



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Modelo de Planificación estratégica de las empresas en el sector
agropecuario del Cantón Cuenca.**

Caso de estudio: Abonos Orgánicos “Yolita

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero
Comercial**

Autores:

Jenny Viviana Largo Quito

Doris Natalia Vele Inga

Director:

Econ. Andrés Francisco Ugalde Vázquez

Cuenca, Ecuador

2018

Dedicatoria

A mi padre, por su infinito amor y apoyo incondicional. De manera especial a mi abuela quien con gran amor y sabiduría ha sabido guiar cada paso de mi vida, hasta convertirme en lo que hoy soy.

Jenny Largo

Dedico esta tesis a toda mi familia y seres queridos que han estado a lo largo de mis estudios, que siempre me han apoyado moralmente y económicamente.

Natalia Vele

Agradecimientos

Primeramente, agradecemos a Dios por ser nuestro guía en todo este tiempo, por la salud que tenemos y gracias a la cual hemos culminado un logro más en la vida. Así también, a nuestro tutor el Eco. Andrés Ugalde por toda la entrega y paciencia en estos seis meses; a nuestros padres por todo el apoyo incondicional para culminar con éxito nuestra tesis. Por último, gracias a todos los maestros y amigos que han sido fuente de ayuda y conocimientos a lo largo de nuestra vida estudiantil.

Jenny Largo – Natalia Vele

Índice general

RESUMEN.....	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN	IX
1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1
1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	2
1.3 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	3
1.4 COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	4
1.4.1 Misión	4
1.4.2 Visión.....	5
1.4.3 Estrategia.....	6
1.4.4 Valores.....	7
1.4.5 Metas.....	8
1.4.6 Indicadores.....	9
1.4.7 Gráficas de Gantt.....	9
1.5 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
1.6 HERRAMIENTAS.....	10
1.6.1 Análisis PEST.....	10
1.6.2 Análisis Porter (cinco fuerzas)	12
1.6.3 Análisis FODA.....	15
1.7 MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
2. CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR AGROPECUARIO	23
2.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR	23
2.2 ANÁLISIS MACROECONÓMICO	23
2.2.1 Análisis Político.....	23
2.2.2 Análisis Económico.....	25
2.2.3 Análisis Socio-cultural	29
2.2.4 Análisis Tecnológico.....	32
2.3 ANÁLISIS MICROENTORNO	33
2.3.1 Rivalidad entre competidores existentes.....	34

2.3.2	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	37
2.3.3	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	39
2.3.4	<i>El poder de negociación de los proveedores</i>	39
2.3.5	<i>El poder de negociación de los compradores</i>	40
2.4	CONCLUSIONES	41
3.	CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	43
3.1	ANTECEDENTES	43
3.2	FODA	46
3.3	FODA CRUZADO	46
3.4	ESTRATEGIAS	47
3.5	METAS – INDICADOR – GANTT	48
3.6	MISIÓN – VISIÓN – VALORES PROPUESTO	50
4.	CONCLUSIONES	51
5.	ANEXOS	63
	ANEXO 2	65

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz FODA	16
Tabla 2 Tasa de desempleo por ciudades auto-representadas, 2010-2017 ..	28
Tabla 3 Tabla de subempleo por ciudades auto-representadas, 2010-2017.	28
Tabla 4 Uso actual del suelo, Cantón Cuenca	31
Tabla 5 Tasas Promedio de Mano de obra	36
Tabla 6 Precio de Fertilizantes	39
Tabla 7 Ventas mensuales 2016.....	45
Tabla 8 FODA Cruzado	46
Tabla 9 Matriz de Metas, Indicadores y Gantt	49
Tabla 10 Matriz FODA	63

Índice de gráficos

Gráfico 1 Etapas del proceso de la planificación estratégica	3
Gráfico 2 Análisis del entorno global.....	11
Gráfico 3 Cinco Fuerzas de PORTER	13
GRÁFICO 4 Modelo integral del proceso de administración estratégica	18
GRÁFICO 5 Modelo general del proceso estratégico adoptado del libro de Idalberto Chiavenato	21
Gráfico 6 Participación Porcentual PIB Por Industria 2016	26
Gráfico 7 Balanza Comercial Agropecuaria	27
Gráfico 8 ¿De qué trabajan los Azuayos?	30
Gráfico 9 Empresas por Actividad Económica.....	34
Gráfico 10 Empresas del Sector Agropecuario.....	35
Gráfico 11 Crédito público en el sector agropecuario	37

RESUMEN

El sector agropecuario es la segunda actividad más representativa en la economía ecuatoriana que en los últimos años ha mostrado una leve disminución pese al impulso dado por el gobierno. Debido a la falta de información e interés por parte de los pequeños y medianos productores, el presente trabajo tiene como finalidad contribuir con un modelo de planificación estratégica que ayude a salir de la informalidad a todas las empresas de este sector.

Por consiguiente, se desarrolló un modelo de plan estratégico para la comercialización de abonos orgánicos en el sector agropecuario del cantón Cuenca, aplicado a la empresa de abonos orgánicos "Yolita" con la respectiva formulación de estrategias y filosofía corporativa.

Palabras claves: Planificación estratégica, sector agropecuario, estrategias, filosofía corporativa, comercializadora de abonos orgánicos.

ABSTRACT

The agricultural sector is the second most representative activity in the Ecuadorian economy. In recent years it has shown a slight decrease despite the impulse given by the government. Due to the lack of information and interest from small and medium producers, the present work had the purpose of contributing with a strategic planning model that helps companies in this sector to leave informality. A strategic plan model was developed for the commercialization of organic fertilizers in the agricultural sector of Cuenca, applied to the company "Yolita" with the respective formulation of strategies and corporate philosophy.

Keywords: Strategic planning, agricultural sector, strategies, corporate philosophy, organic fertilizer marketer.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Dpto. Idiomas



Translated by:
Ing. Paúl Arpi

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad contribuir a las empresas del sector agropecuario, proponiendo un modelo de plan estratégico, con el que se busca complementar el manejo empírico aplicado por parte de los propietarios contribuyendo a la respectiva formalización de las actividades empresariales.

Es por esto que se consideró la inclusión de los campos teóricos claves sobre la planificación estratégica, su proceso, sus características, herramientas y los diferentes modelos tomados como base para la formulación del modelo propuesto. En dicho modelo se consideró solo los aspectos relevantes que puedan ser analizados en el entorno económico del sector.

De este modo, el desarrollo práctico de la tesis comenzó con el análisis del entorno macroeconómico del sector agropecuario por medio del análisis PEST, revisando los datos económicos, territoriales, los avances tecnológicos, etc., y por otra parte el análisis microeconómico que, al aplicar las cinco fuerzas de Porter nos permitió conocer el entorno competitivo del sector y por medio de esto proyectar los factores empresariales aprovechando las oportunidades y enfrentando las diferentes amenazas del medio.

Por último, se presenta la propuesta del modelo de planificación estratégica aplicado a la empresa abonos orgánicos "Yolita", determinando sus antecedentes, portafolio y las principales características, pues en base a esta información se logró determinar las fortalezas y debilidades que tiene el negocio. Con toda la información recolectada se elaboró la matriz FODA y al cruzar sus elementos se estableció las estrategias empresariales para las cuales se determinó metas, indicadores y el pronóstico de tiempo en el que puedan ser ejecutar. Además, dicho análisis permitió establecer una propuesta sobre la filosofía corporativa con el fin de buscar un mejor desempeño empresarial, cabe mencionar que este modelo propuesto puede ser aplicado a cualquier pequeña o mediana empresa que busque crecer o aumentar sus beneficios económicos.

1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica tuvo sus inicios en la década de 1950 (David, 2013) como una solución a los problemas empresariales. Es necesario mencionar los orígenes de la planificación estratégica, considerando la importancia que tiene en el ámbito empresarial para la adecuada toma de decisiones gerenciales y así mantenerse acorde a las variaciones del mercado en el cual se desempeña, considerando factores como: los avances tecnológicos, aspectos legales y creciente demanda, según el autor (Cárdenas, 2013). Con el pasar del tiempo los sistemas administrativos han evolucionado acorde a las necesidades del mercado, por lo que se han ido innovando sus procesos y herramientas, para que de esta manera dichos factores ayuden a la satisfacción de las personas.

La planificación estratégica es una herramienta que ayuda en la búsqueda de una ventaja competitiva, además de la formulación y ejecución de las estrategias que permite crear y preservar las ventajas, todo en función de la misión y objetivos planteados. (Ayestarán , Rangel, & Sebastián , 2012)

Por otro lado, se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan alcanzar los objetivos de una empresa (David, 2013), y a su vez para lograr el éxito organizacional. Se tomará en consideración las oportunidades existentes y futuras, para así poder contrarrestar los movimientos de la oferta y demanda en el mundo de los negocios especialmente en la actividad en la cual se desenvuelve.

Para la autora (Armijo, 2011, pág. 15), la Planificación Estratégica es:

“Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen”.

Por su parte, el autor Cuesta (2012) afirma que, es un conjunto de acciones orientado al logro de un resultado claramente definido a través de la utilización de medios, es un enfoque objetivo y sistemático que ayuda a la adecuada toma de decisiones en una organización para cumplir con las metas propuestas.

En base a los conceptos analizados podemos concluir que la planificación estratégica es un modelo integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, dando prioridad a la asignación de recursos, estableciendo estrategias en diferentes horizontes de tiempo, buscando incrementar la habilidad para generar información externa e interna y respondiendo a las demandas del entorno.

También podemos decir que, la planeación estratégica no es quedarse en lo detallado por escrito, si no llevarlo a cabo, aunque esto no sea simple ya que se deberá invertir mucho tiempo y recursos para salir de la informalidad como en la actualidad se encuentran la mayoría de las pequeñas empresas.

1.2 Características de la planificación estratégica

Johnson y Scholes (2001) definieron algunas características de la planificación estratégica como se citó en (Pedrós & Milla Gutiérrez,, 2012)

- Puede proporcionar medios estructurados de análisis y razonamiento en cualquier situación de conflicto estratégico complejo generando cuestionamientos por parte de los directivos.
- Implica a los miembros de toda la organización en el desarrollo del plan estratégico para mantener una vinculación con la estrategia.
- Ayuda a comunicar la estrategia probada.
- Utilización como medio de control para una verificación de los resultados y/o avances con los objetivos planteados por la empresa.
- Medio útil de unión de varias estrategias en una global para optimizar los recursos de la organización.
- Fomenta una visión a largo plazo ayudando a dirección exitosa

1.3 Proceso de la planificación estratégica

La planificación estratégica es considerada un proceso continuo ya que requiere de retroalimentación constante sobre el funcionamiento de las estrategias, mediante el cumplimiento de objetivos estratégicos materializando la misión y visión organizacional (Armijo, 2011).

El autor (Idalberto Chiavenato, 2010) indica que, la planificación estratégica es un proceso que permite formular y ejecutar las estrategias con la finalidad de insertarla conforme a su misión.

Del mismo modo, (Ayestarán , Rangel, & Sebastián , 2012) concuerda diciendo que, es un proceso continuo donde se debe considerar la situación real de la empresa mediante la visión, misión y el análisis del entorno, además se debe considerar que sus fases, etapas o partes deben interactuar entre sí, como podemos observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 1 Etapas del proceso de la planificación estratégica



Elaborado por: Autores

Fuente: (Ayestarán , Rangel, & Sebastián , 2012)

1.4 Componentes de la Planificación Estratégica

1.4.1 Misión

Según la autora (Armijo, 2011, pág. 29), "El ejercicio de definir la misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional. Este proceso implica la definición de los productos finales o estratégicos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía".

Debe señalarse que, la declaración de la misión es el punto de partida para que los administradores puedan guiar a la organización, para esto se debe responder a la interrogante "¿Cuál es nuestro negocio?" según (Drucker, 1970) citado en (David, 2013) , además nos dice que a simple vista esto parece ser un cuestionamiento sencillo, pero, en realidad la respuesta no es tan obvia como parece por lo que los administradores deben analizar cuál es el propósito por el que fue creada la organización, es decir, explicar su razón de ser o de existir definiendo en términos de satisfacción enfocado en la necesidad de un bien o servicio considerando los siguientes aspectos, según (Idalberto Chiavenato, 2010).

1. La razón de ser de la organización.
2. El papel de la organización en la sociedad.
3. La naturaleza del negocio de la organización.
4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
5. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

Una misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje bastante claro permitiendo darle a la compañía su propia identidad (Thomson, 2012), de esta manera la misión busca integrar a sus colaboradores, además, de motivar generando sentimientos y emociones positivas en sus diferentes componentes (David, 2013).

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la organización?
- Mercado. En términos geográficos, ¿En dónde compite la empresa?
- Tecnología. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
- Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- Filosofía. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa?
- Auto concepto. ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
- Preocupación por la imagen pública.

Los colaboradores de la organización deben estar comprometidos con el cumplimiento de la misión, y a su vez está, debe lograr ser diferente a la competencia teniendo en cuenta que exista una "coherencia" entre el pasado, el presente y el futuro de la organización, según (Idalberto Chiavenato, 2010).

1.4.2 Visión

Para los autores (Ayestarán , Rangel, & Sebastián , 2012) la visión es el estado futuro deseado por la organización, así como la misión define lo que soy (el hoy), la visión determina lo que quiero llegar a ser (el mañana), permitiendo saber lo que queremos ser y aún no lo somos como empresa.

Así mismo, la declaración de la visión de la empresa involucra las aspiraciones a largo plazo que tienen los administradores, promoviendo el direccionamiento común enfocado en producto, mercado, cliente y tecnología; sirviendo como una herramienta que da un sentido de dirección futura sobre lo que quiere llegar a ser la organización. La visión debe ser comunicada a los colaboradores de la organización inspirándolos y motivándolos a cumplir con un mismo propósito. (Thomson, 2012)

Por otra parte, (David, 2013) se enfoca en la respuesta al cuestionamiento ¿En qué queremos convertirnos? para la declaración de la visión, debido a que esta interrogante encamina a la empresa para saber lo que quiere lograr a futuro, además, indica que una visión debe ser breve, clara y debe aportar con la intervención de los accionistas de la organización.

Dicho de otra manera, la visión debe ser congruente con el patrón de comportamiento presente de la organización y debe ser enteramente creíble (Idalberto Chiavenato, 2010), por lo que este autor indica que la visión del negocio debe cumplir con estas premisas:

1. Adherencia a los hechos reales: Las situaciones soñadas deben ser posibles conociendo a la organización y sus anhelos.
2. Descripción concisa, pero potente: La visión de los negocios debe tener un enfoque definido.
3. Equilibrio de todos los grupos de interés: la visión de la organización debe favorecer a todos los grupos de interés.

1.4.3 Estrategia

La estrategia según (Hernández, 2014, pág. 44) proviene etimológicamente del "concepto griego *strategós* que significa el *que guía, el que dirige*. Por tanto, se podría decir que la estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares". Es por ello, que debemos recordar que las organizaciones militares fueron las primeras en desarrollar estrategias para alcanzar con éxito sus fines, por lo que, la estrategia está presente en los aspectos y decisiones tanto del ámbito personal como profesional, debido a esto, dicho término fue adoptado por las empresas para el cumplimiento de objetivos a largo plazo (Cuesta, 2012).

El autor (David, 2013) concuerda diciendo que, la estrategia es el medio por el cual se alcanza los objetivos a largo plazo o las acciones en curso que requieren decisiones de la alta gerencia y de recursos para llevar a cabo el funcionamiento de la empresa. Muchas veces las estrategias de negocios que se realizan son expansión geográfica, diversificación, adquisición, expansión de portafolios de productos, penetración de mercado, reinversiones, etc.

La definición propuesta por el autor Ventura (2009, págs. 14, 15)manifiesta: “Disponer de una estrategia quiere decir que las decisiones se toman de acuerdo con un proceso de reflexión previo que aporta el grado de coherencia necesario para actuar conjuntamente en una dirección determinada”.

Tipos de estrategias

Para el autor Manene (2013) existen varios tipos de estrategias aplicables para una organización, siendo las más importantes las que se detalla a continuación:

- Estrategias de integración. - control de servicios o productos, control de proveedores
- Estrategias intensivas. - desarrollo del mercado, nuevos productos.
- Estrategias de diversificación. - incremento de oferta, mayor opción de productos.
- Estrategias defensivas. - reducción de costos.

1.4.4 Valores

“Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes preciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente” (Idalberto Chiavenato, 2010, pág. 79).

El establecer los valores corporativos promueve la discusión interna franca en la empresa, facilitando la solución de problemas a tiempo. Además, los valores deben ser comunicados a todas las partes de la empresa como un elemento clave para encontrar la efectividad de la misma (Laviada, 2010).

Por otra parte, HP publicó la filosofía del garaje donde se resumen los valores tácticos aplicados por la compañía, de esta manera se presentan las siguientes reglas de garaje de Bill Hewlett y Dave Packard (Idalberto Chiavenato, 2010).

- Piense que puede cambiar el mundo.
- Trabaje Rápido y hágalo siempre que haga falta.
- Distinga cuando debe trabajar solo y cuando en grupo.

- Comparta herramientas e ideas.
- Confié en sus colegas.
- Nada de política. Nada de burocracia.
- El cliente es quien decide si el trabajo está bien hecho.
- Las ideas radicales no son necesariamente ruines.
- Invente formas diferentes de trabajar.
- Aporte algo todos los días.
- Si una idea no aporta nada, no saldría del garaje.
- Piense que juntos podemos conseguir todo.
- ¡Invente!

1.4.5 Metas

Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien.¹

Por su parte, el Modelo Smart (modelo inteligente) ayuda a definir objetivos y a clarificar metas siendo de vital importancia para un excelente desarrollo en la formulación de los mismos. Este modelo marca un significado en sus propias iniciales, de las características que deben tener (Ponce, 2015).

Specific (específicos): deben ser concreto para poseer mayor facilidad para el planteamiento de la misión y visión.

Mesurable (mesurable, medibles): tiene que ser medible para contribuir de forma cuantificable a alcanzar las metas y así confirmar lo que se ha logrado.

Archivable and Anttainable (alcanzable y archivable): Deben ser alcanzable y que se puedan mantener.

Realistic (realista): No hay que plantear cosas irreales por inmediatamente impedirá alcanzar las metas.

Time (tiempo): Hay que establecer el tiempo para la ejecución, sino no se coloca es un objetivo abierto lo cual se determina como eterno a su no cumplimiento.

¹ (RAE, 2017)

1.4.6 Indicadores

El autor (Pulido, 2010, págs. 25, 26) indica que,

“Es importante que los datos de cualquier indicador clave para el negocio sean realistas, medibles, procesables, fiables, rápidamente actualizados y de fácil acceso a quienes los requieren. El sistema de medición del desempeño debe proporcionar una orientación clara para las diferentes áreas y para los individuos en todos los niveles, de tal forma que se sepa si su desempeño es satisfactorio y qué aspectos es necesario mejorar”

1.4.7 Gráficas de Gantt

“Las gráficas de Gantt una ayuda visual muy útil para determinar las cargas de trabajo y la programación. Deben su nombre a Henry Gantt, quien las desarrollo a finales del siglo XXI” (Heizer & Render, 2009, pág. 607). Las gráficas permiten verificar el uso de recursos y la asignación de tiempos al momento de realizar las diferentes actividades.

1.5 Beneficios de la planificación estratégica

Algunas de los beneficios de la planificación estratégica es que es un pilar fundamental para cumplir con las responsabilidades de la alta gerencia, introduciendo un conjunto de fuerzas decisivas en una empresa como: simulación del futuro, exigencia del planteamiento de objetivos, revela y aclara oportunidades y riesgos, mide el desempeño. Todo con la finalidad de brindar un mejoramiento en el canal de comunicación y capacitación de los directivos, incrementado la participación logrando que aumente la efectividad y eficiencia empresarial (Bojórquez Zapata & Pérez Brito, 2013).

Por su parte el autor (David, 2013) manifiesta que la dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino.

El principal beneficio de la dirección estratégica es ayudar a las empresas a establecer mejores estrategias por medio del uso sistemático, lógico y racional de la elección de la mejor estrategia. La comunicación es un factor clave para la dirección estratégica triunfante. Con la participación en este proceso, los gerentes y empleados se comprometen con la empresa y brindan un apoyo constante.

La forma en que la dirección estratégica se lleva a cabo es muy importante, con el objetivo principal de lograr la comprensión y el compromiso de todos los empleados. "Cuando los gerentes y empleados comprenden los que la organización hace y por qué lo hace, suelen sentirse parte de la empresa y se comprometen a ayudar" (David, 2013, pág. 15). Con este modelo los colaboradores de la empresa se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores apoyando y cumpliendo la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.

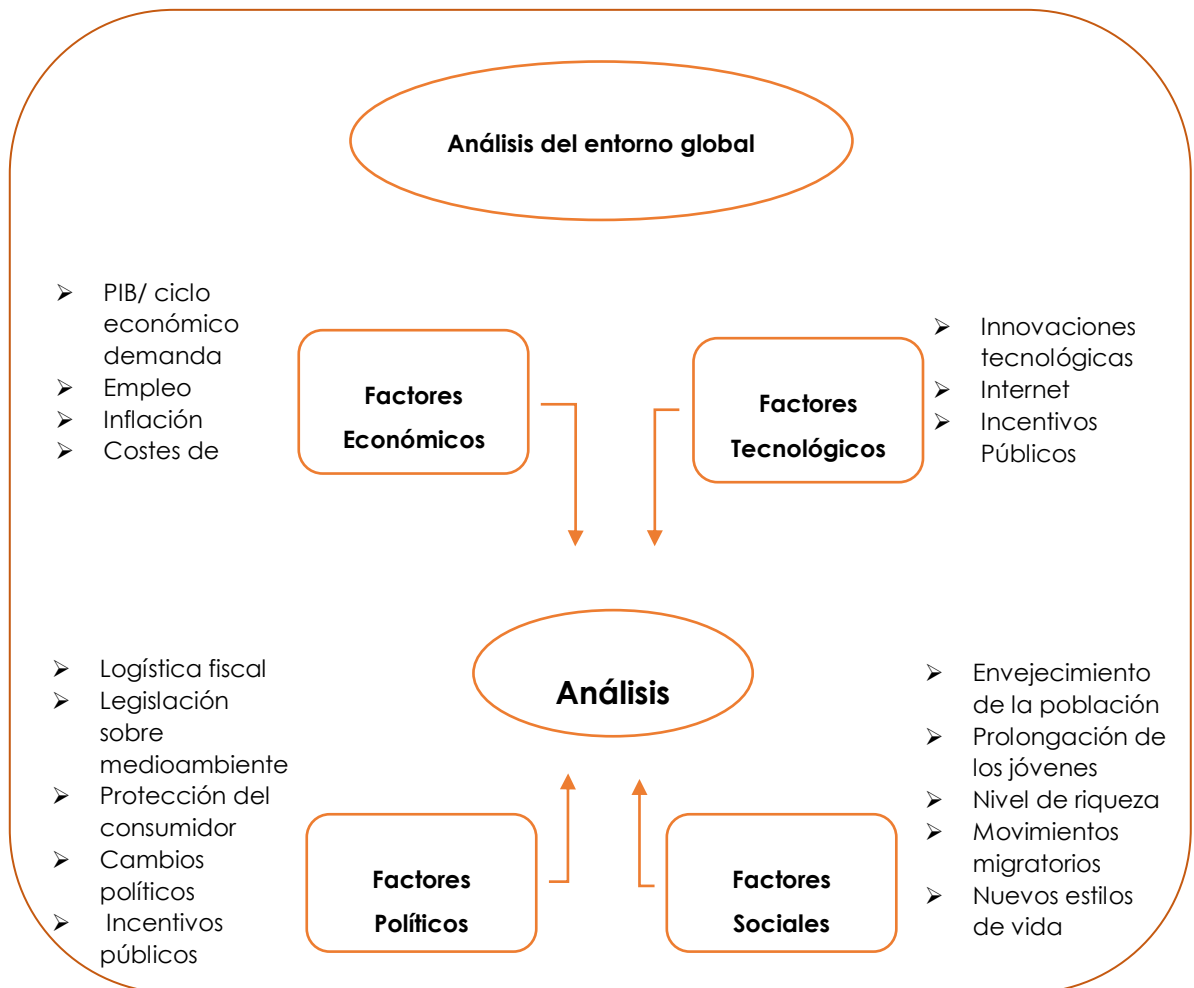
1.6 Herramientas

1.6.1 Análisis PEST

El análisis PEST² "consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro" (Pedrós & Gutiérrez, Análisis del Entorno, 2012, pág. 34), es por esto que se necesita realizar un análisis del entorno y en base a esto generar estrategias para la empresa.

² Político, económico, social y tecnológico

Gráfico 2 Análisis del entorno global



Elaborado por: Autores

Fuente: (Pedrós & Gutiérrez, Análisis del Entorno, 2012)

Para el análisis PEST se definen cuatro factores claves que influyen directamente sobre la evolución del negocio (Pedrós & Gutiérrez, Análisis del Entorno, 2012).

1. Factores Económicos: la evolución de los diferentes indicadores macroeconómicos puede influir en la evolución del sector al que pertenece el negocio, es por esto que, la empresa debe escoger solo aquellos indicadores que le afecten directamente su entorno y por consiguiente su futuro.
2. Factores Tecnológicos: estos factores pueden generar nuevos productos o servicios, al igual que mejoran la producción y entrega al

consumidor final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores, los cuales alterarían a los sectores existentes.

3. Factores Políticos: los procesos políticos y la legislación influyen en las regulaciones a las que se debe someter la empresa, esto puede ser beneficioso o perjudicial en su desarrollo.
4. Factores Sociales y Demográficos: la demografía es el elemento más fácil de comprender y cuantificar, pues esto es la raíz de muchos cambios en la sociedad debido a que se consideran datos como: etnia, distribución geográfica, edad, etc.

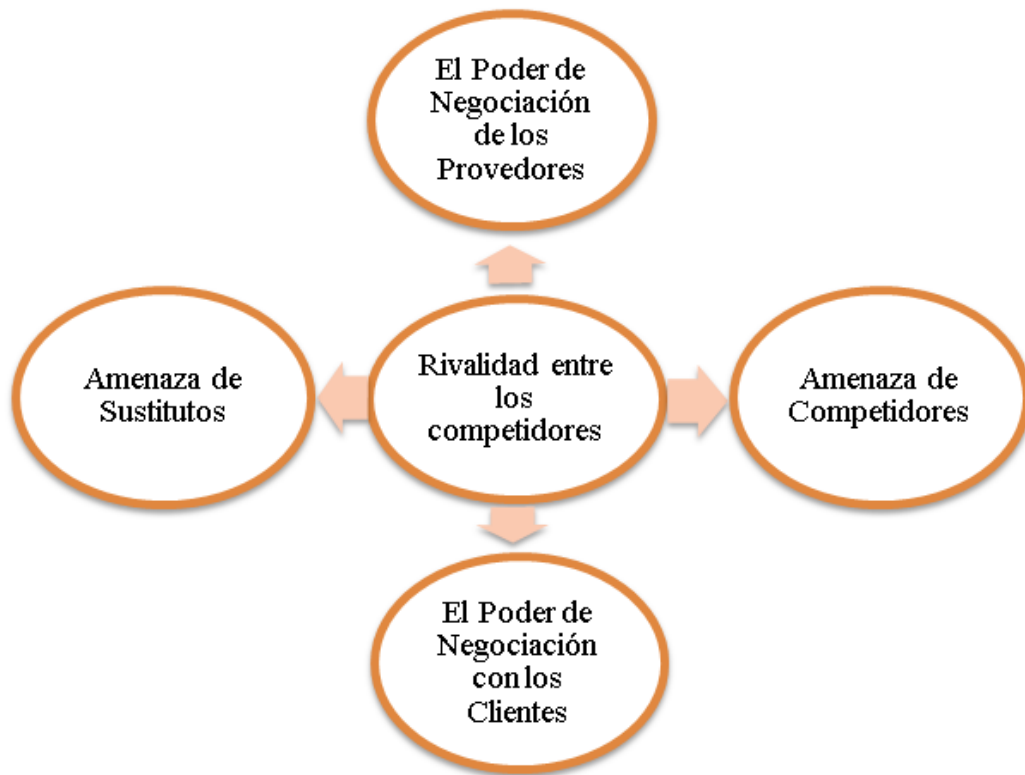
1.6.2 Análisis Porter (cinco fuerzas)

Es un modelo estratégico creado por el ingeniero y profesor de la Escuela de Negocios Harvard Michael Porter, en el año 1979 (Gómez, 2016). Establece un soporte para analizar el nivel de competencia dentro de una industria desarrollando estrategias que a su vez se deriva la articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y rivalidad dentro de cualquier sector; de manera que, depende de la actividad en la que se encuentre para el desencadenamiento de oportunidades en inversión y/ o rentabilidad.

"Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad". (Gómez, 2016)

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia vertical y dos fuerzas de competencia horizontal que se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico 3 Cinco Fuerzas de PORTER



Elaborado por: Autores
Fuente: (Porter, 2008)

1. Poder de negociación con los clientes

Cuando los consumidores son pocos significa que están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar generando directamente una amenaza para la empresa ya que, adquirirán la posibilidad de fijarse un precio adecuado para ellos pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existe una gran cantidad de empresas competidoras, los clientes aumentarán su poder de negociación teniendo más posibilidades de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, llegan a suceder estas cosas cuando les da alto el poder de negociación a sus clientes. (Gómez, 2016)

2. Poder de negociación de los Proveedores

Se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto en cuanto a costos de los insumos en el sector en el que se encuentren, etc. Algunos factores asociados a esta fuerza son: la cantidad de proveedores existentes, el poder de decisión en el precio por parte del proveedor y el nivel de organización de los proveedores. (Gómez, 2016)

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Esta fuerza encamina a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores, por ende, cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza, es decir, si otro competidor se pone un pequeño negocio sin dificultades demuestra que las barreras de entrada son pocas para entrar al mercado (Gómez, 2016). Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para obtener una ventaja competitiva: Economías de escala por la oferta, beneficios de escala por la demanda, requisitos de capital, desventaja en costes independientemente del tamaño, acceso a los canales de distribución, política gubernamental y costos para los clientes por el cambio de proveedor (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

4. Amenaza de productos sustitutos

Existen diferentes actividades económicas que cuentan con patentes o licencias que permiten obtener alta rentabilidad por el difícil acceso de copiar o imitar el tipo de negocio dando ventaja en la fijación de precios. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, da como consecuencia baja rentabilidad que puede ser por diferentes factores como: propensión del comprador a sustituir, precios relativos de los productos sustitutos, facilidad del comprador, nivel percibido de diferenciación de producto o servicio, disponibilidad de sustitutos cercanos y/ o bastantes proveedores (Gómez, 2016).

5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores definiendo la rentabilidad de un sector porque cuantos menos competidores se encuentren en el mercado regularmente serán más rentables y viceversa, de igual manera, Porter identificó barreras que pueden ser en esta fuerza como gran cantidad de oferta, costos fijos, falta de diferenciación, variedad de competidores y barreras de salidas (Gómez, 2016).

1.6.3 Análisis FODA

FODA es un acrónimo con el que se describen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que involucran a la empresa, de modo que permite encontrar factores estratégicos que permitan identificar las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa, así como, las oportunidades que no están siendo aprovechadas. (Wheelen & Hunger, 2013).

El autor (Hernández, 2014) describe el concepto de cada uno de los elementos de la matriz FODA de la siguiente manera:

- ✓ **Oportunidades:** hechos que podrían beneficiar significativamente a la organización en el futuro.
- ✓ **Amenazas:** hechos que podrían perjudicar significativamente a la organización en el futuro.
- ✓ **Fortalezas:** son las actividades que la organización puede controlar y tiene un buen desempeño.
- ✓ **Debilidades:** son las actividades que la organización puede controlar y que desempeña mal.

Por su parte (Thomson, 2012) indican que el análisis FODA implica llegar a conclusiones basadas en la situación general de la empresa convirtiéndolas en acciones estratégicas, con esto lograr que las estrategias se ajusten a las fortalezas de recursos y oportunidades del mercado.

El análisis consta de los siguientes pasos:

- Identificar las fortalezas y activos competitivos de la empresa.
- Identificar las debilidades y deficiencias competitivas de la empresa.

- Identificar las oportunidades comerciales.
- Identificar las amenazas externas para el bienestar de la empresa.

Tabla 1 Matriz FODA

Factores Externos (EFAS)	Factores Internos (IFAS)	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
		Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas <i>internas</i>	Enumere aquí de 5 a 10 debilidades <i>internas</i>
Oportunidades (O) Enumere aquí de 5 a 10 oportunidades <i>externas</i>		Estrategias FO Crea aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias DO Crea aquí estrategias que aprovechen las oportunidades al superar las debilidades
Amenazas (A) Enumere aquí de 5 a 10 amenazas <i>externas</i>		Estrategias FA Crea aquí estrategias que usen fortalezas para evitar amenazas	Estrategias DA Crea aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas

Elaborado por: Autores

Fuente: (Wheelen & Hunger, 2013)

La tabla anterior resume el análisis de factores externos e internos y su relación para formar estrategias como: (Wheelen & Hunger)

1. **Estrategias FO:** provienen de analizar las formas en que una empresa o unidad de negocio puede usar sus fortalezas para aprovechar sus las oportunidades.
2. **Estrategias FA:** consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar las amenazas.
3. **Estrategias DO:** intenta aprovechar las oportunidades para superar las debilidades.
4. **Estrategias DA:** son básicamente defensivas y sirven principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

Para el análisis del entorno (Oportunidades y Amenazas) las unidades de negocio deben analizar los factores³ que influyen en el Macroentorno y los actores⁴ del Microentorno que influyen en la capacidad para generar beneficios empresariales. De igual manera, las empresas necesitan analizar el ambiente interno (Fortalezas y Debilidades), buscando corregir la mayoría de sus debilidades y reforzar sus fortalezas (Philip & Keller, 2006).

1.6.3.1 Importancia

El análisis FODA tiene como finalidad traducir el diagnostico actual de la empresa en acciones para mejorar sus habilidades, corrigiendo las debilidades competitivas haciendo que las estrategias capturen las oportunidades del entorno (Thomson, 2012).

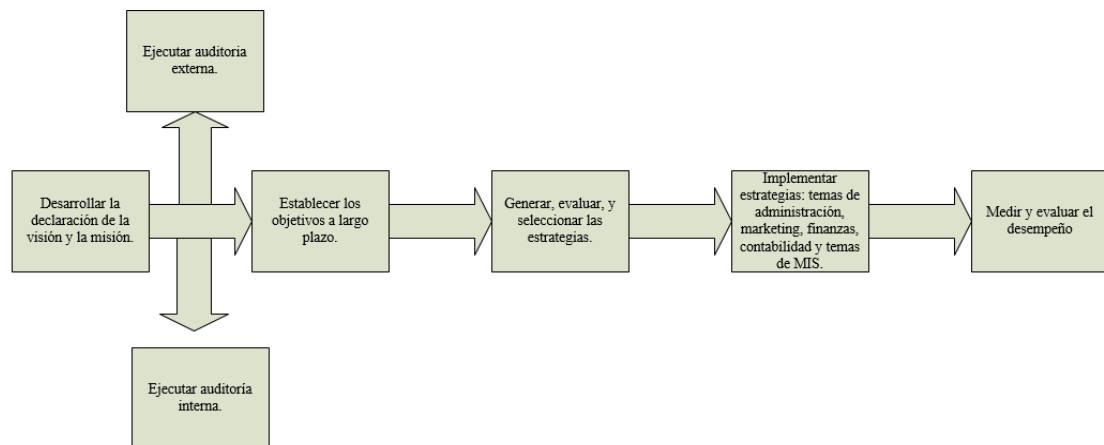
Esta matriz es ideal ya que genera una serie de alternativas que permiten realizar una acertada toma de decisiones en una empresa o unidad de negocio, para esto es necesario estar al tanto de los cambios del entorno, comprenderlo e investigar, para así poder darle solución a posibles problemas o necesidades (Wheelen & Hunger, 2013).

³ Demográficas–económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socioculturales

⁴ Clientes, competidores, proveedores, distribuidores e intermediarios

1.7 Modelos de planificación estratégica

GRÁFICO 4 Modelo integral del proceso de administración estratégica



Elaborado por: Autores

Fuente: (David, 2013)

Este modelo es un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar estrategias, se relaciona con los principales componentes del proceso de administración estratégica y sobre todo responden a tres preguntas básicas: ¿en dónde estamos en este momento?, ¿Hacia dónde queremos ir?, ¿Cómo llegamos ahí? (David, 2013). Como primer punto está la identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes en una empresa y aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente; para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer la situación actual de la empresa (David, 2013).

Para la evaluación de una auditoria externa es importante obtener información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, tecnológica, etc.; por la expansión de los mercados en donde todas las empresas deben comprometer a sus empleados para identificar, monitorear, evaluar las fuerzas externas para conocer las oportunidades, amenazas y riesgos a pesar de que son impredecibles. Por eso se utiliza la matriz EFE⁵ y el

⁵ Evaluación de factores externos

modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar al mercado y la industria dependiendo del país (David, 2013).

La auditoría interna de una empresa es de vital importancia porque representa la salud de la empresa entrelazadas todas las áreas de gerencia, marketing, contabilidad, producción, investigación y desarrollo; es aquí donde el direccionamiento varía, ya que, muchos solo ven el saldo final y otras con la evaluación de la auditoría interna buscan obtener ventajas competitivas, por lo que, los estrategas deben identificar y evaluar las fortalezas y debilidades para formular las estrategias (David, 2013).

Con la participación en las actividades empresariales, los directivos y empleados logran comprender las prioridades y operaciones de la empresa permitiendo que sean eficientes, efectivas formulando los objetivos a largo plazo; es así que es un nuevo comienzo de ventaja para la empresa con el respaldo del plan de acción para poderse anticipar ante la competencia.⁶

Como siguiente paso en el análisis y elección de la estrategia toda empresa debe cuidarse de caer presa de sus propias estrategias por el tiempo en el que se encuentren debido a factores socioculturales, políticos, etc., es necesario tener una estrategia coherente y con dirección establecida y comunicada claramente. Fred David tiene herramientas para la formulación de estrategias como la matriz FODA, matriz PEYEA⁷ y la matriz MCPE⁸ que mejoran la calidad de las decisiones estratégicas (David, 2013).

Para la implementación de las estrategias con respecto a la administración y operaciones, los gerentes de la empresa deben adaptar la estructura organizacional a la estrategia, vincular el desempeño y remuneración, crear un clima laboral, cultura organizacional, adoptar procesos de producción y administrar recursos humanos. Es así también que las estrategias dependen de la colaboración de todos los gerentes funcionales y divisionales de una empresa desde un departamento que implementa la estrategia, otro que

⁶ Fred David 2013 pág. 162

⁷ Matriz de posición estratégica y evaluación de acción

⁸ Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

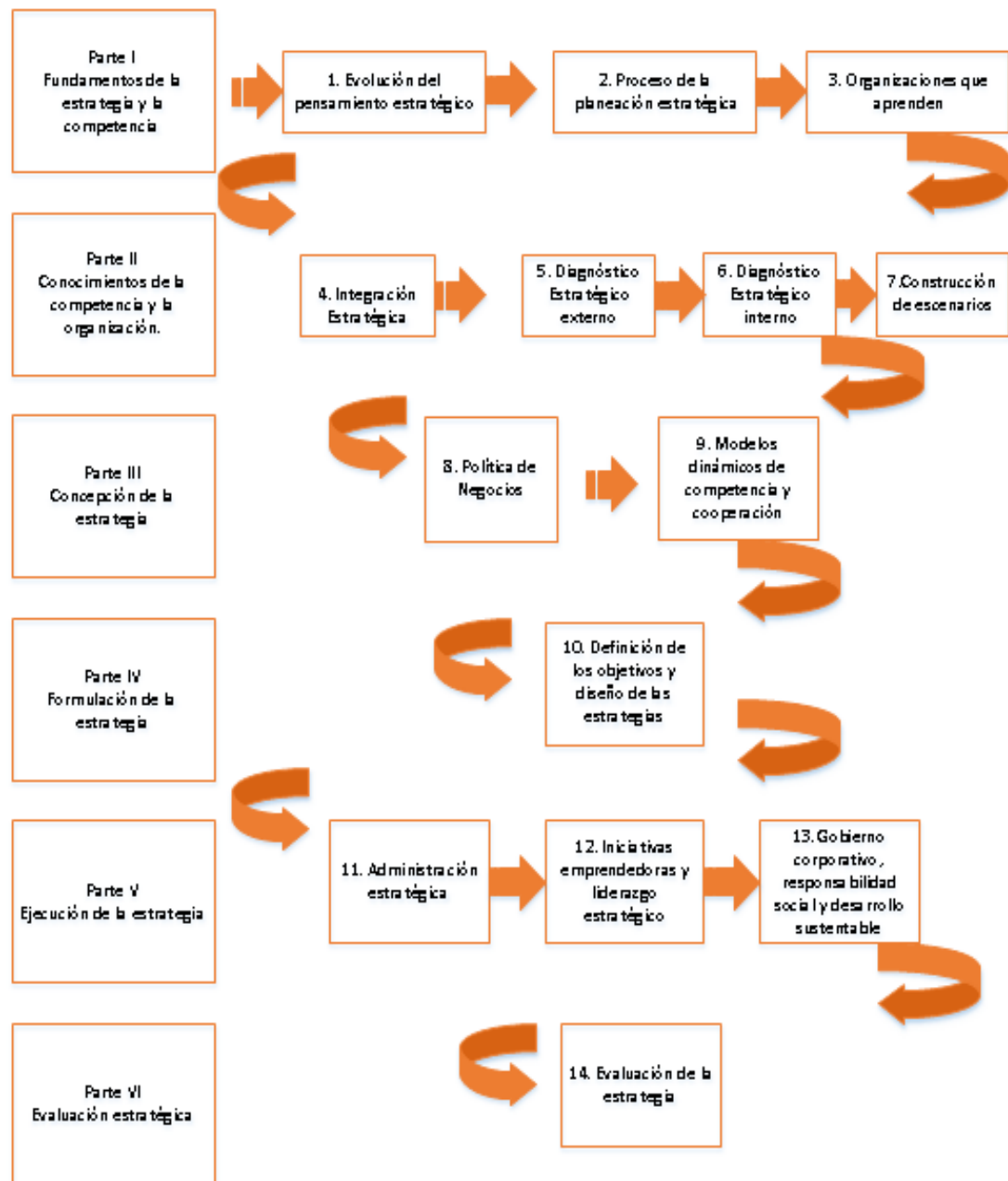
busca que sea a un bajo costo, métodos más prácticos y fáciles, desarrollar o buscar nuevas tecnologías⁹.

Luego, es importante revisar, evaluar y controlar la estrategia para facilitar el logro de los objetivos anuales y a largo plazo fortaleciendo sus fortalezas internas, explotando sus oportunidades, defenderse de presentes y futuras amenazas, y mitigar las debilidades permitiendo como finalidad dar forma su futuro mediante la integración de la intuición y análisis para lograr una administración estratégica exitosa¹⁰.

⁹ (Idalberto Chiavenato, 2010)p.279

¹⁰ **Fuente especificada no válida.** p.304

GRÁFICO 5 Modelo general del proceso estratégico adoptado del libro de Idalberto Chiavenato



Elaborado por: Autores

Fuente: (Idalberto Chiavenato, 2010)

Este modelo adoptado en el libro de Idalberto Chiavenato muestra seis partes que estructuran su contenido, con el propósito que la planeación estratégica

es formular e implementar estrategias por medio de planes tácticos y operativos en base a:¹¹

- Ser sistemática: implica a toda la empresa como un todo y a su comportamiento medular.
- Enfocarse al futuro: debe estar orientada a largo plazo, por lo que, la visión organizacional define los objetivos estratégicos concluyendo como un puente que conecte el futuro.
- Crear valor: tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos creando valor para todos accionistas, clientes, proveedores, empleados, etc.
- Ser participativa: todos los miembros deben entender y formular la planeación estratégica en donde se representa un conjunto alineado de decisiones.
- Tener continuidad: a medida que cambie el entorno mayor debe ser la planeación, y replaneación estratégica en donde deben hacerse continuamente.
- Ser implementada: deben poner en práctica todos los días, todos los miembros de la empresa.
- Ser monitoreada: el desempeño y resultados deben ser evaluados mediante indicadores y datos financieros que permitan monitorear para aplicar las medidas correctivas necesarias.

¹¹ (Idalberto Chiavenato, 2010)p.44

2. CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR AGROPECUARIO

2.1 Antecedentes del sector

El sector agropecuario está dividido por el sector agrícola y pecuario, el cual juega un papel importante en la economía del Ecuador siendo este el que más aportaba al Producto Interno Bruto hasta el año 1970 (MAGAP M. d., 2016). En ese entonces, la producción del sector se orientaba a los bienes agrícolas transitorios (arroz, maíz duro seco, papa, entre otros) y no transitorios (caña de azúcar, banano, palma africana, café, cacao, plátano, entre otros); además de las actividades relacionadas con la acuicultura, pesca, silvicultura y producción pecuaria destinados para el consumo interno y externo de país.

En la misma década se dio el descubrimiento petrolero en la Amazonía (MAGAP M. d., 2016), convirtiéndose en el principal ingreso económico para el país. Esto disminuyó considerablemente la contribución agropecuaria al Producto Interno Bruto hasta la actualidad y ocasionando el abandono de los campos ya sea por migración interna o externa. (MAGAP M. d., 2016).

El Ecuador posee una gran capacidad de producción alimentaria gracias a su ubicación geográfica y diversidad de climas. Además, existen varias políticas gubernamentales que han permitido el acceso a los insumos tecnológicos, capacitaciones, créditos, entre otros (El Telégrafo, 2017) lo que ha creado posibilidades en el mercado para los pequeños productores, esto con la finalidad de crear un medio de sustento para sus familias y aprovechar las tierras fértiles buscando lograr producto de calidad exportable.

2.2 Análisis macroeconómico

2.2.1 Análisis Político

La Constitución de la República del Ecuador se rige por la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria (LORSA, 2010) misma que en su artículo 1 nos indica que “Esta Ley tiene por objeto establecer los mecanismos mediante los cuales el Estado cumpla con su obligación y objetivo estratégico de garantizar a las personas, comunidades y pueblos la

autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente" (LORSA, 2010, pág. 1).

Además, el artículo 14 de la misma ley indica que el "Fomento de la producción agroecológica y orgánica. - El Estado estimulará la producción agroecológica, orgánica y sustentable, a través de mecanismos de fomento, programas de capacitación, líneas especiales de crédito y mecanismos de comercialización en el mercado interno y externo, entre otros" (LORSA, 2010, pág. 5). Todo esto con el fin de generar una mejor producción de alimentos, aplicando métodos ecológicos mediante capacitaciones técnicas garantizando la protección a la naturaleza y el ser humano.

Por otro lado, la gran minga nacional agropecuaria impulsada por el gobierno con ayuda del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, trabaja en función de nueve ejes que incluyen el acceso a mercados, kits de insumos agrícolas, dotación de riego, chatarrización, asistencia técnica, asociatividad, la legalización de títulos de propiedad, entrega de seguros y el otorgamiento de créditos con Ban Ecuador que beneficiará a 190.000 personas. (MAGAP M. d., 2017)

Así mismo, en Daule (Guayas) se firmó un acuerdo que regula las relaciones laborales en el sector agropecuario, "Este documento crea un contrato continuo o discontinuo a efectos de que no exista demasiado pasivo laboral -para las empresas- y se reconozca el trabajo por ciertas etapas en el lapso de 180 días durante un año. La misma incluye que la jornada de las 40 horas semanales se las pueda cumplir durante 6 días y no 5 como estipula la ley, adaptándose a las necesidades del sector" (Telégrafo, 2017). Esta normativa se da con el fin de realizar un contrato entre los patronos y trabajadores debido a la estacionalidad laboral que existe en este sector, por medio de "esta normativa pueden contratarlos y reconocer su seguridad social a través de estos periodos cortos de 180 días por sus contratos que van desde los 15 días hasta los 2 meses -conforme a lo que acuerden previamente las partes implicadas" (Telégrafo, 2017).

En relación con el pago de impuestos desde el año 2010 los pequeños y medianos agricultores se acogieron voluntariamente al Régimen Impositivo Simplificado lo que reemplazará el pago del Impuesto al Valor Agregado e

Impuesto a la Renta, el monto de pago será de 1 a 15 dólares dependiendo de sus ventas (El Comercio, 2009), Actualmente están registrados 125.437 agricultores a este sistema (SRI, 2016).

Con respecto a los inmuebles de las comunas, pueblos indígenas, cooperativas, uniones, federaciones y confederaciones de cooperativas y demás asociaciones de campesinos y pequeños agricultores, legalmente reconocidas se encuentran exentos del impuesto a las tierras rurales en el que las personas naturales y sucesiones indivisas, para el año 2017 pagaran \$11,29 por cada hectárea o fracción de hectárea que sobrepase las 25 o 70 hectáreas según sea el caso (SRI S. d., 2017).

En el Ecuador se fomenta la soberanía alimentaria que permite a los campesinos el libre producción y distribución de los alimentos buscando promover el continuo crecimiento de los pequeños y medianos productores, por lo que, es de vital importancia que los productores agrícolas y pecuarios conozcan las leyes, acuerdos y programas que rigen e impulsan esta actividad con el fin de obtener beneficios económicos, tanto para los campesinos como para el país.

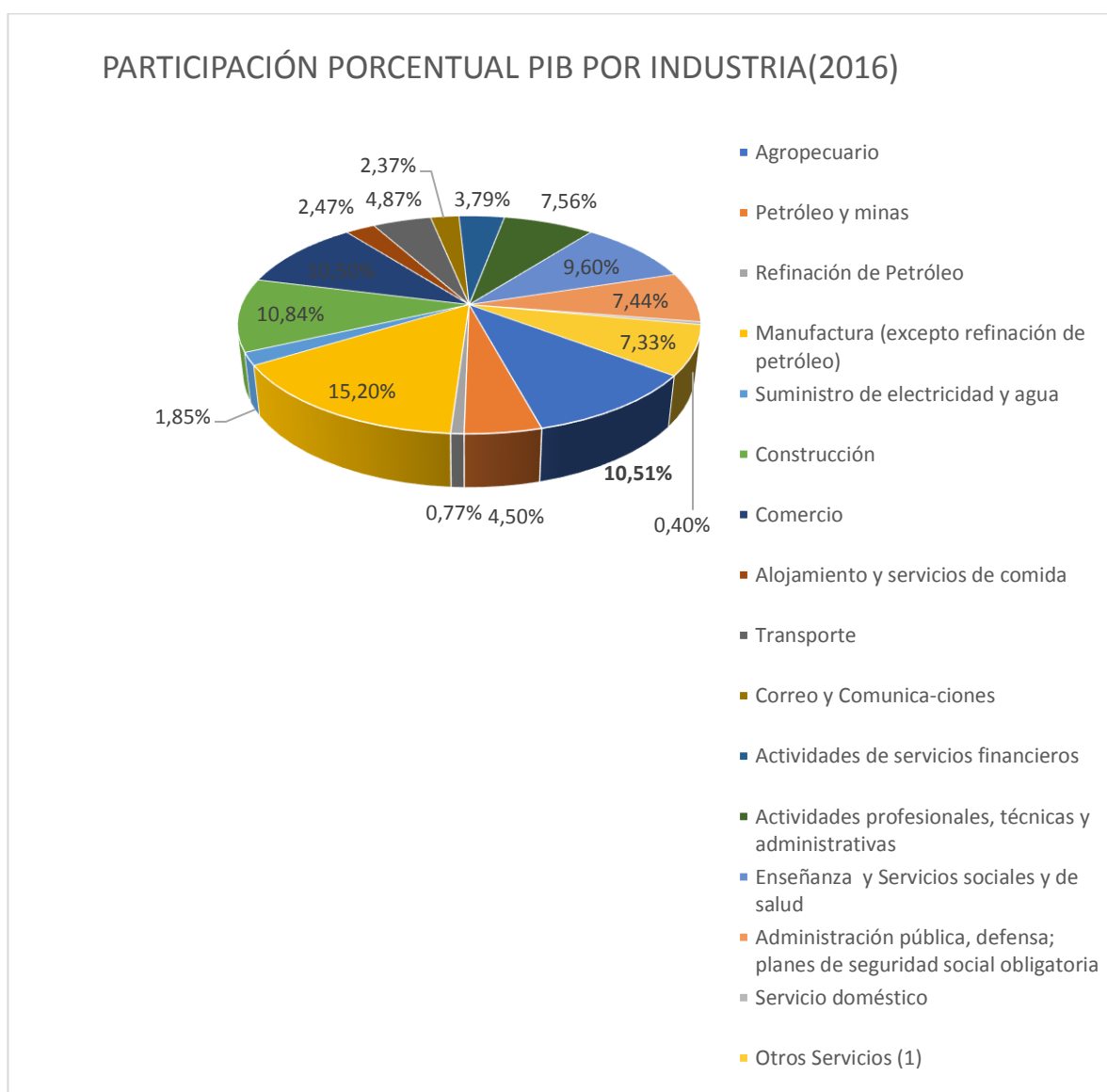
2.2.2 Análisis Económico

Actualmente, el Producto Interno Bruto del año 2016 del sector agropecuario representa 8.964,9 millones de dólares¹², lo cual tiene una tasa de variación del -3%, es decir, existió una disminución para ese año (BCE, 2016).

A continuación, en el gráfico N° 6 observamos cómo se encuentra la participación del sector agropecuario del Ecuador en el año 2016 aportando con un 10, 51% en el PIB por industria siendo una de las actividades con relevancia en el mercado después del sector manufacturero y de la construcción, a pesar de las limitaciones que se presentan por el abandono de los campos y mal uso de las tierras.

¹² Datos previsionales: Es el proceso de predecir futuras cifras para el negocio

Gráfico 6 Participación Porcentual PIB Por Industria 2016



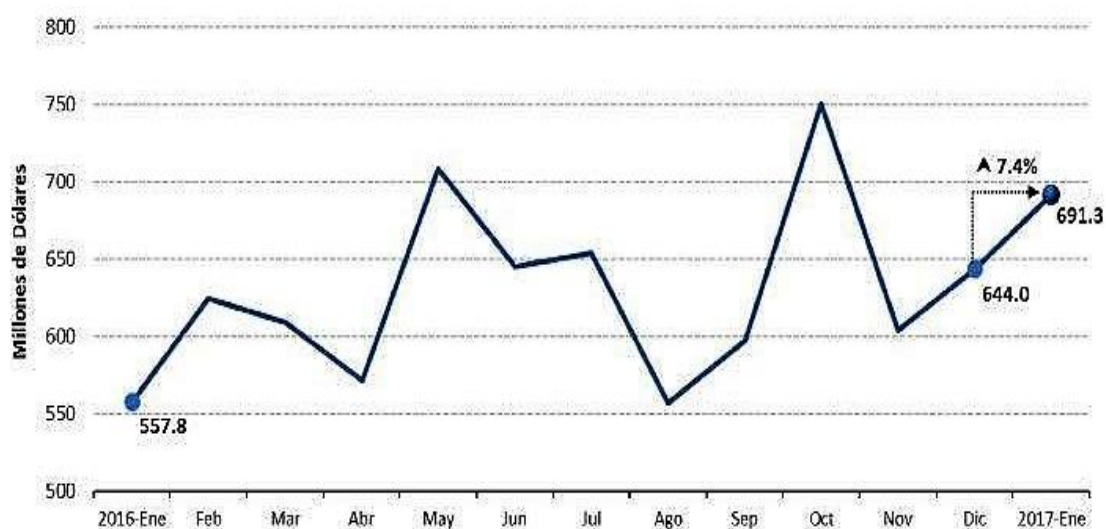
Elaborado Por: Autores

Fuente: Banco Central Del Ecuador (Datos Previsionales)

Con respecto a la balanza comercial, el sector agropecuario en el mes de enero del presente año presentó un crecimiento del 7% en relación con diciembre del 2016, pero a su vez se dio un ligero descenso (-1%) en las exportaciones y las compras internacionales en (-22%) lo que ocasionó que la balanza mantenga su tendencia al alza. También podemos notar que de enero 2016 a enero 2017 se incrementó la balanza comercial en 133.5 millones de dólares (MAGAP, 2017). La comercialización internacional ecuatoriana ha incrementado notablemente en comparación al año anterior, debido a que

actualmente gracias a las reformas tributarias aplicadas se ha generado una mayor exportación de productos no petroleros y a su vez el nivel de importaciones ha disminuido por la misma razón.

Gráfico 7 Balanza Comercial Agropecuaria



Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Fuente: (MAGAP, 2017)

Por otra parte, el instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en base a los resultados obtenidos al realizar la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) para el mes de Septiembre del 2017 nos da a conocer que la PEA nacional se encuentra en el 4,1% de los cuales para las ciudades auto-representadas se presenta de la siguiente manera (INEC I. N., 2017).

Tabla 2 Tasa de desempleo por ciudades auto-representadas, 2010-2017

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
sep-10	5,8%	10,0%	4,0%	6,1%	3,7%
sep-11	4,2%	5,8%	4,1%	4,9%	4,7%
sep-12	3,4%	6,5%	4,4%	4,8%	4,2%
sep-13	4,7%	5,5%	4,3%	3,2%	3,6%
sep-14	4,9%	3,9%	4,2%	2,7%	4,9%
sep-15	5,2%	4,9%	2,6%	4,1%	4,8%
sep-16	8,7%	5,7%	3,0%	3,2%	6,5%
dic-16	9,1%	6,4%	4,8%	5,3%	7,1%
mar-17	9,1%	5,1%	4,3%	4,2%	5,0%
jun-17	7,8%	5,3%	4,5%	4,3%	4,6%
sep-17	7,8%	4,6%	4,6%	4,4%	4,8%

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

Como podemos observar el nivel de desempleo en la ciudad de Cuenca actualmente ha tenido un incremento de 1,6% en comparación con el mes de septiembre del 2016, pero el subempleo aumentó a nivel nacional, aunque la ciudad de Cuenca presenta una disminución de -2,2%. A su vez el desempleo en el sector rural no ha presentado un cambio significativo ya que alcanzó el 1,7% en septiembre del 2017 a comparación del 2,3% en septiembre del 2016, el nivel de desempleo en los campos es menor, esto puede ser ocasionado por el abandono de los campos ya que los jóvenes buscan trabajar en otras actividades en la ciudad lo que a su vez provoca que la tasa de desempleo en la parte urbana sea considerable.

Tabla 3 Tabla de subempleo por ciudades auto-representadas, 2010-2017.

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
sep-10	6,4%	13,6%	6,5%	16,4%	9,0%
sep-11	3,3%	12,4%	6,8%	11,2%	6,3%
sep-12	4,5%	7,4%	4,8%	8,9%	5,6%
sep-13	6,5%	8,9%	5,1%	9,4%	11,0%
sep-14	3,3%	9,7%	5,6%	10,5%	10,8%
sep-15	3,7%	13,9%	6,1%	12,8%	12,0%
sep-16	8,7%	19,9%	12,2%	16,5%	18,1%
dic-16	13,1%	20,2%	11,0%	13,0%	17,0%
mar-17	15,5%	22,8%	9,6%	12,9%	20,3%
jun-17	11,9%	22,3%	9,1%	14,8%	16,9%
sep-17	7,5%	24,1%	10,0%	22,2%	15,0%

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

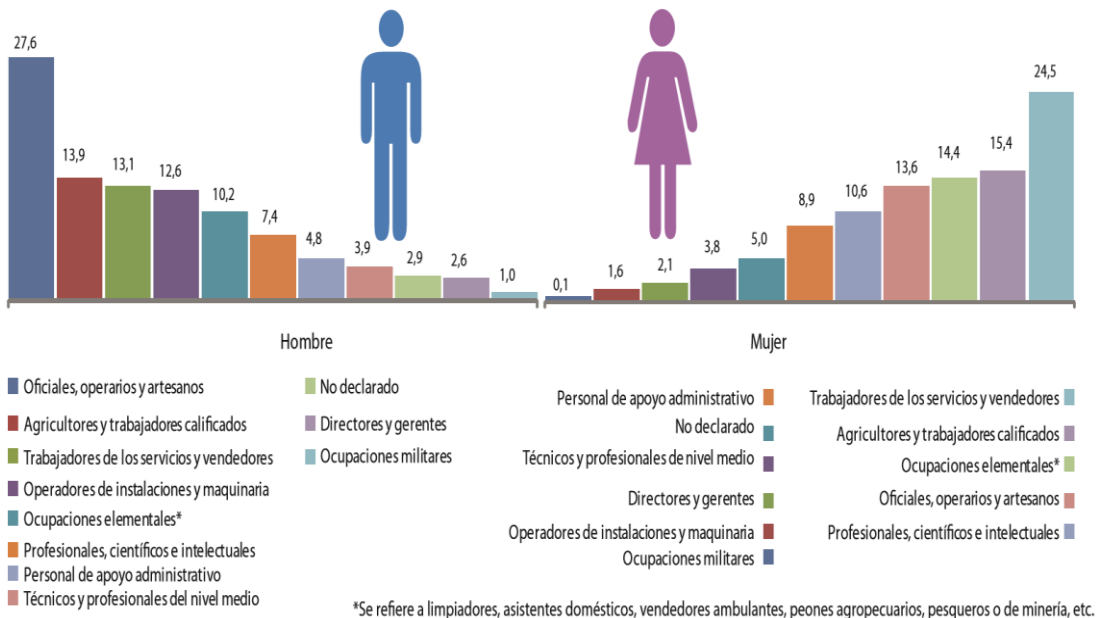
En relación a los factores macro analizados en los primeros meses del año 2017, el sector agropecuario es uno de los que más aporta con el Producto Interno Bruto pese a la disminución en la productividad agrícola y exportaciones. De la misma manera el desempleo ha disminuido a nivel nacional, pero esto no significa que actualmente las personas se encuentren en relación de dependencia laboral ya que el subempleo ha presentado un aumento dándonos a entender que una gran parte de ecuatorianos al no tener trabajo buscan subsistir con la actividad informal.

2.2.3 Análisis Socio-cultural

El Ecuador es un país agropecuario por naturaleza lo que ha impulsado la producción, empleo y crecimiento, además de garantizar la alimentación de 16 millones de habitantes gracias a 841.045 hogares dedicados a esta actividad los cuales cubren con esta necesidad nacional e internacionalmente (MAGAP M. d., 2016). Según datos del INEC publicados por el (Telégrafo, 2016) los campesinos ecuatorianos dedicados a la agricultura entre las edades de 46 a 75 años representan el 62,06% y un 9,49% son personas mayores de 75 años, son estas personas las que se dedican a labrar las tierras, crianza de aves y animales menores, ya que los jóvenes prefieren migrar a la ciudad para estudiar o trabajar.

De acuerdo al censo realizado en el año 2010 la población de la provincia del Azuay fue de 712.127 habitantes de los cuales el 13,9% de hombres azuayos trabajan en la agricultura, así como el 15,4% de mujeres están dedicadas a la agricultura siendo la segunda actividad en la que trabajan los pobladores (INEC I. N., 2010)

Gráfico 8 ¿De qué trabajan los Azuayos?



Fuente: INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos.

En cuanto al suelo en las parroquias del cantón Cuenca, el siguiente cuadro no muestra que solo un 6,66% está destinado a actividades agrarias mientras que el 35,13% está cubierto por pastos, por otro lado, el 53,39% está cubierto por mosaico, el 4,12% por eucalipto y el 0,77% del suelo está en proceso de consolidación.

Tabla 4 Uso actual del suelo, Cantón Cuenca

Parroquia	Área Cultivo	Pasto	Mosaico	Proceso de Consolidación	Áreas de Bosques de Eucaliptos	Total
Baños	0,00	1.291,51	2.581,80	171,35	613,56	4658,22
Chaucha	486,82	2.855,75	171,88	0,00	0,00	3514,45
Checa	0	753,14	619,38		216,82	1589,34
Chiquintad		1.223,88	530,86		97,08	1851,82
Cuenca	0,09		0,14		0,06	0,29
Cumbe	215,96	2.526,34	770,58	55,07	0,09	3568,04
Valle		81,31	3.383,62	28,77	119,78	3613,48
Llacao			564,91	99,27	466,69	1130,87
Molleturo	6.986,42	14.324,08	38.502,13	10,36		59822,99
Nulti	40,52	11,84	1.102,13	0,08	415,88	1570,45
Octavio Cordero		263,16	1.044,74		177,79	1485,69
Paccha			1.030,70		291,17	1321,87
Quingeo		2.371,61	3.903,95	1,05	241,22	6517,83
Ricaurte		27,56	824,01	73,54	240,20	1165,31
San Joaquín	332,16	1.360,07	322,52	46,9	63,18	2124,83
Santa Ana		946,40	1.579,15		466,86	2992,41

Sayausi		2.227,89	341,09	23,53	147,10	2739,61
Sidcay		2,72	1.071,49		304,22	1378,43
Sinincay		93,72	1.684,28	360,35	370,3	2508,65
Tarqui	1,97	6.872,42	1.978,77		365,43	9218,59
Turi		7,18	1.219,98		450,46	1677,62
Victoria de Portete	115,52	5.927,16	2.375,32	1,25	13,52	8432,77
Total	8179,46	43167,74	65603,43	871,52	5061,41	122883,56
Porcentaje	6,66	35,13	53,39	0,71	4,12	100,00
Elaborado por: Autores						
Fuente: PDOT - Ilustre Municipalidad de Cuenca						

Los campos ecuatorianos actualmente están siendo aprovechados por las personas más veteranas, este aspecto es preocupante para la sociedad ya que por la falta de conocimientos agropecuarios los terrenos son tratados de manera errónea usando la superficie con capacidad agrícola en potreros mientras cultivan en zonas destinadas a potreros, además se ha notado un abandono de los campos debido a la migración interna ya que los jóvenes buscan obtener un mejor estilo de vida y por lo tanto deciden residir en el área urbana del país.

2.2.4 Análisis Tecnológico

El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), es el encargado de respaldar el desarrollo científico, y tecnológico del sector agropecuario del Ecuador. "El INIAP, decano de la investigación en estas áreas, genera tecnologías a través de un proceso continuo de investigación, desarrollo e innovación que empieza en las estaciones y granjas experimentales y continúa en campo con los productores (investigación participativa), con la cooperación de universidades, centros de investigación, agricultores y agro industria" (INIAP I. N., 2014, pág. 20).

Además, el INIAP busca desarrollar semillas resistentes a las plagas, próximamente se van a liberar nuevas variedades de arroz, híbridos de maíz para las provincias de Los Ríos y Guayas. En el caso de las papas se liberará una nueva variedad para elaborar bastones con fines industriales y producir chips (Productor, 2016).

Por otra parte, en "Ecuador apenas el 13.8% de la superficie bajo riego cuenta con riego tecnificado. Este tipo de tecnología permite a los pequeños agricultores optimizar el uso del agua y suministrar a los cultivos la cantidad necesaria de manera eficiente para su desarrollo, disminuyendo de esta forma el desperdicio de este valioso recurso que es cada vez más escaso" (Banco Mundial, 2017).

En relación con la nanotecnología, esta aporta al sector agrícola permitiendo el ahorro en el consumo de agua y el aumento de la producción, actúa físicamente sobre el agua, emitiendo un quantum de energía que estimula los puentes de hidrógeno, modificando las propiedades físicas de las moléculas de agua, haciéndolas más pequeñas y mejorando así su asimilación por parte de la planta (El productor, 2017).

Los avances tecnológicos en este sector no son muy amplios debido a que es una actividad que necesita ser manejada por el ser humano directamente, es por esto que la tecnología no está enfocada al proceso productivo si no a mejorar la eficiencia de sus recursos. En el Ecuador mediante la investigación y desarrollo se busca alcanzar un alto nivel de desarrollo tecnológico, impulsando a los pequeños y medianos agricultores a aplicar nuevas tecnologías con el fin de aumentar la productividad y los beneficios económicos (INIAP I. N., 2014).

2.3 Análisis Microentorno

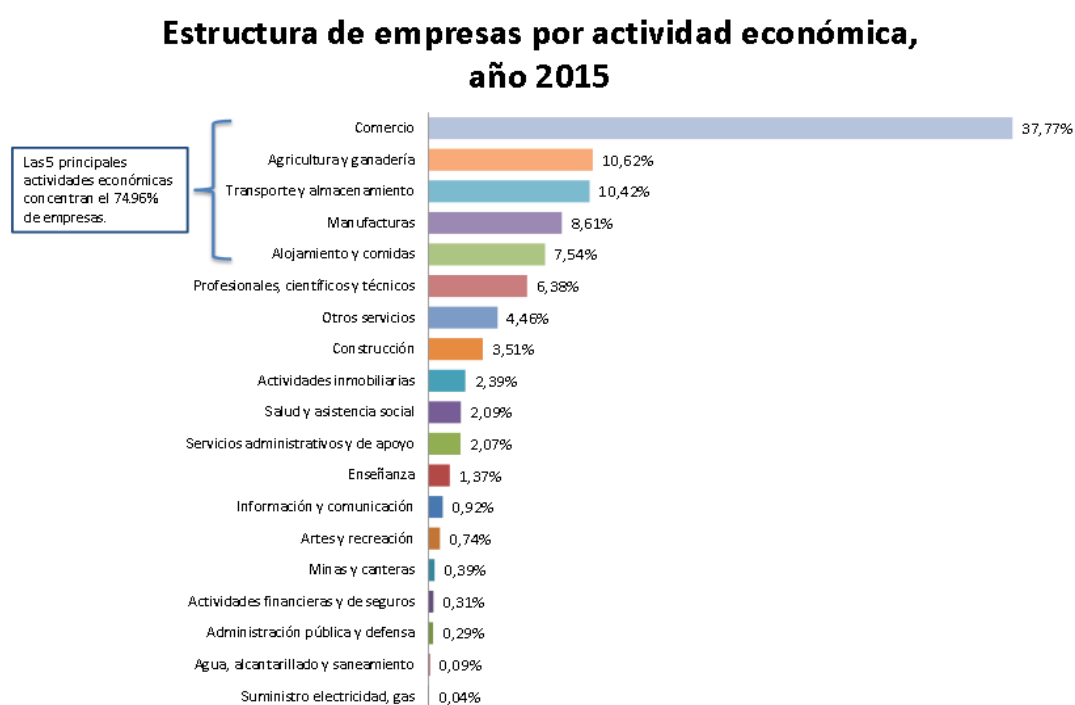
En todo momento el entorno sufre cambios acelerados y continuos, afectando de manera directa e indirecta a las empresas y su capacidad de respuesta al conjunto de fuerzas externas, favoreciendo o entorpeciendo el desarrollo de la actividad empresarial (Castro Fuentes, 2007). Dentro del entorno se encuentra el Microentorno o entorno específico, que juega un papel importante para el desempeño empresarial ya que existe una serie de

factores como los clientes, proveedores, competencia o comunidad de interés que permiten analizar las fortalezas y debilidades dependiendo del tipo de empresa. Michael Porter (2008) determinó cinco fuerzas competitivas que afectan el desempeño de una empresa, mismas que son: amenaza de nuevos aspirantes, poder de negociación con los proveedores, poder de negociación con los compradores, amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes; con el análisis de estas cinco fuerzas podemos conocer el sector en el que nos desenvolvemos y la rentabilidad actual de la industria, permitiéndonos lograr un manejo estratégico seguro.

2.3.1 Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo a la siguiente ilustración podemos observar que las empresas del sector agropecuario representan un 10,62% de un total de 844.999 (INEC, 2015), lo que indica que, esta es la segunda actividad más representativa en la economía ecuatoriana.

Gráfico 9 Empresas por Actividad Económica

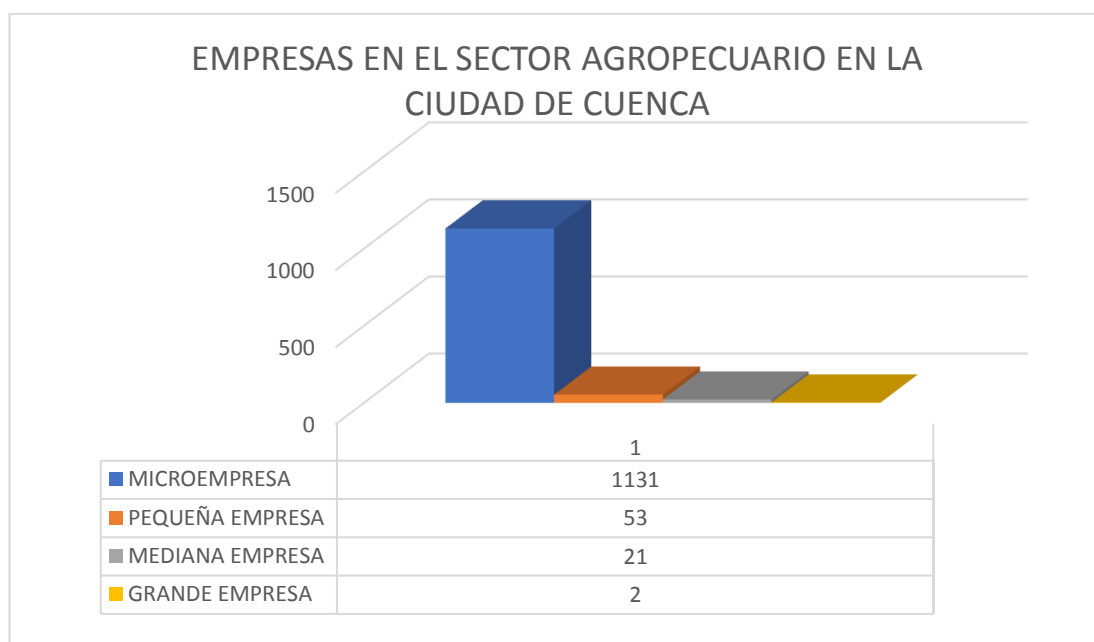


Elaborado por: INEC

Fuente: (INEC, Directorio de empresas y establecimientos, 2015)

Con respecto al cantón Cuenca existen 1208 empresas que se dedican a cubrir la demanda de este sector, donde están concentradas 131 microempresas como se puede apreciar en la siguiente ilustración. (INEC, 2016)

Gráfico 10 Empresas del Sector Agropecuario



Elaborado por: Autores

Fuente: (INEC, Directorio de empresas 2016, 2016)

Teniendo en cuenta la información de las dos ilustraciones anteriores, se considera que el sector agropecuario tiene una fuerte intensidad de competencia debido a la gran cantidad de microempresas existentes que influyen directamente en el mercado cuencano ofreciendo diversidad y diferencia en el producto. Entre los competidores están los directos e indirectos, es decir, empresas que venden productos orgánicos, productos químicos e inclusive los dos tipos de productos para captar más clientes con la finalidad de estar un paso más adelante que la competencia.

Considerando la base de datos de registro único de contribuyentes podemos determinar que las empresas en su mayoría son de carácter privado (SRI, 2017) y por lo general sus costos son similares, la mano de obra al ser

considerada como un costo fijo no tan alto para las empresas del sector agropecuario, estas buscan reducir dicho costo beneficiándose al máximo de su rendimiento, lo que permite a los empresarios jugar con los precios de los productos dando mayor accesibilidad a las ventas al por mayor o menor.

Con relación a la mano de obra, en la siguiente tabla podemos identificar los rubros promedio empleados en este sector los cuales no han presentado gran variación lo que puede estar dado por una menor demanda de mano de obra, a causa de la reducción de actividades agrícolas, por la temporada lluviosa, etc. (MAGAP, 2017)

Tabla 5 Tasas Promedio de Mano de obra

TARIFAS PROMEDIO MANO DE OBRA					
Labores culturales (USD/jornal)	2016. Enero	2016. Diciembre	2017. Enero	$\Delta t/t-12$	$\Delta t/t-1$
Azuay	12.00	14.48	13.36	11%	-8%
Cañar	15.00	15.22	15.00	0%	-1%
Morona Santiago	15.00	14.45	14.28	-5%	-1%
Aplicación Agroquímicos (USD/jornal)	2016. Enero	2016. Diciembre	2017. Enero	$\Delta t/t-12$	$\Delta t/t-1$
Azuay	-	15.00	14.25	-	-5%
Cañar	15.00	14.40	15.00	0%	4%
Morona Santiago	-	15.00	-	-	-
Siembra (USD/jornal)	2016. Enero	2016. Diciembre	2017. Enero	$\Delta t/t-12$	$\Delta t/t-1$
Azuay	-	14.67	15.00	-	2%
Cañar	-	13.69	-	-	-
Morona Santiago	-	15.00	-	-	-
Cosecha (USD/jornal)	2016. Enero	2016. Diciembre	2017. Enero	$\Delta t/t-12$	$\Delta t/t-1$
Azuay	20.00	16.36	18.33	-8%	12%
Cañar	15.00	15.74	14.62	-3%	-7%
Morona Santiago	13.80	14.59	15.00	9%	3%

Elaborado por: MAGAP

Fuente: (MAGAP, Boletines Zonales y temáticos, 2017)

Como se observa en la tabla anterior, el precio de mano de obra es variable dependiendo de la temporada, lo que dificulta a los pequeños y medianos productores beneficiarse al máximo de la capacidad laboral de las personas.

2.3.2 Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores depende de las barreras existentes. Las empresas que entran generan capacidad productiva para el sector agropecuario, pero sin olvidar que también ocasionan amenazas a las empresas ya posicionadas en el mercado. Existe una gran cantidad de demanda que no se encuentra atendida dentro de los diferentes cantones de la provincia del Azuay (2016), lo que provoca el surgimiento de negocios informales, reduciendo aún más las barreras de entrada.

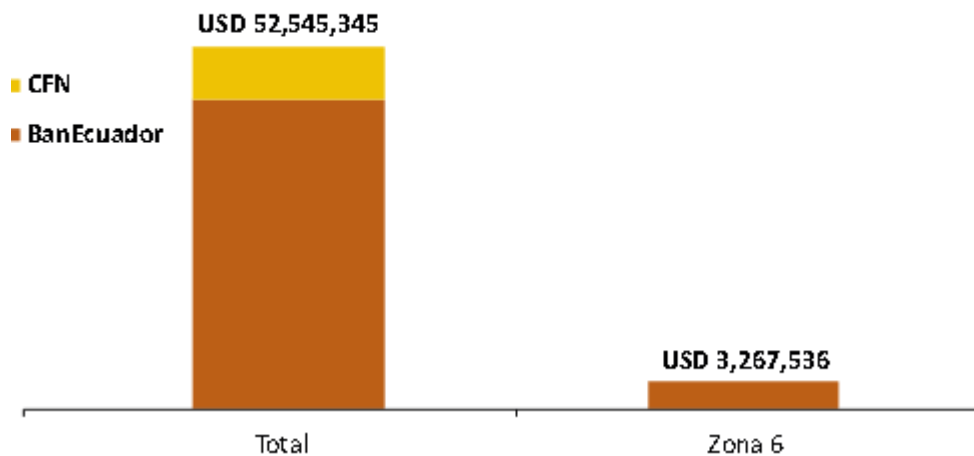
Por lo tanto, la amenaza es alta, lo que obliga a mantener precios bajos o incrementar la inversión en innovación para poder combatirla. Después de revisadas las barreras en el marco teórico del capítulo anterior existen para el sector las siguientes:

2.3.2.1 Requisitos de capital

Las empresas que buscan colocarse en el mercado para la oferta de materias primas agropecuarias no tienen la necesidad de invertir una gran cantidad de recursos financieros, ya sea para inversiones de infraestructura, créditos para clientes o ampliación de portafolios; por el contrario, existen fuentes de financiamientos que ayudan a los microempresarios en el país abriendo puertas especialmente en inversiones productivas, los principales sistemas financieros que apoyan este sector son:

Gráfico 11 Crédito público en el sector agropecuario

**ZONA 6: CRÉDITO PÚBLICO PARA EL SECTOR AGROPECUARIO Y PESCA
ESTRUCTURA DE PARTICIPACIÓN - ENERO/2017**



Elaborado por: MAGAP

Fuente: (MAGAP, Boletines Zonales y temáticos, 2017)

El sistema financiero colocó 52 millones a nivel nacional para las actividades destinadas al sector agropecuario, de las cuales 3,3 millones fueron a la zonal 6 representados por el 96% de financiamiento por Ban Ecuador y el resto por el CFN (MAGAP, 2017). En la provincia del Azuay el Cantón Cuenca obtuvo la mayor parte del crédito, siendo este el 24% que fue destinado principalmente al ganado de leche (MAGAP, 2017). Se confirma que en la actualidad existe bastante apoyo por parte del estado para los campesinos o personas que desean emprender o mejorar sus actividades este sector con el fin de incentivar la producción nacional agropecuaria, rompiendo paradigmas de que las mejores oportunidades económicas están en las grandes ciudades lo que conlleva a la migración interna.

2.3.2.2 Políticas gubernamentales

El gobierno ecuatoriano bajo la nueva coyuntura busca priorizar el sector agropecuario impulsando políticas y programas que incrementen la productividad, al mismo tiempo que se cubren las necesidades presentes y futuras de la población. (MAGAP M. d., 2016) De la misma manera, el titular del ministerio de agricultura indicó que el vínculo entre las inversiones sectoriales y las políticas adecuadas permitieron fortalecer la producción en el campo y sobre todo unir a los campesinos (El Tiempo, 2016).

Por el escaso control en todas las actividades que se pueden ejercer en el sector agropecuario se ha dado origen a negocios informales, pues esta incorporación en el mercado se vuelve una alta amenaza para las empresas ya establecidas.

2.3.3 Amenaza de productos sustitutos

El sector agropecuario cuenta con productos fertilizantes que estimulan el crecimiento de la planta, lo que contribuye a una mejor producción. Como podemos apreciar en la siguiente tabla el precio de los fertilizantes monitoreados por el MAGAP (2017) presentan una disminución considerable, sobre todo en la UREA esto se da generalmente en épocas lluviosas donde las actividades del sector no pueden ser ejecutadas de manera apropiada.

Tabla 6 Precio de Fertilizantes

PRECIOS FERTILIZANTES						
Fertilizantes (USD/50Kg)	Azuay	Cañar	Morona Santiago	Prom. Zonal Dic	Prom. Zonal Ene	Δ t /t-1
UREA	22.67	18.75	25.00	23.32	21.84	-6%
Muriato de Potasio (MOP)	30.92	21.80	23.04	27.12	27.47	1%
Fosfato Diamónico (DAP)	34.63	30.80	-	33.87	33.42	-1%

Elaborado por: MAGAP

Fuente: (MAGAP, Boletines Zonales y temáticos, 2017)

Por lo tanto, se puede considerar que la amenaza de los productos sustitutos es alta, ya que los fertilizantes cumplen la misma función de un abono orgánico. Es por esto que, estos productos al tener un menor precio pueden ser preferidos por los productores.

Sin embargo, en la actualidad los productores han buscado alternativas de fácil aplicación y sobre todo que disminuyan sus costos de producción. (INIAP, s.f.) Es por esto que muchos productores optan por adquirir productos orgánicos ya que estos brindan los mismos beneficios que un producto industrializados y también son más económicos.

2.3.4 El poder de negociación de los proveedores

En el sector agropecuario se encuentran varios proveedores de insumos para los dos subsectores comprendidos en: pecuario, donde se ofertan productos de uso veterinario para todo tipo y raza de animales; y agrícola en el que se

venden semillas de todo tipo de plantas, fertilizantes, vitaminas, plaguicidas, abonos químicos y orgánicos. Para el segundo subsector mencionado, en la base de datos del SRI se encuentran registradas 115 empresas en el Cantón Cuenca que venden los productos anteriormente mencionados. (SRI, 2017).

Así mismo, existen proveedores de abonos orgánicos que distribuyen directamente en gran cantidad, estos provienen del mercado avícola y también de lugares donde tienen diferentes animales como el ganado vacuno, caprino, equino, etc. También, existen varios productores que elaboran abonos orgánicos sólidos y líquidos para mejorar las condiciones del suelo donde su actividades principales son la agricultura y ganadería (MAGAP & El Productor.com, 2013).

Se puede notar un bajo poder de negociación por parte de los proveedores, por la gran oferta de insumos agropecuarios para un sector no fragmentado, debido a que los proveedores no son muy influyentes en el mercado y ofertan los productos a precios bajos buscando acaparar una mayor cantidad de clientes.

2.3.5 El poder de negociación de los compradores

En la actualidad, vivimos en una sociedad que busca mantenerse saludable, es por esto que los productores buscan adquirir abonos orgánicos para mejorar la producción agropecuaria, el uso de estos productos beneficia a la salud y reduce las enfermedades de las personas. (blogspot, 2012) Por eso mientras mayor sea el poder de compra del sector agropecuario los clientes tienen mayor poder de negociación frente a las empresas que venden los productos industriales. La disponibilidad de información para los clientes hace que se vuelvan más exigentes con tal de satisfacer sus necesidades y comienzan a buscar información de los precios de los productos que venden los proveedores y como se encuentra el mercado.

Los clientes en este sector con todo tipo de ingresos y con diferentes necesidades, pueden disponer de una gran variedad de insumos agropecuarios gracias a su precio asequible. Es por esto que ellos poseen un alto poder de negociación en el mercado teniendo la facilidad de elegir a

cualquier empresa, analizando variedad, calidad, precio, servicio, etc. El cliente con el poder que tiene al pasar el tiempo busca productos que generen mejores resultados y sean saludables esperando que exista una gran cantidad de oferta con alto consumo llevando a buscar alternativas de diferenciación a las empresas.¹³

2.4 Conclusiones

Con el análisis realizado en el Macroentorno y Microentorno del Sector Agropecuario bajo la aplicación de las herramientas PEST y las Cinco Fuerzas de Porter, podemos determinar que dicho sector es uno de los más importantes para la economía del Ecuador. Es por esto que el gobierno busca impulsar las diferentes actividades por medio de leyes y programas aportando de manera económica, tecnológica o de forma intelectual con ayuda de técnicos especializados en capacitaciones acorde a las diferentes labores que realiza cada campesino. Sin embargo, es necesario considerar que actualmente el gobierno está centrado en regular la situación laboral en el sector agropecuario afiliando al IESS a todos los trabajadores con el fin de incentivar especialmente a los jóvenes, evitando su migración laboral a otros sectores. Esto es sumamente importante dado que, dicho proceso de abandono de la actividad agrícola, ha provocado que los adultos y adultos mayores sigan siendo los encargados de la labor agrícola sin contar con el conocimiento adecuado para el uso correcto de los suelos y produciendo solamente lo necesario para subsistir con la consecuente ralentización del sector.

Así mismo, todos los pequeños y medianos productores no han sabido aprovechar las diferentes oportunidades como: incentivos tributarios, programas y avances tecnológicos que ofrece el entorno debido a la falta de información. Además, la falta de conocimiento ha estimulado al incremento de negocios informales por la falta de barreras de entrada a este mercado. Por esta razón, muchos de los clientes prefieren adquirir productos industriales por la mayor calidad, fácil acceso a la compra, forma de empaque, tecnología utilizada para su producción, y principalmente por el

¹³ (Inga, Poder de Negociación de los Clientes, 2017)

servicio recibido que hoy en día es muy importante para captar y mantener clientes.

En este caso, el sector agropecuario tiene en gran parte grandes posibilidades de salir en adelante por la ayuda que se ha venido dando por parte del gobierno, con incentivos a todas las unidades agrícolas que deseen emprender con los recursos que poseen (tierras, ganados, semillas). Sin embargo, también se debe considerar que si el gobierno económicamente se vuelve inestable la gente migrará internamente del campo a la ciudad.

En relación con las cinco fuerzas de Porter, se logró evidenciar la gran cantidad de empresas participantes en el mercado del sector agropecuario y la intensidad con la que compiten cada una de ellas. Debido a que las barreras de entrada al sector son pocas, se da origen a la entrada de nuevos competidores formales e informales, es por esto que las empresas optan por mantener precios bajos o invertir en innovación con el fin de retener o encontrar nuevos clientes. Para las inversiones que requieran hacer las empresas el gobierno ecuatoriano por medio de instituciones financieras otorga créditos para ayudar a mejorar la producción de los pequeños y medianos productores.

En cuanto a los compradores, estos tienen una gran cantidad de opciones donde adquirir insumos ya sea industriales u orgánicos. Debido a la tendencia actual de consumir productos orgánicos por salud, los productores prefieren usar abonos orgánicos y satisfacer las necesidades de los consumidores, quienes están dispuestos a pagar precios un poco elevados con el fin de consumir productos saludables.

3. CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

3.1 Antecedentes

Abonos orgánicos “YOLITA” es un negocio comercial destinado en un inicio a la venta de abonos orgánicos para ganaderos, agricultores y en general a todo público que realice actividades agropecuarias. La empresa está ubicada en el Sector Zhucay, Barrio La Merced (Panamericana Sur km 5 1/2). Su propietaria y fundadora, la Sra. Yolanda Inga emprendió de manera empírica desde hace 8 años en su idea de negocio familiar, esto surge al notar que el sector donde está ubicado la empresa, se encontraba desatendido y no existía competencia directa, al ejecutar su idea de negocio, la propietaria además de cubrir con las necesidades de hacendados y /o campesinos con productos que ayudan a la mejora de sus terrenos logra obtener beneficios económicos para sí misma.

La empresa desde sus inicios contaba con infraestructura y capital propio, y la colaboración de cuatro trabajadores fijos y de tres a cuatro estibadores externos que se encargaban de la colocación del producto en el depósito cada vez que llegaba la mercancía, lo cual era muy frecuente debido a la gran cantidad de clientes que adquirían los productos en gran volumen y a su vez estos requerían que la entrega se hiciera a domicilio. Al pasar el tiempo como iba en aumento la competencia e incluso la demanda era cada vez más amplia, la empresa adquirió un vehículo para la entrega a domicilio a los alrededores con una capacidad de 150 sacos de abonos orgánicos, esto se debió a la solicitud de los clientes que no contaban con transporte, es así que la propietaria se da la tarea de escuchar y hacer lo posible con las necesidades de los clientes.

Con el pasar de los años la empresa no ha mostrado tener el crecimiento deseado sino al contrario se ha evidenciado una disminución en su rentabilidad debido a sus bajas ventas. La propietaria nos ha dado a conocer que se ve afectada por dos razones: la forma empírica en la cual es administrado el negocio y la alta competitividad existente en la actualidad, especialmente de negocios informales. Es por eso que, en el presente la empresa cuenta con dos empleados que se encargan en la venta y atención al cliente; y dos empleados externos que son contratados solamente para la descarga de la mercancía. El negocio vende al por mayor y menor, normalmente los clientes son hacendados, GAD'S, viveros, personas cuya actividad es la jardinería y campesinos. Como un servicio adicional a los diferentes clientes se les ayuda con la entrega a domicilio de acuerdo a la cantidad adquirida, siendo esta de pedidos superiores a 100 sacos a lugares cercanos y cantidades como 650 sacos en adelante a lugares lejanos.

Dentro de su portafolio de productos la empresa cuenta con:

Abonos orgánicos

- Abono de pollo
- Abono de gallina (ponedoras, jaula)
- Abono de chivo
- Abono de ganado

Adicionalmente:

- Fertinasa
- Carbonato de calcio
- Cascarilla de arroz
- Tierra negra
- Zeolita

La mayor parte de su venta está en los abonos orgánicos por la preferencia del consumidor, ya que, estos contienen mejores propiedades y su precio es menor al de los productos químicos. Sin embargo, se considera que algunos clientes compran productos complementarios como la tierra negra para sus plantas y jardines, la cascarilla de arroz que se utiliza para los animales con la finalidad de una cama, zeolita y carbonato de calcio que lo llevan para desinfectar sus terrenos de bacterias o microorganismos.

Por consiguiente, las ventas que se han registrado en el año pasado se muestran a continuación:

Tabla 7 Ventas mensuales 2016

Meses	Cantidad	Meses	Cantidad
Enero	500	Julio	60
Febrero	1312	Agosto	170
Marzo	1413	Septiembre	2725
Abril	2100	Octubre	1300
Mayo	850	Noviembre	1214
Junio	150	Diciembre	815

Elaborado: Autores

Fuente: Propietaria de la Empresa

En la tabla N°6 se refleja claramente que los meses de septiembre, octubre y noviembre van en crecimiento por el tiempo en que la gente comienza a cultivar sus terrenos, es así que esos son los meses con mayores ingresos para el negocio. Por otro lado, también se observa que, en los meses de febrero, marzo y abril existe un importante porcentaje de ventas debido a que los ganaderos requieren abonos para hacer crecer la hierba para la

alimentación de sus animales, ya que estos abonos permiten el crecimiento de hierva en periodos de cinco a seis meses.¹⁴

3.2 FODA

Mediante el análisis del Sector agropecuario se encuentra las siguientes oportunidades y amenazas. Identificamos las fortalezas y debilidades presentadas en la tabla del anexo 1.

3.3 FODA Cruzado

Tabla 8 FODA Cruzado

Externo Interno	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO1: F6, F9, O1. FO2: F7, O4. FO3: F1, O2. FO4: F4, O3.	DO1: D5, D1, O10 DO2: D2, D4, D6, D7, D10, O5. DO3: D8, D11, O7. DO4: D9, O9. DO5: D3, O6.
Amenazas	FA1: F2, A5. FA2: F10, A1, A3. FA3: F5, A2, A7. FA4: F8, A4. FA5: F3, A6, A8, A9. FA6: F11, A10.	

Elaborado por: Autores

Fuente: Segundo y Tercer capítulo

¹⁴ (Inga, Antecedentes del Negocio, 2017)

3.4 Estrategias

FO1: Fidelizar al segmento de clientes adultos actuales del sector rural mediante un servicio post venta utilizando llamadas telefónicas para conocer su nivel de satisfacción con la compra realizada.

FO2: Inculcar en los clientes el consumo de productos orgánicos mediante la colocación de vallas con mensajes representativos para apoyar el consumo de alimentos más saludables.

FO3: Diversificación de portafolio aprovechando la capacidad de almacenamiento con la que cuenta la empresa para cubrir con la demanda futura como resultado del acceso a proyectos agropecuarios.

FO4: Con el uso de un vehículo liviano se puede realizar la distribución a lugares de difícil acceso.

DO1: Aprovechar el personal calificado desempleado para la administración y así mismo contratar un especialista agrónomo que ayude a los clientes a resolver inquietudes técnicas sobre las propiedades del suelo.

DO2: Beneficiarse de los créditos financieros para la construcción de una infraestructura adecuada y adquisición de un vehículo pesado para reducir los costos de distribución y del mismo modo disminuir la dependencia con los proveedores.

DO3: Adquirir tecnología como computadores, programas de base de datos que agilicen el proceso de ventas y aumentar la publicidad con la utilización de redes sociales y páginas web.

DO4: Brindar precios bajos gracias al ahorro en el pago de impuestos.

DO5: Aprovechar que el precio de mano de obra es bajo para cubrir la alta rotación de personal juvenil ofreciendo incentivos económicos y estabilidad laboral.

FA1: Planificar la gestión de inventarios gracias al capital propio que posee la empresa al mismo tiempo que contribuye al movimiento económico del país.

FA2: Disminuir costos de mano de obra mediante empresas tercerizadoras las mismas que se encargan de las regulaciones laborales y de brindar oportunidades de trabajo a las personas provenientes del campo.

FA3: Al ser una empresa formal, se realizará alianzas estratégicas con las instituciones públicas o privadas y de manera indirecta contrarrestar las regulaciones políticas actualizando los permisos de funcionamiento al mismo tiempo disminuyendo la competitividad directa y potencial.

FA4: Garantizar la calidad del producto mediante demostraciones de cultivos propios de la empresa con el fin de romper paradigmas sobre los métodos utilizados al momento del cultivo.

FA5: Acudir a diferentes seminarios y capacitaciones agropecuarias con el fin de ampliar el conocimiento sobre las normas de calidad e implementación de tecnología ayudando a que los campesinos se especializan en actividades agropecuarias específicas.

FA6: Informar a los clientes sobre el uso adecuado de los suelos en base a los conocimientos que posee la propietaria.

3.5 Metas – Indicador – Gantt

A continuación, se proponen metas que puede ser aplicadas por la empresa de abonos orgánicos "Yolita", mismas que se encuentran alineadas a las estrategias formuladas en la matriz FODA cruzado. Así mismo se propone indicadores para medir el cumplimiento de cada meta en un periodo de tiempo determinado.

Tabla 9 Matriz de Metas, Indicadores y Gantt

Metas	Indicador	Tiempo (años)				
		1	2	3	4	5
Alcanzar un 50% de fidelización de clientes adultos en un período de 12 meses.	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$					
Aumentar un 5% las ventas en dos años.	$= (\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}) * 100$					
Adquirir cinco nuevos productos alimenticios para el ganado en un período de 12 meses.	$= \frac{\# \text{ de Productos Implementados}}{\# \text{ Total de Productos Proyectados}}$					
Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente en lugares de difícil acceso en un 70% en un período de 12 meses.	<i>Calificación del nivel de satisfacción del cliente (1. insatisfecho - 5. deleite)</i>					
Cubrir al 100% con el personal necesario para el funcionamiento de la empresa en un año.	<i>Evaluación de Perfil profesional y desempeño.</i>					
Adquirir un crédito financiero en base al 30% de las ventas anuales para un plazo de 10 años.	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Anuales}}$					
Cumplir con el 100% de los requerimientos para la adquisición de una computadora en un año.	<i>Calificación de factores</i>					
Reducir el 5% del nivel de rotación del personal juvenil durante un año.	$= \# \text{ Personal Contratado} - \# \text{ Personal desvinculado}$					
Controlar el 80% del valor del inventario almacenado y vendido en un año.	$= \frac{\text{Costo de Venta Anual}}{\text{Valor de Inventario en Bodega}}$					
Disminuir el 5% en costos de mano de obra en dos años.	$= \frac{\text{Costo de MO 1}}{(\text{Costo de MO1} - \text{Costo de MO 2})}$					
Obtener un crecimiento del 3% en ventas de gran volumen en un período de tres años.	<i>Comparación anual</i>					
Realizar dos ferias anuales con las respectivas utilidades del producto.	$= \frac{\text{Ferias Realizadas}}{\text{Ferias Planificadas}}$					
Acudir cuatro veces al año a capacitaciones y seminarios.	$= \frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Total de Capacitaciones Programadas}}$					
Descuento en el Precio en temporadas bajas del 5% en inventario no rotativo en un año.	<i>Nº ventas del inventario no rotativo</i>					

Elaborado por: Autores

Fuente: Segundo y Tercer capítulo

3.6 Misión – visión – valores propuesto

Para la respectiva formulación de la filosofía corporativa se ha realizado una entrevista a la propietaria del negocio la Sra. Yolanda Inga, realizándole preguntas como: ¿Cuál es su modelo de negocio? ¿Cómo ve a su negocio en el futuro? ¿Cuál es el propósito de su negocio? ¿Cuáles son los productos que ofrecen y como estos benefician a sus clientes?; con las respuestas obtenidas logramos notar en la propietaria un gran compromiso y las ganas de impulsar el crecimiento de su empresa.

Por otra parte, el análisis realizado al entorno del sector agropecuario en el segundo capítulo de la tesis, ayudo a proyectar como la empresa puede desenvolverse en el mercado apoyando a los pequeños productores y por de medio de esto logrando beneficios económicos para el negocio, todo este análisis podemos ver descrito a continuación.

Misión

Somos una empresa cuencana que ofrece abonos orgánicos, con una variedad de productos agrícolas y ganaderos, orientada a brindar a nuestros clientes soluciones útiles en el crecimiento y aprovechamiento de recursos naturales.

Visión

Ser una empresa que ayude a la comunidad con oportunidades de empleo y satisfacción de las necesidades presentes de todas las personas vinculadas al sector agropecuario, ofreciendo abonos orgánicos de calidad para el mejoramiento de las propiedades del suelo con la finalidad de incrementar la productividad, pero sobre todo actuar con responsabilidad social con la comunidad, clientes, proveedores y el medio ambiente.

Valores

Los valores propuestos que la empresa abonos orgánicos "Yolita" puede ejercer para una mejor responsabilidad con sus clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente.

Liderazgo: el carisma del líder influye de manera positiva en las personas que forman parte del negocio, al mismo tiempo de atraer a nuevos clientes.

Responsabilidad: cumplir con los requerimientos de los clientes internos y externos de la empresa.

Protección al medio ambiente: promover el uso de abonos orgánicos para una producción más saludable.

Honestidad: ofrecer a los clientes productos de calidad.

Compromiso: entrega oportuna de los productos a los clientes.

Servicio: atender a los clientes con respeto y cordialidad atendiendo a todas sus inquietudes, quejas o recomendaciones.

Ética: actuar de manera transparente, generando una buena reputación y prestigio dentro del mercado.

Respeto: reconocer y distinguir los derechos de cada miembro el negocio, así como de sus clientes.

4. Conclusiones

La presente tesis es un trabajo de aplicación a la empresa Abonos Orgánicos "YOLITA", cuya actividad es proveer abonos orgánicos a todas las personas productoras (ganaderas y agrícolas), este negocio fue la base para la utilización del modelo de planificación estratégica propuesto para las empresas del Sector Agropecuario.

Todo parte de la fundamentación teórica de la planificación estratégica que permite integrar desde la alta gerencia hasta el nivel operativo, los cuales ayudan a analizar y formular estrategias para la mejor toma de decisiones con el propósito de identificar todos los factores positivos y negativos para la empresa. Cada uno de los componentes contribuye para lograr un plan estratégico útil a largo plazo optimizando los recursos disponibles con la que cuenta la empresa. Por lo tanto, los modelos de planificación estratégica son métodos de fácil aplicación para identificar como se encuentran las empresas en el presente, y una proyección a dónde quiere llegar mediante las estrategias que ayudan a obtener una ventaja competitiva en el mercado

agropecuario en donde se compite cada día. Y a su vez con el uso de las herramientas conocemos como se encuentra en la actualidad el entorno externo e interno de la empresa, para saber el camino o direccionamiento que se debe seguir para alejarse de la competencia.

Es muy importante el análisis del sector en el que se encuentra toda empresa ya que se consideran grandes oportunidades que se pueden aprovechar, así como también podemos minimizar los riesgos. Es así que el Sector Agropecuario se caracteriza por la rentabilidad económica para el país mediante la exportación de varios productos, también existe gran cantidad de la población cuencana dedicada a la producción y empleo en las diferentes parroquias rurales, ya que cuentan con grandes extensiones de pastos que no son cultivados. Sin olvidar las grandes oportunidades que el INIAP ofrece mediante la investigación para la búsqueda de sistemas tecnificados que permitan el aprovechamiento de los recursos naturales. Las empresas competitivamente tienen una rivalidad alta entre ellas, están fragmentada en su mayoría por microempresas y las barreras de entrada son bajas lo que limitan la rentabilidad y crecimiento económico. Sin embargo, las amenazas que están siempre inmersas son las políticas gubernamentales, leyes que pueden afectar o contribuir y también el hábito de consumo por parte de las personas de toda edad.

Con ese análisis se determinó las diferentes oportunidades y amenazas para aplicar al caso de estudio y con la información proporcionada por la propietaria de la empresa se encontró las fortalezas y debilidades, concluyendo que es una empresa rentable por la trayectoria con la ha venido surgiendo, pero se detectaron puntos débiles como la administración empírica y por la falta de una planificación estratégica se ve que su crecimiento está estancado. Por eso, se formuló estrategias que pueden implementarse para combatir los aspectos negativos, estableciendo metas para cinco años, con indicadores y un diagrama de Gantt para el debido control y verificación de la ejecución de cada una de ellas.

Bibliografía

Aguilera, L. (2012). *Proceso de Gestión de Unidades de Información y Distribución Turísticas*. Málaga: IC Editorial.

Aiteco Consultores . (2013). *Aiteco Consultores* . Obtenido de <http://www.aiteco.com/gestion-de-procesos-en-la-administracion-publica/>

Armijo, M. (junio de 2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

Ayestarán , R., Rangel, C., & Sebastián , A. (2012). *Planificación Estratégica y Gestión de la Publicidad* . Madrid: Esic Editorial.

Azuay, U. d. (2006). *Guía para la Elaboración y Presentación de Tesis o Trabajos de Graduación*. Obtenido de <https://www.uazuay.edu.ec/sites/default/files/public/Guia-Presentacion-Trabajos-de-Graduacion-II.pdf>

Bain, C., Kim, A., Mesones, H., & Shikiya , H. (Febrero de 2013). *Algunos Elementos para la Planificación Estratégica*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/49491516/Algunos-elementos-para-la-Planificacion-Estrategica#scribd>

Banco Mundial. (04 de Mayo de 2017). *El riego tecnificado, una opción que mejora la calidad de vida de los pequeños y medianos agricultores en Ecuador*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2017/05/04/riego-tecnificado-ecuador>

BCE. (2016). *Previsiones macroeconómicas : Producto Interno Bruto por Industria*. Obtenido de

<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>

blogspot. (11 de Julio de 2012). *EXPORTACION DE ABONO ORGANICO* . Obtenido de <http://abono-organico-carchi.blogspot.com/>

Bojórquez Zapata, M. I., & Pérez Brito, A. E. (2013). La Planeación Estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 14. Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

Cabo, J. (2016). *Universidad a Distancia de Madrid* . Obtenido de <http://www.gestion-sanitaria.com/9-identificacion-procesos-organizacion.html>

Cárdenas, L. (2013). Metodologías de planificación y los nuevos enfoques de sustentabilidad . *Revista Urbano* , 9-22.

Castro Fuentes, Y. (2 de Julio - Diciembre de 2007). *La influencia del entorno en el desempeño de las organizaciones* . Obtenido de Particuladores del entorno empresarial cubano: <http://www.redalyc.org/pdf/4255/425541311007.pdf>

Catastro Nacional de almacenes de expendio de insumos agropecuarios. (Junio de 2016). Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/CATSATRO-DE-ALMACENES-JUNIO-20161.pdf>

Clayton, J. (2016). *La Voz Houston*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/las-cinco-etapas-del-proceso-estrategico-de-administracin-5576.html>

Cuesta, U. (2012). *Planificación Estratégica y Creatividad* . Madrid: Esic Editorial .

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

El Comercio. (1 de Agosto de 2009). *El SRI ampliará el cobro de impuestos al sector agrícola*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/sri-ampliara-cobro-impuestos-al.html>

El productor. (20 de Septiembre de 2017). *La nanotecnología permite ahorrar hasta un 50% de agua*. págs. <https://elproductor.com/noticias/la-nanotecnologia-permite-ahorrar-hasta-un-50-de-agua/>.

El Telégrafo. (01 de Febrero de 2017). *Sector agropecuario mejora, pero sin solucionar problemas internos*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/sector-agropecuario-mejora-pero-sin-solucionar-problemas-internos>

El Tiempo, D. (05 de octubre de 2016). *Destacan Inversión en el Sector Agropecuario*. págs. <http://www.eltiempo.com.ec/noticias/ecuador/4/399276/destacan-inversion-en-sector-agropecuario>.

Fernández Portillo, L., & Ariza Montes , J. (Enero de 2004). *Análisis estratégico de los sistemas productivos locales*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/755/75507105/>

Fred, D. (2013). *Conceptos de la administración estratégica*. En D. Fred. México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/CON-ESTRATEGICA-%20FRED%20DAVID.pdf>

Fred, D. (2013). Conceptos de la administración estratégica. En D. Fred. México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/CON-ESTRATEGICA-%20FRED%20DAVID.pdf>

Gómez, I. E. (29 de 01 de 2016). *Gerencia de proyectos de innovación tecnológica* M.G.S. Obtenido de <https://sites.google.com/a/espe.edu.ec/gerencia-de-proyectos-de-innovacion-tecnologica/home/analisis-porter-de-las-cinco-fuerzas>

Grafte, G. (2006). *La planificación, modalidades y el uso de modelos* . Caracas : Universidad Central de Venezuela .

Guerrero, M. (2012). *La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles modelos y experiencias*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Guille, J. (2013). *Diseño Organizativo. Estructura y procesos*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing* . México: Cengage Learning .

Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Hernández, Z. T. (2014). *Administración estratégica* . México: Patria .

Idalberto Chiavenato, A. S. (2010). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: Edamsa Impresiones SA.

INEC. (2015). *Directorio de empresas y establecimientos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf

INEC. (2016). *Directorio de empresas 2016*. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2016&MAIN=WebServerMain.inl>

INEC, I. N. (2010). *Fascículo Provincial Azuay*. Obtenido de Fascículo Provincial Azuay: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>

INEC, I. N. (Junio de 2017). *Reporte de Economía Laboral*. Obtenido de Reporte de Economía Laboral.: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Septiembre/Informe_Economia_laboral-sep17.pdf

Inga, Y. (04 de Diciembre de 2017). Antecedentes del Negocio.

Inga, Y. (04 de Diciembre de 2017). Poder de Negociación de los Clientes.

INIAP. (s.f.). *Producción de abonos orgánicos al servicio de una agricultura limpia*. Obtenido de http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com_content&view=article&id=754:produccion-de-abonos-organicos-al-servicio-de-una-agricultura-limpia&catid=97&Itemid=208

INIAP, I. N. (2014). *Plan estratégico de investigación, desarrollo e innovación (PE I+D+i) 2014 - 2017*. Obtenido de <http://tecnologia.iniap.gob.ec/images/snif/pei/pei1.pdf>

Laviada, A. F. (2010). *La gestión del riesgo operacional*. Madrid: LIMUSA.

López, M. (2014). *Fundamentos de Economía, Empresa, Derecho, Administración, y Metodología de Investigación aplicada a la RSC*. España: Editorial Netbiblo.

LORSA, L. o. (27 de Diciembre de 2010). *Soberanía Alimentaria*. Obtenido de Soberanía Alimentaria.: <http://www.soberaniaalimentaria.gob.ec/pacha/wp-content/uploads/2011/04/LORSA.pdf>

Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7c9UCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=proceso+administrativo++alfredo+luna&ots=](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7c9UCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=proceso+administrativo++alfredo+luna&ots=KzR1p5sO9&sig=AxlAxWySHBB_bBphU3djfBqYiQQ#v=onepage&q=proceso+administrativo+alfredo+luna&f=false)
=-
[KzR1p5sO9&sig=AxlAxWySHBB_bBphU3djfBqYiQQ#v=onepage&q=proceso administrativo alfredo luna&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7c9UCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=proceso+administrativo++alfredo+luna&ots=KzR1p5sO9&sig=AxlAxWySHBB_bBphU3djfBqYiQQ#v=onepage&q=proceso+administrativo+alfredo+luna&f=false)

Machorro , F., Mercado , P., Cernas , D., & Romero, M. (2016). Influencia del capital relacional en el desempeño organizacional de las instituciones de educación superior tecnológica. *Scielo*, 8.

MAGAP. (Enero de 2017). *Boletín Comercio Exterior Nacional*. Obtenido de Boletín Comercio Exterior Nacional: http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/tematicos_nacionales/c_exterior/2017/boletin_comercio_exterior_enero2017.pdf

MAGAP. (enero de 2017). *Boletines Zonales y temáticos*. Obtenido de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/edicion-impresa/2017/enero/enero-17-zona-6.pdf>

MAGAP, & El Productor.com. (13 de Julio de 2013). *Producción de abonos orgánicos al servicio de una agricultura limpia*. Obtenido

de <https://elproductor.com/noticias/ecuador-productores-aplican-abonos-organicos-para-mejorar-cultivos/>

MAGAP, M. d. (2016). *La política agropecuaria ecuatoriana: hacia el desarrollo territorial rural sostenible: 2015-2025*. Obtenido de <http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADticas%20Agropecuarias%20al%20%202025%20I%20parte.pdf>

MAGAP, M. d. (2017). *Gran Minga Agropecuaria*. Obtenido de Gran Minga Agropecuaria: <http://www.agricultura.gob.ec/gran-minga-agropecuaria-2/>

Manene, L. (31 de Mayo de 2013). *ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: tipología , características y uso*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>

Matilla, K. (2012). *Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Moncalvo, A. (2013). *Procedimiento y Proceso Administrativo Práctico*. Madrid: Esic Editorial.

Munuera, J. (2012). *Estrategias de Marketing*. Madrid : Esic Editorial .

Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: ISBN.

Pedrós, D. M., & Milla Gutiérrez,, A. (01 de Enero de 2012). *Características de las decisiones estratégicas*. Obtenido de Introducción a la Planificación Estratégica: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuyasp/reader.action?docID=3228410>

Philip, K., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación .

Plaza, I. (2012). *Temas de Investigación en Economía de la Empresa Bancaria*. Madrid : Universidad Nacional de Educación a Distancia .

Ponce, N. N. (29 de Enero de 2015). *Modelo Smart: Elevando el Coaching a otra dimensión*. Obtenido de <http://www.nnpcoaching.com/modelo-smart-elevando-el-coaching-a-otra-dimension/>

Porter, M. (01 de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. Barcelona : Deusto.

Prieto, J. (2014). *Gestión Estratégica Organizacional*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Productor, E. (1 de Agosto de 2016). *Ecuador: Durante 57 años INIAP innova tecnología agropecuaria*. Obtenido de Ecuador: Durante 57 años INIAP innova tecnología agropecuaria: <https://elproductor.com/noticias/ecuador-durante-57-anos-iniap-innova-tecnologia-agropecuaria/>

Pulido, H. G. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw Hill.

RAE. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Meta: <http://dle.rae.es/?id=P47c7nH>

Ramos , B., & Sánchez , C. (2013). *La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española*. Ulzama : RALI S.A. .

Real Academia, E. (2017). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=TJwPLbd>

Rivas, J. (2013). *Comportamiento del Consumidor* . Madrid : Esic Editorial.

Rodríguez , Y., Robaina, D., Pérez , A., & Arias , M. (2014). Modelo de dirección estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Redalyc*, 8.

Sánchez, R. (2014). *Gestión y Psicología en las Empresas Y Organizaciones* . Madrid: Esic Editorial.

SRI. (31 de Diciembre de 2016). *Reporte de Gestión de Incorporaciones del Rise*. Obtenido de file:///C:/Users/jenny/Downloads/INCORPORACIONES%20POR%20ACTIVIDAD%20AL%2031%20DIC%202016.pdf

SRI. (2017). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

SRI. (10 de noviembre de 2017). *Registro Único de Contribuyentes*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>

SRI, S. d. (2017). *Impuesto a las Tierras Rurales*. Obtenido de Impuesto a las Tierras Rurales: <http://www.sri.gob.ec/de/tierras-rurales>

Telégrafo, E. (21 de Mayo de 2016). El 9% de agricultores tiene más de 75 años. págs. <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/palabra-mayor/17/el-9-de-agricultores-tiene-mas-de-75-anos>.

Telégrafo, E. (22 de Marzo de 2017). El Ministerio regula el trabajo del sector agrícola. *El Ministerio regula el trabajo del sector agrícola*, págs. <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-ministerio-regula-el-trabajo-del-sector-agricola>.

Thompson, I. (Diciembre de 2006). *PromonegocioS.net*. Obtenido de PromonegocioS.net: <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

- Thomson, P. S. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill Companies.
- Vázquez , B., & Escudero, M. (2014). *Empresa y Administración*. Español: Ediciones Paraninfo.
- Velásquez, L. (2013). *Modelo de gestión del desarrollo sostenible de las regiones afectadas por el desarrollo hidroeléctrico de la cuenca de río Caroní*. Obtenido de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212007000300008
- Ventura, J. (2009). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Madrid: Paraninfo, S.A.
- Viniegra, S. (2011). *Planificación Estratégica Fácil* . Madrid : Esic Editorial .
- Wheelen , T., & Hunger, D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson.

5. Anexos

Anexo 1

Tabla 10 Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
F1 Terreno propio.	D1 Administración empírica
F2 Capital propio disponible para la compra de mercadería	D2 No contar con vehículos pesados para clientes mayoristas.
F3 Alta experiencia sobre el manejo de las necesidades de los clientes.	D3 Alta rotación del personal juvenil.
F4 Dispone de Transporte liviano para clientes minoristas.	D4 Alta dependencia de los proveedores.
F5 Permisos de funcionamiento (CUF ¹⁵ , SRI).	D5 Falta de un especialista agrónomo.
F6 Ubicación geográfica.	D6 Deficiente sistema de distribución.
F7 Variedad de productos orgánicos.	D7 Falta de infraestructura.
F8 Ofrecer productos de calidad.	D8 Carece de tecnología.
F9 Variedad de clientes.	D9 Disminución de los precios para la venta.

¹⁵ Certificado único de funcionamiento

F10 Tercerización de estibadores.	D10 Altos costos de contratación de fletes.
F11 Conocimiento propio sobre uso adecuado de los suelos.	D11 Baja Publicidad.
Oportunidades O1 Alta tendencia de los pobladores adultos hacia las actividades agropecuarias. O2 Acceso a proyectos agropecuarios impulsados por el gobierno. O3 Grandes extensiones de terrenos no explotados. O4 Tendencia al consumo orgánico. O5 Fácil acceso a créditos por parte de instituciones financieras. O6 Precio moderado en la mano de obra. O7 Desarrollo científico y tecnológico para el sector agropecuario. O9 Incentivos tributarios. A10 Incremento de desempleo en el Cantón de Cuenca.	Amenazas A1 Regulaciones laborales. A2 Alta competitividad directa y potencial. A3 Migración del campo a la ciudad A4 Paradigmas sobre los métodos existentes para mejorar la eficiencia de los recursos. A5 Inestabilidad económica. A6 Diversificación de actividades agropecuarias. A7 Falta de control en regulaciones políticas. A8 Desnivel tecnológico en comparación a los competidores. A9 Riesgo de ingreso de abonos orgánicos por contrabando. A10 Mal uso de las superficies agropecuarias.

Elaborado por: Autores

Fuente: Segundo y Tercer capítulo

Anexo 2

Fotos del Local “Abonos Orgánicos Yolita”



Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 05 de julio de 2017, conoció la petición de los estudiantes **DORIS NATALIA VELE INGA** con código 70970 y **JENNY VIVIANA LARGO QUITO** con código 69876, quienes tienen aprobado más del 80% de créditos de su malla curricular, y que presenta el diseño de su trabajo de titulación denominado: **“MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO DEL CANTON CUENCA. CASO DE ESTUDIO: ABONOS ORGANICOS YOLITA”**, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Administración de Empresas y resolvió aprobar el diseño. Designa como **Director** a la economista **Andrés Ugalde Vásquez** y como miembros del Tribunal Examinador al economista Xavier Patiño Aguilera e ingeniero Benjamín Herrera Mora. En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el **05 de enero de 2018**, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, ~~julio~~ 06 de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

rcr.-



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de **Administración de Empresas**, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **"MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO DEL CANTÓN CUENCA. CASO DE ESTUDIO: ABONOS ORGÁNICOS YOLITA"**, presentado por las estudiantes **Doris Natalia Vele Inga** con código 70970 y **Jenny Viviana Largo Quito** con código 69876, previa a la obtención del grado de **Ingenieras Comerciales**, para el día **LUNES 19 DE JUNIO DE 2017 A LAS 18h40.** La sustentación se realiza en la Aula Adrián Domínguez.

Cuenca, 14 de junio de 2017

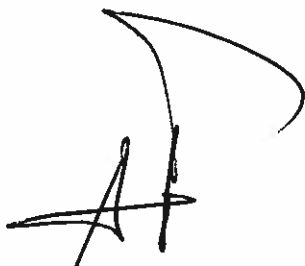

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

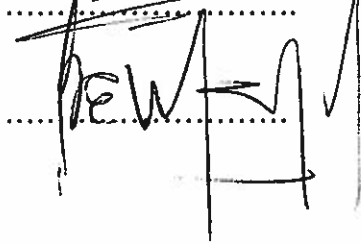
Econ. Andrés Ugalde Vásquez

Econ. Xavier Patiño Aguilera

Ing. Benjamín Herrera Mora

mjmr/


.....

.....

.....

*Comunicado OK.
14-06-2017
Dra. Ríos*

REGISTRO DE LA UNIDAD DE TITULACION ESPECIAL
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FECHA: 14-06-2017

Estudiante: Largo Quito Jenny Viviana y Vele Inga Doris Natalia

Nuevo procedimiento





Lugar de Almacenamiento
F: UDA Calidad/Académico Estudiantes/UTE/Trabajos de Titulación/Registros

Retención
3 años

Disposición Final
Almacenar en nube de respaldos

Cuenca, 13 de junio de 2017
Oficio: EA-1264-2017-UDA

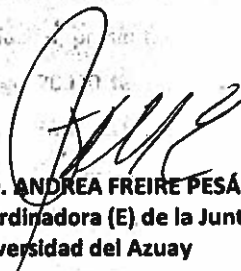
Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Largo Quito Jenny Viviana con código 69876 y ~~Vele Inga Doris Natalia~~ con código 70970 tema: "MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO DEL CANTÓN CUENCA. CASO DE ESTUDIO: ABONOS ORGÁNICOS YOLITA", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Econ. Ugalde Vasquez Andres Francisco
Tribunal sugerido: Econ. Patiño Aguilera Xavier Marcelo
Ing. Herrera Mora Benjamín

Atentamente,


ECO. ANDREA FREIRE PESÁNTEZ
Coordinadora (E) de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Doris Natalia Vele Inga con código 70970 y Jenny Viviana Largo Quito con código 69876
- 1.2 Director sugerido: Econ. Andrés Ugalde Vásquez
- 1.3 Codirector (opcional): _____
- 1.4 Tribunal: Econ. Xavier Patiño Aguilera / Ing. Benjamín Herrera Mora
- 1.5 Título propuesto: "MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO DEL CANTÓN CUENCA. CASO DE ESTUDIO: ABONOS ORGÁNICOS YOLITA"
- 1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

CAMBIA EL OBJETIVO GENERAL DE "MANEJO"
A "MODELO"

ENFATIZAR EL CASO DE ESTUDIO Cuyo metodología.
y definir el alcance

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Econ. Andrés Ugalde

1.6.4 No aceptado

• Justificación:

Tribunal

Econ. Andrés Ugalde V.,

Econ. Xavier Patiño Aguilera

Ing. Benjamín Herrera Mora

Srta. Doris Natalia Vele Inga

Srta. Jenny Viviana Largo Quito

Dra. Jenny Rios Coello
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: día LUNES 19 DE JUNIO DE 2017 A LAS 18h40



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante:** Doris Natalia Vele Inga con código 70970 y Jenny Viviana Largo Quito con código 69876
- 1.2 Director sugerido:** Econ. Andrés Ugalde Vásquez
- 1.3 Codirector (opcional):**
- 1.4 Título propuesto:** "MODELO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROPECUARIO EN EL CANTÓN CUENCA"
- 1.5 Revisores (tribunal):** Econ. Xavier Patiño Aguilera / Ing. Benjamín Herrera Mora
- 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:**

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	✓			
11. ¿Es factible de verificación?	✓			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				



14.¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto	X			
26.¿El presupuesto es razonable?	✓			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.



- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....
.....
.....
Econ. Andrés Ugalde V.

.....
.....
.....
Econ. Xavier Patiño Aguilera

.....
.....
.....
Ing. Benjamín Herrera Mora



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1. Nombre del Estudiante: Jenny Viviana Largo Quito / Doris Natalia Vele Inga

1.1.1. Código: 69876 / 70970

1.2. Director sugerido: Eco. Andrés Francisco Ugalde Vásquez

1.3. Docente metodólogo: Dr. Carlos Wilfrido Guevara Toledo

1.4. Codirector (opcional): Mst. Xavier Esteban Ortega Vásquez

1.5. Título propuesto: "MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO DEL CANTÓN CUENCA". CASO DE ESTUDIO: ABONOS ORGÁNICOS "YOLITA"

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓		✓	
3. ¿Es conciso?	✓		✓	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓		✓	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓		✓	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓		✓	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓		✓	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	✓		✓	
13. ¿Es factible de verificación?	✓		✓	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓		✓	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓		✓	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓		✓	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓		✓	



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓		✓	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	✓		✓	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓		✓	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	✓		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓		✓	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	✓		✓	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓		✓	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓		✓	

OBSERVACIONES METODÓLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

METODÓLOGO

DIRECTOR



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 13 de junio de 2017

Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi/ nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, yo/ nosotros **Largo Quito Jenny Viviana** con C.I. **0302143573**, código estudiantil **69876** y **Vele Inga Doris Natalia** con C.I. **0105922280**, código estudiantil **70970**; estudiante/s de la Carrera de Administración de Empresas, solicito/solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS LAS EMPRESAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO DEL CANTÓN CUENCA". CASO DE ESTUDIO: ABONOS ORGÁNICOS "YOLITA"** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Jenny Largo

Natalia Vele

Estudiante/s de la Escuela de Administración de Empresas



DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **LARGO QUITO JENNY VIVIANA**, con código **69876**, alumna de la
escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado más del 80% de los
créditos de su malla de estudios.

Que, a la señorita **LARGO QUITO JENNY VIVIANA**, le falta aprobar las Practicas Pre-
Profesionales y las siguientes asignaturas para finalizar sus estudios:

EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN II

GERENCIA DE CALIDAD

GERENCIA DE VENTAS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

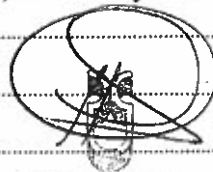
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS

GESTIÓN DE RIESGOS

EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES

Cuenca, 29 de mayo de 2017

Derecho No. 001-010-000118415



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SECRETARÍA

mjmr.-



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **VELE INGA DORIS NATALIA**, con código **70970**, alumna de la
escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado más del 80% de los
créditos de su malla de estudios.

Que, a la señorita **VELE INGA DORIS NATALIA**, le falta aprobar las Practicas Pre-
Profesionales y las siguientes asignaturas para finalizar sus estudios:

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

EMPRENDIMIENTO

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN II

GERENCIA DE CALIDAD

GERENCIA DE VENTAS

FINANZAS INTERNACIONALES

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA

GESTIÓN DE RIESGOS

EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES

Cuenca, 29 de mayo de 2017

Derecho No. 001-010-000118414
mjmr.-



Cuenca, 26 de junio del 2016

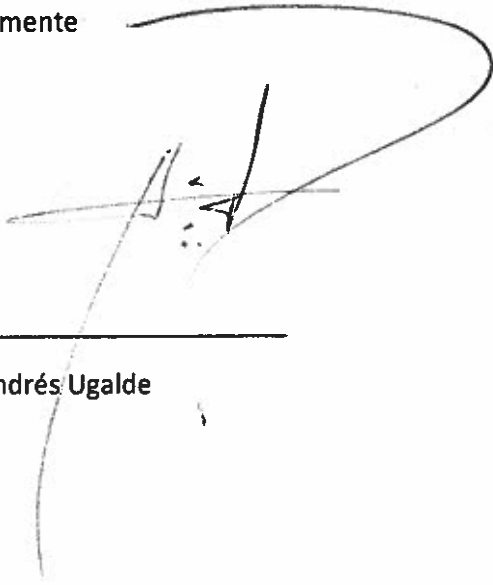
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Andrés Francisco Ugalde Vásquez** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO DEL CANTÓN CUENCA"**. CASO DE ESTUDIO: ABONOS ORGÁNICOS "YOLITA", realizado por la estudiante **Jenny Viviana Largo Quito**, con código/s estudiantil 69876 y **Doris Natalia Vele Inga**, con código/s estudiantil 70970. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente



Eco. Andrés Ugalde



Cuenca, 13 de junio de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Andrés Francisco Ugalde Vásquez** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial denominado, **"MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO DEL CANTÓN CUENCA". CASO DE ESTUDIO: ABONOS ORGÁNICOS "YOLITA"** realizado por el/los estudiante/s **Jenny Viviana Largo Quito**, con código estudiantil 69876 y **Doris Natalia Vele Inga**, con código estudiantil 70970, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Eco. Andrés Ugalde

Cuenca, 13 de junio de 2017

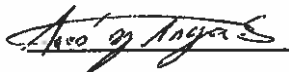
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Inés Yolanda Inga Sigcha, Gerente General/ Representante Legal (o cargo aplicable) de la empresa Abonos Orgánicos YOLITA, autorizo al/la/los estudiante/s Largo Quito Jenny Viviana y Vele Inga Doris Natalia de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero/a Comercial en la empresa, misma que ayudará al/los estudiante/s proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



Yolanda Inga S.



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Modelo de planificación estratégica de las empresas en el
sector agropecuario del Cantón Cuenca.**

Caso de estudio: Abonos Orgánicos “Yolita”

Nombre de Estudiante(s):

Largo Quito Jenny Viviana

Vele Inga Doris Natalia

Director(a) sugerido(a):

Economista. Ugalde Vázquez Andrés Francisco

Cuenca - Ecuador

2017

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Largo Quito Jenny Viviana – Vele Inga Doris Natalia

1.1.1. Código

ua069876 – ua070970

1.1.2. Contacto

Largo Quito Jenny Viviana

Teléfono: 2-386681

Celular: 0988845641

Correo Electrónico: jenny_1993@hotmail.com

Vele Inga Doris Natalia

Teléfono: 4034488

Celular: 0980298427

Correo Electrónico: nataly_dvi@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: Ugalde Vásquez Andrés Francisco

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998639470

Correo Electrónico: augalde@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido: Ortega Vásquez, Xavier Esteban, MST.

1.3.1. Contacto: 0992700373

1.4. Asesor Metodológico: Guevara Toledo, Carlos Wilfrido, Dr.

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

1.1 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Planificación Estratégica

1.9. Título Propuesto:

Modelo de planificación estratégica de las empresas en el sector agropecuario del Cantón Cuenca.

1.10. Subtítulo:

Caso de estudio: Abonos Orgánicos "Yolita"

1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

El presente trabajo tiene el motivo de realizar un análisis diagnóstico del sector agropecuario debido a la necesidad de conocer la situación actual de este mercado y a su vez buscar el desarrollo del mismo.

2.2. Problemática

Durante los últimos 10 años del siglo XXI se ha dado una disminución en el sector agropecuario por la falta de interés y conocimiento por parte de los campesinos provocando que este sector se enfoque a la agroindustria olvidándose de producir por medio del uso de las tierras. Los problemas también tienen que ver con el direccionamiento empírico que se ha venido aplicando al manejo del sector sin tomar en cuenta la necesidad de aplicar un plan estratégico. (INEC, 2014)

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las principales herramientas de la planificación estratégica que podrían aplicarse en el sector agropecuario?

2.4. Resumen

En la actualidad al sector agropecuario no se le ha dado la importancia necesaria pese a que es una actividad importante para el desarrollo territorial y económico del país, además de influir en la forma de vida de las personas de los sectores rurales. Implementar un plan estratégico a este sector ayudaría con el desarrollo del mismo además de otorgar asistencia a las personas dedicadas a esta actividad impulsando la obtención de beneficios económicos y sociales.

El presente trabajo busca desarrollar un plan estratégico para el sector agropecuario y por consiguiente aplicarlo a la empresa Abonos Orgánicos "Yolita" que tiene 15 años en el mercado, la cual debido a los nuevos avances en el sector agropecuario no ha podido cumplir de manera satisfactoria con los requerimientos de sus clientes.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Planeación estratégica es el proceso mediante el cual los administradores obtienen información oportuna con la que toman decisiones oportunamente. Pero ¿de dónde proviene la palabra estrategia? De acuerdo a la historia, inicialmente, la palabra estrategia tiene orígenes bélicos, ya que, fue utilizada por militares en las diferentes guerras de la historia y a su vez esta fue evolucionando conforme el paso del tiempo hasta usarla actualmente en las organizaciones para lograr los objetivos planteados. Entre los

principales objetivos de las organizaciones está el generar utilidades, para esto es necesario saber hacia dónde van, es decir tener definido su direccionamiento estratégico el cual consta de los principios corporativos, la misión y visión de la organización, para que la organización pueda cumplir con sus objetivos y mantenerse dentro del mercado es necesario cumplir con su direccionamiento estratégico, es decir, al cumplir con esto estaría respondido a la interrogante ¿En dónde queremos estar? . Para esto es necesario realizar un diagnóstico empresarial el cual permitirá tomar decisiones acertadas. (Sierra, 2013)

Se ha definido a una empresa como un esfuerzo organizado de personas que producen y venden para obtener una ganancia a cambio de satisfacer una necesidad. En el sector agropecuario es una combinación de conocimiento e información de los recursos naturales como son: tierra, agua, clima, animales, recursos humanos y de capital en un mercado determinado. Para responder la interrogante de la investigación se necesita saber que es planificación estratégica, existen varios conceptos, pero analizaremos los siguientes:

Según (Vicuña, 2012) la planificación estratégica “consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyando la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico.” Pues bien, aquí se ha mencionado el pensamiento estratégico y de acuerdo con el mismo autor se dice que “es como ver una película desde el final, aunque la película todavía no existe, ya que uno mismo la deberá crear.” (Vicuña, 2012, pp.28-30)

La planeación estratégica no es igual para cada empresa; puesto que depende de muchos factores y características de la empresa en la cual se va aplicar. También indica que existen diferentes formas de aplicar la planificación estratégica, y para, “éstos deben ser analizados y adaptados a las condiciones y características especiales de la pequeña empresa o en general, al tipo de negocio en el que se desee implementar.” (López, 2013,p.18)

Por consiguiente, la planeación estratégica es aplicable en cualquier actividad para el caso se enfoca en el sector agropecuario el cual es importante para el impulso de la economía del Ecuador ya que contribuye con el PIB en un 7,78% además, de generar empleo y divisas por las importaciones. El Ecuador en la actualidad busca mejorar sus relaciones exteriores y así tener una gran participación en los mercados internacionales, pero también es necesario conocer que el país necesita generar herramientas de decisión para la planificación, por lo que es prioritario analizar profundamente este sector y sus componentes fomentando la producción de cultivos y de ganado. (INEC, 2014)

Debido a la gran vulnerabilidad que existe en el sector agropecuario del Ecuador, es de vital importancia preocuparse por dicho sector y darle la prioridad necesaria dentro de las políticas públicas, se propone que el sector agropecuario sea considerado como el apoyo primordial para combatir la pobreza rural, y por medio de este garantizar la seguridad alimentaria de la población ecuatoriana contribuyendo con el desarrollo territorial rural considerándolo como una estrategia del crecimiento económico nacional. (Ministerio de Agricultura, 2015)

Luego de analizar las diferentes herramientas de la planificación estratégica coincide como una base guía para el manejo del sector agropecuario y a su vez es aplicable para el caso de estudio propuesto.



2.6. Hipótesis

La planificación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño del sector agropecuario.

2.7. Objetivo General

Realizar un modelo de plan estratégico para las empresas en el sector agropecuario del Cantón Cuenca.

2.8. Objetivos Específicos

1. Analizar la situación del sector agropecuario.
2. Fundamentar teóricamente la planificación estratégica.
3. Desarrollar un plan estratégico.
4. Aplicar el caso de estudio al negocio abonos orgánicos "Yolita".

2.9. Metodología

Está presente investigación se aplicará el método de análisis de casos en la cual se hace una investigación empírica basados métodos cualitativos con el uso de revisiones bibliográficas, artículos, revistas, etc. para poder desarrollar el plan estratégico con la obtención descriptiva del caso sobre las variables que definen la situación del sector agropecuario. Para la obtención de evidencia es importante tener tres principios importantes que son: el uso de múltiples fuentes de evidencia, creación de una base de datos del estudio de caso y establecimiento de la cadena de evidencia.

Para el caso de estudio será necesario realizar una entrevista a la gerente del negocio abonos orgánicos "Yolita" para el respectivo análisis y para desarrollar el modelo de plan estratégico.

2.10. Alcances y resultados esperados

Al analizar el sector agropecuario con las diferentes herramientas estratégicas podemos realizar un modelo de plan estratégico para las empresas en este sector de contribuyendo con la sostenibilidad económica de los productores, socialmente y económicamente con el país y a su vez con el caso de estudio apoyar al crecimiento del negocio abonos orgánicos "Yolita".

2.11. Supuestos y riesgos

Cambios variantes económicos y políticos enfocados en el sector agropecuario.

En caso de cierre del negocio queda teóricamente el modelo estratégico.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Suministros de oficina	\$200	Presentación física de documentos.
Internet	\$150	Investigación bibliográfica de plan estratégico.
Pasajes de bus o taxi	\$80	Movilización.
Llamadas telefónicas	\$150	Comunicación.
Imprevistos	\$100	Varios.
TOTAL	\$680	

2.13. Financiamiento

La fuente de financiamiento corre por cuenta de los autores del presente trabajo de investigación.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Marco teórico

1.1. Definición y características de la planificación estratégica

1.2. Objetivos de la planificación estratégica

1.3. Importancia

1.4. Ventajas de la planificación estratégica

Capítulo 2. Diagnóstico del sector agropecuario

2.1. Antecedentes del sector

2.2. Análisis Macroeconómico.

2.2.1. Análisis PEST.

2.3. Análisis Microeconómicos.

2.3.1. Análisis PORTER.

2.4. FODA.

Capítulo 3. Plan estratégico aplicado al caso.

3.1. Antecedentes.

3.2. Análisis Externo

3.2.1. Macroambiente

3.2.2. Microambiente

3.2.3. Análisis PORTER

3.3. Análisis Interno

3.3.1. Definición de la Misión.

3.3.2. Definición de la Visión.

3.3.3. Valores Corporativos.

3.3.4. Estrategias Corporativas.

3.4. FODA

Conclusiones

Recomendaciones



Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Analizar la situación del sector agropecuario	1.1 Desarrollo de los antecedentes del sector. 1.2 Realización de los objetivos para su respectivo análisis.	Información relevante para el análisis futuro	3 semanas
2. Fundamentar teóricamente la planificación estratégica	2.1 desarrollo de la investigación teórica. 2.2 conocimiento de los beneficios del plan estratégico.	Información para la utilización de las herramientas al plan estratégico.	4semanas
3. Desarrollar un plan estratégico.	3.1 Realización de un análisis interno y externo del negocio.	Creación de plan estratégico para el crecimiento económico y social.	4 semanas
4. Proponer el caso de estudio del negocio abonos orgánicos "Yolita".	4.1 Determinación de filosofía corporativa.	Información para la toma de decisiones empresariales	10semanas
Conclusiones y recomendaciones			3 semanas
TOTAL			24semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA

INEC. (2014). *Metodología de la encuesta de superficie y producción agropecuaria continua*. Obtenido de Metodología de la encuesta de superficie y producción agropecuaria continua: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014-2015/2014/Metodologia_ESPAC.pdf

López, M. E. (2013). Planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial. *El Buzon de Pacioli*.

Ministerio de Agricultura, G. A. (2015). *La Política Agropecuaria Ecuatoriana*. Obtenido de La Política Agropecuaria Ecuatoriana.

<http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADtica%20Agropecuaria%20al%202025%20I%20parte.pdf>

Sierra, E. R. (julio de 2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Obtenido de El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica:
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>

Vicuña, J. M. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC.

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

Jenny Largo

Natalia Vele

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)

Eco. Andrés Ugalde

2.20. Fecha de entrega