Mecánico

La principal condición que debe cumplir un apero, es no voltear el suelo en profundidad para no alterar el orden natural del suelo, trabajando con tempero y no abusando de los mismos, evitando en parte de esa forma los efectos indeseables del laboreo mecánico como la mineralización del suelo y la compactación del mismo por el peso de la maquinaria. Atendiendo a razones prácticas e históricas, las razones para utilizar el laboreo mecánico son:

- Realizar más rápido los trabajos en el campo, tanto de siembra, recolección como los tratamientos.
- Eliminar la competencia que provocan las adventicias.
- El transporte de las producciones desde el mismo campo a su destino.

---

[6]. **APOLLIN F**., EBERHART C., 1999. Análisis y diagnóstico de los Sistemas de producción. Buenos Aires. Pag. 130

Rotación de cultivos

Consiste en alternar plantas de diferentes familias y con necesidades nutritivas diferentes en un mismo lugar durante distintos ciclos, evitando que el suelo se agote y que las enfermedades que afectan a un tipo de plantas se perpetúe en el tiempo.

De esta forma se aprovecha mejor el abonado (al utilizar plantas con necesidades nutritivas distintas y con sistemas radiculares diferentes), se controlan mejor las malas hierbas y disminuyen los problemas con las plagas y las enfermedades, (al no encontrar un huésped tienen más dificultad para sobrevivir).

También se debe introducir regularmente en la rotación una leguminosa y alternar plantas que requieren una fuerte cantidad de materia orgánica, y la soportan parcialmente o incluso sin fermentar (papa, calabaza, espárragos, etc.), con otras menos exigentes o que requieren materia orgánica muy descompuesta (acelga, cebolla, guisantes, etc.). En esta práctica se debe evitar que se sucedan plantas de tipo vegetativo diferente pero que pertenezcan a la misma familia botánica, por ejemplo: espinaca y remolacha = Quenopodiáceas, apio y zanahoria = Umbelíferas, papa y tomate = Solanáceas.

Ejemplo de rotación de cultivos.

- Rojo: malo
- Anaranjado: aceptable

- Amarillo: bueno
- Verde: muy bueno

Insectos: Tipulidae, Elateridae, Lepidoptera

Enfermedades: básicamente fungi

Estructura: significa descomposición estructural

Asociación de cultivos

La asociación de cultivos consiste en cultivar en la misma parcela varias especies distintas, de forma que se obtenga una sinergia entre ellas.

Esta práctica muy extendida en el cultivo ecológico, puede obtener diversos tipos de mejoras. Por un lado podemos poner dos especies que se complementan en su sistema radicular (uno es profundo (el melón) y el otro superficial (la lechuga), o una planta defiende a la otra con su aroma (como ejemplo tenemos la cebolla entre zanahorias evita la mosca de la zanahoria). Este tipo de plantas recibe el nombre de planta insectario que atrae y beneficia a insectos predadores o parásitos de los insectos plaga.

LA TILAPIA

Las tilapias, como se les conoce a un grupo de peces africanos, han contribuido a lo largo de la historia moderna del hombre en brindarle alimento proteico de gran valor biológico, sin embargo también se les

asocia con peces de color gris y comúnmente con sabor a fango, lo cual ha demeritado su importante contribución como fuente de alimentos, principalmente en su comercialización. En los últimos veinte años, las tilapias han despertado un importante y creciente interés como especie acuícola para fines comerciales.

Palabras claves: Tilapia, nutrición, peces y cultivo.

Características

La tilapia es un pez teleósteo del orden perciforme, perteneciente a la familia *Cichlidae*, originario de África, habita en la mayor parte de las regiones tropicales del mundo, donde las condiciones son favorables para su reproducción y crecimiento.

Son tan antiguos como la historia del hombre, pues en una antiquísima tumba de Egipto fechada en el año 2005 a.n.e se encontraron algunas pinturas que ilustran su captura. Presentan una gran resistencia física, un crecimiento acelerado, alta productividad, adaptación al cautiverio, aceptación de una amplia gama de alimentos y carne de excelente calidad.

Estos peces viven en aguas cálidas y su óptimo desarrollo se logra en temperaturas superiores a los 20° C. La temperatura critica inferior esta alrededor de los 12 – 13° C. Otra característica por la que es fácil su

cultivo es que viven tanto en aguas dulces como salobres e incluso pueden acostumbrarse a las aguas poco oxigenadas.

Según Huet, (1978), la ubicación taxonómica de la especie es la siguiente:

- ✓ *Phylum chordata*
- ✓ *Subphilum vertebrata*
- ✓ *Superclase gnatostomata*
- ✓ *Serie pises*
- ✓ *Clase actinopterygil*
- ✓ *Orden perciformes*
- ✓ *Suborden ciclidae*
- ✓ *Familia tilapias y Oreochromis.*

Originaria de África, se encuentra ampliamente distribuida por el sudeste asiático, América Central, Sur del Caribe y el sur de Norteamérica. Son varias especies agrupadas bajo este nombre en común. Las especies existentes pertenecen a los géneros *Oreochromis y Tilapia*, diferenciados principalmente por la forma de incubar los huevos. Aunque pueden alcanzar un peso de unos 3,0 kg, la talla comercial es de 230 gramos.

La tilapia es un pez de buen sabor y rápido crecimiento, se puede cultivar en estanques o en jaulas, soporta altas densidades, resiste condiciones ambientales adversas, tolera bajas concentraciones de oxígeno, es capaz

de utilizar la potencialidad alimenticia de los estanques y puede ser manipulada genéticamente.

Bautista *et al.* (2004), señalaron que los peces de este género son nativos de África, encontrándome ahora distribuidos en muchas áreas tropicales y subtropicales del mundo. Fueron introducidos a México en 1964, siendo especies eurihalinas (5 a 30 ppm) y euritérmicos (12 a 42 o C). Sus hábitos reproductivos le permiten una sobrevivencia no alcanzada en aquellos peces que ponen decenas o cientos de miles de huevecillos.

Desarrollo

La reproducción se alcanza a los dos o tres meses cuando llegan a un tamaño de 10 cm, después de un breve rito nupcial se reproducen, incubando la hembra los huevos en la boca, cuando han pasado las etapas de huevo y alevín las crías salen de la boca a tiempos cortos y siempre con el cuidado de la madre que los vuelve a engullir cuando presiente algún peligro, el tiempo que duran los organismos en la boca de la madre y que ésta no se alimenta, es según la temperatura de 7 a 14 días. (Bautista *et al.,* 2004).

Aguilar *et al*. (1995), consideran que en la actualidad, es el pez más popular de nuestros acuatorios en todos los sistemas de explotación, desde el extensivo al super intensivo.

La tilapia posee gran importancia en la producción de proteína animal en las aguas tropicales y subtropicales de todo el mundo, particularmente en los países en desarrollo (Halstead *et al*., 1992).

Las especies (*Sarotherodon sp. y Tilapia sp*.) se alimentan de fito y zooplancton, plantas acuáticas, insectos, etc., y desovan naturalmente varias veces al año (Bentsen *et al*., 1996).

En México por ejemplo, las tilapias se encuentran prácticamente en todos los mercados, su precio ha aumentado de los 3 pesos hacia el año 1980 a valores tan altos como 60 pesos en el 2001. Las tilapias en variadas regiones del planeta, son uno de los grupos de peces con mayor futuro económico en cultivos comerciales y para programas de subsistencia alimentaria en virtud a su adaptación a diferentes sistemas de cultivo, tanto en agua dulce, salobre e incluso en agua de mar. (Garduño *et al*., 2003)

Según Castillo (1994) cada 100 gramos de carne de tilapia, contienen: 19,6 g de proteína, 172 calorías y 1,29 g., de lípidos. Los pesos vivos de 350 y 500 g son los que poseen mayor aceptación en el mercado internacional.

Los atributos favorables que convierten a la tilapia en uno de los géneros más apropiados para la piscicultura son: gran resistencia física, rápido crecimiento, resistencia a enfermedades, elevada productividad, debido a su tolerancia a desarrollarse en condiciones de alta densidad, habilidad

para sobrevivir a bajas concentraciones de oxígeno y amplio rango de salinidad, con capacidad de nutrirse a partir de una gran gama de alimentos naturales y artificiales, constituyendo por la calidad, textura firme de su carne, color blanco y bajo número de espinas intermusculares un pescado altamente apetecible.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

"Es un Proceso de gerencia que permite tomar decisiones en relación a las orientaciones futuras de la organización (misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, enfoques, premisas) tomando en cuenta: Los cambios del medio ambiente, las capacidades de la organización y los valores de los dirigentes.

La planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presenta en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

FODA

El FODA-OPRI es un **método de análisis institucional,** que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio. A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden **tomar decisiones,** reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

La aplicación de este método es muy sencilla. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las **fortalezas y debilidades** internas de la organización, y por otro, **las oportunidades y amenazas** que le plantea todo lo externo a la organización (contexto, otros actores, etc.).

El método FODA-OPRI permite analizar, en lo interno, las fortalezas y debilidades de la organización, y en lo externo, las oportunidades y amenazas del contexto.

Misión

Es la razón de ser de la organización considerando sobre todo lo llamativo del servicio

• Cuando hay misión hay “beneficio” (Peter Drucker)

• Hay beneficio cuando se cubre una necesidad

• Han de ser trascendentes e impactantes

Visión

La visión es una misión realizada de forma excelente. Representa aquello que queremos ser como organización en un futuro cercano.

Planificación, programación y evaluación

Analizado el contexto y definidos los problemas, las necesidades, insuficiencias y los recursos disponibles, el equipo de dirección y el gobierno, establecen unas prioridades y unos objetivos a desarrollar en un período determinado, que normalmente suele ser de unos cuatro o cinco años. Esta definición de objetivos, habitualmente, parte de una menor concreción y suele parecerse más a una “declaración de intenciones” que

a unos objetivos más ortodoxos. Como el horizonte temporal de los objetivos estratégicos es más amplio y por tanto difícil de concretar y programar los recursos, se detallan en una serie de objetivos operativos, de los cuales forman parte una serie de actuaciones y/o proyectos, donde la concreción en cuanto a posibilidad de evaluación, es mucho mayor. Cabe decir que también normalmente y en especial en las administraciones públicas, es un tanto complicado definirlos en términos cuantitativos de forma exacta. Dada esta realidad, se buscan fórmulas lo menos subjetivas posibles para poder evaluar el grado de consecución de los mismos.

En la fase de programación radica la clave del éxito de la implantación de un buen plan de acción. Se concibe como “piedra angular” del sistema de planificación por lo que se refiere a la relación entre los recursos y la planificación. Partiendo del decálogo de objetivos definido, se definen una serie de programas para llevar a cabo las actuaciones necesarias que son los que llevan asociados los recursos. Por tanto, la metodología que habría que llevar a cabo pasa por definir los programas necesarios para conseguir los objetivos. Como normalmente suele pasar, en muchas ocasiones, se dispone del decálogo de objetivos y de programas diseñados con anterioridad. El trabajo de campo radica entonces en relacionar los programas con los objetivos. Aunque se aleje de la ortodoxia de la planificación, es una realidad bastante constatable y por tanto no habría que obviarla e intentar buscar la metodología más adecuada a tal

efecto. Lo más importante es no perder en todo momento lo que supone y lo que se espera de la planificación y de los sistemas de evaluación.

La fase de evaluación es la que cierra el ciclo de forma que relaciona los resultados obtenidos con la programación y la planificación. Establecer un sistema de información es básico para cualquier plan de acción. El instrumento más común que se viene utilizando en las administraciones públicas es el cuadro de mando. A diferencia de un ente privado los objetivos no se referencian a la cuenta de resultados y hacen referencia a una diversidad muy amplia y variada por lo que el sistema de indicadores que alimentan al cuadro de mando también presenta cierta complejidad. Cuando se realiza el análisis y se proponen indicadores, hay que tener en cuenta la disponibilidad y la fiabilidad de los mismos. Sí que en todo momento hay que tender a las características de las 3 es (eficiencia, eficacia y efectividad), pero se puede realizar de modo gradual y consolidando cada paso. En general, es preferible disponer de pocos indicadores pero que resulten útiles para informar de forma correcta. Uno de los que se suele utilizar en la fase inicial es el de calendario de las actuaciones. Este indicador cumple una doble función: lo óptimo en cuanto a información de cada actuación y su grado de avance y la labor pedagógica de socializar la programación de actividades. En este sentido, cabe decir que en muchas ocasiones se sabe lo que hay que hacer pero no se detalla y delimita de forma explícita por lo que carece de función valorativa, y por tanto con este indicador se soluciona en cierta manera

esta disfunción. Posteriormente y de forma progresiva, se van implantando el resto de indicadores de gestión.

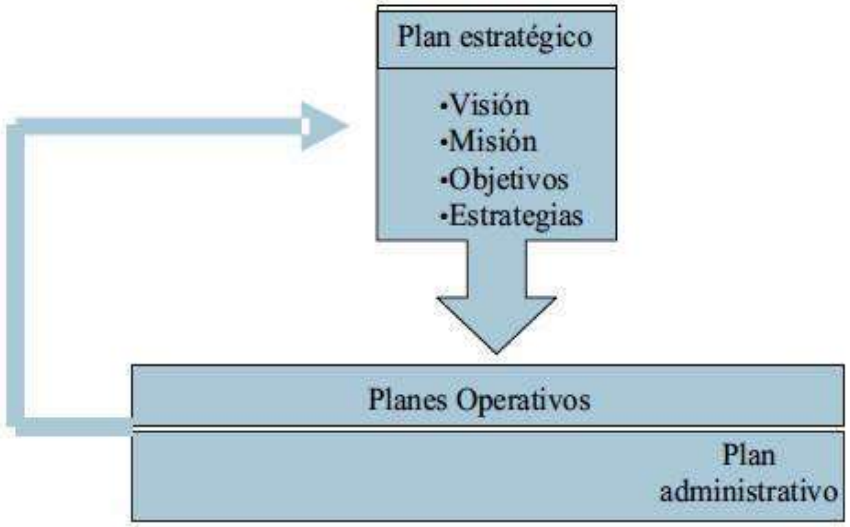
Es la razón de ser de la organización considerando sobre todo lo llamativo del servicio.

• Cuando hay misión hay “beneficio” (Peter Drucker)

• Hay beneficio cuando se cubre una necesidad

• Han de ser trascendentes e impactantes”.(CLUSTERe M. 1987).

Diagrama 1
Relación entre el plan estratégico de la organización y los planes operativos



Fuente: Elaboración propia adaptada de lo presentado por Donnelly *et al.* (1994).

La planificación estratégica en las fincas agropecuarias

“El Plan Estratégico, incluye inevitablemente la construcción en primer lugar de la *visión de empresa* que responde “a la manera de pensar de todos los miembros de la empresa, sobre todo de la alta dirección”, que se desea del negocio. La visión empresarial es una declaración amplia y

suficiente de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, por lo que señala el rumbo, da dirección, es la cadena que une en las empresas el presente con el futuro, sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Por ser una proyección de deseo futuro, debe ser suficientemente comprometedora y motivante, de tal manera, que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización, requiere de una gerencia comprometida, que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y metas. Debe ser una gerencia que tienda más a la coordinación y al control de gestión que a la operación.

Para formular la visión de la empresa debe realizarse un proceso de análisis y reflexión que contesten las siguientes interrogantes:

- Si todo tuviera éxito, cómo sería su empresa dentro de 3 años?
- Qué logros de su empresa le gustaría recordar dentro de 5 años?
- Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa?
- Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece la empresa, dentro de 3 a 5 años?
- Qué talentos humanos especializados necesitaría la empresa dentro de 3 a 5 años".

MARCO REFERENCIAL

CANTÓN BALSAS

ETIMOLOGÍA: los primeros colonos encontraron arboles gigantes de balsa, dándole por ello ese nombre que fundaron.

Área: 69.1 km2.

Población: 5.348 hbts.

Altura: 630 a 1800 msnm.

Temperatura: 18 a 24ºc.

Límites:

Norte: cantón Piñas.

Sur: provincia de Loja.

Este: cantón Marcabeli.

Oeste: cantón Piñas.

Actividad Económica: Gracias a su favorable clima la producción avícola le ha permitido convertirse en uno de los cantones con ingreso per cápita más altos del país. Es pionera de la actividad el alimento balanceado para la crianza de las aves, cuyo producto se distribuye en toda la provincia. La agricultura, ganadería y el comercio son rubros importantes y complementarios.

Parroquias: Bella María.

Costumbres y Tradiciones: por ser un cantón de raíces campesinas tiene una gran tradición oral y la memoria colectiva guarda un denso bagaje de datos y narraciones de contenido religioso, moral y ético.

En balsas, pese a su modernización, todavía es posible la elaboración de alforjas en telares manuales. Uno de los últimos vestigios de esta industria doméstica.

Principales festividades: cantonización: octubre 7.

Fiesta de la virgen de los desamparados: el 20 de agosto.

Atractivos Turísticos:

Museo-biblioteca: La pequeña colección de piezas arqueológicas se halla expuesta en las vitrinas de esta dependencia pública. Hay vasijas grandes o pequeñas y herramientas de piedra tallada en insólitas formas geométricas.

Mirador: Antes de llegar a la ciudad hay una vista impresionante que cubre toda el área urbana y sus alrededores. Lugares propios para la fotografía y para el descanso.

Mirador de la madre de los desamparados y escalinatas del cementerio.

Parque e Iglesias: Rodeadas de cosas antiguas y modernas, que hacen una síntesis de lo que es la identidad de la ciudad.

Parque de las piletas, de construcción moderna.

Casa blanca, un complejo moderno con todas las comodidades.

"Tinajas: parroquia fundada por emigrantes de San Roque, que adquirió su nombre por la gran cantidad de restos arqueológicos que se encontraban dentro y en la superficie de la tierra. Hay un cerro erguido sobre el horizonte del pueblo que tiene forma de un cono perfecto, coronado por dos grandes árboles. Se trata de un cementerio milenario, en donde se depositaron una variedad de platos, cantaros, ollas; vasos, metates y hachas de piedra. Por ahora todavía pueden admirarse en algunas casas varias piezas de arqueología y fragmentos de las tinajas, de todo tamaño, que identificaron y bautizaron al caserío. Por otra parte, resulta de mucho interés para los estudiosos del lenguaje, conocer las fabulas y leyendas que se elaboraron en torno a esta presencia milenaria y a otros pasajes de la austera vida de la gente"[16]

---

[16] Tomado de **Municipio de Balsas**. Plan de desarrollo Cantonal 2005 – 2011. El Oro

f. METODOLOGÍA

Para el presente trabajo de investigación se utilizará los siguientes materiales y métodos que nos ayudaran en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

6.1 MATERIALES

Los recursos materiales para la elaboración de la tesis serán los siguientes:

- ✓ Carpeta
- ✓ Internet
- ✓ Anillado
- ✓ Flash Memory
- ✓ Computadora
- ✓ Papel
- ✓ Impresiones
- ✓ Esferos, Portaminas
- ✓ Cuadernos
- ✓ Copias
- ✓ Cámara Fotográfica
- ✓ Borrador

6.2 MÉTODOS

Ubicación.- La finca de los Hnos. Rivera se halla ubicada en el cantón Balsas, provincia de El Oro, los sistemas de producción agropecuarios existentes en la finca Hnos. Rivera son de carácter estacional y rotativos lo que ha significado que los propietarios aprovechen los

recursos naturales y locales para lograr mejor rentabilidad en cada cultivo o sistema de producción que se implanta cada cinco a seis meses, sin embargo de ello no cuentan con una planificación estratégico que les permita mejorar la rentabilidad de la misma.

Los métodos a emplearse en la presente investigación son:

Método científico.- El método científico está sustentado por dos apoyos fundamentales. El primero de ellos es la capacidad de repetir un determinado experimento, en cualquier lugar y por cualquier persona. Este apoyo se basa, esencialmente, en la comunicación y publicidad de los resultados obtenidos. El segundo apoyo es la proposición científica que tiene la posibilidad de ser discutida o refutada. Esto implica que se aplicarán las ciencias administrativas en la Finca Hnos. Rivera, del cantón Balsas.

Método inductivo – deductivo.- Se utilizará este método en la generalización y especificidad al redactar del marco teórico y para determinar las inquietudes y expectativas que tienen los demandantes y los oferentes con respecto a los productos y servicios de la Finca.

Método analítico sintético.- Permitirá realizar el análisis de los contenidos relacionados al Plan Estratégico de Desarrollo, así como en la interpretación de los datos que nos arroje la investigación, en

relación a los factores internos y externos, así como en las conclusiones y recomendaciones.

Método descriptivo.- Permitirá realizar una descripción detallada de los diferentes aspectos relacionados a la situación actual de la empresa así como lo relacionado al Plan Estratégico de Desarrollo.

Método estadístico.- este método permitirá realizar la presentación de los resultados de las entrevistas a las autoridades de la Finca Hnos. Rivera y encuestas a aplicar a clientes externos e internos de la Finca, mediante cuadros y gráficos donde aparecerán los indicadores o alternativas con las frecuencias y porcentajes respectivos.

Variables

- Diagnóstico de la Finca
- Definición de la Misión, Visión y objetivos
- Selección de estrategias
- Selección de proyectos
-

6.3 TÉCNICAS DE INVESTICACIÓN

La observación

Esta técnica permitirá visualizar de manera personal como esta funcionando y manejándose la finca, para ello se empleará un cuaderno de notas, esquemas y fotografías.

La entrevista

Se aplicara al Gerente – propietario de la finca, para ello se utilizara como instrumento la guía de entrevista con preguntas diseñadas para el efecto.

La encuesta

Se aplicaran a una muestra de 257 clientes externos de la finca y a 10 clientes internos o empleados de la finca, se utilizará como instrumento un cuestionario de encuesta diseñado para recopilar criterios y opiniones de estos dos grupos que conforman la población.

6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la determinación del tamaño de la muestra para los clientes de la Finca Hnos. Rivera de la ciudad de Loja, se determina el número de clientes y se aplica la fórmula para el tamaño de la muestra y que dio como resultado que la empresa cuenta con 721 clientes, durante el período enero 2013 a enero del 2014.

Con lo que se aplicó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra, o número de encuestas a aplicar.

N = población de estudio, Universo o número de unidades de población de clientes de la empresa (721)

e = margen de error que generalmente varía entre 0,01 0,09; para nuestro ejemplo tomaremos el valor de 0,05 igual al 5%

$$n = \frac{721}{1 + (0.05)^2 (721)}$$

n = 256 Por lo tanto se aplicaran **256** encuestas a clientes externos de la Finca Hnos. Rivera, del cantón Balsas, Provincia del Oro.

g. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	2014																							
	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
1. Formulación del proyecto																								
2. Realización del estado situacional de la Finca																								
3. Investigación de Factores internos y externos de la Finca																								
4. Definición de misión y visión empresariales																								
5. Realización del análisis FODA																								
6. Diseñar los objetivos Estratégicos para la Finca																								
7. Propuesta del Plan de Estratégico de Desarrollo para la Finca																								
9. Determinación del presupuesto del Plan Estratégico de Desarrollo para la Finca																								
10. Preparación del informe																								
11. Elaboración del borrador																								
12. Revisión del borrador																								
13. Ejecución de ajustes																								
14. Defensa privada de la tesis e investidura																								

h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Recursos	Rubro
EGRESOS	**Dólares**
Humanos:	
Tesista	400
Materiales:	
Computadora	100
Papel bond, Papelotes, borradores, marcadores	100
Oficina	100
Empastado(publicación de tesis)	100
Fotografías	100
Fuentes bibliográficas (libros-folletos etc.)	100
Material de oficina.	100
Ensayos	200
Campo	200
Laboratorio	200
Insumos de campo	200
Financieros:	
Investigación	
Movilización al cantón Balsas.	100
Aplicación de encuestas	100
Trabajo de campo	100
	100
Total	**$2.300**
INGRESOS	
Recursos propios	**$2.300**

Recursos Humanos

- Egresado de la Carrera de ingeniería en Administración y Producción Agropecuaria
- Director/a del proyecto
- Personal de la Finca Hnos. Rivera
- Clientes externos e internos de la Finca Hnos. Rivera

Recursos materiales

- Material de escritorio logístico: Carpetas, borrador, cartuchos, papel etc.
- Bibliografía citada: Textos, revistas, folletos, investigaciones similares etc.
- Computadora
- Cámara fotográfica
- Vehículo para traslado
- Herramientas de campo

Recursos institucionales.

- Bibliografía
- Estudios
- Coordinación con el centro educativo
- Visitas – encuestas - entrevistas
- Acuerdos

i. BIBLIOGRAFÍA

1. **AGUIRRE Arbiza.,** 1986. Producción de caprinos. AGT. EDITOR S.A. México, Pág. 24
2. **AGUIRRE G.I.,** 2009. Análisis Financiero de la Empresa Agropecuaria, Universidad Nacional de Loja, Modalidad de Estudios a Distancia, Loja – Ecuador, pp. 22 y 23.
3. **BARCELAY M. (**1991). El Caso IPIA. Sevilla. Edit. Junta de Andalucía. Andalucía. Pág. 133
4. **BORJA Sergio**., 2009 MANEJO DE LA TILAPIA. Colombia.
5. **CHIAVENATO Idalberto**, 1992. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill Interamericana de México, S.A. Segunda Edición en Español. México. págs. 35 y 36.
6. **DÍAZ A.** y CUELLAR E., (2007). Administración Inteligente. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP), Madrid Pag.176.
7. **EBERHART Apollin F**., 1999. Análisis y diagnóstico de los Sistemas de producción. Buenos Aires. Pág. 129
8. **FERGUSON.,** 1978. Teoría Microeconómica Italgraf S.A. Bogotá-Colombia. Pág. 35
9. **FERNÁNDEZ R.,** 1998: "Internet: Explotación didáctica en la formación inicial del profesorado". Revista Comunicación y Pedagogía (Nuevas Tecnologías y Recursos Didácticos), nº153, septiembre de 1998: págs. 34-38.

10. **FERNÁNDEZ R. 1998**: "El marco sociocultural de las Nuevas Tecnologías: Nuevas Tecnologías, Sociedad y Educación" (52 páginas).

11. **GÓMEZ J**., 1999. Planificación estratégica para un plan que mejore la gestión de comercialización de Gráficos Monserrat.

12. **GOODSTEIN Leonard** y otros., 2000. Planeación estratégica aplicada, Editorial Mc Graw Hill.

13. **GUÍA METODOLÓGICA RURAL.**, 2007. Consorcio CAMAREN, Quito, pp. 12 – 61

14. **JANY**, José N. 2002. Investigación Integral de mercados, Editorial Mc Graw Hill, Barcelona – España.

15. **MAKENS J. C.,** 1990, El Plan de Marketing. Editorial Prentice Hall, México.

16. **MARTÍNEZ F. (1996): "**Educación y Nuevas Tecnologías "en biblioteca virtual de Tecnología Educativa (http://www.doe.d5.ub.es/te/).

17. **MARTÍNEZ Luis**., 2005. -LA EMPRESA AGROPECUARIA. Editorial Macchi - Buenos Aires.

18. **MAZA ZABALA Domingo F. Y** GONZALES Antonio., 1992. Prologo de Ramón V. Melinkoff. Tratado moderno de economía., 1992. Nueva Edición. Editorial Panapo. Caracas. Pág. 280

19. **MUNICIPIO DE BALSAS**. Plan de desarrollo Cantonal 2005 – 2011. El Oro.

20. **RODRIGUEZ Juan**. 2008. MANUAL DE AVES. Perú.

21. **SARANGO Benildo.** Módulo X UNL. 2010. Loja. Pág. 38

INSTRUMENTOS

ENCUESTA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA FINCA HNOS. RIVERA

1. **¿Cuáles de las siguientes variables han sabido satisfacer de manera clara y objetiva sus expectativas de un buen servicio?**

   a) Horario de atención al público ( )
   b) Buena ubicación ( )
   c) Asesoría y servicio personalizado ( )
   d) Otros ( )

2. **¿Cuáles de las siguientes variables han influido de manera positiva para que usted acceda a los productos y servicios que ofrece la finca Hnos. Rivera?**

   a) Buena imagen corporativa ( )
   b) Atención culta y esmerada ( )
   c) Trato amable y cortés ( )
   d) Otros ( )

3. **¿Cuáles de las siguientes variables han contribuido significativamente para que La finca Hnos. Rivera, logre consolidar su presencia en el mercado comercial local?**

   a) Al contado ( )
   b) Crédito sin garantía ( )
   c) Crédito con garantía ( )
   d) Otros ( )

4. **¿Además de los servicios y productos que en la actualidad brinda la finca HNOS. RIVERA a sus clientes y usuarios, según su criterio personal que otra característica importante la diferencia del resto de la competencia?**

   a) Amplio stock de servicios y Prod. ( )
   b) Asesoría permanente ( )
   c) Fácil acceso ( )
   d) Otros ( )

5. **¿A través de que medio de comunicación tuvo usted acceso a conocer los servicios y productos que ofrece la finca Hnos. Rivera a sus clientes y usuarios?**

   a) Prensa escrita ( )
   b) Publicidad radial ( )
   c) Referencias personales ( )
   d) Otros ( )

6. **¿La finca Hnos. Rivera debería emprender en una sólida y permanente campaña de difusión y promoción de sus productos y servicios?**
   a) Si ( )
   b) No ( )

7. **¿Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva a través de que medios de comunicación considera usted que la finca Hnos. Rivera debería publicitar y difundir sus productos y servicios?**
   a) Radiodifusoras ( )
   b) Televisión ( )
   c) Pantallas publicitarias ( )
   d) Vallas publicitarias ( )
   e) Otros ( )

8. **¿Debería la finca Hnos. Rivera ampliar su infraestructura a través de la creación de nuevos servicios?**
   a) Si ( )
   b) No ( )

9. **¿Considera usted que la finca Hnos. Rivera, estaría en capacidad de ofrecer nuevos servicios?**
   a) Si ( )
   b) No ( )

10. **¿Debería la finca Hnos. Rivera realizar convenios comerciales con el objetivo de satisfacer plenamente las expectativas de todos sus usuarios?**
    a) Si ( )
    b) No ( )

GRACIAS

ENCUESTA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA FINCA HNOS. RIVERA

1. Según su criterio personal, el ambiente de trabajo que se percibe al interior de la finca Hnos. Rivera es:

a) Excelente ( )
b) Bueno ( )
c) Malo ( )
d) Regular ( )

2. Las relaciones interpersonales entre los funcionarios que laboran en la finca Hnos. Rivera, son:

a) Excelente ( )
b) Bueno ( )
c) Malo ( )
d) Regular ( )

3. Según su criterio, la remuneración mensual que percibe por su trabajo en la finca Hnos. Rivera, es:

a) Excelente ( )
b) Bueno ( )
c) Malo ( )
d) Regular ( )

4. ¿La finca Hnos. Rivera le brinda la suficiente estabilidad laboral para su adecuado desenvolvimiento dentro de la empresa?

a) Si ( )
b) No ( )

5. En el índice de rotación externa del talento humano que presta sus servicios en la finca Hnos. Rivera es:

a) Alto ( )
b) Bajo ( )
c) Regular ( )

6. **¿Mantiene la finca Hnos. Rivera la suficiente solvencia económica para cubrir de manera oportuna sus obligaciones financieras y demás gastos administrativos?**
   a) Si ( )
   b) No ( )

7. **De los elementos citados a continuación cuáles de ellos diferencian a la finca Hnos. Rivera del resto de fincas de la localidad:**

   a) Variedad de productos y servicios ( )
   b) Servicio personalizado ( )
   c) Amable atención al público ( )
   d) Excelente ubicación ( )
   e) Otros ( )

GRACIAS

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL ADMINISTRADOR - PROPIETARIO DE LA FINCA HNOS. RIVERA

1. ¿La finca posee una Misión y una Visión corporativas técnicamente definidas?

2. ¿La Finca Hnos. Rivera que usted es el gerente propietario, realiza estudios de mercado que le permitan medir su grado de aceptabilidad en el medio y obtener información útil para mejorar sus actividades?

3. ¿Qué aspectos considera de mayor importancia para que la finca Hnos. Rivera haya logrado obtener una amplia aceptación de los pobladores del cantón Balsas y de la provincia del Oro?

4. ¿Considera usted necesario que la finca Hnos. Rivera elabore su propio Plan Estratégico de Desarrollo, el cual le permita adoptar estrategias en pro de garantizar a sus clientes y usuarios una buena atención y un sistema de publicidad y de promoción de sus productos y servicios comerciales, acordes a las modernas necesidades de la finca?

5. ¿Considera usted que las autoridades de la finca, brindaran la apertura necesaria y el apoyo económico respectivo para la elaboración y posterior implementación de un Plan Estratégico de Desarrollo?

6. ¿En el área comercial y financiera a nivel nacional y local, existe una serie de situaciones que pueden resultar atentatorias a su normal vigencia y desarrollo en el contexto empresarial; cite las que según su propio criterio revisten mayor importancia dentro de este grupo?

GRACIAS

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
Portada	I
Certificación	II
Autoría	III
Carta de autorización	IV
Agradecimiento	V
Dedicatoria	VI
Tabla de Contenidos	VII
a. Título	1
b. Resumen	2
Summary	5
c. Introducción	7
d. Revisión de Literatura	11
e. Materiales y Métodos	52
f. Resultados	57
g. Discusión	102
h. Conclusiones	123

i. Recomendaciones 124

j. Bibliografía 126

k. Anexos 127

ÍNDICE 183