



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE INGENIERÍA EN
ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN
AGROPECUARIA

TÍTULO:

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "LA DOLOROSA" DE LA PARROQUIA CHUQUIRIBAMBA DEL CANTÓN LOJA.

Título de grado previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración y Producción Agropecuaria

AUTOR

EDISON DANNY TAMBO QUEZADA

DIRECTOR

Dr. Luis Quizhpe

LOJA – ECUADOR

2015

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "LA DOLOROSA" DE LA PARROQUIA CHUQUIRIBAMBA DEL CANTÓN LOJA.

TESIS

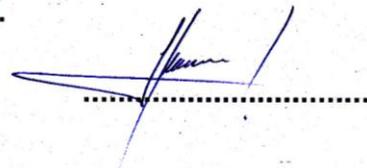
Presentada al Honorable Tribunal de Calificación como requisito previo a obtener el título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

APROBADA:

Ing. Julio Enrique Arévalo Camacho, Mg. Sc.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



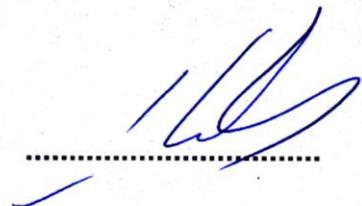
Dra. Ruth Ortega Rojas, Mg. Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Dr. Gonzalo Aguirre Aguirre, Mg. Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICO:

Haber dirigido el proceso investigativo de la tesis: FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "LA DOLOROSA" DE LA PARROQUIA CHUQUIRIBAMBA DEL CANTÓN LOJA. Del autor: Edison Danny Tambo Quezada, previa a la obtención del título de Ingeniero en Administración y Producción Agropecuaria, la misma que cumple con las Normas Generales de Graduación de la Universidad Nacional de Loja, por lo que autorizo su presentación para los fines consiguientes.

Loja, 24 de Febrero del 2015



Dr. Luis Quizhpe

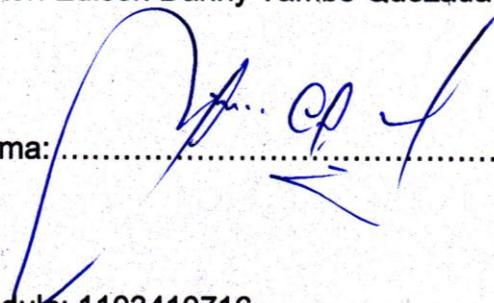
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Edison Tambo Quezada, 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.

Autor: Edison Danny Tambo Quezada

Firma: .....

Cédula: 1103410716

Fecha: Loja, Junio del 2015

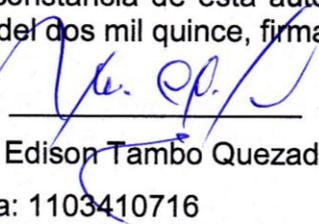
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo Edison Danny Tambo Quezada , declaro ser autor de la tesis titulada: FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "LA DOLOROSA" DE LA PARROQUIA CHUQUIRIBAMBA DEL CANTÓN LOJA, Como requisito para optar al título de **INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN 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 puedan 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 18 días del Junio del dos mil quince, firma el autor.

Firma: 

Autor: Edison Tambo Quezada

Cédula: 1103410716

Dirección: Av. Eduardo Kingman - Loja

Teléfono:

Celular: 0991688006

Mail. edisontambo@hotmail.com

Director de Tesis: Dr. Luis Quizhpe Salinas

Tribunal de Grado:

Ing. Julio Enrique Arévalo Camacho, Mg. Sc.

PRESIDENTE

Dra. Ruth Ortega Rojas, Mg. Sc.

VOCAL

Dr. Gonzalo Aguirre Aguirre, Mg. Sc.

VOCAL

DEDICATORIA

A mi creador Jesús por darme la fe y esperanza de adquirir conocimientos graduarme, a mis padres por el aporte familiar dado durante mi vida, a mi esposa Tatiana y a mis hijos por su incondicional amor y apoyo: Edison Sebastián y Paula Camila

AGRADECIMIENTO

Con infinito agradecimiento a los catedráticos de la Carrera de Ingeniería en Administración y Producción Agropecuaria, al Área Administrativa de la MED de la Universidad Nacional de Loja, por todos aquellos conocimientos científicos impartidos en las aulas universitarias, con gran sentido de responsabilidad y buena voluntad.

De manera particular al Dr. Luis Quizhpe, Director de Tesis, por su valiosa contribución encaminada a la realización de nuestros objetivos y a la culminación de la misma.

Finalmente a las autoridades y otras personas que de alguna forma nos apoyaron a culminar nuestra investigación y carrera gracias

El Autor.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	Pág.
PORTADA.....	I
APROBACIÓN:.....	II
CERTIFICACIÓN:.....	III
AUTORÍA.....	IV
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
1. TÍTULO	1
2. RESUMEN	2
ABSTRACT	4
3. INTRODUCCIÓN	6
4. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	8
4.1.1 FODA (FODA)	8
4.1.2 MISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.....	9
4.1.3 VISIÓN DE LA PLANEACIÓN.....	9
4.1.4. PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN.....	9
4.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN FINCAS	11
4.3 MICROEMPRESAS	11
4.4 LA EMPRESA AGROPECUARIA	12
4.4.1 COMPONENTES DE LA EMPRESA	13
4.5 SISTEMAS AGROPECUARIOS	14
4.5.1 FORMAS DE CULTIVOS.....	15
4.5.2 CONTROL DE PLAGAS Y ENFERMEDADES.	17
4.5.3 ATRAYENTES Y REPELENTES BIÓLOGICOS	17
4.5.4 FERTILIZACIÓN.....	18

4.5.5 MANTENIMIENTO DEL SUELO	19
4.6 POR QUÉ FRACASAN LAS PLANIFICACIONES ESTRATÉGICAS	22
4.7 TEORÍA DE LA PRODUCCIÓN Y LOS COSTOS.....	23
4.7.1 PRINCIPIO DE LA ESCASEZ.....	24
4.7.2 LEY DE LOS RENDIMIENTOS DECRECIENTES.....	25
4.7.3 PRINCIPIO DE EFICACIA ECONÓMICA.....	27
4.8 COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	30
4.8.1 COMPONENTES DEL COSTO.....	31
4.8.2 OTROS REFINAMIENTOS.....	33
4.8.3 COSTO MARGINAL.....	33
5. MATERIALES Y MÉTODOS	35
5.1 MATERIALES.....	35
5.1.1 MATERIALES DE CAMPO.....	35
5.1.2 MATERIAL DE OFICINA.....	35
5.2 MÉTODOS	36
5.2.1 UBICACIÓN.....	36
5.2.2 VARIABLES A EVALUAR.....	36
5.2.3. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LA VARIABLE.....	37
5.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	37
5.3.1 ENTREVISTA.....	37
5.3.2 OBSERVACIÓN.....	38
6. RESULTADOS	39
6.1 INVENTARIO.....	39
6.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	42
6.3 DIAGNÓSTICO DEL MEDIO INTERNO Y EXTERNO.....	45
6.3.2 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	45
6.3.2 CAPACIDAD TECNOLÓGICA	46
6.3.3 CAPACIDAD ECONÓMICA	47
6.3.4 CAPACIDAD AGRÍCOLA.....	48
6.3.5 CUADRO CAPACIDAD PECUARIA.....	49
6.4 PROYECCIÓN FUTURA	50
6.4.1 MISIÓN.....	50
6.4.2 VISIÓN.....	50

6.4.3 OBJETIVOS.....	50
6.5. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	51
6.6 PROGRAMACION GENERAL Y OPERATIVA.....	54
6.6.1 ESTRATEGIA 1.....	54
6.6.2 ESTRATEGIA 2.....	58
6.6.3 ESTRATEGIA 3 y 4.....	58
6.6.4 ESTRATEGIA 5 y 6.....	59
6.6.5 ESTRATEGIA 7.....	60
6.6.6 ESTRATEGIA 8.....	61
6.6.7 ESTRATEGIA 9.....	62
6.6.8 ESTRATEGIA 10.....	63
7. DISCUSION.....	65
8. CONCLUSIONES.....	66
9. RECOMENDACIONES.....	67
10. BIBLIOGRAFÍA.....	68
11. ANEXOS.....	70

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Herramientas.....	40
CUADRO 2. Insumos.....	41
CUADRO 3. Inventario de infraestructura.....	42
CUADRO 4. Capacidad Administrativa.....	45
CUADRO 5. Capacidad Tecnológica.....	46
CUADRO 6. Capacidad Económica	47
CUADRO 7. Capacidad Agrícola	48
CUADRO 8. Capacidad Pecuaria.....	49
CUADRO 9. Año 1.....	51
CUADRO 10. Año 2.....	52
CUADRO 11. Año del 1 al 5	53
CUADRO 12. Año 2 al 5	54
CUADRO 13. Estrategia del plan general y operativo.	55
CUADRO 14. Estrategia 2	58
CUADRO 15. Estrategia 3 y 4	59
CUADRO 16: Estrategia 5 y 6	59
CUADRO 17. Estrategia 7	60
CUADRO 18. Estrategia 8	61
CUADRO 19. Estrategia 9	62
CUADRO 20. Estrategia 10.....	64
CUADRO 21. Datos Generales de Chuquiribamba	71

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 01. Estado actual da finca	56
FIGURA 02. Estado futuro de la finca.....	57
FIGURA 03. Ubicación de Chuquiribamba y la finca	70
FIGURA 04. Casa habitacional de la finca	72
FIGURA 05. Criadero de gallinas	72
FIGURA 06. Cultivo de maíz	73
FIGURA 07. Vista panorámica de la finca	73
FIGURA 08. Hortalizas	74
FIGURA09. Pastos y forrajes.....	74
FIGURA 10. Potreros.....	75
FIGURA 11. Maíz – frejol.....	75
FIGURA 12. Bodegas y silos	76
FIGURA 13. Fertilizantes y abonos	76

1. TÍTULO

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA “LA DOLOROSA” DE LA PARROQUIA CHUQUIRIBAMBA DEL CANTÓN LOJA.

2. RESUMEN

El presente proyecto de investigación denominado: Formulación de un plan estratégico para la unidad de producción agropecuaria “La Dolorosa” de la parroquia Chuquiribamba del cantón Loja; inserta un diagnóstico situacional agropecuario el mismo que consiste en la elaboración de estrategias de producción a ser aplicadas en dicha finca. Sabiendo que la actividad agrícola y pecuaria de la parroquia es la principal fuente de ingresos económicos de las familias, se está buscando encaminar adecuadamente los esfuerzos de los pobladores y en especial de los propietarios de la finca la Dolorosa.

El presente trabajo es un estudio de carácter analítico descriptivo dentro del ámbito productivo, cuyo objetivo principal es el diseño de un plan estratégico de la finca la Dolorosa. Para llegar a cumplir con el objetivo principal, se efectuó como punto de partida un diagnóstico de las particularidades que la finca emplea para la producción agrícola y pecuaria, posterior a ello se identificaron las falencias existentes, mismas que se buscan solventar con el planteamiento de proyectos estratégicos a ser implementados en el futuro.

El proceso metodológico empleado en el desarrollo del presente trabajo de tesis, requirió una adecuada selección de estrategias, tales como la aplicación de entrevistas que permitan llenar la matriz FODA con los principales actores de la finca la Dolorosa, así mismo mediante la observación directa se pudo identificar algunas de las falencias existentes en su producción. Posterior al proceso antes mencionado se estructuraron estrategias que a futuro se transforman en proyectos que buscan el adecuado manejo productivo y administrativo de la finca.

Los resultados obtenidos muestran que: La unidad de producción cuenta con una gran capacidad para mejorar los niveles de rentabilidad al aumentar nuevos sistemas de, cultivo de frutilla, cultivo de ciclo corto, crianza de truchas, y el fortalecimiento gallinas de postura; se determina que existe deficiente administración sin mayor conocimiento en Administración, Contabilidad y

Tecnología Agropecuaria; existe un mercado potencial para la producción de trucha, frutilla y gallinas de postura(huevos); elevado interés por parte de los bancos y cooperativas para créditos agropecuarios; temporadas de sobreproducción, apoyado por el contrabando de productos de los países vecinos, el manejo del factor pecuario en la finca es aún incipiente ya que todavía se utilizan prácticas manuales sin tecnología; en si no cuenta con un plan estratégico o plan de mejoramiento de la finca.

La visión al 2020 ser una Unidad Productiva referente creando un ambiente ecológicamente equilibrado y respetuoso de la biodiversidad autóctona.

La misión de la finca es una Unidad de producción Agropecuaria emprendedora, caracterizada por producir productos agropecuarios de ciclo corto (maíz, papa, y fréjol), gallinas de postura, y ganado de leche.

Se concluye que la existe una deficiente Administración debido al desconocimiento en Administración, Contabilidad y Tecnología Agropecuaria; la falta de Planificación administración, organización, control y dirección de la finca genera que exista un débil manejo de la producción agropecuaria por lo que desencadena que el beneficio/costo no logren generar ingresos positivos para la finca por lo que es importante hacer cambios en lo referente a la producción, implementación de tecnología y equipos.

Bajo este contexto se propone estrategias de intervención a través de la presente investigación, como la de un plan estratégico de mejoramiento, plan de capacitación, reorganización de los cultivos y planificación de acuerdo a los recursos existentes en la finca.

ABSTRACT

The present so called research project: Formulation of a strategic plan for the unit of agricultural production “The Painful one” of the parish Chuquiribamba of the canton Loja; there inserts an agricultural situational diagnosis the same one that consists of the making of strategies of production to be applied in the above mentioned farm. Knowing that the agricultural and cattle activity of the parish is the main source of economic income of the families, one is thinking about how to direct appropriately the efforts of the settlers and especially of the owners of the farm the Painful one. The present work is a study of descriptive analytical character inside the productive ambience, which main target is the design of a strategic plan of the farm the Painful one. To go so far as to expire with the main target, there was carried out like starting point a diagnosis of the peculiarities that the farm uses for the production agricultural and cattle, later to it there were identified the existing bankruptcies, themselves that think about how to be settled by the exposition of strategic projects to be implemented in the future. The methodological process used in the development of the present work of thesis, it needed a suitable strategies selection, such as the application of interviews that allow to fill the counterfoil FODA with the main actors of the farm the Painful one, likewise by means of the direct observation it was possible to identify some of the existing bankruptcies in its production. Later to the process earlier mentioned there were structured strategies that to future they transform into projects that look for the suitable productive and administrative handling of the farm. The obtained results show that: The production unit is provided with a high capacity to improve the profitability levels on having increased new systems of, cultivation of strawberry, I cultivate of short cycle, upbringing of trout, and the strengthening position hens; one determines that deficient administration exists without major knowledge in Administration, Accounting and Agricultural Technology; a potential market exists for the production of trout, strawberry and hens of position (eggs); high interest on the part of the banks and cooperatives for agricultural credits; overproduction

periods, supported by the contraband of products of the nearby countries, the handling of the cattle factor in the farm is still incipient since manual practices are still used without technology; if it is not provided with a strategic plan or plan of improvement of the farm. The vision 2020 to be a regarding Productive Unit creating an ambience unnaturally balanced and respectfully of the indigenous biodiversity. The mission of the farm is a Unit of enterprising Agricultural production, characterized for producing agricultural products of short cycle (corn, pope, and bean), hens of position, and cattle of milk. One concludes that her a deficient Administration exists due to the ignorance in Administration, Accounting and Agricultural Technology; the absence of Planning administration, organization, control and direction of the farm generates that there exists a weak handling of the agricultural production therefore it unleashes that the benefit / cost they do not manage to generate positive income for the farm therefore it is important to do changes as for the production, implementation of technology and teams. Down this context proposes intervention strategies to itself across the present investigation, like that of a strategic plan of improvement, plan of training, reorganization of the cultivation and planning in accordance with the existing resources in the farm.

3. INTRODUCCIÓN

Conscientes de que nuestro país es eminentemente agropecuario, por lo que es necesario volver nuestras miradas hacia el campo, con el fin de desarrollar conocimientos y habilidades en la planificación de prácticas culturales y tecnológicas de producción y productividad agropecuaria, así como en el correcto manejo y transformación de los mismos que mediante una correcta administración influirán en la buena marcha de la finca y con ello contribuir positivamente con la sociedad y con el país. Además deberá tratarse con respeto, y conservación de la naturaleza y el medio ambiente, con criterio de sustentabilidad que es la herencia constante que debemos conservar para futuras generaciones.

Durante muchos años atrás, la mayoría de población joven de la parroquia Chuiquiribamba (18 a 30 años), han emigrado a las ciudades de Loja, Cuenca, Guayaquil y Quito; lo que ha ocasionado abandono de los campos; además de ello ha coadyuvado la inexistencia de planes adecuados agropecuarios prácticos y realizables. Finalmente la poca atención y apoyo por parte de las instituciones gubernamentales en el mantenimiento de las vías de acceso, ha generado que muchos moradores salgan a las ciudades y se desvinculen del campo agropecuario.

La falta de Planificación administración, organización, control y dirección de la finca genera que exista un débil manejo de la producción agropecuaria por lo que es importante proponer un plan estratégico en el cual incorpore adecuadamente las actividades a ser cumplidas durante todo un proceso productivo.

El desarrollo del presente proyecto de tesis contiene un valor muy significativo, ya que permitirá impulsar una correcta cultura de planificación y diseño de estrategias que permitan orientar adecuadamente la rentabilidad productiva.

A más de ello el diseño del plan estratégico para la finca la Dolorosa pretende la estructuración de un escenario demostrativo en el cual personas aledañas a la finca puedan evidenciar la rentabilidad productiva que se puede obtener mediante un adecuado manejo técnico y administrativo, logrando de esta manera fortalecer el desarrollo de nuestras fincas y barrios al momento de poner en práctica en sus zonas de desarrollo.

Considerando que planificación es un proceso de gerencia que permite tomar decisiones en relación a las orientaciones futuras de la organización empresa o unidad (misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, enfoques, premisas) tomando en cuenta los cambios del medio ambiente, las capacidades de la organización o empresa agropecuaria y los valores de cada integrante.

Uno de los factores más relevantes para lograr alcanzar un desarrollo equitativo dentro de la comunidad es justamente fomentando los niveles de confianza los cuales se verán reflejados en la organización de la gente al momento de producir y comercializar sus productos.

Para la presente investigación se plantearon los siguientes objetivos:

- Formulación de un plan estratégico para la unidad de producción agropecuaria la Dolorosa.
- Desarrollar un plan de diagnóstico del medio interno y externo a través del uso de matriz FODA en la finca la Dolorosa.
- Desarrollar una propuesta tecnificada de producción agropecuaria como plan piloto a seguir por los demás propietarios de los escenarios existentes en la zona.

4. REVISIÓN DE LITERATURA

4.1 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. (Donne, 1994)

4.1.1 FODA (FODA)

Es un método de análisis institucional, analiza 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 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 permite analizar,

en lo interno, las fortalezas y debilidades de la organización, y en lo externo, las oportunidades y amenazas del contexto. (Steiner, 1998).

4.1.2 MISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

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

- Cuando hay misión hay “beneficio”
- Hay beneficio cuando se cubre una necesidad
- Han de ser trascendentes e impactantes. (Aguirre, 1986)

4.1.3 VISIÓN DE LA PLANEACIÓN

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

4.1.4. PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN

4.1.4.1 Planificación.

Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado (Barcelay, 1991)

4.1.4.2 Programación.

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.

4.1.4.3 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. En general, es preferible disponer de pocos indicadores pero que resulten útiles para informar de forma correcta. Este indicador cumple una doble función: la optimización en cuanto a información de cada actuación y su grado de avance y la labor pedagógica de socializar la programación de actividades. (Clustere, 1987)

4.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN FINCAS

El plan estratégico de una finca es un documento en el que los responsables de una finca agropecuaria, en la reflejan cual será la estrategia a seguir por el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

Aunque en muchos documentos se suelen utilizar indistintamente los conceptos del plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico de fincas indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico de fincas es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. (Arieu, 2007)

4.3 MICROEMPRESAS

La microempresa está comprendida de personas de escasos ingresos. Posee de 1 a 6 integrantes involucrados, aproximadamente. Estas iniciativas llamadas microempresas han sido generadas por emprendedores, quienes se han visto sin empleo, o con el fin de complementar los ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades y destrezas con las que se cuentan. Esta también se refiere a las unidades económicas de baja productividad y de baja capitalización que por lo general, nacen de la necesidad de sobrevivencia de sus propietarios. En esta definición se incluye a la microempresa propiamente y al autoempleo .

Específicamente, se entiende por microempresa a las unidades económicas que contratan habitualmente mano de obra asalariada y disponen de 2 ó 4 trabajadores incluyendo al patrono, mientras que auto emplea dos son aquellos que trabajan por cuenta propia, no contratan mano de obra asalariada y eventualmente emplean a miembros de la familia.

Este círculo, en ciertas condiciones, puede revertirse si se logran flujos externos de recursos que faciliten financiamiento y servicios de desarrollo empresarial desde una concepción integral, y si se asegura una decidida intervención del Estado a favor de la microempresa, particularmente en el campo de las políticas que posibiliten la adecuada inserción de ésta en la economía del país (Ferguson, 1978).

4.4 LA EMPRESA AGROPECUARIA

Una empresa es una sociedad que representa la unidad económica de base en que se desenvuelve el proceso productivo. La empresa agropecuaria es una unidad de producción a la que se le asigna el objetivo de optimizar su beneficio, el cual en general es económico, pero también puede ser social. La función de la empresa agropecuaria es producir, ya sea bienes o servicios, y dicha función se ejecuta a partir de la interacción de los factores de producción: capital, trabajo y tierra, coordinados por el hombre que es el encargado de definir el objetivo de la empresa. Durante el desarrollo del proceso productivo se utilizan insumos, estos son los elementos adquiridos y consumidos durante el ciclo productivo (ejemplo: combustible, agroquímicos, vacunas para la hacienda, etc.).

Las empresas agropecuarias, es también una unidad de decisiones que combina recursos naturales, humanos, capital, tecnología e información para producir bienes de origen animales o servicios para un mercado determinado y dentro de una operación rentable y sostenible.

También se puede definir como aquellas que explotan en grandes cantidades los productos agrícolas y ganaderos. Por ejemplo: granjas agrícolas, porcina, invernaderos, hacienda de producción agrícola, etc.

De acuerdo con lo antes mencionado, las empresas agropecuarias dedican su producción a la agricultura, la ganadería, forestal, pesca, caza, etc. el sector que estas empresas abarcan está constituido por dos actividades principales que son: la agricultura y la ganadería o pecuaria, las cuales a su vez están constituidas por una actividad primaria productora, y una actividad secundaria de elaboración o transformación, en este sector tiene espacio la producción de hortalizas, cereales, frutas y ganadería (Manchado, 2000).

4.4.1 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.

Trabajo + Capital

Intensidad = -----

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 los sistemas agropecuarios y la cadena de producción (Friedman, 2007).

4.5 SISTEMAS AGROPECUARIOS

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, 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.

4.5.1 FORMAS DE CULTIVOS

La agricultura alude a aquel tratamiento que se hace en la tierra con el objetivo de obtener distintos vegetales o frutas, a fin de consumirlas o venderlas a terceros. El cultivo de la tierra implica siempre la intervención del hombre para la modificación del ambiente natural. Con el avance del tiempo, se fueron aplicando nuevas tecnologías a la actividad, lo que ha permitido producir en mayores cantidades y de forma más eficiente

Según la cantidad de agua aportada al cultivo, se identifican las siguientes variantes:

Cultivo de secano: en este caso el ser humano no aporta agua al mismo, por el contrario esta crece y se desarrolla utilizando exclusivamente el agua proveniente de la lluvia, aguas subterráneas, etc. Los vegetales recurren a la humedad existente del suelo. Las aceitunas son producidas bajo este método ya que el olivo no necesita grandes cantidades de agua para su crecimiento. Suele utilizarse en regiones donde la precipitación anual no sobrepasa los 500 mm.

Cultivo de regadío: estos casos consisten en el aporte de abundante agua por parte del ser humano a las plantas para ayudarlas en su crecimiento y desarrollo. Se utilizan diversos métodos para garantizar la contribución de la misma, generalmente de forma artificial, para distintos tipos de cultivos como el arroz, el algodón, etc. Los métodos más comunes son: por arroyamiento, por inundación, por aspersión, por goteo o también llamado riego localizado, por drenaje, etc.

Otras dos formas de cultivo es según su extensión:

Cultivos de subsistencia: este tipo de cultivos se basa en el sembrado de una parcela de tierra lo suficientemente grande como para abastecer a una sola familia, se puede denominar *autoabastecimiento*.

Para determinar la cantidad de tierra que se debe cultivar se tiene en cuenta las condiciones climáticas en donde se encuentra dicha parcela en cuestión,

generalmente se estima entre 1000 y 40000 m² por persona. El hecho de que no produzca capital hizo que muchos de los agricultores optaran por los cultivos ilícitos (coca, marihuana, etc.), lo que les deja un buen saldo ya que se mantiene una demanda estable.

Cultivos industriales: Se trata de especies de cultivos anuales o de estación que se producen de forma intensiva y extensiva, es decir en grandes cantidades de tierra con el fin de producir materia prima que luego se transformaran en elementos consumidos por la sociedad en general.

Hoy en día casi todos los cultivos son industriales ya que de ellos se derivan la mayoría de los objetos a consumir, por ejemplo los aceites provienen de la soja, el girasol, coco, etc.; el azúcar proviene de la caña de azúcar; El té y otras especias provenientes de diferentes hierbas aromáticas; Ceras proviene de la candelilla, la jojoba; etc.

Según el impacto que tenga sobre el terreno:

Cultivos intensivos: Se entiende por cultivos intensivos a la siembra y cultivo de diferentes tipos de vegetales en un sector de tierra no muy grande pero donde se realiza una producción a gran escala. Se utilizan en los suburbios del área metropolitana para abastecer de esta forma a los habitantes de la misma.

Cultivos extensivos: también llamada explotación agropecuaria extensiva se utiliza en grandes parcelas de tierra y no degrada tanto el suelo ya que se utiliza la menos cantidad agroquímicos y riegos que debilitan los nutrientes de la misma. Se intenta utilizar los elementos climáticos naturales del ambiente en donde se encuentra el cultivo en cuestión. (Rudolf, 1924)

4.5.2. 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. (Friedman, 2007).

4.5.3. ATRAYENTES Y REPELENTES BIÓLOGICOS

Dos grandes líneas de investigación del INCT de Semioquímicos son la de obtención de nuevas feromonas de insectos y la de estudios sobre las sustancias volátiles de las plantas, que incluye a los compuestos químicos que éstas producen y sus interacciones con insectos nocivos para la agricultura y enemigos naturales. Una de las investigaciones recientes con volátiles vegetales resultó, después de una manipulación genética, en una planta repelente para la *Diaphorina citri*, un insecto del tamaño de un grano de arroz que chupa las ramas de los naranjos y es vector del greening, actualmente la

más devastadora enfermedad de los cítricos, un grupo que abarca a las naranjas, limones, mandarinas y limas. En Asia se la denomina huanglongbing, o HLB, que, en chino, significa enfermedad del dragón amarillo, porque las hojas se amarillean. “Un compuesto repelente hallado en el guayabo fue insertado en los genes de un linaje de naranjos que se encuentra en fase de pruebas en una plantación en el Fondo de Defensa de la Citricultura, el Fundecitrus”, explica Bento. El inicio del descubrimiento se remonta a una visita realizada en 2004 por investigadores brasileños a países asiáticos productores de cítricos, una época en la que se descubrió que la plaga había llegado a Brasil. Como en Asia ya estaba difundida desde hacía algún tiempo, muchos productores plantaban guayabos intercalándolos con plantas de naranja, para sustituir a los cítricos.

4.5.4 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. (Friedman, 2007).

4.5.5 MANTENIMIENTO DEL SUELO

4.5.5.1 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. (Apollin, 1999).

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. (Apollin, 1999).

4.5.5.2 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.

4.5.5.3 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. (Rudolf 1924)

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 fungo

Estructura: significa descomposición estructural

4.5.5.4 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).

4.6 POR QUÉ FRACASAN LAS PLANIFICACIONES ESTRATÉGICAS

En general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: estrategia inapropiada y pobre implementación. La estrategia puede ser inapropiada debido a:

- Recogida inapropiada de información
- No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema
- Es incapaz de obtener el objetivo deseado
- No encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.

Una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a:

- Sobreestimación de los recursos y habilidades
- Fracaso de coordinación
- Intento poco efectivo de obtener el soporte de otros
- Subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios

- Fracaso en seguir el plan establecido.

Si en el pasado solía ser la dirección de la empresa u organización la que dictaba la visión y la misión de la misma, actualmente se tiende a que sean un producto colectivo y consensuado en el que participen todos los implicados en su realización. De acuerdo a este método interactivo:

- La visión ya no puede ni debe ser dictada por la alta dirección, sino que es una visión compartida por los miembros del equipo
- La misión no puede ser una mera declaración, sino que debe llevarse a la práctica en acciones concretas a lo largo de un período
- La planificación estratégica se debe hacer periódicamente y no anual como en tiempos pasados, ya que las empresas cambian constantemente.

4.7 TEORÍA DE LA PRODUCCIÓN Y LOS COSTOS.

La teoría de la producción analiza la forma en que el productor dado el estado del arte o la tecnología, combina varios insumos para producir una cantidad estipulada en una forma económicamente eficiente.

Toda sociedad tiene que organizar de algún modo el proceso productivo para resolver adecuadamente los problemas económicos fundamentales. Pero independientemente de la organización que se adopte, hay ciertos principios económicos universales que rigen el proceso productivo. La producción de bienes y servicios puede estar en manos del Estado, como en el sistema comunista; o en manos de la empresa privada, como en el sistema capitalista. Pero en ambos casos la actividad productiva está condicionada por ciertas leyes o principios generales que tiene que tomar en consideración el empresario si desea lograr el uso más eficaz de los recursos económicos a su disposición; es decir, lograr la máxima producción con el máximo de economía, bajo cualquier tipo de organización socio-económica.

Los principios que regulan la actividad económica son:

4.7.1 PRINCIPIO DE LA ESCASEZ

El concepto escasez es aplicable a aquellas cosas que son útiles. El economista considera útiles a todas aquellas cosas que tienen la capacidad de satisfacer necesidades humanas, y también abarca dos dimensiones: de un lado la cantidad de cosas útiles a nuestra disposición, y que llamaremos recursos o medios; y del otro lado, las necesidades que estas cosas están dispuestas a satisfacer, es decir el concepto escasez se refiere a una determinada relación entre los medios (recursos económicos) y los fines (las necesidades). (Domingo, 1992)

Dados los medios a nuestra disposición y los fines a conseguirse, habrá un problema de escasez, y por ende un problema económico cuando se reúnan las siguientes condiciones:

- Los medios o recursos económicos son susceptibles de diferentes usos y aplicaciones. Por ejemplo el carbón de piedra nos sirve puesto que puede utilizarse para diferentes fines: transportación, calefacción y otros fines industriales.
- Los fines son múltiples y de importancia variada para el hombre. La diversidad de fines con diferentes grados de importancia plantea inmediatamente el problema de decidir que fines lograr primero.

Finalmente, dados los medios, la consecución de ciertos fines implica siempre la renuncia de otros.

Supongamos, por ejemplo, que con determinados recursos el hombre puede conseguir tres fines distintos, digamos, A, B, y C. Como se expresó anteriormente, estos fines son de importancia variada para el hombre. Es decir, el grado de satisfacción obtenido varía con cada fin. Supongamos que

podemos medir cuantitativamente estos grados de satisfacción de suerte que podamos ordenarlos de acuerdo con su importancia. Vamos a suponer, además, que los grados de satisfacción de A, B, y C, equivalen a 50, 40 y 30 grados respectivamente.

Ahora bien, de conformidad con el supuesto c) no podemos conseguir todos estos fines con los recursos a nuestra disposición, viéndonos por lo tanto, obligados a renunciar a algunos de estos. Consideremos el problema de "que fin seleccionar" a la luz de los supuestos expresados. Aquí, existe la obligación de introducir otro supuesto básico de la Ciencia económica.

4.7.2 LEY DE LOS RENDIMIENTOS DECRECIENTES.

La ley de rendimientos decrecientes (o ley de proporciones variables), describe las limitaciones al crecimiento de la producción cuando, bajo determinadas técnicas de producción aplicamos cantidades variables de un factor o una cantidad fija de los demás factores de la producción. El principio de los rendimientos decrecientes, puede expresarse en los siguientes términos:

Dadas las técnicas de producción, si a una unidad fija de un factor de producción le vamos añadiendo unidades adicionales del factor variable, la producción total tenderá a aumentar a un ritmo acelerado en una primera fase, a un ritmo más lento después hasta llegar a un punto de máxima producción, y, de ahí en adelante la producción tenderá a reducirse.

En primer término, la ley de rendimientos decrecientes presupone unas técnicas de producción constantes.

En segundo término, la ley de los rendimientos decrecientes presupone que se mantengan fijas las unidades de ciertos factores de la producción, y que sólo varíen las unidades utilizadas de uno de los factores.

Para simplificar la exposición de la ley de los rendimientos decrecientes, es necesario familiarizarnos con los siguientes términos y conceptos, para que de la misma manera, este pueda ser explicado numéricamente, y así lograr un mayor entendimiento del tema en referencia.

4.7.2.1 Producto Total

Se refiere al número de unidades producidas de un artículo con una combinación determinada de factores productivos.

4.7.2.2 Producto Marginal.

Se refiere al incremento del producto total a cada nivel de producción, como consecuencia de utilizar una unidad adicional de factor variable.

Se define como el incremento en el producto total como resultado del empleo de una unidad adicional del factor variable.

Se expresa de la siguiente manera:

$$PM = \frac{D PT}{D X}$$

D X

En donde: PM representa el producto Marginal, D PT el incremento del producto total y D X el incremento de las unidades del factor variable. El incremento en producto total (D PT) es la diferencia entre los dos niveles de producción bajo consideración, y puede expresarse así: $D PT = PT1 - PT0$, en donde: PT1 significa el nuevo producto total y PT0 el producto total inicial.

4.7.2.3 Producto Promedio

Se refiere al producto de una unidad promedio del factor variable. El producto promedio se obtiene dividiendo el producto total entre el número de unidades de factor variable que se emplearon para obtener ese nivel de producción.

Los procesos de producción requieren usualmente una gran variedad de insumos. Los mismos no son simplemente "trabajo", "capital" "materias primas", sino que generalmente se requieren muchos tipos cualitativamente diferentes de cada uno de ellos para la producción.

Al analizar el proceso de producción física y los costos de producción correspondientes, es conveniente introducir una ficción analítica: la clasificación de los insumos en fijos y variables: Definimos como fijo a un insumo cuya cantidad no se puede cambiar de inmediato cuando las condiciones del mercado indican que tal cambio sería conveniente.

4.7.3 PRINCIPIO DE EFICACIA ECONÓMICA.

Un empresario tratará siempre de combinar los factores de producción en aquella forma que le permita producir con el máximo de eficacia económica. La combinación más eficaz de los factores de producción será siempre aquella que le permita producir al más bajo costo posible por unidad. (Domingo, 1992)

Existen dos situaciones bajo las cuales el empresario tiene necesariamente que desenvolverse teniendo en mente este concepto de eficacia económica:

- Cuando el empresario varía uno de los factores de producción (mientras mantiene fijas los demás) para lograr el nivel de producción que más le convenga.
- Cuando, estando obligado a un monto fijo en la producción varía todos los factores para lograr ese determinado nivel de producción.

En el primer caso, el nivel de producción de máxima eficacia se conoce como el nivel de producción óptima. En el segundo caso la combinación más eficaz de los factores se conoce como la combinación de costo mínimo.

4.7.3.1 Nivel Óptimo de Producción.

Un empresario ha logrado el nivel óptimo de producción cuando combina los factores de producción en tal forma que el costo de producir una unidad del producto resulta ser el más bajo posible.

Cuando un empresario varía las unidades de uno de los factores de producción mientras mantiene constantes las unidades de los demás factores, logrará el nivel de producción más eficaz (nivel óptimo de producción) cuando el costo de producir una unidad sea lo más bajo posible.

4.7.3.2 Combinación de Costo Mínimo.

Otra situación que puede enfrentar un empresario es aquella en la que sólo está interesado en producir una cantidad fija del producto, y desea conocer cuál es la combinación más eficaz que puede lograr con los factores de producción a su disposición. Hay siempre una determinada combinación de factores que resulta la más productiva o eficaz. Aquella combinación que permita la producción de una determinada cantidad del producto al más bajo costo posible es la combinación más eficaz. Esta es la combinación de costo mínimo.

Cuando un empresario combina los factores de producción en varias proporciones para lograr un nivel de producción fijo se confrontara con el problema de la sustitución de los factores. Es decir, por cada unidad adicional

del factor x que emplee, el empresario tendrá que abandonar el empleo de algunas unidades del factor Y; o para utilizar unidades adicionales de X.

Las unidades de un factor que nos vemos obligados a abandonar para emplear unidades adicionales del otro, es lo que se conoce como el costo marginal de sustitución de los factores. Por ejemplo: si para poder emplear una unidad adicional del factor X nos vemos obligados a abandonar el empleo de 100 unidades del factor Y, el costo marginal de sustitución de los factores es 100 a 1, el cual expresa el número de unidades de un factor que damos a cambio de una unidad del otro factor.

4.7.3.3 Tasa de Rendimiento y Combinación Óptima.

La tasa de rendimiento de los factores se refiere al número de unidades del producto que puede lograrse por cada dólar que se invierte en un factor. La tasa de rendimiento se computa dividiendo el producto marginal del factor, a un nivel determinado de producción, entre el precio por unidad del factor. Esta relación puede expresarse en la siguiente forma:

$$R = \frac{PM}{P}$$

En donde R significa tasa de rendimiento, PM significa el producto marginal y P el precio por unidad del factor.

Por ejemplo: Si, al emplear una unidad del factor X cuyo precio suponemos es de \$4, obtenemos un producto marginal de 20 unidades del producto, la tasa de productividad de este factor es de 5 unidades por cada dólar invertido:

$$R_x = \frac{PM_x}{P_x} = \frac{20}{4} = 5$$

$$P_x = \$4$$

Si a ese mismo nivel de producción el producto marginal de una unidad del factor Y es de 12 unidades y el precio por unidad del factor es de \$ 2, la tasa de rendimiento de dicho factor es de 6 unidades.

La tasa de rendimiento de los factores de producción es un factor importante en la determinación de como disponer de los recursos económicos en la forma más eficaz, puesto que en todo momento tratamos de lograr la máxima productividad con el más bajo costo posible y esto se logra cuando invertimos cada dólar en aquel factor que nos provea el máximo rendimiento.

El punto en donde la tasa de rendimiento es exactamente igual para ambos factores, da la combinación óptima o más eficaz de los factores de producción, o el nivel de producción de costo mínimo.

4.7.3.4 Nivel de Producción y Capacidad Productiva.

La capacidad productiva se refiere al potencial máximo de producción de una empresa cuando utiliza las técnicas de producción más avanzadas y utiliza al máximo su espacio físico y equipo.

El concepto nivel de producción se refiere a la magnitud de la producción cuando ésta ha sido reducida a menos de su (máxima) "capacidad productiva".

Dentro de los límites de la capacidad productiva, una empresa puede variar el nivel de producción para ajustarse a las condiciones del mercado, podrá limitar su producción, utilizando menos espacio físico, reduciendo el tiempo de operaciones, el número de unidades de trabajo, etc. con la finalidad de ajustarse a las condiciones del mercado.

4.8 COSTOS DE PRODUCCIÓN.

En este estudio se pretende analizar las decisiones fundamentales que tiene que hacer una empresa bajo condiciones de competencia perfecta, para lograr

el objetivo de producir con la máxima eficacia económica posible, para lograr el nivel de producción de máxima eficacia económica y máxima ganancia.

Hay que tomar en consideración que la ganancia total de una empresa depende de la relación entre los costos de producción y el ingreso total alcanzado. El precio de venta del producto determinará los ingresos de la empresa. Por lo tanto, los costos e ingresos resultan ser dos elementos fundamentales para decidir el nivel de producción de máxima ganancia.

Por otra parte, la organización de una empresa para lograr producir tiene necesariamente que incurrir en una serie de gastos, directa o indirectamente, relacionados con el proceso productivo, en cuanto a la movilización de los factores de producción tierra, capital y trabajo. La planta, el equipo de producción, la materia prima y los empleados de todos los tipos (asalariados y ejecutivos), componen los elementos fundamentales del costo de producción de una empresa.

De esta manera, el nivel de producción de máxima eficacia económica que es en última instancia el fin que persigue todo empresario, dependerá del uso de los factores de producción dentro de los límites de la capacidad productiva de la empresa.

4.8.1 COMPONENTES DEL COSTO.

El costo de producción de una empresa puede subdividirse en los siguientes elementos: alquileres, salarios y jornales, la depreciación de los bienes de capital (maquinaria y equipo, etc.), el costo de la materia prima, los intereses sobre el capital de operaciones, seguros, contribuciones y otros gastos misceláneos. Los diferentes tipos de costos pueden agruparse en dos categorías: costos fijos y costos variables.

4.8.1.1 Costos fijos.

Los costos fijos son aquellos en que necesariamente tiene que incurrir la empresa al iniciar sus operaciones. Se definen como costos porque en el plazo corto e intermedio se mantienen constantes a los diferentes niveles de producción. Como ejemplo de estos costos fijos se identifican los salarios de ejecutivos, los alquileres, los intereses, las primas de seguro, la depreciación de la maquinaria y el equipo y las contribuciones sobre la propiedad.

El costo fijo total se mantendrá constante a los diferentes niveles de producción mientras la empresa se desenvuelva dentro de los límites de su capacidad productiva inicial.

Hay que dejar claro, que los costos fijos pueden llegar a aumentar, obviamente si la empresa decide aumentar su capacidad productiva, cosa que normalmente se logra a largo plazo, por esta razón, el concepto costo fijo debe entenderse en términos de aquellos costos que se mantienen constantes dentro de un período de tiempo relativamente corto.

4.8.1.2 Costos Variables.

Los costos variables son aquellos que varían al variar el volumen de producción. El costo variable total se mueve en la misma dirección del nivel de producción. El costo de la materia prima y el costo de la mano de obra son los elementos más importantes del costo variable.

La decisión de aumentar el nivel de producción significa el uso de más materia prima y más obreros, por lo que el costo variable total tiende a aumentar la producción. Los costos variables son pues, aquellos que varían al variar la producción. (Domingo, 1992)

4.8.2 OTROS REFINAMIENTOS.

El vocabulario económico maneja cuatro conceptos de costos, derivados del concepto costo total, de gran importancia para el estudio de la teoría de la firma. Estos conceptos son el costo promedio total (CPT) el costo variable promedio (CVP) el costo fijo promedio (CFP) y el costo marginal (CMg). Cada uno de estos conceptos presenta una relación económica muy importante para el análisis del problema de la determinación del nivel de producción de máxima ventaja económica para el empresario, por lo cual se recomienda familiarizarse con la abreviatura convencional, aceptada por los economistas, importante para la comprensión del tema.

4.8.3 COSTO MARGINAL.

El costo marginal permite al empresario observar los cambios ocurridos en el costo total de producción al emplear unidades adicionales de los factores variables de producción. El costo marginal es, por tanto una medida del costo adicional incurrido como consecuencia de un aumento en el volumen de producción. El costo marginal se define como el costo adicional incurrido como consecuencia de producir una unidad adicional del producto. Si al aumentar el volumen de producción en una unidad el costo total aumenta, el aumento absoluto en el costo total se toma como resultado del aumento absoluto en la producción. De ahí que aritméticamente, el costo marginal es el resultado de dividir el cambio absoluto en costo total entre el cambio absoluto en producción. Esta relación aritmética puede expresarse en los siguientes términos:

$$CMg = D CT$$

$$D PT$$

4.8.3.1 Costo Promedio Total

Le indica al empresario el costo de producir una unidad del producto para cada nivel de producción, obteniendo la combinación más eficaz de los factores de producción, se obtiene matemáticamente dividiendo el costo total entre el número de unidades producidas a cada nivel de producción y se expresa de la siguiente forma:

$$CPT = \frac{CT}{PT}$$

PT

4.8.3.2 Costo Fijo Promedio.

Indica que el costo fijo por unidad se reduce a medida que aumentamos la producción, al distribuir un valor fijo entre un número mayor de unidades producidas el costo fijo por unidad tiene que reducirse.

4.8.3.3 Costo variable promedio.

Indica que en el punto más bajo de la curva el productor alcanza el nivel de producción de máxima eficacia productiva de los factores variables y cuando esta asciende señala la reducción de eficacia productiva que tiene lugar al aumentar la producción mediante el empleo de unidades adicionales de los factores variables, mientras se mantiene fija la capacidad productiva de la empresa. (Domingo, 1992)

5. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1 MATERIALES

5.1.1 MATERIALES DE CAMPO.

- ❖ GPS.
- ❖ Libreta de campo,
- ❖ Cámara fotográfica
- ❖ Fluxómetro.

5.1.2 MATERIAL DE OFICINA

- ❖ Útiles de oficina: papel
- ❖ Lápiz.
- ❖ Calculadora..
- ❖ Computadora, Internet
- ❖ Bibliografía

5.2 MÉTODOS

5.2.1 UBICACIÓN.

La investigación se realizó en la finca la “Dolorosa” en el cantón Loja dentro de la parroquia Chuquiribamba a 49.10 Km de la ciudad de Loja en la carretera que conduce a Catamayo con una extensión de 3, 6 hectáreas, está ubicada al noreste de la ciudad de Loja, en las faldas del nudo de Sansigre y muy cerca del cerro Santa Bárbara, a una altura de 2725 msnm, se levanta el legendario y próspero pueblo de Chuquiribamba. Esta unida por una carretera de tercer orden desde su cabecera provincial, a una distancia de 45 Km. Tiene una extensión de 198 Km² y la temperatura fluctúa entre los 12.5 °C. Limita al norte con la parroquia Gualel, por el sur, con la parroquia Chantaco y el cantón Catamayo, por el este con la parroquia Santiago y Taquil y por el oeste con las parroquias Gualel y el Cisne.

5.2.2 VARIABLES A EVALUAR

- Diagnóstico de la finca (FODA)
- Selección de estrategias.
- Selección de proyectos.
- Formulación del plan.

5.2.3 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LA VARIABLE

5.2.3.1 Elaboración del Diagnóstico.

Para realizar el diagnóstico se procedió a hacer el recorrido de la zona y ubicar las unidades de producción, para luego conocer sus recursos humanos, económicos, físicos, herramientas de producción, formas de producir, costos y otros elementos que consoliden la elaboración y cumplimiento de los objetivos planteados, se utilizó entrevistas con los productores del sector y de la finca para poder realizar el FODA y finalmente construir el diagnóstico de la finca en estudio, esto a la vez permitió elaborar y definir la misión y visión, en base al diagnóstico que generaron los trabajadores y propietario, además luego de diseñar se procedió a proponer estrategias de implementación de propuestas para mejorar el desarrollo y las formas de producir dentro de la finca en estudio.

Para la obtención de cada variable dentro del diagnóstico se utilizó la matriz FODA, donde se identificó las debilidades y fortalezas con el personal y propietarios de la finca con el propósito de identificar sus problemas y luego proponer las estrategias respectivas, luego se identificó las amenazas y oportunidades con lo externo de la finca para posteriormente plantear objetivos, variables y otros elementos para el planteamiento de la propuesta.

5.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

5.3.1 ENTREVISTA.

Se encuestó a los dueños de la finca con la finalidad de identificar el tipo de manejo que se ha venido desarrollando, a más de ellos el establecimiento de

un diálogo con las personas que han intervenido durante años en la producción agropecuaria para evaluar los impactos ambientales que se vienen generando. Diagnóstico de la oferta y la demanda de los productos y derivados.

5.3.2 OBSERVACIÓN.

Se realizó recorridos por toda la finca con el propósito de dimensionar y describir los sistemas de producción que cuenta actualmente y sus recursos que la constituyen en donde se pudo observar otras Fortalezas y Debilidades y, actividades que no habían sido identificadas.

6 RESULTADOS

6.1 INVENTARIO

Sobre la situación actual de la finca en estudio podemos iniciar con el inventario general de la finca la “La Dolorosa” el cual consta de herramientas, dentro de las mismas están, lampas, azadones, rastrillos, picos, barretas, bebederos y bombas de fumigar con un valor en dólares de 1.045 USD. Infraestructura física dentro de las cuales se consideran los galpones, el espacio físico de cada una de las áreas destinadas a la producción más el espacio de construcción con un valor en dólares de 26,000, en lo referente a los insumos se considera las semillas, animales, fertilizantes, pesticidas, balanceados, medicinas, desinfectantes, vacunas con un costo en dólares de 4.200, los cuales hacen de esta empresa agropecuaria una unidad agro productiva en función, lo que ha originado un espacio productivo para la parroquia en estudio la misma que origina, movimientos económicos, frente a la competencia y a las familias que la constituyen, actualmente la unidad dispone de sistemas de producción agropecuaria con tecnología baja y con deficientes niveles de manejo, originando en algunos sitios, rentabilidades no satisfactorias para el propietario y sus trabajadores, en especial al momento de comercializar y producir.

Cabe señalar que el rubro total de los materiales que dispone la finca son costos considerables frente a una actividad agropecuaria que requiere de mover esfuerzos y recursos para lograr producir en forma efectiva las unidades de producción como el maíz, frejol, arveja, papa, frutales, pollos, entre otros productos que dispone la finca, y que al aumentar su producción necesita de mejorar las herramientas y la infraestructura con sistemas tecnológicos para obtener mayor rentabilidad.

A continuación describiremos en forma general los materiales que cuenta la finca de acuerdo a sus componentes o líneas de producción, con el fin de contar con una visión clara de sus capacidades y a futuro lograr a través de la

presente propuesta un modelo de desarrollo y gestión con el fin de mejorar la rentabilidad de la unidad productiva en estudio.

6.1.1 INVENTARIO DE HERRAMIENTAS Y MATERIALES

CUADRO 1. Herramientas

Material	Cantidad	Costo USD
Lampas	3	45
Machetes	5	60
Azadón	3	20
Rastrillos	2	30
Picos	3	40
Yuntas	2	200
Barretas	3	50
Mochilas de fumigar	3	200
Bebederos	10	400
TOTAL	34	1.045 USD

Fuente: El Autor.

CUADRO 2. Insumos

Insumos	Detalle	Costo USD
Semillas	100 kg	400
Abonos	600 kg	500
Fertilizantes	200 kg	300
Pesticidas	100 kg	200
Balanceados – aves	500 kg	400
Desinfectantes	50 kg	200
Vacunas	20 unid.	200
Pollos en pie de cría	200 unid.	1000
Vacas	2 unid.	1000
TOTAL		4.200

Fuente: El Autor.

CUADRO 3. Inventario de infraestructura

Infraestructura	Cantidad m²	Costo USD
Galpón de aves 2000 m	5.000 m ²	4.000
Granjas ganado vacuno de x 6 m	3.500 m ²	3.000
Área de cultivo de maíz	0.5 has	1.000
Área de cultivo de frejol	2.000 m ²	2.000
Área de cultivo de hortalizas	1.000 m ²	1.000
Área de cultivo de papa	1.000 m ²	1.000
Área de cultivo de arveja	1.000 m ²	1.000
Área de cultivo de especies forestales	1.5 has	2.000
Vivienda: Bodega, comercialización, Contabilidad	1.000 m ²	11.000
TOTAL		26.000

Fuente: El Autor.

6.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FINCA

La parroquia cuenta con un sistema productivo de calidad referencialmente en los mercados de Catamayo y Loja. Es productora de siembras de temporada, la cuenca escurre paulatinamente las lluvias de tal manera que la producción sale todo el tiempo con las constantes precipitaciones. Además cuenta con infraestructura de agua potable y entubada.

La finca denominada “La Dolorosa” del cantón Loja parroquia de Chuquiribamba, está constituida bajo un sistema administrativo, precario, sin planificación agropecuaria, o razón social legalizada, donde se organice, contabilice cada cultivo o sistema productivo, incluyendo las transacciones y procesos de comercialización en forma planificada y administrada bajo control de sus propietarios.

Por tal razón la investigación planteada juega un rol importante en el mejoramiento y producción de las unidades productivas que cuenta la finca, logrando primero identificar primero los sistemas productivos de mayor relevancia e interés que cuenta el propietario como el maíz, frejol, arveja, papa, por lo que luego de tener algunas conversaciones con los trabajadores de la finca y desde un enfoque metodológico se puede conocer que el cultivo de maíz en asocio con el frejol es el de mayor relevancia e interés para la economía de la finca, seguido de arvejas y papa además la crianza de aves como pollos y gallinas criollas en cantidades de 10 a 20 pollos en pie por semana generan una rentabilidad de ingresos para el sostenimiento de la finca donde se incluye la cría de 02 cabezas de ganado vacuno para la leche, carne y venta de toretes.

Lo que ha significado que de acuerdo a su distribución agropecuaria como finca, esta se encuentra dividida en tres componentes de uso del suelo, como por ejemplo el sembrío de cultivos de ciclo corto como maíz, frejol, arveja, y papa ocupa un aproximado de 1 hectarea, cultivos de hortalizas y frutales, la parte baja de la finca se ubican los criaderos de aves, pastos y vacas donde se incluye la vivienda y finalmente en la zona alta se encuentra el bosque con especies forestales exóticas y nativas de gran interés para la conservación y manejo maderable de la familia, lo que suma 3,6 hectáreas en su totalidad.

La casa o espacio habitacional donde habitan los trabajadores y los propietarios se ubican en el centro de la finca con una sola planta, la cual permite hacer las actividades agropecuarias, con elaboración de alimentos,

abonos, compra y al almacenamiento de fertilizantes, comercialización y venta de productos como es pollos, maíz, frejol, arvejas etc.

Su ubicación se encuentra a 1 Km del centro de la parroquia y la entrada esta por el norte de la parroquia a 500 metros del estadio de la parroquia de Chuquiribamba. Las fincas que se ubican alrededor de la misma producen cultivos de ciclo corto, aves cobayos y especies frutales así como la producción de queso, y quesillo. Cabe mencionar que se dispone los servicios básicos (dos aguas entubadas), además cuenta con servicio de telefonía celular y de plan de datos en todo el sector, incluso con servicio de internet por medio de fibra óptica.

6.3 DIAGNÓSTICO DEL MEDIO INTERNO Y EXTERNO

6.3.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

CUADRO 4. Capacidad Administrativa

		MEDIO INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal inmerso en la finca posee ciertos conocimientos técnicos en Administración y producción agropecuarias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de un plan estratégico de desarrollo agropecuario ✓ Falta de un orgánico funcional de la unidad productiva ✓ Bajo control en cuanto a las actividades agropecuarias. ✓ No existen registros productivos ✓ No se lleva una contabilidad de la finca.
MEDIO EXTERNO		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación por medio de los GADs de la provincia de Loja. ✓ Cursos del MAGAP, y SECAP. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escaso apoyo a través de los incentivos o subsidios de los productos agropecuarios por parte de entidades gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar y ejecutar un plan de capacitación aprovechando los conocimientos adquiridos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de un plan estratégico anualmente el cual estará sujeto a modificaciones de acuerdo al escenario agropecuario ✓ Con la capacitación recibida, elaborar un orgánico funcional ✓ Llevar un registro de los inventarios y financiera
		FA	DA
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar proyectos con los para solicitar apoyo al sector agropecuario. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar capacitación, asesoría y ayuda de entidades no gubernamentales.

6.3.2 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

CUADRO 5. Capacidad Tecnológica

		MEDIO INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal dispuesto a capacitarse en ciencia y tecnología ✓ Capacidad física para poder receptor nuevas tecnologías para el funcionamiento de la finca ✓ Cuenta con energía eléctrica y telefonía celular. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de equipos técnicos para el manejo de animales menores ✓ Falta de implementación de programas tecnológicos para el manejo de cultivos y la explotación pecuaria ✓ Ausencia de una oficina técnica
MEDIO EXTERNO		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acceso a nuevas tecnologías para la producción pecuaria y agrícola ✓ Experiencias locales satisfacen necesidades globales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los costes de la nueva tecnología es elevada e influye en la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación y fortalecimiento al personal de la finca en temas de manejo de equipos tecnológicos para mejorar la producción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquirir equipos informáticos y establecer una oficina técnica.
		FA	DA
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar capacitaciones virtuales con instituciones agropecuarias de ONG, y el MAGAP por medio de un paquete de internet básico. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar un equipo informático con un software para lograr controlar las actividades de cosecha, siembra de los cultivos de ciclo corto, y el manejo de animales menores.

6.3.3 CAPACIDAD ECONÓMICA

CUADRO 6. Capacidad Económica

		MEDIO INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Terrenos muy fértiles en la parte baja, aptos para cultivo de frutilla ✓ Excelente adaptabilidad de gallinas de postura ✓ Cuanta con una excelente infraestructura física ✓ El terreno se presta para la piscicultura(truchas) ✓ Tiene riego todo el tiempo ✓ Ahorros del dueño 10.000 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La rentabilidad que se tiene de la finca de la producción es muy baja, y sus productos que se adquiere como balanceados, insecticidas, y semillas son muy altos los precios. ✓ Falta de capital para inversión
MEDIO EXTERNO		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gran demanda y buenos precios de la trucha en el mercado de la ciudad de Loja. ✓ Gran demanda de huevos criollo en la ciudad de Loja ✓ Existe demanda de la frutilla. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interés elevado en entidades bancario para préstamos agropecuarios. ✓ Elevados precios de materiales: Abonos, fertilizantes, semillas, pesticidas, alimentos balanceados, desinfectantes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Producción de frutilla ✓ Crianza y producción de trucha ✓ Mejorar la producción de gallinas de postura 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Invertir en productos que tengan demanda y sus precios del producto justifique la inversión,
		FA	DA
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Invertir según el plan estratégico con los ahorros del dueño. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquirir balanceados local. Al momento se productos en el colegio de la localidad en el colegio San Vicente Ferrer con buenos precios y buena calidad.

6.3.4 CAPACIDAD AGRÍCOLA

CUADRO 7. Capacidad Agrícola

		MEDIO INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presencia de variedades de maíz híbrido, frejol, papa, y hortalizas(ciclo corto) ✓ Presencia de árboles como cortinas rompe vientos ✓ Buena adaptabilidad de frutilla ✓ Disponibilidad de riego ✓ Espacio físico necesario para ampliar la producción de nuevos sistemas de producción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suelos deteriorados por la lluvia, viento, quemas ✓ Sistema de cosecha deficiente, pérdida del producto maíz, frejol, papa. ✓ Falta de planificación en cuanto al calendario de siembra y cosecha.
MEDIO EXTERNO		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena demanda de frutilla en el mercado. ✓ La Finca dispone del 90% de área para riego. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Temporadas de sobreproducción, son bajas las ventas de maíz, fréjol y papas. ✓ Problemas fitosanitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de reorganización de la Finca en lo referente a la ubicación de cultivos, elaboración de un calendario, agrícola ✓ Cultivar frutilla adaptada al medio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar los cultivos en surcos horizontalmente para evitar la erosión eólica e hídrica.
		FA	DA
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cultivos de variedades mejoradas considerando la adaptabilidad al medio para bajar incidencia de problemas fitosanitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cultivar considerando el calendario para tratar de evitar temporadas de sobreproducción.

6.3.5 CUADRO CAPACIDAD PECUARIA

CUADRO 8. Capacidad Pecuaria

		MEDIO INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe producción de ganado de leche y gallinas de posturas. ✓ Habilidad y conocimiento en manejo de gallinas de posturas ✓ Existe un riachuelo de bajo caudal todo el tiempo para producción de trucha. ✓ Gran infraestructura en bodegas de almacenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de conocimiento en planificación ✓ Nulo conocimiento en explotación de piscicultura(trucha)
MEDIO EXTERNO		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación del MAGAP en (piscicultura) ✓ Demanda alta de trucha en el mercado. ✓ Buena demanda de huevos de postura 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia desleal, ingreso de animales de contrabando desde el Perú. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crianza y producción de trucha. ✓ Mejorar la producción de gallinas de postura 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de capacitación en piscicultura (trucha) por parte del MAGAP.
		FA	DA
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar al MAGAP un técnico en campo para el asesoramiento directo en los criaderos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Producir animales de calidad con certificación nacional.

6.4 PROYECCIÓN FUTURA

6.4.1 MISIÓN

La finca La Dolorosa es un Unidad de producción Agropecuaria emprendedora que implementa tecnología alternativa para la consolidación de sistemas integrales de producción diversificada, desde el punto de vista económico, ecológico y social, caracterizada por producir productos agropecuarios de ciclo corto (maíz, papa, y fréjol), gallinas de postura, y ganado de leche, para la alimentación de su entorno local y de la ciudad de Loja.

6.4.2 VISIÓN

En el año 2020 la Unidad Productiva La Dolorosa se convertirá en una finca referente debido a la aplicación de tecnologías y modelos productivos orgánicos creando un ambiente ecológicamente equilibrado y respetuoso de la biodiversidad autóctona. Será una empresa de producción agropecuaria de alto rendimiento y calidad de productos como: ciclo corto (maíz, papa, y fréjol), frutilla, gallinas de postura, y trucha para la alimentación de su entorno local y de la ciudad de Loja.

6.4.3 OBJETIVOS

- Formulación de un plan estratégico para la unidad de producción agropecuaria la Dolorosa.
- Desarrollar un plan de diagnóstico del medio interno y externo a través del uso de matriz FODA en la finca la Dolorosa.

- Desarrollar una propuesta tecnificada de producción agropecuaria como plan piloto a seguir por los demás propietarios de los escenarios existentes.

6.5 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

La estructuración del plan estratégico de la finca La Dolorosa está estructurada en objetivos estratégicos que serán ubicados en el año o números de años que serán ejecutados.

CUADRO 9. Año 1

CAPACIDAD	OBJETIVO ESTRATEGICO
ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructuración de un plan de desarrollo estratégico aprovechando los conocimientos adquiridos.
TECNOLOGICA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación y fortalecimiento al personal de la finca en temas de manejo de equipos tecnológicos para mejorar la producción agrícola y pecuaria. ✓ Adquirir equipos informáticos y establecer una oficina técnica. ✓ Implementar un equipo informático con un software para lograr controlar las actividades de, siembra de los cultivos de ciclo corto, cosecha y el manejo de animales menores.
ECONOMICA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Siembra de frutilla con los ahorros del dueño, aprovechando la gran demanda y precios altos.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de reorganización de la Finca en lo referente a la ubicación de cultivos, elaboración

AGRICOLA	<p>de un calendario agrícola.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar los cultivos en surcos horizontalmente para evitar la erosión eólica e hídrica. ✓ Cultivos de variedades mejoradas (ciclo corto), considerando la adaptabilidad al medio.
----------	---

INTERPRETACIÓN.- En el presente cuadro se ha ubicado los objetivos estratégicos que tienen que ejecutarse en el primer año de acuerdo al área o capacidad para que la cual producción de la finca llegue alcanzar los niveles de producción deseado en los años posteriores. Las estrategias se ubicarán en la programación general y operativa del plan.

CUADRO 10. Año 2

CAPACIDAD	OBJETIVO ESTRATEGICO
ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar un plan de capacitación anualmente el cual estará sujeto a modificaciones y auto evaluaciones ✓ Elaborar proyectos con los conocimientos adquiridos para solicitar apoyo agropecuario a entidades inmersas al sector agropecuario.
TECNOLOGICA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar capacitaciones virtuales con instituciones agropecuarias de ONG, y el MAGAP por medio de un paquete de internet básico
ECONOMICA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Invertir con los ahorros en cultivo de trucha y equipos.
PECUARIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de capacitación en piscicultura (trucha) por parte del MAGAP. ✓ Crianza y producción de trucha. ✓ Plan de capacitación en elaboración de alimentos por medio del MAGAP

	✓ Producción de insumos y balanceados para la finca.
--	--

INTERPRETACIÓN.- En el presente cuadro se ha ubicado los objetivos estratégicos que tienen que ejecutarse en el segundo año los mismos que tendrán que ser implementados previo a una evaluación de los resultados que se obtengan de la aplicación de objetivos estratégicos del año uno y tomando en cuenta la capacidad de endeudamiento que tenga la finca.

CUADRO 11. Año del 1 al 5

CAPACIDAD	OBJETIVO ESTRATEGICO
ADMINISTRATIVA	✓ Elaboración de un plan estratégico anualmente el cual estará sujeto a modificaciones de acuerdo al escenario agropecuario
AGRICOLA	✓ Cultivar considerando el calendario para de evitar temporadas de sobreproducción.

INTERPRETACIÓN.- En el presente cuadro se indica la importancia de estos objetivos ya que influyen directamente en una toma de decisiones acertadas desde la generación de ingresos y recursos económicos, como la adecuada distribución de los mismos para potenciar la producción que vaya en forma ascendente en la finca.

CUADRO 12. Año 2 al 5

CAPACIDAD	OBJETIVO ESTRATEGICO
ECONOMICA	✓ Invertir en producción de gallinas de postura aprovechando gran demanda
PECUARIA	✓ Mejorar la producción de gallinas de postura con razas muy adaptadas al medio.

INTERPRETACIÓN.- En el presente cuadro se puede identificar estrategias que permitirán potenciar al área o campo pecuario, aprovechar los beneficios económicos y productivos que generen las gallinas de postura.

6.6 PROGRAMACION GENERAL Y OPERATIVA

PRIMER AÑO.

Cada objetivo estratégico que corresponde al año 01 tendrá su responsable de ejecución y evaluación de los resultados que se obtuviesen de las aplicaciones, así como la asignación de presupuestos si así lo requiere cada objetivo estratégico para ser ejecutado.

6.6.1 ESTRATEGIA 1.

Estructuración del plan de desarrollo estratégico tendrá que ser realizado por el personal inmerso en la actual producción aprovechando los conocimientos y optimizando los recursos económicos.

CUADRO 13. Estrategia del plan general y operativo.

PROBLEMA	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	RESPONS.
No existe un plan estratégico de la finca ni de los recursos.	Potenciar la actual producción e incrementar cultivos y crianza de animales para elevar los ingresos actuales de propietario.	Se realizará en el primer año	Se evaluará la producción actual y se analizará la situación actual de la finca Se planificara reuniones con los principales actores de la finca	Dueño de la finca, colaboradores y trabajadores.

FIGURA 01. Estado actual da finca

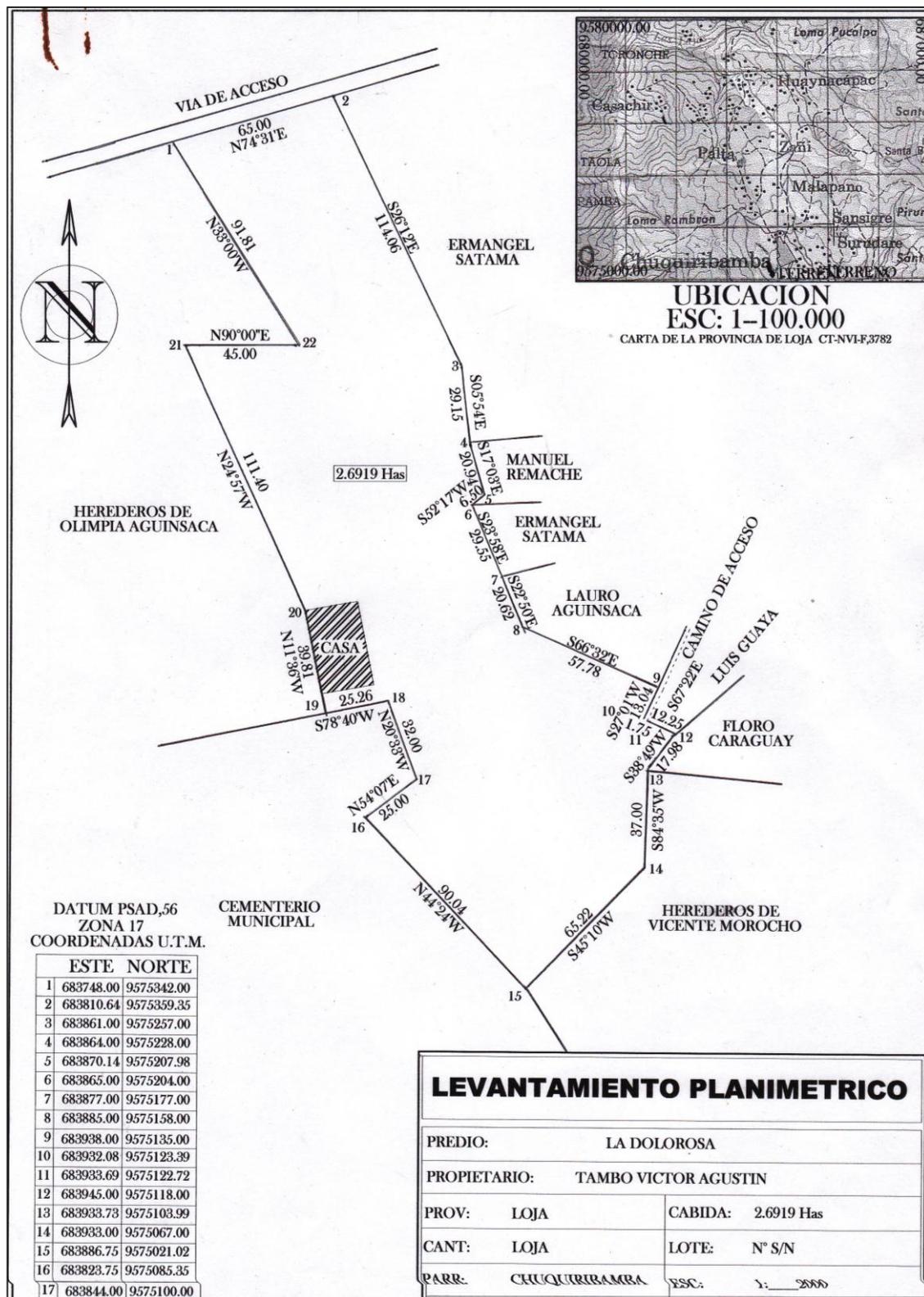
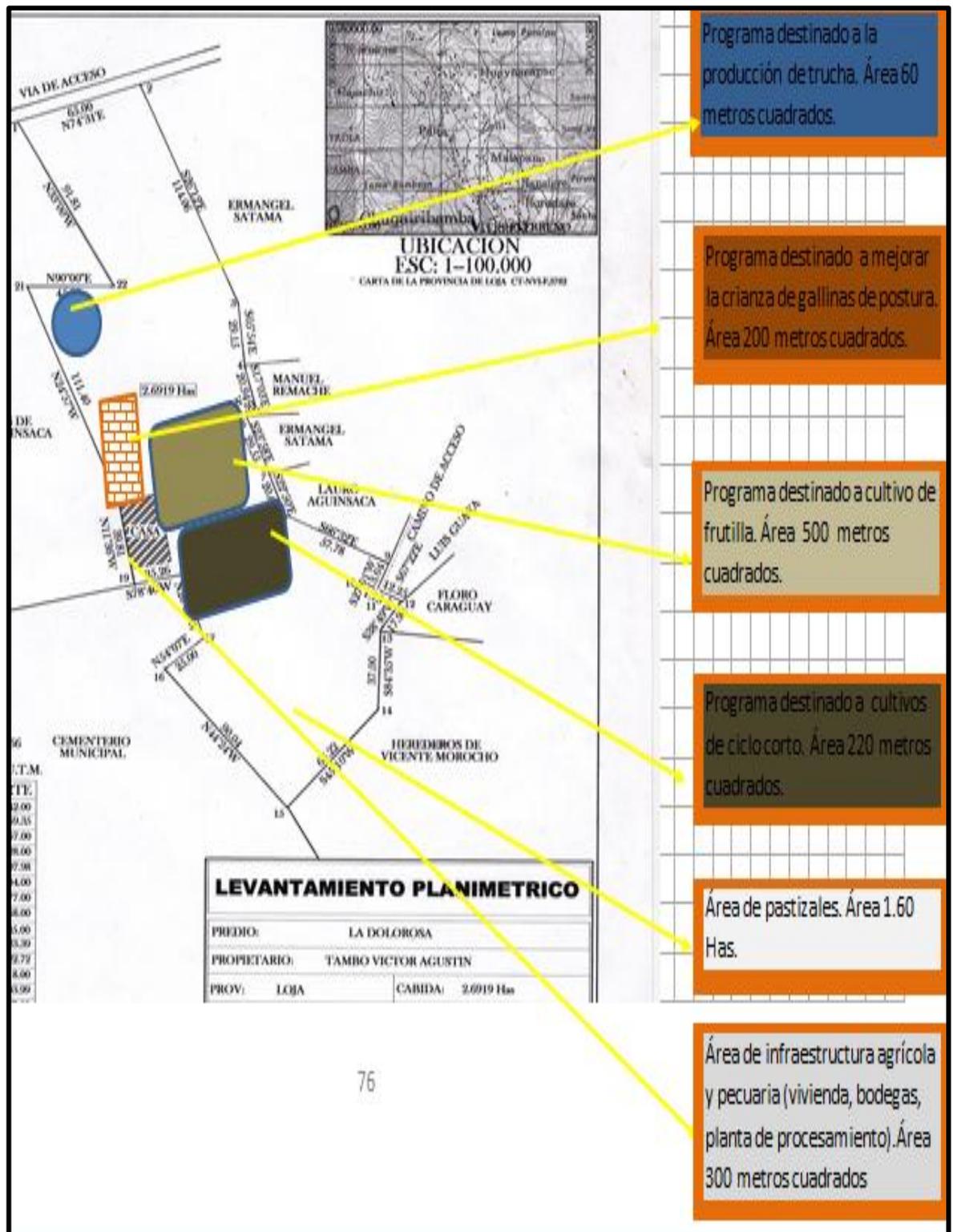


FIGURA 02. Estado futuro de la finca



6.6.2 ESTRATEGIA 2

Capacitar al personal de la finca en temas de administración, producción y manejo de equipos tecnológicos para mejorar la producción agrícola y pecuaria.

CUADRO 14. Estrategia 2

PROBLEMA	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	RESPONS.
No tiene el personal capacitación en tecnología agropecuaria.	Tener personal con conocimiento para que puede explotar eficientement e la finca agropecuaria.	Se realizará en el primer año.	Se capacitará con programas del MAGAP en la ciudad de Loja y por medio virtual. Además se realizará visitas permanentes a técnicos de fundaciones de ONG.	Dueño de la finca, colaboradores y trabajadores.

6.6.3 ESTRATEGIA 3 y 4

Adquirir equipos informáticos, establecer una oficina técnica e instalar un software del MAGAP para lograr controlar las actividades de cosecha, siembra de los cultivos de ciclo corto, y el manejo de animales menores

CUADRO 15. Estrategia 3 y 4

PROBLEMA	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	RESPONS.
No posee equipos informáticos esenciales para tecnificar la producción.	Tener registros de contabilidad, siembras, cosechas etc.	Se realizará en el primer semestre del primer año.	Se adquirirá equipos informáticos con dinero ahorrados. Se instalara una oficina técnica Se instalará un software del MAGAP	Dueño de la finca.

6.6.4 ESTRATEGIA 5 y 6

Invertir con ahorros del dueño. Siembra frutilla aprovechando gran demanda y precios altos.

CUADRO 16: Estrategia 5 y 6

PROBLEMA	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	RESPONS.
Productos agropecuarios que se siembra no son rentables por la sobre oferta.	Producir frutilla ya que tiene buen mercado y precios altos la mayor parte del año y buena adaptabilidad	Se realizará en el primer semestre del primer año.	Se adquirirá semilla certificada Se recibirá asesoramiento técnico por parte de técnicos de Cuenca y del MAGAP de Loja. Se realizará constantes controles fitosanitarios por parte de personal del MAGAP	Dueño de la finca. Trabajadores de la finca

6.6.5 ESTRATEGIA 7

Realizar los cultivos en surcos horizontalmente, en terrazas y con cortinas rompe vientos para evitar la erosión eólica e hídrica.

CUADRO 17. Estrategia 7

PROBLEMA	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	RESPONS.
Erosión eólica e hídrica constante en la parte alta del terreno	Reducir la erosión hídrica y eólica	Se iniciará en el primer semestre del primer año.	<p>Se sembrara realizando surcos horizontales para minimizar la erosión.</p> <p>Siembra de árboles de sauce, y aliso en la parte más alta, para que amortigüe la caída de agua y el efecto del viento</p> <p>Se Sembrará en terrazas, sse construirán barreras vivas que no son más que hileras de sauces y alisos en dirección perpendicular.</p>	<p>Dueño de la finca.</p> <p>Trabajadores de la finca</p> <p>Dueño de la finca.</p> <p>Trabajadores de la finca</p>

6.6.6 ESTRATEGIA 8

Mejoramiento de variedades de ciclo corto (maíz, papa, fréjol).

CUADRO 18. Estrategia 8

PROBLEMA	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	RESPONS.
Baja producción de maíz, papa, y fréjol	Tener mejor producción y rentabilidad.	Se iniciará en el primer semestre del primer año.	<p>Se sembrara con semilla certificada del INIAP.</p> <p>Asesoría técnica por parte de miembros de asociación “Sembremos” de Cuenca.</p> <p>Se basará en la semilla del “fréjol canario” muy preferidas para la comercialización</p> <p>La papa se producirá variedades como: natividad, superchola y fripapa.</p> <p>Toda la producción será seleccionada, cultivada agroecológicamente</p> <p>El maíz se producirá el INIAP 110, apto para la altura y resistente a plagas y enfermedades.</p>	<p>Dueño de la finca.</p> <p>Trabajadores de la finca</p>

6.6.7 ESTRATEGIA 9

Implementación de crianza y producción de trucha.

CUADRO 19. Estrategia 9

PROBLEMA	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	RESPON.
Baja rentabilidad de los productos, y sobreoferta de los productos. Gran demanda de trucha en la localidad y ciudad de Loja.	Producir trucha de calidad.	Se iniciará en el primer semestre del segundo año.	<p>Se adquirirá los alevinos en el lugar por parte de técnicos de Cuenca.</p> <p>Los alevinos deben ser transportados siempre a tempranas horas del día (Asistencia técnica).</p> <p>Proceso de aclimatación de las ova (6-7° C).</p> <p>Se debe contar con un ictiomano y una balanza, para un buen control de crecimiento</p> <p>Para el alimento se tendrá en cuenta la temperatura del agua y el estado y tamaño</p> <p>Se permite manejar densidades de carga de 6 a 12kg. /m³</p> <p>La extracción de peces muertos se hace en</p>	<p>Dueño de la finca.</p> <p>Trabajadores de la finca</p>

			<p>forma diaria o enterciaría, de lo contrario se descomponen y causan enfermedades a los peces.</p> <p>El producto final se debe obtener al cabo de seis a ocho meses</p> <p>Se sembrará de alevinos de trucha en forma periódica (de dos a cuatro siembras al año</p>	
--	--	--	---	--

6.6.8 ESTRATEGIA 10

Mejoramiento y producción de gallina de postura.

CUADRO 20. Estrategia 10

PROBLEMA	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	RESPONS.
Baja conversión alimenticia de la gallina de postura	Tener mejor conversión en alimento y producto final(huevo)	Se iniciará en el primer semestre del segundo año.	<p>Se adquirirá pollitos el INCA, los mismos que son certificados y adaptados a este tipo de clima</p> <p>Asistencia técnica por técnicos de INCA, vía internet.</p> <p>Revacunar a las cuatro semanas luego de haber recibido en la unidad de producción las pollitas</p> <p>Mantener las cortinas abajo, para garantizar que el flujo de aire externo</p> <p>Colocarle en el precinto de cría luz amarilla, (se recomienda bombillos 100 vatios) a la altura de la rodilla, o criaderos a gas.</p> <p>Tomar medidas estrictas en higiene y desinfección.</p>	<p>Dueño de la finca.</p> <p>Trabajadores de la finca</p>

7. DISCUSION.

Sobre el mejoramiento de la producción agropecuaria en la finca la Dolorosa de la parroquia Chuquiribamba, con el propósito de aumentar la rentabilidad de las unidades de producción se observa que la finca cuenta con tres sistemas de producción de mayor rentabilidad para el propietario, lo que ha originado que disponga de un plan de manejo técnico y administrativo eficiente con el fin de conocer sobre el costo/beneficio que generan las unidades de producción , ya que actualmente el propietario desconoce de las bondades económicas que puede generar la crianza de trucha, cultivo de frutilla, y el mejoramiento de gallinas de postura. Se observa que uno de los principales problemas que cuenta la finca en estudio son el bajo nivel de producción por la falta de, sin embargo la presencia de un plan estratégico agropecuario de las unidades de producción generara una gran expectativa en el manejo técnico y económico de la finca.

Sobre las debilidades y amenazas encontradas en el FODA, realizado en forma directa a la finca se observó que se puede minimizarlas a través de sus fortalezas y oportunidades en especial en el aporte del personal y la gran infraestructura física que cuenta, a esto se suma los cultivos de ciclo corto que aportan en la disposición de materia prima.

El presente plan estratégico agropecuario diseñado refleja la capacidad de mejorar los sistemas de producción sin embargo se debe realizar un análisis económico de las unidades de producción

Se observó que uno de los factores en la baja de producción es el manejo inadecuado de los recursos naturales en especial el suelo cultivable, se lo puede potencializar, estudiarlo será importante ya que se puede aportar al crecimiento sostenido de la finca

8. CONCLUSIONES.

- La unidad de producción cuenta con una gran capacidad para mejorar los niveles de rentabilidad al aumentar nuevos sistemas de, cultivo de frutilla, cultivo de ciclo corto, y el fortalecimiento gallinas de postura.
- Existe una deficiente Administración debido al desconocimiento precario sin mayor conocimiento en Administración, Contabilidad y Tecnología Agropecuaria.
- No cuentan con un Plan Estratégico o un Plan de Mejoramiento
- Existe un mercado potencial para la producción de trucha, frutilla y gallinas de postura(huevos)
- Elevado interés por parte de los bancos y cooperativas para créditos agropecuarios. Precios altos: tecnología, abonos, insecticidas, pesticidas y más
- Temporadas de sobreproducción, apoyado por el contrabando de productos de los países vecinos.

9. RECOMENDACIONES.

- Hacer uso de los recursos naturales existentes en la finca con la finalidad de generar ingresos adicionales para poder invertir en la potenciación de la actual producción, y un equipamiento desde lo más esencial para la producción a lo complementario priorizando siempre el ahorro económico para evitar un endeudamiento.
- El personal inmerso en la producción debe estar sometido a constante preparación y capacitación, utilizando las oportunidades que ofrecen las instituciones encargadas del agro.
- Que el presente plan estratégico productivo sea aplicado a la finca por parte de los propietarios y que sirva de instrumento de trabajo y se convierta en un instrumento de aporte para el mejoramiento de la Unidad Productiva “La Dolorosa”
- Que los estudiantes y egresados de la universidad intensifiquen nuevas investigaciones en temas de productividad, y planes financieros para mejorar la producción agropecuaria de la parroquia Chuquiribamba y del cantón Loja.
- Queremos señalar que este proyecto de investigación no es una receta, más al contrario viene a fortalecer a la producción de los productores de la finca en estudio lo cual impulsa el desarrollo agropecuario, tanto local como cantonal.

10. BIBLIOGRAFÍA

ARBIZA AGUIRRE, 1986. Producción de caprinos. AGT. EDITOR S.A. México, Pag. 24

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,

DONNE L, 1994. Producción Agropecuaria, Nuevo Mexico, Pàg 08

APOLLIN F., EBERHART C., 1999. Análisis y diagnóstico de los Sistemas de producción. Buenos Aires. Pag. 129

APOLLIN F., et al., 1987. Agricultura campesina y gestión social del agua en Tiquipaya. Lima. Pag. 56

BOLIVIA, PEIRAV / CNEARC, bajo dirección científica de P. Jouve y J. Bonnemaire, Montpellier. La Paz. Pag. 222

STEINER L. 1998, FODA, Lima, Pàg18.

ARIEU, 2007, Planificaciones Estratégicas, Bogota, Pág. 122

FERGUSON k. Las empresas del Futuro, Montevideo, Pág. 177

MANCHADO S. Componentes Agropecuarios, Medellín, Pàg 28

BARCELAY. M (1991). El Caso IPIA. Sevilla. Edit. Andalucía. Pag. 133

DOMINGO F. Maza Zabala y Antonio J. González Prologo de Ramón V. Melinkoff TRATADO MODERNO DE ECONOMÍA Nueva Edición. Editorial Panapo. Caracas 1992. Pág. 280

Enciclopedia Bovina. (Fuente. <http://www.viarural.com>)

FRIEDMAN. J (2007). Planificación. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP). Madrid. Pág. 98

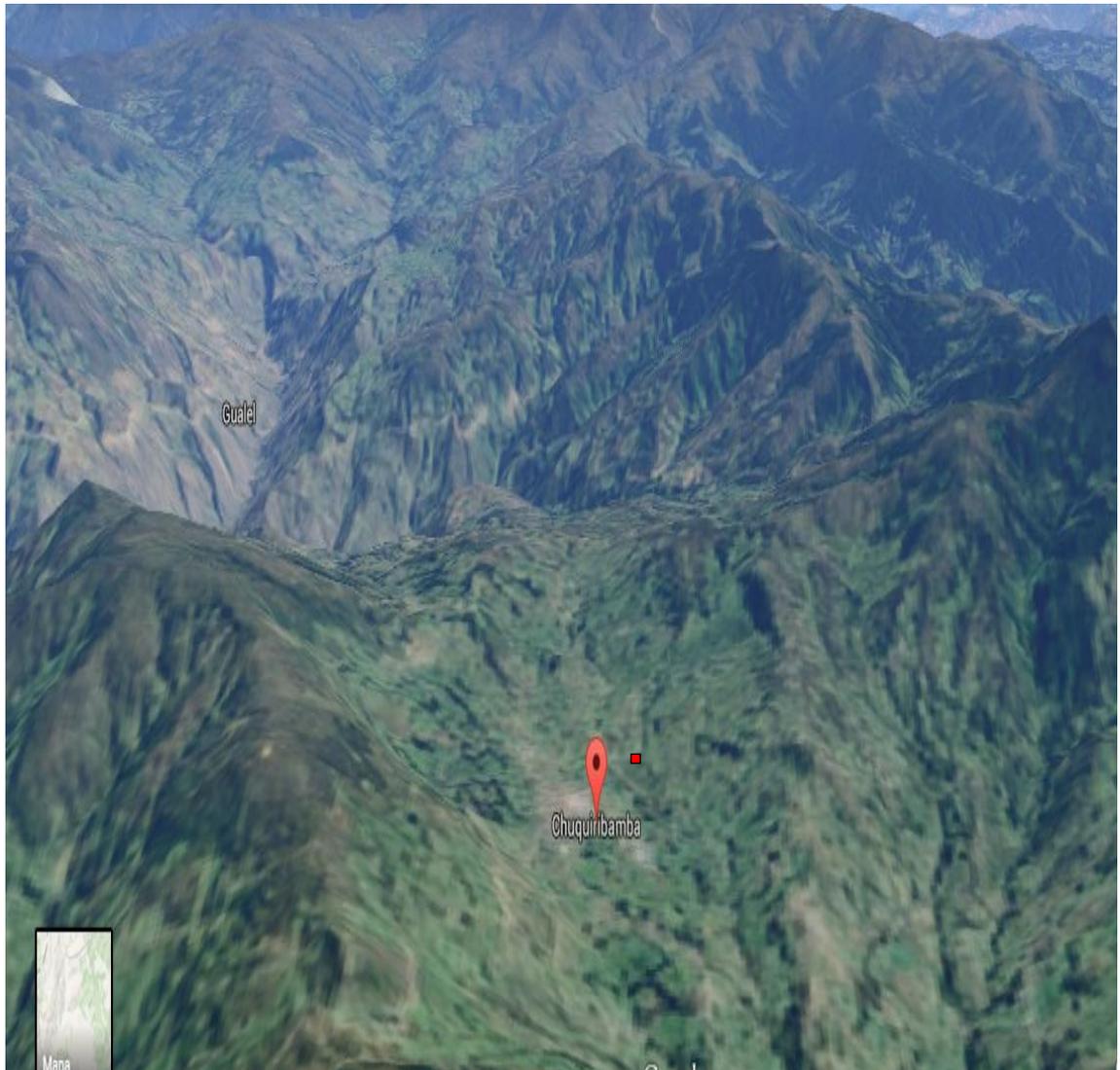
RUDOLF, H, Tipos de Cultivos, EE. UU, Georgia, Pàg 15, 17

Rural, Guía Metodológica, Consorcio CAMAREN, Quito, pp. 12 – 61.

SARANGO V. Módulo X UNL. 2010. Loja. Pág. 38 STEINER. G (1998).
Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber. Editorial CECOSA.
México. Pág. 344.

11. ANEXOS

FIGURA 03. Ubicación de Chuquiribamba y la finca



CUADRO 21. Datos Generales de Chuquiribamba

DATOS GENERALES	
Concepto	Descripción
Latitud	3° 20' 40" Sur
Longitud	79° 22' 33" Oeste
Extensión	198 km ²
Altura	2.723 m.s.n.m
Clima	Templado - frío
Población	2.645 habitante
Temperatura	Fluctúa entre 8° C y 20° C, siendo 12.5 ° C la temperatura promedio
Distancia de Loja	49.10 Km
Límites	Norte: Con las Parroquias de Gualiel y Santiago Sur: Con la Parroquia Chantaco y el Cantón Catamayo Este: Con la Parroquia Santiago Oeste: Con la Parroquia El Cisne
Fiestas Cívicas	Fiestas de Parroquialización 27 de Abril
Fiestas Religiosas	27 de Abril, en honor a San Vicente Ferrer 29 de Junio, Fiesta del Patrono de la Parroquia San Juan Bautista 20 de Agosto, Romería con la Imagen de la Virgen del Cisne desde el barrio Tesalia-Chuquiribamba-Chantaco
Importancia Parroquial	Parroquia abastecedora de hortalizas y cuyes para la ciudad de Loja con tecnología moderna

FIGURA 04. Casa habitacional de la finca



FIGURA 05. Criadero de gallinas



FIGURA 06. Cultivo de maíz

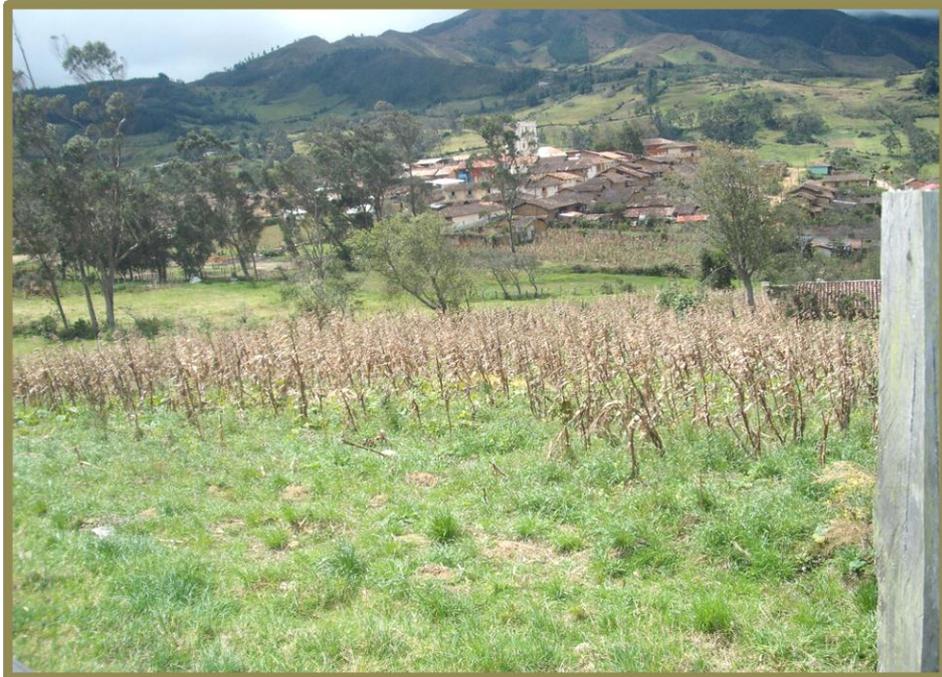


FIGURA 07. Vista panorámica de la finca



FIGURA 08. Hortalizas



FIGURA09. Pastos y forrajes



FIGURA 10. Potreros



FIGURA 11. Maíz – frejol



FIGURA 12. Bodegas y silos



FIGURA 13. Fertilizantes y abonos

