



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GRANJA LAS**  
**ORQUÍDEAS EN EL CANTÓN PIÑAS**

Tesis previa a la obtención del Grado  
de Ingeniero en Administración y  
Producción Agropecuaria

**AUTOR:**

Ángel Salvador Ochoa Aguilar

**DIRECTOR**

Dr. José Venildo Sarango Cuenca. Mg. Sc.

**1859**  
**LOJA – ECUADOR**  
**2013**

## **APROBACIÓN**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GRANJA LAS ORQUÍDEAS EN EL CANTÓN PIÑAS.**

Tesis presentada al Honorable Tribunal como requisito previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN AGROPECUARIA**

**APROBADA**

**Loja, 25 de Julio del 2013.**

**Dr. Gonzalo Iván Aguirre Aguirre., Mg. Sc.**

**PRESIDENTE DE TRIBUNAL**



**Dr. Alfonso Saraguro Martínez.**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



**Ing. Julio Arévalo Camacho.**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



## CERTIFICACIÓN

DOCTOR

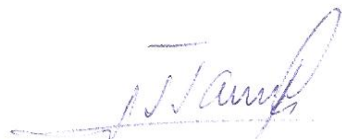
José Venildo Sarango Cuenca

**DIRECTOR DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Qué el señor Ángel Salvador Ochoa Aguilar, Egresado de la Carrera de Ingeniería en Administración y Producción Agropecuaria, ha culminado su trabajo de tesis denominada: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GRANJA LAS ORQUÍDEAS EN EL CANTÓN PIÑAS, por lo que se autoriza su publicación para los trámites de graduación

Loja, 4 de Abril del 2013



Dr. José Venildo Sarango Cuenca

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, **Ángel Salvador Ochoa Aguilar** 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 Repertorio Institucional - Biblioteca Virtual.

Autor: Ángel Salvador Ochoa Aguilar

Firma:



Cédula: 0702256090

Fecha: Julio del 2013

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

Yo Ángel Salvador Ochoa Aguilar, declaro ser autor de la Tesis titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GRANJA LAS ORQUÍDEAS EN EL CANTÓN PIÑAS”**. Como requisito para optar al Grado 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 pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 29 días del mes de Julio del dos mil trece, firma el autor.

FIRMA: .....

**AUTOR:** Ángel Salvador Ochoa Aguilar

**CÉDULA:** 0702256090

**DIRECCIÓN:** Piñas

**CORREO ELECTRÓNICO:** aochoaaguilar@yahoo.es

**TELÉFONO:** 2977285      **CELULAR:** 0985731020

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de Tesis:** Dr. José Venildo Sarango Cuenca

**TRIBUNAL DE GRADO**

Dr. Gonzalo Iván Aguirre Aguirre., Mg. Sc.

Dr. Alfonso Saraguro Martínez.

Ing. Julio Arévalo Camacho.

**Presidente del Tribunal:**

**Miembro del Tribunal**

**Miembro del Tribunal**

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar el presente trabajo de investigación quiero dejar constancia de mi agradecimiento y reconocimiento a la Universidad Nacional de Loja, y en especial a la Carrera de Administración y Producción Agropecuaria, por haberme formado como profesional con bases sólidas para proyectarme una meta en el futuro, también hago extensivos mis agradecimientos al Dr. José Venildo Sarango Cuenca, Director de tesis, docente de la Carrera que con sus conocimientos me supo guiar en la presente investigación.

**El Autor.**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis va dedicada con gratitud a mis Padres y Hermanos, quienes con su sacrificio y amor hicieron posible la culminación de este éxito profesional alcanzado en mi vida, a mis amigos quienes durante este proceso me dieron el aliento necesario para lograr terminar mi carrera.

**Ángel Salvador Ochoa A.**

# ÍNDICE

Portada	i
Aprobación	ii
Certificación	iii
Autoría	iv
Carta de Autorización	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Índice	viii
1. Título	1
2. Resumen – Summary	2
3. Introducción	7
4. Revisión de Literatura	9
5. Materiales y métodos	22
6. Resultados	25
7. Discusión	43
8. Conclusiones	44
9. Recomendaciones	49
10. Bibliografía	50
11. Anexos	51



## **1. TÍTULO**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GRANJA LAS ORQUÍDEAS EN  
EL CANTÓN PIÑAS”**

## 2. RESUMEN

La presente investigación denominada “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GRANJA LAS ORQUÍDEAS EN EL CANTÓN PIÑAS”, se la realizó con el propósito de contar con un documento que oriente a tomar decisiones agro-productivas en base a los sistemas de producción que dispone la Granja las Orquídeas.

El plan estratégico es una herramienta que permite a la granja prepararse para enfrentar las situaciones que se presenten en el futuro, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. Por tal razón para realizar el Plan estratégico se utilizó la siguiente metodología.

Para realizar el plan estratégico y mejorar la actividad productiva de la granja se realizó el diagnóstico del medio interno para identificar las fortalezas, debilidades, medio externo, oportunidades y amenazas, además se realizó la proyección de la granja, para ello se definió la visión, misión y objetivos; luego se seleccionó las estrategias, los proyectos y la programación general del Plan Estratégico.

Las variables en estudio fueron, la realización de un diagnóstico en donde se analizó el medio interno con las fortalezas y debilidades en los aspectos como: infraestructura física, raza de cerdos, Administración económica, tecnológica, productiva y talento humano.

Luego del diagnóstico se planteó la visión, misión, objetivos, estrategias y proyectos.

Las principales debilidades encontradas fueron en el campo administrativo, financiero, tecnológico. Productivo y talento humano, etc.

Las fortalezas de la finca son: Recurso humano disponible, demanda de producción, recursos económicos, experiencia en manejo de cerdos, cerdos de razas mejoradas, cuenta con infraestructura física, disponibilidad de suelo y espacio para intensificar los cultivos, buenos precios del café, existe presencia de riego.

Los proyectos planteados son los siguientes:

- Estructura de un plan de desarrollo para la finca las orquídeas
- Diseñar el orgánico funcional
- Contratar un técnico responsable
- Construcción de una oficina
- Llevar sistemas contables
- Realizar el bance anual
- Adquirir equipos para mejorar el proceso de sanidad animal
- Adquirir un microscopio
- Dotación de maquinaria indispensable para la producción agropecuaria.
- Diseñar un vivero de cafetos mejorados
- Realizar la reproducción por inseminación
- Implementar maquinaria en la finca
- Compra de programas de mejoramiento eficientes en formulaciones de balanceados
- Diseñar hojas de registros
- Montaje de la mezcladora de balanceados
- Construir las cercas técnicamente
- Implementar técnicas eficientes de manejo
- Formular un plan de marketing agropecuario
- Ejecutar el calendario de vacunación
- Aplicar técnicas orgánicas y de bioseguridad en la granja
- Mejoramiento de la infraestructura agropecuaria.
- Realizar el control de plagas del café y guineo

- Dotar de técnicos agrícolas experimentados
- Establecer un programa de capacitación dirigido a los trabajadores.

## **SUMMARY**

The present denominated investigation: STRATEGIC PLAN FOR THE FARM OF ORCHIDS IN THE PIÑAS CANTON, it was carried out with the purpose of having a document that guides to make agro productive decisions based on the production systems that prepares the Farm the Orchids.

The strategic plan is a tool that allows to the farm to get ready to face the situations that are presented in the future, for this reason it's necessary to know and apply the elements that participate in the planning process. So, the strategic plan used the following methodology.

To carry out the strategic plan and improve the productive activity of the farm, the internal diagnosis was made to identify the strengths, weaknesses, external means, opportunities and threats, also the projection of the farm was carried out, so the vision, mission and objectives were defined; then the strategies, the projects and the general programming of the strategic plan were selected.

The variables in study were the realization of a diagnosis where the internal means was analyzed with the strengths and weaknesses in the aspects like: physical infrastructure, breed of pigs, economic, technological and productive administration and human talent.

After the diagnosis, the vision, mission, objectives, strategies and projects were suggested.

The main weaknesses were in the administrative, financial, technological, productive aspects and human talent and so on.

The strengths of the farm are: available human resource, production demand, economic resources, experience in raising of pigs, improved breed of pigs, it

has physical infrastructure, availability of salary and space to intensify the crops, good prices of the coffee, watering presence.

The proposed projects are the following:

- Structure of a development plan for the farm the orchids
- Design the organic functional
- Employ a responsible technician
- Construction of an office
- To have accounting systems
- To carry out the annual balance
- To acquire equipment to improve the process of animal sanity
- To buy a microscope
- Implementation of indispensable machinery for the agricultural production
- To design a nursery of improved coffee
- To make the reproduction for insemination
- To implement machinery in the farm
- To buy programs of efficient improvement in formulations of powdery meal
- To design of registration sheets
- Assembly of the powdery meal mixer
- To build fences technically
- To implement efficient technical of handling
- To formulate a plan of agricultural marketing
- To carry out the calendar of vaccination
- To apply organic techniques and of biosafety in the farm
- Improvement of the agricultural infrastructure
- To carry out the control of plagues of the coffee and banana
- To employ of experienced agricultural technicians
- To introduce a training program for the workers

### **3. INTRODUCCIÓN**

La planificación estratégica en estos últimos años juega un papel fundamental para el desarrollo del país, más aún cuando en el Ecuador se implementó el Sistema Nacional de Planificación a través del SENPLADES, esto ha significado un nuevo modelo para el desarrollo de las instituciones y de las empresas privadas; lo que permitirá en parte cambiar de políticas y de acciones dentro de la estructura orgánico funcional que dispone cada empresa. En la provincia del Oro la presencia de empresas agropecuarias se constituyen en iniciativas de desarrollo que han logrado generar empleo y productividad para el país, notando un crecimiento significativo en la provincia y región costa dentro del manejo de recursos agropecuarios.

La población del cantón Piñas se caracteriza por tener una economía basada en agricultura y ganadería, además la población de la ciudad está dedicada a prestar servicios en instituciones públicas, otra parte en comercios y en pequeña escala la minería. En el barrio San Roquito se encuentra la Finca Las Orquídeas que es de gran interés porque se caracteriza por producir animales menores como la crianza de cerdos y aves así como la presencia de cultivos como caña, café, guineo y cítricos. Los sistemas agropecuarios constituyen una alternativa viable para producir carne, productos agrícolas, forestales entre otros ya que aprovecha para ello los recursos forrajeros disponibles, la tecnología desarrollada a lo largo de los años y la diversidad de condiciones agroclimáticas.

Bajo estas características productivas que actualmente se viene aplicando en las fincas o granjas agropecuarias en la ciudad de Piñas se puede observar que las fincas no tienen un plan de desarrollo y son manejadas por productores no reflejan la visión de su negocio debido a que no miden su capacidad de producción, extensión de tierra, la baja productividad en el aspecto económico, la producción y tecnología y una visión corporativa.

La formulación de un plan estratégico para la finca permitirá orientar las actividades de la misma y con ello mejorar la producción con el fin de contar con una empresa organizada y eficiente con una nueva visión de desarrollo de la misma. Los alcances de la finca es lograr contar con nuevas propuestas y proyectos para mejorar la productividad de la empresa y lograr mayor rentabilidad para los propietarios.

Para cumplir con la presente investigación se plantearon los siguientes objetivos.

- ❖ Diseñar un plan estratégico para mejorar la actividad productiva de la granja las Orquídeas, del cantón Piñas.
- ❖ Mejorar la producción y ventas en la granja las Orquídeas del cantón Piñas.
- ❖ Diseñar estrategias que permitan resolver la problemática de la granja.



## 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” (Congreso Internacional del CLAD, 2007. Argentina).

### 4.2. FODA.

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

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

El método FODA-OPRI permite analizar, en lo interno, las fortalezas y debilidades de la organización, y en lo externo, las oportunidades y amenazas del contexto (Calderón 2007).

#### **4.2.1. Misión.**

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

- Cuando hay misión hay “beneficio” (Peter Drucker)
- Hay beneficio cuando se cubre una necesidad
- Han de ser trascendentes e impactantes

#### **4.2.2. Visión.**

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

#### **4.2.3. Planificación, programación y evaluación.**

Analizado el contexto y definidos los problemas, las necesidades, insuficiencias y los recursos disponibles, el equipo de dirección y el gobierno, establecen unas prioridades y unos objetivos a desarrollar en un período determinado, que normalmente suele ser de unos cuatro o cinco años. Esta definición de objetivos, habitualmente, parte de una menor concreción y suele parecerse más a una “declaración de intenciones” que a unos objetivos más ortodoxos. Como el horizonte temporal de los objetivos estratégicos es más amplio y por tanto difícil de concretar y programar los recursos, se detallan en una serie de objetivos operativos, de los cuales forman parte una serie de actuaciones y/o proyectos, donde la concreción en cuanto a posibilidad de evaluación, es mucho mayor. Cabe decir que también normalmente y en especial en las administraciones públicas, es un tanto complicado definirlos en términos cuantitativos de forma exacta. Dada esta realidad, se buscan fórmulas lo menos subjetivas posibles para poder evaluar el grado de consecución de los mismos.

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

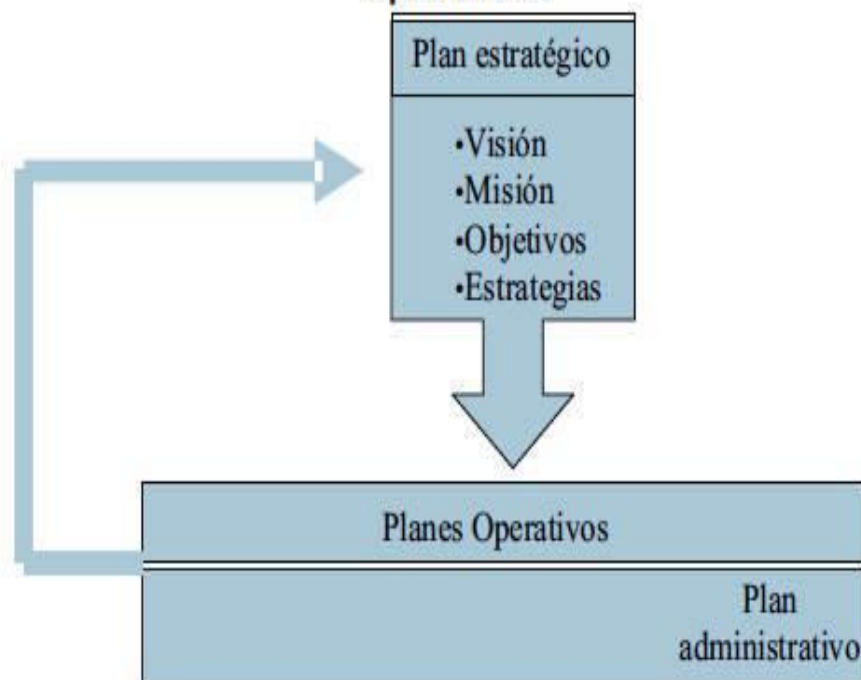
La fase de evaluación es la que cierra el ciclo de forma que relaciona los resultados obtenidos con la programación y la planificación. Establecer un sistema de información es básico para cualquier plan de acción. El instrumento más común que se viene utilizando en las administraciones públicas es el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

decir que en muchas ocasiones se sabe lo que hay que hacer pero no se detalla y delimita de forma explícita por lo que carece de función valorativa, y por tanto con este indicador se soluciona en cierta manera esta disfunción. Posteriormente y de forma progresiva, se van implantando el resto de indicadores de gestión.

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

- Cuando hay misión hay “beneficio” (Peter Drucker)
- Hay beneficio cuando se cubre una necesidad
- Han de ser trascendentes e impactante (CLÚSTER 1987).

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



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

#### 4.2.4. La planificación estratégica en las fincas agropecuarias.

“El Plan Estratégico, incluye inevitablemente la construcción en primer lugar de la *visión de empresa* que responde “a la manera de pensar de todos los miembros de la empresa, sobre todo de la alta dirección”, que se desea del negocio. La visión empresarial es una declaración amplia y suficiente de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, por lo que señala el rumbo, da dirección, es la cadena que une en las empresas el presente con el futuro, sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización.

Por ser una proyección de deseo futuro, debe ser suficientemente comprometedora y motivante, de tal manera, que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización, requiere de una gerencia comprometida, que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y metas. Debe ser una gerencia que tienda más a la coordinación y al control de gestión que a la operación (Chandler 1962).

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

- Si todo tuviera éxito, cómo sería su empresa dentro de 3 años?
- Qué logros de su empresa le gustaría recordar dentro de 5 años?
- Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa?
- Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece la empresa, dentro de 3 a 5 años?
- Qué talentos humanos especializados necesitaría la empresa dentro de 3 a 5 años” (DONNELLY 1994).

### **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. Es importante indicar que baja capitalización inicial de las ME tiende a reproducir, en la mayoría de ellas, un círculo vicioso: baja productividad de la mano de obra, bajos ingresos, escasa capacidad de reinversión productiva.

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. SISTEMAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIO**

“Los sistemas de producción agropecuaria constituyen un conjunto de

actividades variadas y de complejas relaciones, las cuales son planificadas, diseñadas, ordenadas, coordinadas, dirigidas y/o ejecutadas por el hombre, en su papel de productor-gerente-dueño. Dado que el hombre es ese factor impulsador y organizador de todos los recursos que se manejan en la empresa agropecuaria, posee también la responsabilidad de participar directamente como uno de los recursos productivos de estos sistemas, a la vez de agente decisor del uso y distribución de los mismos generando un manejo total de todo lo que nos rodea. Además se manifiesta que los sistemas agropecuarios constituye un sistema alternativo que resulta viable para producir leche y carne, ya que aprovecha para ello los recursos forrajeros disponibles, la tecnología desarrollada a lo largo de los años y la diversidad de condiciones agroclimáticas (Martínez 1996).

Sin embargo, el manejo gerencial llevado a cabo en estos sistemas productivos, ha sido blanco de críticas y en algunos casos de dudas de su existencia, pues surge la interrogante, si realmente se aplican criterios y conceptos gerenciales en el manejo de estas empresas de alta sensibilidad no solo ambiental, sino también económica y de carácter político y social.

La empresa ganadera es una unidad económica de producción que combina factores y servicios productivos especializados en llevar a cabo un proceso, a fin de producir bienes que destina al mercado. Tradicionalmente se ha pensado que manejar una finca, es un asunto serio, pero fácil. Los cambios globales sufridos por estos sistemas de producción, de comprobada complejidad, obligan a los productores agropecuarios a entender la necesidad de asumir el manejo de su finca como una empresa donde objetivos económicos, sociales y ambientales se conjuguen de manera efectiva y armónica en búsqueda constante de rentabilidad integral

Los potreros de nuestras fincas agropecuarias, constituyen el núcleo productivo del negocio ganadero, sin embargo, no son el negocio en sí. Muchas de las

decisiones tomadas y aplicadas en el pasado se tomaron sin los beneficios de la planificación, sin embargo, los gerentes modernos reconocen, cada vez más, que la sabiduría y la intuición por sí sola no son suficientes para guiar el destino de la organización en el mundo cambiante a que hoy día se somete la empresa. Por lo que se hace necesario asumir un proceso que incluye, no solo el examen de las condiciones externas e internas de la unidad de producción, sino que requiere del diseño de un plan estratégico que defina la naturaleza y sentido de ser de la empresa, a través de la *visión, misión de la empresa, y los objetivos* que se pretende alcanzar como organización y los planes contentivos de acciones definidas que permitan alcanzar los mencionados objetivos y cumplir con la misión y visión empresarial establecida.

La mayoría de los gerentes, y en ellos se incluyen a los productores que manejan este tipo de negocio, no desarrollan el plan estratégico de la organización, pues generalmente están más interesados en los beneficios y resultados obtenidos del proceso productivo, en un hoy que no considera mayormente el mañana empresarial.

Esto quiere decir que en las organizaciones bien dirigidas existe una relación directa entre la planificación estratégica y los planes de los demás miembros de la empresa encargados de diversas funciones y con la responsabilidad sobre recursos específicos, tal como se observa en el Diagrama 1, donde el plan estratégico contempla la definición de la visión, misión, objetivos y las estrategias. “A partir de ese plan estratégico se generan los planes operativos de la empresa, los cuales corresponden a los planes de manejo, los planes de recurso humano y el plan administrativo.

Continúa el autor afirmando que el planeamiento estratégico ayuda a cerrar la brecha entre donde estamos en el presente, y donde queremos estar en el futuro, por lo tanto este planeamiento provee en primer lugar de dirección, a través del establecimiento de metas futuras y en segundo lugar, la lógica (el



porqué) de las actividades, es decir, el qué, por quién, cuándo y con qué recursos de la organización.

Todo negocio cuenta con una planificación, aun cuando el proceso formal varíe enormemente dependiendo si la organización es una empresa especializada o diversificada, dependiendo de lo planificado. El proceso es sencillo ya que depende de la empresa en estudio: los gerentes, de todos los niveles deben ponerse de acuerdo en cuanto a un plan de acción detallado e integrado para ser desarrollado en el período productivo siguiente; este sistema de planificación representa un proceso ordenado y gradual, donde cada paso está ligado estrechamente al paso anterior. “En la gestión empresarial actual no se concibe una organización que no haya declarado su misión. Desde PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) hasta EMN (Empresas Multinacionales), incluyendo iglesias, gobiernos locales, grupos ambientalistas y muchos más. Cientos de miles de organizaciones en el mundo entero enfocan (o dicen enfocar) sus esfuerzos al cumplimiento de una misión.

El análisis y diagnóstico del funcionamiento de una empresa, constituye la base donde se apoya el proceso de gerencia agropecuaria. El diagnóstico de una empresa debe conducir a interpretar su funcionamiento, tratando de realizar una interpretación global de la realidad. Es por ello que se realizó una investigación de carácter analítico que implica la reinterpretación de lo analizado en función de algunos criterios, dependiendo de los objetivos del análisis. Este tipo de investigación intenta identificar la sinergia menos evidente de los eventos analizados. En este caso se manifiesta como una contrastación de un evento con otro, o la medida en que un evento contiene o se ajusta a ciertos criterios” (DÍAZ 2007).

#### **4.5. 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).

#### **4.5.1. 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” (MILENA 2010).

##### **- 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. La empresa comienza las operaciones con una capacidad productiva que estará determinada por la planta, el equipo, la maquinaria inicial y el factor gerencial. Estos son los elementos esenciales de los costos fijos al comienzo de las operaciones.

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.

#### - **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.

- **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.

- **Costo Marginal.**

El costo marginal (CMg) 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.

- **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.

- **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.

- **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” (MÉNDEZ 2010).

## **5. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **5.1. MATERIALES**

Los materiales que se utilizaron para la presente investigación fueron los siguientes:

#### **5.1.1. Materiales de Campo:**

- ❖ Guías de observación
- ❖ Libreta de campo
- ❖ Cámara fotográfica
- ❖ GPS

#### **5.1.2. Materiales de oficina:**

- ❖ Útiles de oficina: papel, lápiz, calculadora, etc.
- ❖ Computadora
- ❖ Impresora
- ❖ CDS
- ❖ Internet
- ❖ Bibliografía

### **5.2. MÉTODOS**

#### **5.2.1. Ubicación de la Finca en estudio.**

La Granja las Orquídeas se encuentra ubicada a 2 Km de la ciudad de Piñas por la vía que conduce a San Jacinto por el este de la ciudad, la cual se encuentra conformada por un sistema agropecuario y de producción en el componente agrícola está conformada de cultivos de Café, guineos cítricos y

en el componente pecuario tenemos la crianza de cerdos.

La finca tiene una extensión de 2 hectáreas donde se incluye una casa de vivienda donde residen los propietarios de la granja. Cabe señalar que la granja en estudio cuenta con trabajadores para el desarrollo y producción de las unidades de producción en especial la crianza de cerdos y el cultivo de café con propósitos comerciales y de consumo familiar.

La investigación se realizó en la finca Las Orquídeas, ubicada en el sector de san Roquito al norte del cantón Piñas provincia del Oro ubicado en la región Sur del Ecuador a 70km de la cabecera provincial del Oro; posee un clima cálido-tropical con una temperatura promedio de 27°C una precipitación anual de 1000 mm, y se encuentra a 1.300 m.s.n.m. con una población estimada de 300 habitantes dedicados especialmente a la: ganadería, agricultura, comercio, construcción y minería; de estas actividades la de mayor relevancia e importancia es la ganadería, la de cerdos, aves y cultivos de ciclo corto.

## 5.2.2. Mapa político del lugar.



### **5.3. VARIABLES A EVALUAR.**

Para la presente investigación se plantearon las siguientes variables:

- Diagnóstico del medio interno de la finca
  - Fortalezas
  - Debilidades
- Diagnóstico del medio externo de la finca
  - Oportunidades
  - Amenazas
- Proyección de la granja.
  - Misión.
  - Visión. .
- Objetivos.
- Selección de Estrategias
- Selección de proyectos
- Programación general del Plan Estratégico

### **5.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

- La observación
- Entrevista

### **5.5. OBTENCIÓN DE DATOS DE LAS VARIABLES.**

Para realizar el análisis del medio interno de la finca se revisó los inventarios, luego se mantuvo una reunión con el dueño de la misma.

Para definir la misión, visión y objetivos se formalizó una reunión con el dueño y trabajadores de la finca, a quienes se les planteo un borrador de la visión, misión y se llegó a un acuerdo en la redacción final.



## **6. RESULTADOS**

### **6.1. DIAGNOSTICO DE LA GRANJA**

#### **6.1.1. CARACTERIZACIÓN SOCIAL**

En la finca las Orquídeas viven 6 personas dedicadas a la producción de cerdos y del cultivo de café y frutales, distribuida entre propietarios, jornaleros, parte administrativa y de comercialización, lo que ha significado un aporte económico familiar y al desarrollo agropecuario del sector. En cuanto al cantón se registra, un poblado compuesto por mestizos. La ciudad Orquídea, denominada así por la abundancia de esta orquídea, en especial la Catleya, que se ha convertido en un símbolo que nos caracteriza, es una tierra de hermosas mujeres, hombres trabajadores, personas cultas y solidarias.

#### **6.1.2. SISTEMAS AGROPECUARIOS**

##### **6.1.2.1. Sector Agrícola.**

En el componente Agrícola la finca en estudio presenta cultivos de ciclo corto como maíz en pequeña escala y cultivos perennes como el cultivo de café criollo el mismo que representa un rubro en la economía familiar, además se puede observar que existen frutales como cítricos y guineos los cuales hacen de la finca en agrícola.

##### **6.1.2.2. Sector Pecuario.**

La crianza de cerdos es el principal objetivo de los propietarios de la finca a escala mayor, actualmente la granja cuenta con 120 cerdos distribuidos entre cerdos de carne y reproductores, con el fin de lograr mayor rentabilidad para la finca se recomendó un buen manejo, adecuadas instalaciones, excelente

alimentación, estricta sanidad y animales de alta calidad son los pilares sobre los descansa el éxito del negocio porcícola.

#### **6.1.2.3. Infraestructura.**

La infraestructura agropecuaria no son muy funcionales, se centra en los diseños de los comederos y zonas de reproducción de los cerdos así como también en la presencia de infraestructura para la crianza de los animales en diferentes etapas, gestación, maternidad, destete, y engorde la cual está constituida por hormigón y jaulas de gestación de 0.60 x 2.20 metros, con celdas medianas de engorde de 3 x 3 metros, permitiendo darles un espacio físico poco aceptable para el desarrollo de los cerdos.

#### **6.1.2.4. Comercialización.**

La comercialización de cerdos se los realiza a través de intermediarios lo cual está sujeta a la variación del mercado el costo de cada kilo de cerdo en pie en la actualidad es de 2.20\$, sin embargo existen compradores o comerciantes que llegan de otros cantones principalmente de Cuenca para adquirir cerdas reproductoras o crías de buen estado. En cuanto al cultivo del café existen oportunidades de venta cuando se cosecha en cantidades grandes para la venta o si no para el consumo familiar.

### 6.1.3. Análisis del Medio Interno de la Granja.

El análisis del medio interno de la finca se indica en el siguiente cuadro:

**CUADRO 1. Debilidades y Fortalezas de la Granja.**

Debilidades	Fortalezas
<b>1.Capacidad Administrativa:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- No existe un plan de trabajo en la finca.</li><li>- No cuenta con un orgánico funcional.</li><li>- Falta de un contador o financiero</li><li>- Falta de una oficina en la granja.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Capacidad y experiencia en comercialización de la producción de la finca por parte de los propietarios.</li></ul>
<b>2. Capacidad Financiera:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- No se lleva la contabilidad en la finca.</li><li>- No se determina la rentabilidad de la finca/año.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La granja tiene una alta plusvalía.</li><li>- La finca tiene capacidad de endeudamiento.</li><li>- Buenos ingresos por la venta de cerdos.</li></ul>
<b>3. Capacidad Tecnológica:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- La granja no dispone de equipo veterinario adecuado.</li><li>- No existe un laboratorio propio para el control de la motilidad espermática.</li><li>- La finca no dispone de maquinaria agrícola.</li><li>- La explotación del café no dispone de un vivero propio.</li><li>- No se realiza la reproducción mediante inseminación en cerdos.</li><li>- No existe una fábrica de balanceados propia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- El propietario cuenta con capacitación relevante sobre manejo de cerdos.</li><li>- Cuentan con comederos automáticos en las secciones de engorde de los cerdos.</li><li>- Si se dispone de una balanza romana para el peso de los animales.</li></ul>
<b>4. Capacidad Productiva:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de programas de manejo de la granja porcina.</li><li>- Falta de registros en las diferentes secciones de la granja porcina.</li><li>- La alimentación de los cerdos no es la recomendada para cada etapa productiva.</li><li>- Manejo inadecuado de bioseguridad en la granja porcina.</li><li>- La producción de la granja porcina y cafetalera es regular.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Presencia de nuevas razas o variedades en la granja.</li><li>-Cercanía a los mercados locales y almacenes agropecuarios.</li><li>- existencia de buen caudal hídrico.</li><li>- La producción del café es de buena calidad.</li><li>- La producción de cerdos es de forma escalonada.</li></ul>

<p><b>Sistema Pecuario:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiencia de canales de comercialización y aprovechar buenos precios.</li> <li>- Falta de un plan de vacunación en los cerdos.</li> <li>- Falta de un buen manejo de desechos de los animales.</li> <li>- Falta de pediluvios en la granja porcina.</li> <li>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con infraestructura física.</li> <li>- Cerdos de razas mejoradas.</li> <li>- Experiencia en manejo de cerdos.</li> </ul>
<p><b>Sistema Agrícola:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia de enfermedades fungosas y de plagas dañinas para el café y guineo.</li> <li>- Falta de mano de obra calificada en esta área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de suelo y espacio para intensificar los cultivos.</li> <li>- Buen precio del café en el mercado local y nacional.</li> <li>- Existe presencia de riego.</li> </ul>
<p><b>5. Talento Humano:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados no reciben capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El propietario tiene experiencia en la comercialización de los animales.</li> <li>-Disponibilidad de trabajo de los empleados.</li> </ul>

#### 6.1.4. Análisis del Medio Externo de la Granja.

El análisis del medio externo considerando los factores de las oportunidades y amenazas de indican en el siguiente cuadro:

**CUADRO 2. Oportunidades y Amenazas de la Granja.**

Oportunidades	Amenazas
<p>1. <b>Ámbito Político:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de emprendimiento por parte del gobierno.</li> <li>- leyes tributarias preferenciales para el sector agropecuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas inestables.</li> <li>- Leyes que rigen el sector agropecuario no muy consensuado.</li> </ul>
<p>2. <b>Ámbito Económico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tasas de intereses bajas.</li> <li>-Incentivos al sector agropecuario por parte del gobierno.</li> <li>-Mercados cercanos.</li> <li>- Mejorar los ingresos económicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajos ingresos económicos.</li> <li>- Presencia de pestes o enfermedades.</li> <li>- Presencia de épocas muy lluviosas.</li> </ul>
<p>3. <b>Ámbito Social:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El consumo de carne de cerdo es masivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo interés en producir café y frutales.</li> <li>- Escases de mano de obra experimentada.</li> </ul>
<p>4. <b>Ámbito Tecnológico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Adquirir maquinaria de fabricación nacional.</li> <li>-Existencia en el medio de médicos veterinarios.</li> <li>-Facilidad para adquirir semen porcino mejorado en el sector.</li> <li>-Facilidad para adquirir insumos para la fabricación de balanceados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de equipos.</li> <li>-La comercialización de ingredientes para la formulación de balanceados por parte de intermediarios encarecen los costos de producción.</li> </ul>
<p>5. <b>Ámbito Competitivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituirse en empresa agropecuaria.</li> <li>-Preferencia de la población del sector de la sierra por la carne de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios climáticos.</li> <li>- Falta de posicionamiento empresarial.</li> <li>- Ningún incentivo por la calidad de</li> </ul>

cerdo producida en esta granja. -Buena aceptación del aroma del café cultivado en ese sector para su comercialización. -Se pagan buenos precios por la calidad del café.	carne. - Falta de adquisición de equipos modernos para un mejor manejo de la granja. - Bajos mercados.
--	--

#### **6.1.5. Misión de la Finca.**

La Finca las Orquídeas de la ciudad de Piñas se dedica a la producción de cerdos y cultivos de café, cítricos, guineos, y la producción porcina; la producción de cerdos se comercializada a los mercados de Cuenca, Loja, Piñas, aportando a satisfacer las necesidades alimenticias de estas ciudades, trabajar acorde a las exigencias de los mercados competitivos.

#### **6.1.6. Visión de la Finca.**

La Finca las Orquídeas tiene como visión, ser una finca de alta producción en cerdos, e incrementar la producción de café y cítricos, para lograr estos propósitos implementará instalaciones técnicamente diseñadas, también se comprará reproductoras de alto nivel genético, e implementar a la inseminación artificial con personal técnico y trabajadores capacitados, y de esta forma ser reconocida y posesionada en el mercado local y nacional convirtiéndose en una finca modelo, para las fincas del sector.

#### **6.1.7. Objetivos de la Finca.**

- Fomentar el desarrollo agropecuario del cantón piñas a través de la Finca las Orquídeas.
- Producir en cantidad y calidad cerdos y café en cantidades unánimes para un mercado exigente.
- Implementar la mejor tecnología para la producción de cerdos

- Implementar un sistema para capacitación y entrenamiento continuos para el personal, empresarios, propietarios y mandos medios, que labora en las empresas agropecuarias del sector
- Disponer de nuevas genéticas de cerdos y café para fortalecer y mantener un mercado no competitivo.
- Coordinar acciones con la comunidad y autoridades en temas de ganadería porcina para evitar pestes.
- Disponer de un plan de marketing local y nacional
- Lograr que el Gobierno local lidere los procesos de desarrollo agropecuario y la implementación de planes y programas.

### 6.1.8. Selección de Estrategias de cambio para la finca.

Las estrategias de cambio de la finca las detallamos en el siguiente cuadro:

**CUADRO 3. Estrategias de Cambio.**

N°	Problemas	Estrategias
<p>1- No existe un plan de trabajo en la finca.</p> <p>2- No cuenta con un orgánico funcional.</p> <p>3- Falta de un contador o financiero</p> <p>4- Falta de una oficina en la granja.</p> <p>5- No se registra la contabilidad en la finca.</p> <p>6- No se determina la rentabilidad de la finca/año.</p> <p>7- La granja no dispone de equipo veterinario adecuado.</p> <p>8- No existe un laboratorio propio para el control de la motilidad espermática.</p> <p>9- La finca no dispone de maquinaria agrícola.</p> <p>10- La explotación del café no dispone de un vivero propio.</p> <p>11- No se realiza la reproducción mediante inseminación en cerdos.</p> <p>12- No existe una fábrica de balanceados propia.</p> <p>13- Falta de programas de manejo de la granja porcina.</p> <p>14- Falta de registros en las diferentes secciones de la granja.</p> <p>15- La alimentación de los cerdos no es la recomendada para cada etapa</p>	<p>-Estructurar un plan de trabajo para la finca.</p> <p>-Implementar un orgánico funcional.</p> <p>-Contratar un contador.</p> <p>-Construir una oficina general.</p> <p>-Llevar la contabilidad para determinar la rentabilidad de la finca.</p> <p>-Contratar un contador para que registre el balance de resultados por año.</p> <p>-Adquisición de equipos que garanticen la sanidad.</p> <p>-Comprar un microscopio para el control espermático.</p> <p>-Adquisición de maquinarias mínimas para las actividades agropecuarias.</p> <p>-Construir un vivero con semillas de cafetos mejorados.</p> <p>-Aplicar la inseminación en la granja porcina.</p> <p>-Comprar maquinaria para la instalación de la fábrica de balanceados.</p> <p>-Implementar programas de mejoramiento en la granja.</p> <p>-Diseñar hojas de registros en cada sección de la granja.</p> <p>-Formular raciones alimenticias de acuerdo a la etapa y edad de los</p>	



<p>productiva.</p> <p>16- Manejo inadecuado de bioseguridad.</p> <p>17-La producción de la granja porcina y cafetalera es regular.</p> <p>18- Deficiencia de canales de comercialización y aprovechar buenos precios.</p> <p>19- Falta de un plan de vacunación en los cerdos.</p> <p>20- Falta de un buen manejo de desechos de los animales.</p> <p>21- Falta de pediluvios en la granja porcina.</p> <p>.22- Presencia de enfermedades fungosas y de plagas dañinas para el café y guineo.</p> <p>23- Falta de mano de obra calificada en el campo agrícola.</p> <p>24- Los empleados no reciben capacitación.</p>	<p>animales.</p> <p>-Instalar cercas alrededor de la granja.</p> <p>-Mejorar técnicamente la producción de la granja.</p> <p>-Delinear los destinos de comercialización favorables para la venta.</p> <p>-Introducir un calendario de vacunación para cada etapa reproductiva de los animales.</p> <p>-Producir abono orgánico en la finca.</p> <p>-Construir pediluvios en las entradas de cada sección de la granja.</p> <p>-Controlar las enfermedades en el café y guineo.</p> <p>-Adquirir mano calificada en el campo agrícola.</p> <p>-Elaborar un proyecto de capacitación a los trabajadores.</p>
---	--

**CUADRO 4. Estrategias de cambio.**

Nº fortalezas	Estrategias
<p>-Capacidad y experiencia en comercialización de la producción de la finca por parte de los propietarios.</p>	<p>Ejecución de un plan de mercadeo, controlar el rendimiento, y facilitar los cambios necesarios para el éxito de la granja.</p>
<p>- La granja tiene una alta plusvalía. -La finca tiene capacidad de endeudamiento. - Buenos ingresos por la venta de cerdos.</p>	<p>Estudios de riesgos financieros. Estructuración de la finca legalmente.  Financiamiento de necesidades de capital.</p>
<p>- Cuentan con comederos automáticos en las secciones de engorde de los cerdos. - Si se dispone de una balanza romana para el peso de los animales.</p>	<p>Adquisición de maquinaria y equipos indispensables para la finca.</p>
<p>- Presencia de nuevas razas o variedades en la granja. -Cercanía a los mercados locales y almacenes agropecuarios. - existencia de buen caudal hídrico. - La producción del café es de buena calidad. - La producción de cerdos es de forma escalonada.</p>	<p>Compra de razas de cerdos mejorados.  Ubicación estratégica de la granja.  Mantenimiento de las cuencas hídricas. Compra de lechuguines de café que se adapten al medio.</p>
<p>- Se cuenta con infraestructura física. - Cerdos de razas mejoradas. - Experiencia en manejo de cerdos.</p>	<p>Construir diseños eficientes. Producir cerdos mejorados. Capacitación permanente.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de suelo y espacio para intensificar los cultivos.</li> <li>- Buen precio del café en el mercado local y nacional.</li> <li>- Existe presencia de riego.</li> </ul>	<p>Intensificar sistemas rotativos de cultivos.</p> <p>Darle valor agregado al producto.</p> <p>Diseño de riego por goteo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El propietario tiene experiencia en la comercialización de los animales.</li> <li>-Disponibilidad de trabajo de los empleados.</li> </ul>	<p>Capacitación en negocios.</p> <p>Remuneración a los empleados.</p>

### 6.1.9. Priorización de Estrategias.

**Cuadro 5. Priorización de Estrategias.**

Problemas	Objetivo	Política	Estrategias
<p>1- No existe un plan de trabajo en la finca.</p> <p>2- No cuenta con un orgánico funcional.</p> <p>3- Falta de un contador o financiero</p> <p>4- Falta de una oficina en la granja.</p> <p>5- No se registra la contabilidad en la finca.</p> <p>6- No se determina la rentabilidad de la finca/año.</p> <p>7- La granja no dispone de equipo veterinario adecuado.</p> <p>8- No existe un laboratorio propio para el control de la motilidad espermática.</p> <p>9- La finca no dispone de maquinaria agrícola.</p> <p>10- La explotación del café no dispone</p>	<p>Organizar la gestión administrativa de la finca.</p> <p>Optimizar un sistema contable de la finca que refleje la rentabilidad</p> <p>Mejorar los sistemas de explotación porcina</p> <p>Dotar de técnicas e insumos de la producción mejorada</p>	<p>Se aplicara todas las técnicas administrativas</p> <p>Se aplicara normas y principios contables y de tributación</p> <p>Se buscara los referentes para la producción bajo las normas ISO</p>	<p>-Estructurar un plan de trabajo para la finca.</p> <p>-Implementar un orgánico funcional.</p> <p>-Contratar un contador.</p> <p>-Construir una oficina general.</p> <p>-Llevar la contabilidad para determinar la rentabilidad de la finca.</p> <p>-Contratar un contador para que registre el balance de resultados por año.</p> <p>-Adquisición de equipos que garanticen la sanidad.</p> <p>-Comprar un microscopio para el control espermático.</p> <p>-Adquisición de maquinarias mínimas para las actividades agropecuarias.</p> <p>-Construir un vivero con semillas de</p>

<p>de un vivero propio.</p> <p>11- No se realiza la reproducción mediante inseminación en cerdos.</p> <p>12- No existe una fábrica de balanceados propia.</p> <p>13- Falta de programas de manejo de la granja porcina.</p> <p>14- Falta de registros en las diferentes secciones de la granja.</p> <p>15- La alimentación de los cerdos no es la recomendada para cada etapa productiva.</p> <p>16- Manejo inadecuado de bioseguridad.</p> <p>17-La producción de la granja porcina y cafetalera es regular.</p> <p>18- Deficiencia de canales de comercialización y aprovechar buenos precios.</p> <p>19- Falta de un plan de vacunación en los cerdos.</p>	<p>Elevar los volúmenes y calidad De la producción</p> <p>Implementar técnicas naturales y Orgánicas</p>	<p>Producción de calidad</p>	<p>cafetos mejorados.</p> <p>-Aplicar la inseminación en la granja porcina.</p> <p>-Comprar maquinaria para la instalación de la fábrica de balanceados.</p> <p>-Implementar programas de mejoramiento en la granja.</p> <p>-Diseñar hojas de registros en cada sección de la granja.</p> <p>-Formular raciones alimenticias de acuerdo a la etapa y edad de los animales.</p> <p>-Instalar cercas alrededor de la granja.</p> <p>-Mejorar técnicamente la producción de la granja.</p> <p>-Delinear los destinos de comercialización favorables para la venta.</p> <p>-Introducir un calendario de vacunación para cada etapa</p>
---	--	------------------------------	--

<p>20- Falta de un buen manejo de desechos de los animales.</p> <p>21- Falta de pediluvios en la granja porcina.</p> <p>.22- Presencia de enfermedades fungosas y de plagas dañinas para el café y guineo.</p> <p>23- Falta de mano de obra calificada en el campo agrícola.</p> <p>24- Los empleados no reciben capacitación.</p>	<p>Educación a los trabajadores</p>	<p>Producción orgánica</p> <p>A más capacitación incremento de producción</p>	<p>reproductiva de los animales.</p> <p>-Producir abono orgánico en la finca.</p> <p>-Construir pediluvios en las entradas de cada sección de la granja.</p> <p>-Controlar las enfermedades en el café y guineo.</p> <p>-Adquirir mano calificada en el campo agrícola.</p> <p>-Elaborar un proyecto de capacitación a los trabajadores.</p>
--	-------------------------------------	--	--

### 6.1.10. Selección de Proyectos.

**CUADRO 6. Selección de Proyectos.**

Estrategias	Proyectos
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estructurar un plan de trabajo para la finca.</li> <li>-Implementar un orgánico funcional.</li> <li>-Contratar un contador.</li> <li>-Construir una oficina general.</li> <li>-Llevar la contabilidad para determinar la rentabilidad dela finca.</li> <li>-Contratar un contador para que registre el balance de resultados por año.</li> <li>-Adquisición de equipos que garanticen la sanidad.</li> <li>-Comprar un microscopio para el control espermático.</li> <li>-Adquisición de maquinarias mínimas para las actividades agropecuarias.</li> <li>-Construir un vivero con semillas de cafetos mejorados.</li> <li>-Aplicar la inseminación en la granja porcina.</li> <li>-Comprar maquinaria para la instalación de la fábrica de balanceados.</li> <li>-Implementar programas de mejoramiento en la granja.</li> <li>-Diseñar hojas de registros en cada sección de la granja.</li> <li>-Formular raciones alimenticias de acuerdo a la etapa y edad de los animales.</li> <li>-Instalar cercas alrededor de la granja.</li> <li>-Mejorar técnicamente la producción de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formular un plan de desarrollo para la finca las orquídeas.</li> <li>-Diseñar el orgánico funcional.</li> <li>-Contratar un técnico responsable.</li> <li>-Construcción de una oficina.</li> <li>-Llevar sistemas contables.</li> <li>-Realizar el balance anual.</li> <li>-Adquirir equipos para mejorar el proceso de sanidad animal.</li> <li>-Adquirir un microscopio.</li> <li>-Dotación de maquinaria indispensable para la producción agropecuaria.</li> <li>-Diseñar un vivero de cafetos mejorados.</li> <li>-Realizar la reproducción por inseminación.</li> <li>-Implementar maquinaria en la finca</li> <li>-Compra de programas de mejoramiento eficientes en formulación de balanceados.</li> <li>-Crear los diseños de las hojas de registros.</li> <li>-Montaje de la mezcladora de balanceados.</li> <li>-Construir las cercas técnicamente.</li> <li>-Implementar técnicas eficientes</li> </ul>

<p>la granja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Delinear los destinos de comercialización favorables para la venta.</li> <li>-Introducir un calendario de vacunación para cada etapa reproductiva de los animales.</li> <li>-Producir abono orgánico en la finca.</li> <li>-Construir pediluvios en las entradas de cada sección de la granja.</li> <li>-Controlar las enfermedades en el café y guineo.</li> <li>-Adquirir mano calificada en el campo agrícola.</li> <li>-Elaborar un proyecto de capacitación a los trabajadores.</li> </ul>	<p>de manejo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Formular un Plan de marketing agropecuario.</li> <li>-Ejecutar el calendario de vacunación.</li> <li>-Aplicar técnicas orgánicas y de bioseguridad en la granja</li> <li>-Mejoramiento de la infraestructura agropecuaria.</li> <li>-Realizar el control de plagas del café y guineo.</li> <li>-Dotar de técnicos agrícolas experimentados.</li> <li>-Establecer un programa de capacitación dirigido a los trabajadores.</li> </ul>
---	--



### 6.1.11. Programación General

**CUADRO 7. Programación general del Plan.**

N <sup>o</sup>	PROYECTOS O ACTIVIDADES	AÑOS				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	Formular un plan de desarrollo para la Finca las orquídeas	x				
2	Diseñar el orgánico funcional	x				
3	Contratar un técnico responsable				x	
4	Construcción de una oficina		x			
5	Llevar sistemas contables			x		
6	Realizar el balance anual	x				
7	Adquirir equipos para mejorar el proceso de sanidad animal		x			
8	Adquirir un microscopio					x
9	Dotación de maquinaria indispensable para la producción agropecuaria	x				
10	Diseñar un vivero de cafetos mejorados			x		
11	Realizar la reproducción por inseminación		x			
12	Implementar maquinaria en la finca				x	
13	Compra de programas de mejoramiento eficaces en formulaciones de balanceados			x		
14	Crear los diseños de las hojas de registros	x				
15	Montaje de la mezcladora de balanceados		x			
16	Construir cercas técnicamente					x

17	Implementar técnicas eficaces de manejo		x			
18	Formular un plan de marketing agropecuario	x				
19	Ejecutar el calendario de vacunación	x				
20	Aplicar técnicas orgánicas y de bioseguridad en la granja			x		
21	Mejoramiento de la infraestructura agropecuaria					x
22	Realizar el control de plagas del café y guineo		x			
23	Dotar de técnicos agrícolas experimentados				x	
24	Establecer un programa de capacitación dirigido a los trabajadores	x				

## **7. DISCUSIÓN**

Revisando los resultados obtenidos se procede a la siguiente discusión.

### **7.1. Diagnóstico de la granja.**

Las 24 debilidades encontradas en la finca se deben a la falta de un profesional en la finca para que la dirija a la misma.

Las 19 fortalezas se debe a la experiencia que tienen los trabajadores que laboran en la finca.

### **7.2. Análisis del Medio Externo de la granja.**

En el analices del medio externo se consideró los factores de las oportunidades y amenazas, en el ámbito político dos oportunidades y dos amenazas, en el ámbito económico cuatro oportunidades y tres amenazas, en el ámbito social una oportunidad y dos amenazas, en el ámbito tecnológico cuatro oportunidades y dos amenazas, en el ámbito competitivo cuatro oportunidad y cinco amenazas.

### **7.3. La Misión y visión de la Finca.**

La misión y visión se la estableció en vista de que la finca no dispone de la misma.

### **7.4. Objetivos de la Finca.**

Los objetivos pretenden mejorar la situación de la finca, en vista de las falencias que existen.

### **7.5. Selección de Estrategias de cambio para la finca.**

Se planteó estrategias para mejorar las situaciones negativas encontradas en la finca.

## **8. CONCLUSIONES**

### **Las fortalezas de la finca son:**

- Capacidad y experiencia en comercialización de la producción de la finca por parte de los propietarios.
- La granja tiene una alta plusvalía.
- La finca tiene capacidad de endeudamiento.
- Buenos ingresos por la venta de cerdos
- Cuentan con comederos automáticos en las secciones de engorde de los cerdos.
- Si se dispone de una balanza romana para el peso de los animales.
- Presencia de nuevas razas o variedades en la granja.
- Cercanía a los mercados locales y almacenes agropecuarios.
- existencia de buen caudal hídrico.
- La producción del café es de buena calidad.
- La producción de cerdos es de forma escalonada.
- Se cuenta con infraestructura física.
- Cerdos de razas mejoradas.
- Experiencia en manejo de cerdos.
- Disponibilidad de suelo y espacio para intensificar los cultivos.
- Buen precio del café en el mercado local y nacional.
- Existe presencia de riego.
- El propietario tiene experiencia en la comercialización de los animales.
- Disponibilidad de trabajo de los empleados.

### **Las debilidades de la finca son:**

#### **Capacidad Administrativa:**

- No existe un plan de trabajo en la finca.

- No cuenta con un orgánico funcional.
- Falta de un contador o financiero
- Falta de una oficina en la granja.

### **Capacidad Financiera:**

- No se lleva la contabilidad en la finca.
- No se determina la rentabilidad de la finca/año.

### **Capacidad Tecnológica:**

- La granja no dispone de equipo veterinario adecuado.
- No existe un laboratorio propio para el control de la motilidad espermática.
- La finca no dispone de maquinaria agrícola.
- La explotación del café no dispone de un vivero propio.
- No se realiza la reproducción mediante inseminación en cerdos.
- No existe una fábrica de balanceados propia.

### **Capacidad Productiva:**

- Falta de programas de manejo de la granja porcina.
- Falta de registros en las diferentes secciones de la granja porcina.
- La alimentación de los cerdos no es la recomendada para cada etapa productiva.
- Manejo inadecuado de bioseguridad en la granja porcina.
- La producción de la granja porcina y cafetalera es regular.

### **Sistema Pecuario:**

- Deficiencia de canales de comercialización y buenos precios.
- Falta de un plan de vacunación en los cerdos.

- Falta de un buen manejo de desechos de los animales.
- Falta de pediluvios en la granja porcina.
- Presencia de enfermedades fungosas y de plagas dañinas para el café y guineo.
- Falta de mano de obra calificada en la área agrícola.

### **Talento Humano:**

- Los empleados no reciben capacitación.

### **Las estrategias son:**

- Estructurar un plan de trabajo para la finca.
- Implementar un orgánico funcional.
- Contratar un contador.
- Construir una oficina general.
- Llevar la contabilidad para determinar la rentabilidad dela finca.
- Contratar un contador para que registre el balance de resultados por año.
- Adquisición de equipos que garanticen la sanidad.
- Comprar un microscopio para el control espermático.
- Adquisición de maquinarias mínimas para las actividades agropecuarias.
- Construir un vivero con semillas de cafetos mejorados.
- Aplicar la inseminación en la granja porcina.
- Comprar maquinaria para la instalación de la fábrica de balanceados.
- Implementar programas de mejoramiento en la granja.
- Diseñar hojas de registros en cada sección de la granja.
- Formular raciones alimenticias de acuerdo a la etapa y edad de los animales.
- Instalar cercas alrededor de la granja.
- Mejorar técnicamente la producción de la granja.
- Delinear los destinos de comercialización favorables para la venta.

- Introducir un calendario de vacunación para cada etapa reproductiva de los animales.
- Producir abono orgánico en la finca.
- Construir pediluvios en las entradas de cada sección de la granja.
- Controlar las enfermedades en el café y guineo.
- Adquirir mano calificada en el campo agrícola.
- Elaborar un proyecto de capacitación a los trabajadores.

### **La misión de la Finca es:**

La Finca las Orquídeas de la ciudad de Piñas se dedica a la producción de cerdos y cultivos de café, cítricos, guineos, la producción porcina es comercializada en los mercados de Cuenca, Loja, Piñas, aportando a satisfacer las necesidades alimenticias de estas ciudades, trabaja acorde a las exigencias de los mercados competitivos.

### **La visión de la Finca es:**

La Finca las Orquídeas tiene como visión, ser una finca de alta producción en cerdos, e incrementar la producción de café y cítricos, para lograr estos propósitos implementara instalaciones técnicamente diseñadas, también se comprara cerdas de alto nivel genético, e implementar la inseminación artificial con personal técnico y trabajadores capacitados, y de esta forma ser reconocida y posesionada en el mercado local y nacional convirtiéndose en una finca modelo, para las fincas del sector.

### **Los principales proyectos que se plantearon son:**

- Formular un plan para la finca.
- Diseñar el orgánico funcional.
- Contratar un técnico responsable.

- Construcción de una oficina.
- Sistemas contables.
- Presentación de resultados contables de la finca.
- Adquirir equipos para mejorar el proceso de sanidad animal.
- Adquirir el microscopio.
- Dotación de maquinaria indispensable para la producción agropecuaria.
- Diseñar el vivero.
- Aplicación de la técnica de reproducción por inseminación.
- Implementar maquinaria y técnicas de mejoramiento en la producción pecuaria.
- Compra de programas de mejoramiento eficientes.
- Crear los diseños de las hojas de registros.
- Montaje de la mezcladora de balanceados.
- Construir las cercas técnicamente.
- Implementar técnicas eficientes de manejo
- Plan de marketing agropecuario
- Ejecutar el calendario de vacunación
- Aplicar técnicas orgánicas y de bioseguridad en la granja
- Mejoramiento de infraestructura agropecuaria.
- Fumigar las plantaciones de café y guineo.
- Dotar de técnicos agrícolas experimentados.
- Establecer un programa de capacitación dirigido a los trabajadores.



## 9. RECOMENDACIONES

- ✚ Los propietarios de la granja las Orquídeas deben tomar en cuenta el presente plan con el propósito de mejorar la producción de los cerdos y el café.
- ✚ Trabajar en forma escalonada las producciones de cerdos en especial tomar en cuenta fechas para su comercialización, con el fin de no tener problemas en el mercado local o nacional.
- ✚ Disponer de un plan de marketing productivo y de ventas desde el cantón hacia su entorno como las provincias de Loja, El Oro, Guayas, principales consumidores.
- ✚ El propietario debe mejorar la infraestructura física y tecnológica para albergar más cantidad de cerdos para mejorar su rentabilidad.
- ✚ Tomar en cuenta la presente investigación como una herramienta de consulta para los productores locales dedicados a la producción de cerdos en el cantón Piñas.
- ✚ Difundir el plan a los estudiantes y técnicos relacionados al tema investigado.
- ✚ Llevar la contabilidad de toda la actividad económica de la finca.

## **10. BIBLIOGRAFÍA**

- 1. CALDERON J. 2007. Costos de producción. Ed. 1era. Madrid. Pag. 122**
- 2. CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD. 2007. Argentina.**
- 3. CLUSTER M. 1987. Producción ganadera. Edi. 2da. México Pag. 45**
- 4. CHANDLER A. 1962. Producción agropecuaria. Ed. 1era. Argentina. Pag.17**
- 5. DÍAZ A. 2007. Administración Inteligente. Ministerio de Administraciones Públicas, 2da edi, España – Madrid. Pag.176.**
- 6. DONNELLY E. 1994. Planificación Estratégica Agropecuaria. 1era edi. Bogotá Colombia.Pag:173 – 178**
- 7. FERGUSON C. 1978. Teoría Microeconómica Italgraf S.A. 1era edi. Bogotá-Colombia. Pag. 35**
- 8. MARTÍNEZ S. 1996. "Educación y Nuevas Tecnologías "en biblioteca virtual de Tecnología Educativa (<http://www.doe.d5.ub.es/te/>)**
- 9. MÉNDEZ M. 2010. Costos de producción. 2da edi. Pág. Buenos Aires – Argentina Pag.125.**
- 10. MILENA M. 2010. Costos de producción. Ed. 2da. México. Pag. 256.**

## **11. ANEXOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN  
AGROPECUARIA**

**Proyecto de tesis: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GRANJA LAS  
ORQUÍDEAS EN EL CANTÓN PIÑAS”**

### **Anexo 1. ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES Y DIRECTIVOS DE LA FINCA**

1. En qué puesto usted trabaja en la finca.
2. Con qué sistemas de producción cuenta la finca.
3. Qué problemas existen en la finca dentro de los sistemas de producción.
4. Se ha realizado una planificación en la finca que usted trabaja.
5. Desearía que se realice un plan estratégico en la finca las Orquídeas.
6. Qué misión y visión usted desearía diseñar para la estructuración del plan.
7. Qué objetivos desearía que se le proponga a la Finca las Orquídeas para su Plan.
8. Desearía que se realice un orgánico funcional a la finca en estudio.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN  
AGROPECUARIA**

**Proyecto de tesis: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GRANJA LAS  
ORQUÍDEAS EN EL CANTÓN PIÑAS”**

**Anexo 2. Mapa descriptivo del Cantón Piñas**



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

**Proyecto de tesis: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GRANJA LAS ORQUÍDEAS EN EL CANTÓN PIÑAS”**

**Anexo 3. Fotografías.**

**Fotografía 1. Pocilga con Cerdos**



Elaboración: El autor  
Fuente: Fotografía directa

## Fotografía 2. Cultivo de Café



Elaboración: El autor  
Fuente: Fotografía directa

## Foto 3. Vista panorámica de la granja las Orquídeas



Elaboración: El auto  
Fuente: Fotografía directa

**Foto. 4. Producción de Cerdos**



Elaboración: El autor  
Fuente: Fotografía directa

**Foto 5. Producción de guineo**



Elaboración: El autor  
Fuente: Fotografía directa