



**PLANEACION ESTRATEGICA FINCA MIRAVANTE**

**AUTOR (ES)**

**JUAN JOSE CHAVARRO PUENTES**

**VALERIE TATIANA GONZÁLEZ ÁLVAREZ**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:**

**THOMAS MANFRED TEGETHOFF**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE ECONOMÍA**

**SANTIAGO DE CALI**

**MAYO 15 DE 2019**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	6
MARCO TEÓRICO .....	7
MISIÓN .....	9
VISIÓN .....	9
VALORES .....	9
MODELO CANVAS .....	10
ANÁLISIS EXTERNO .....	11
Análisis PESTAL .....	11
Análisis de oportunidades .....	11
Amenazas .....	15
Análisis de resultados .....	17
ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER .....	18
Rivalidad entre empresas existentes: baja .....	18
Entrada potencial de nuevos competidores: Bajo .....	19
Entrada potencial de productos sustitutos: Alta .....	19
Poder de negociación de los consumidores: Alto .....	19
Poder de negociación de los proveedores: Alto .....	19
Análisis de resultados .....	20
COMPETENCIA RELEVANTE .....	20
ANÁLISIS INTERNO .....	20
Cadena de valor .....	20
Gestión de la cadena de suministro .....	20
Producción y operaciones .....	21
Logística y distribución .....	21
Mercadeo y ventas .....	21
Servicio al cliente .....	21
Margen de utilidad .....	21
I&D en productos, tecnología y sistemas de información .....	22
Gestión de recursos humanos .....	22
Administración general .....	22
Representación gráfica .....	22
DOFA (MATRIZ TOWS) .....	24
Objetivos .....	24
MAPA ESTRATÉGICO .....	27
Indicadores de Cumplimientos de los Objetivos .....	29
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	30
PROPUESTAS .....	31
Corto plazo (Menor a 1 año): .....	31
Mediano plazo (1 a 5 años): .....	33
Largo plazo (5 años en adelante): .....	34
Bibliografía .....	35
ANEXOS .....	36

Matriz PESTAL .....	36
Matriz de 5 fuerzas de Porter.....	37

## **RESUMEN**

Este trabajo se basa en la realización de una planeación estratégica para la Finca Miravante, haciendo el análisis de factores externos, competidores, evaluando las fortalezas y debilidades de la industria ganadera en el sector comercial y regional. Estableciendo la cadena de valor y haciendo un análisis por medio de la matriz DOFA, se identificarán las estrategias adecuadas para que la Finca Miravante explote sus ventajas y oportunidades, y mitigue sus debilidades y amenazas. Finalmente se harán las propuestas pertinentes a corto, mediano y largo plazo, resultado de los estudios y análisis realizados en el presente trabajo.

## **ABSTRACT**

This work is based on the realization of a strategic planning for the Finca Miravante, making the analysis of external factors, competitors, evaluating the strengths and weaknesses of the livestock industry in the commercial and regional sector. Establishing the value chain and making an analysis through the DOFA matrix, identify the appropriate strategies for Finca Miravante to exploit its advantages and opportunities, and mitigate its weaknesses and threats. Finally, the relevant proposals will be made in the short, medium and long term, as a result of the studies and analyzes carried out in the present work.

## **PALBRAS CLAVES:**

Planeación estratégica, producción ganadera, factor tecnológico, productividad, gestión organizacional.

## **KEY WORDS**

Strategic planning, technological factor, productivity, organizational management.

## **INTRODUCCIÓN**

La finca Miravante, es una finca familiar que se encuentra ubicada en el sur de Colombia, en el departamento del Caquetá siguiendo la corriente del río Caguan pasando el municipio de San Vicente del Caguan hasta el corregimiento de Puerto Betania; y cuenta con aproximadamente 375 hectáreas. La finca, al igual que la zona donde se encuentra, se dedica a la actividad de la ganadería (cría de ganado, producción de leche, y ceba de machos) bajo la modalidad de pastoreo, donde el principal alimento es el pasto, también a los cultivos como el plátano, la caña y el cacao. La dirección de dicha finca está encargada de José Efrén Chavarro Mejía, quien también radica como titular del predio.

Debido a que la producción de leche es un proceso bastante tedioso, requiere mayor inversión y recursos, se busca dejar de producir leche para enfocarse más en la cría de ganado lo cual es menos costoso y deja una mayor ganancia, esto se ha podido analizar con el paso del tiempo. La intención al realizar este cambio es generar una mayor participación en el mercado con la cría de ganado para así generar una mayor rentabilidad para la finca.

El principal problema de las fincas en esta zona es que los dueños tienen grandes terrenos que se dedican al sector agropecuario, pero no se tiene una visión clara de desarrollo empresarial, por lo cual las fincas no son eficientes en la producción. Con este proyecto se busca aplicar los procesos y conocimientos adquiridos en la academia y afrontar la situación para sacar ventaja y provecho de esta, para replantear la manera que se puede de visualizar el campo, no solo como una actividad agropecuaria, sino también como una forma de pensar empresarial, donde se prepare para competir

en mercados cada vez más exigentes. Dentro de este enfoque se reconoce que la organización dentro de las empresas es cada vez más fundamental para el progreso de las mismas.

## **MARCO TEÓRICO**

Para nuestro Proyecto de planeación estratégica para la finca Miravante analizaremos 5 herramientas el modelo Canvas, modelo Pestal, las cinco fuerzas de Porter, matriz DOFA y el mapa estratégico; que se han considerado importantes para el desarrollo de este proyecto.

La planeación estratégica se ve como un grupo de actividades que realizan las empresas para que sus recursos se enfoquen en lograr alcanzar sus objetivos planteado, ya sean de estabilidad como de crecimiento. Según (Ward, 2006) la planeación estratégica se considera como una estrategia de negocio en las empresas familiares donde el fundamento estratégico se basa en la propiedad y en la empresa, los aspectos más relevantes para generar crecimiento económico son los empresariales, familiares y del entorno.

Según (Kotler, 1992) “La planificación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo”. La planeación estratégica debe tener un enfoque claro donde los valores de la compañía, la visión y la misión estén orientadas al mismo sentido, para así evitar complicaciones a la hora de desarrollar el plan estratégico planteado. En cuanto a las herramientas empleadas para el plan estratégico: Según (Ferreira, Herrera -, 2015) “El Modelo Canvas, fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito.” Lo que se busca lograr con el análisis de este

modelo es demostrar si la idea de negocio es eficaz y factible. Este modelo es una herramienta que se utiliza mayormente en la implementación de innovación o emprendimiento.

Las cinco fuerzas de Porter se utilizan como herramienta para medir la competitividad de las empresas dentro de la industria y así lograr desarrollar una estrategia de negocio. Según (Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia., 1987)) las cinco fuerzas que describen la competitividad de una empresa son:

Clientes: El poder de negociación de los clientes. Competencia en el mercado: Rivalidad entre las empresas. Nuevos entrantes: Amenaza de nuevos entrantes. Proveedores: El poder de negociación de los proveedores. Sustitutos: Amenaza de productos sustitutos.

Para (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. , 2008)“La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.”

El análisis PESTAL es una herramienta donde se puede analizar y comprender el crecimiento o decrecimiento de un mercado, al igual en qué posición se encuentra, que tal potencial es y qué dirección está tomando la idea de negocio. Identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Esta herramienta sirve para como marco de análisis de toda la situación. Como se plantea en el libro de (Hill, 2009) el propósito de un análisis DOFA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue, o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los

administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre si y después identifican el conjunto de estas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva.

## **MISIÓN**

La finca Miravante es una empresa familiar que busca garantizar la satisfacción de sus clientes ofreciéndoles productos agropecuarios de excelente calidad, logrando rentabilidad y bienestar para los colaboradores.

## **VISIÓN**

En el 2024 la finca Miravante será reconocida por su eficiencia en la producción y administración de los recursos con la certificación de buenas prácticas agrícolas, ganaderas y ambientales, cumpliendo con los más altos estándares de calidad.

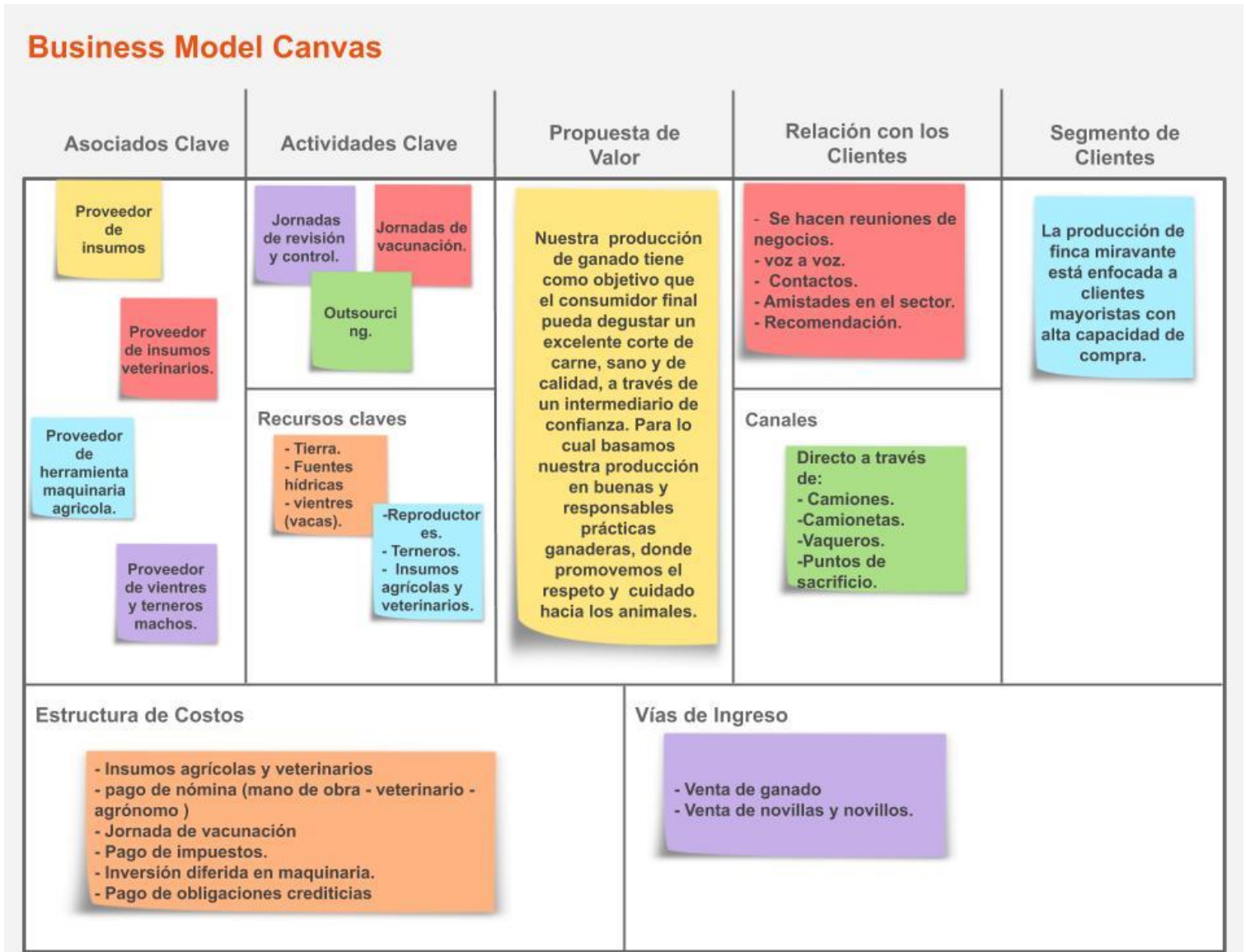
## **VALORES**

Los principios y valores de la Finca Miravante son:

El respeto, la integridad, la honestidad, la solidaridad, la bondad como pilares del ser integral. Principios que permitirán un buen trabajo en equipo, y un proceso de interacción mediante el cual el capital humano de los trabajadores y encargados será potenciado, pudiendo mejorar la eficiencia y avance en los proyectos establecidos, además de un clima laboral que maximizará el bienestar del personal en la finca.



# MODELO CANVAS



FUENTE: Elaboración propia

## **ANÁLISIS EXTERNO**

### **Análisis PESTAL**

#### **Análisis de oportunidades**

##### 1. Entorno político

- Apoyo político al sector ganadero: la propuesta privada de construir un frigorífico que permita la producción de carne en canal en la región (san Vicente del cagan), es una excelente oportunidad dado que aumentara el precio de la carne, se podrá importar la carne dadas las condiciones estándares reglamentarias de calidad que debe tener un frigorífico, incentivando a una producción de mayor calidad. Con el actual apoyo del gobierno a este sector, la realización del frigorífico sería un hecho, ya que en el pasado a falta de apoyo no se ha podido implementar este sistema de producción.
- Subsidios y programas para productores: las iniciativas del gobierno por incentivar la producción agrícola y ganadera ha llevado a la implementación de subsidios y programas muy beneficiosos. Por ejemplo, el subsidio a la producción de leche, o los programas de incentivo para el cultivo de cacao donde regalan semillas he insumos para el mantenimiento del cultivo.
- Donaciones estatales: el programa del estado para incentivar la siembra de árboles maderables, para evitar la tala de monte o selva, y para el beneficio de los agricultores para los cuales el uso de este recurso indispensable. Constituye una doble oportunidad para abastecerse de un recurso escaso tan importante y para contribuir con la preservación del medio ambiente y los ecosistemas de la región.

## 2. Entorno económico:

- Aumento del salario mínimo y de la renta media: el aumento en el nivel de ingresos de los individuos influye directamente en el tipo de bienes que deciden comprar, dado que su poder de adquisición aumenta. Siendo la carne un bien normal, la preferencia de los individuos por este bien es alta, por lo tanto, se prevé que la demanda de carne aumente si los ingresos y renta media aumenten.
- Exportaciones: como en la mayoría de los bienes, en el ganado también hay distintas calidades, dependiendo de propósito de la raza y del cuidado que se le a los animales. La producción de ganado (carne) de alta calidad es una oportunidad excelente para lograr un segmento de clientes más selecto y con mayor disposición a pagar, y también un mejor precio. También se abre la posibilidad de exportar carne de la más alta calidad, ya que estos cortes de carne son altamente apetecidos en el mercado internacional.
- Financiamiento: se encuentra el Banco Agrario y Finagro, institución la cual está dirigida específicamente para el sector agrario colombiano. En ambas instituciones se encuentran excelentes oportunidades y prebendas para el sector agrario y ganadero, como tasas de interés cómodas, cuotas anuales – semestrales o trimestrales, también condonación de intereses a capital si es por un programa de proyectos.
- Adquisición de predio aledaño: este predio cuenta con la característica de ser un terreno alto; es por esto que representa una buena oportunidad para complementar los terrenos de la finca Miravante.

## 3. Entorno social:

- Preferencias del consumidor: a pesar del costo final que tiene para los consumidores la carne res, esta sigue siendo un bien que está dentro de la canasta básica familiar de las familias colombianas, lo cual nos dice que el nivel de preferencia de la sociedad en su mayoría por este bien es muy alto.
  - Segmento alto de clientes: con una producción de carne especializada y de alta calidad se podría alcanzar un segmento de clientes más alto, donde la disponibilidad a pagar por el producto es mayor.
4. Entorno tecnológico:
- Compra de maquinaria: como en la mayoría de las industrias, la implementación de la tecnología aumenta en un porcentaje muy significativo la producción. En el caso del sector ganadero no es la excepción, la implementación de maquinaria como bombas de agua sumergibles para pozos de agua, tractores, paneles solares, riego por goteo, cercas y distribución eléctrica, vagones recolectores, bombas de alto alcance para fumigar, etc. Los beneficios de la adecuada implementación de maquinaria son muy grandes, empezando por la reducción de costos en mano de obra, alimentación, nomina, prestaciones, y en el ahorro de energía; y también con el aumento de la productividad.
  - Tecnificación de procesos: en el sector agrario y ganadero la tecnología permite tecnificar los procesos de producción de alimento para el engorde de ganado, con la pulverización de los alimentos, el ensilamiento, y el almacenamiento de alimento debidamente calculado y porcionado para una proyección de tiempo estimada con anterioridad.

- Implementación de Diques: oportunidad para reducir y controlar las inundaciones en la finca, también da la ventaja de poder usar las inundaciones a nuestro favor para crear bebederos naturales para el ganado.
- Eficiencia en la producción: la oportunidad que brinda la implementación de la tecnología de tener una cadena de producción eficiente evita el desperdicio o la sobreproducción y por supuesto pérdidas; se da gracias a la reducción del riesgo y el miedo a la hora de iniciativas de producción, ya que la producción tecnificada permite el cálculo exacto de insumos y rapidez en la producción, reduciendo así el margen de error a través de una producción eficiente.

#### 5. Entorno ambiental:

- Conveniencia del clima característico de bosque tropical húmedo: como es sabido, las sequías se constituyen en uno de los principales enemigos de la producción agraria. Una oportunidad de la región donde se encuentra ubicada la finca Miravante, es que el clima es tropical húmedo característico de los bosques tropicales húmedos, donde se encuentra el predio, por tanto, la larga temporada de lluvias, y su periodicidad continua y constante es
- Conciencia de buenas prácticas agrícolas, ganaderas y ambientales: en este tema se ha hecho mucho énfasis últimamente por medio de programas del estado, donde se incentiva el uso eficiente de la tierra, y a la producción eficiente también. Por medio de la implementación de charlas educativas, asesoramiento, y acompañamiento en la transición del modelo tradicional al modelo de producción eficiente.

#### 6. Entorno legal:

- Fondo emprender: la aprobación por parte del gobierno de fondos para el emprendimiento, a través del programa fondos emprender. Donde está el gran beneficio de que si el proyecto es realizado bajo unos parámetros predeterminados, el monto de la inversión es totalmente condonado, luego de un control de un año.

### **Amenazas**

#### 1. Entorno económico:

- Fluctuación del nivel de ingresos: las fluctuaciones en el ingreso de los individuos como la reducción del salario real, representa una amenaza para la producción de carne en el país, ya que al ser un bien normal, si cae el ingreso de los individuos también caerá el consumo de este.
- Libre comercio: recientemente se dio el caso de la caída instantánea del precio de la leche para el productor. Este fenómeno se dio por la entrada en cantidades enormes de leche en polvo y lacto sueros, lo cual inundó el mercado tanto en cantidad como en precios mucho más baratos dados la producción tecnificada y subsidios del gobierno a la producción de leche en otros países. El libre comercio sin la debida regulación representa una gran amenaza para la actividad agrícola y ganadera colombiana, otro ejemplo de esto fue el deceso de los cultivadores de sorgo y soya, que con el TLC no podían sostener su producción y por esta razón decidieron cambiar a otros productos más rentables.

- Importaciones: un nivel alto de importaciones de carne, sin la debida regulación por parte del estado en impuestos o a través de otro mecanismo, constituye una amenaza para la producción nacional de carne y la especialización de sector ganadero.

## 2. Entorno social:

- Preferencias por bienes sustitutos: Día a día las preferencias por sustitutos como el pollo y la carne van aumentando; esto por la adquisición de nuevos hábitos de alimentación por corrientes culturales como el veganismo o el taoísmo, o simplemente por una opción adicional como lo es ser vegetariano. También se da la publicidad de otros productos en detrimentos de otros para incentivar su sustitución por el que se le hace dicha publicidad.

## 3. Entorno tecnológico:

- Maquinaria: dados los costos elevados de la inversión inicial para la compra de maquinaria, si no se hace una buena planificación para la compra de esta, esto puede ocasionar un déficit financiero que lleve a problemas en la producción y sostenimiento de la finca.
- Producción no eficiente: el comprar tecnología y maquinaria para la producción y no hacerla de forma debida y eficiente; podría ser una jugada peligrosa pues lo que en principio podría traer muchos beneficios y desarrollo se puede convertir poco a poco en una gran pérdida.

## 4. Entorno ambiental:

- Cambio climático: El cambio climático en la región es en algunas ocasiones muy abrupto, lo cual ocasiona fuertes inundaciones. Esto se convierte en una gran amenaza para la supervivencia de los animales durante un plazo de 3 días, además de disminuir en un 50%

el alimento para los animales, dado que el sistema de ganadería es extensivo (el alimento tarda entre 10 y 20 días para volver a su normalidad).

- Terrenos bajos: Dado que la finca se ubica en una zona de terrenos bajos llamada (vega) que quiere decir que son terrenos a orilla de un buen afluente de agua, es propensa a inundaciones en tiempos de lluvia intensos.

#### 5. Entorno legal:

- Normatividad legal para el manejo del ganado: En el sector ganadero es conocida la normatividad por parte de instituciones como FEDEGAN, las cuales realizan monitoreo de vacunas y sanidad en el sector ganadero. Estas normas implican un gasto por parte del ganadero semestralmente, en vacunas, veterinarios, etc.; los costos de acogerse a la norma pueden ser muy elevados dependiendo del número de cabezas de ganado. También están las regulaciones para el transporte de semovientes. En general la rigidez en estas normas o su posible intensificación en el futuro, representan una amenaza por los costos que se imponen y los obstáculos para el flujo de comercio en el sector ganadero.

### **Análisis de resultados**

En la matriz PESTAL que se encuentra en los Anexos (Ver página 35), calificamos por orden de importancia y efectividad a cada fuerza externa y les asignamos un valor mínimo de 1 y un valor máximo de 10, donde 1 representa poca importancia para la industria o ineffectividad de la finca Miravante para responder a esos factores; y 10, lo contrario.



Se puede identificar que la finca Miravante tiene más oportunidades en la fuerza externa referente a lo tecnológico, y es sumamente relevante para la industria; por otro lado, los aspectos menos relevantes, son los legales.

En este orden de ideas, la finca es más efectiva en la parte legal y menos en la tecnológica. Legalmente la finca es ampliamente flexible y siempre cumple con la reglamentación requerida, mientras que tecnológicamente es inefectiva, debido a la poca relevancia que le da la finca a esta área, pues la finca cuenta con poca diferenciación en este aspecto igual que el sector en general.

Por último, el gráfico PESTAL adjunto, refleja una relación entre la importancia neta y la efectividad promedio, el cual muestra mejor los datos obtenidos. A pesar de que los factores tecnológico y económico tienen la mayor importancia neta, la finca podría ser mucho más efectiva en estos aspectos, para aprovechar estas oportunidades.

## **ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER**

### **Rivalidad entre empresas existentes: baja**

La rivalidad es baja. A pesar de que hay bastantes fincas productoras de ganado, la diferenciación por raza es muy poca por tanto todas se acogen a un mismo precio impuesto por el mercado, y también influye que la demanda por el producto es bastante amplia; lo cual podría explicarse debido a que la oferta es un poco limitada ya que el método de producción es bastante ineficiente (ganadería extensiva). Son muy pocas las fincas en la región que producen una raza de ganado diferenciado o que estén certificadas, razones por las cuales se puede exigir un precio más alto por la producción.

### **Entrada potencial de nuevos competidores: Bajo**

A decir verdad, es muy relativo, ya que al haber pocas barreras de entrada se da la facilidad para que otros productores de ganado entren al mercado, sin embargo, esta entrada no se constituye o más bien no se percibe como competencia, ya que la demanda de ganado es bastante alta, y el precio del ganado es el precio de mercado, aunque puede haber distorsiones en cuanto al precio por la disposición a pagar de los compradores.

### **Entrada potencial de productos sustitutos: Alta**

Dado que el precio de la carne es mucho más elevado que el de sus sustitutos, como el pollo, el cerdo, o el pescado; esto hace que por principio de oferta y demanda haya un alto peligro de que productos sustitutos como los mencionados acaparen buena parte del mercado. Además de las preferencias de los consumidores que algunos casos, es no comer carnes rojas, ser vegetarianos, o también veganos.

### **Poder de negociación de los consumidores: Alto**

Las personas que compran los productos en su etapa primaria son para la Finca Miravante sus consumidores, explicando esto son empresas industriales que compran carne, leche o panela como insumo primario. Dado que los costos de movilización son muy altos, para buscar otros posibles compradores, los productores de la región se ven obligados en la mayoría de los casos a vender al comprador más cercano, el cual aprovecha esta situación para ofrecer un precio más bajo que el de mercado.

### **Poder de negociación de los proveedores: Alto**

El poder de negociación de los proveedores es muy alto, ya que muchos de los productos para el agro colombiano son importados, su producción es escasa en el país, o los costos de transporte son

muy altos. Por lo tanto, son de un precio elevado y una oferta limitada, lo cual desemboca en que los proveedores tengan un alto poder de negociación, y puedan imponer precios un tanto elevados. Cabe resaltar que la demanda de estos insumos es bastante alta.

### **Análisis de resultados**

Los resultados obtenidos muestran que la finca Miravante cuenta con la ventaja de un nivel de rivalidad bajo en el sector, y también en el ámbito de la entrada de nuevos competidores tiene ventaja, ya que en el sector ganadero primario no hay muchos incentivos para la competitividad. Por otra parte, en cuanto al peligro de productos sustitutos, y el poder de consumidores y proveedores, podemos concluir que en este caso la carne tiene sustitutos potenciales muy fuertes, y el poder de los consumidores y proveedores es alto, dado que nos encontramos en el sector primario.

### **COMPETENCIA RELEVANTE**

Productos importados: La carne como materia prima, como también productos cárnicos derivados de la misma. La mayoría de estos productos o carnes en la actualidad son provenientes de países como Estados Unidos, Argentina y Canadá. La diferenciación en el sector es mínima, por cual otras fincas productoras de la región no se constituyen como competencia relevante.

### **ANÁLISIS INTERNO**

#### **Cadena de valor**

#### **Gestión de la cadena de suministro**

- Proveedores de insumos agrícolas.
- Proveedores de productos veterinarios
- Proveedores de capital humano (veterinario – agrónomos – trabajadores)
- Proveedores de material de construcción

### **Producción y operaciones**

- Preparación de alimentos y medicamentos para animales.
- Jornadas de trabajo.
- Actividades adicionales o particulares.
- Gestión organizacional y Administrativa, registro continuo de la contabilidad.

### **Logística y distribución**

- Vaqueros, camionetas y camiones.

### **Mercadeo y ventas**

- Canal directo con los clientes.
- Llamadas.
- Voz a voz.
- Contactos influyentes.

### **Servicio al cliente**

- Reuniones con los proveedores y compradores.
- Cursos y capacitaciones de producción e innovación ganadera.
- Buenas prácticas ganaderas.

### **Margen de utilidad**

- Aprox. 50% de Margen.

### **I&D en productos, tecnología y sistemas de información**

- Innovación en tecnología y procesos de producción.
- Desarrollo de métodos y procesos.

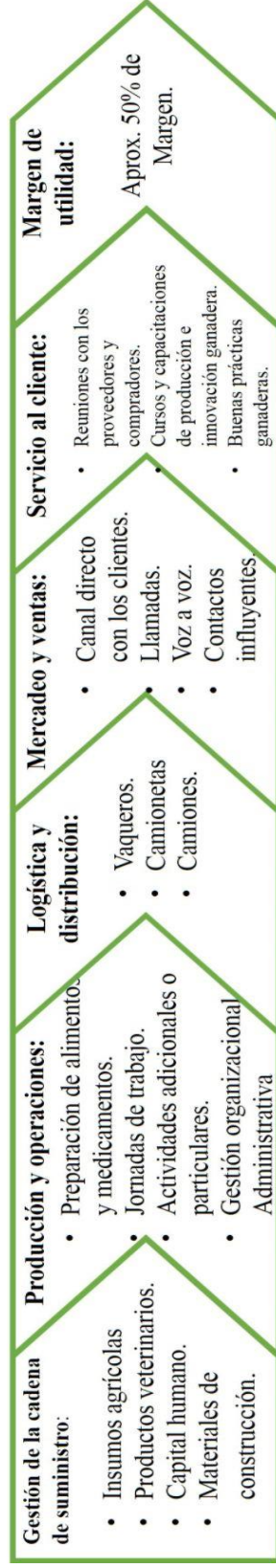
### **Gestión de recursos humanos**

- Buen ambiente laboral.
- Reuniones diarias, directrices de labores específicas, impartición de valores y cultura organizacional.
- Reuniones semanales.
- Capacitaciones esporádicas.

### **Administración general**

- Cobro de la producción mensual y esporádica.
- Pago de nómina.
- Pago a Proveedores.
- Estar al tanto de reglamentaciones

### **Representación gráfica**



**I & D en productos, tecnología y sistemas de información:**

- Innovación en tecnología y procesos de producción.
- Desarrollo de métodos y procesos.

**Gestión de recursos humanos:**

- Buen ambiente laboral.
- Reuniones diarias, directrices de labores específicas, impartición de valores y cultura organizacional.
- Reuniones semanales.
- Capacitaciones esporádicas.

**Administración general:**

- Cobro de la producción mensual y esporádica.
- Pago de nómina.
- Pago a Proveedores.
- Estar al tanto de reglamentaciones

FUENTE: Elaboración propia

## DOFA (MATRIZ TOWS)

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tierras muy productivas.</li> <li>• Excelentes fuentes hídricas.</li> <li>• Zona ganadera.</li> <li>• Alta demanda de ganado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de logística y organización.</li> <li>• Falta de planeación estratégica</li> <li>• Falta de tecnificación en la producción.</li> <li>• Falta de gestión organizacional.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmento alto de clientes.</li> <li>• Tecnificación de producción.</li> <li>• Producción eficiente.</li> <li>• Buenas prácticas empresariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir de carne de alta calidad.</li> <li>• Estandarización de procesos de producción.</li> <li>• Mejorar el aprovechamiento de tierras.</li> <li>• Compra de maquinaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolo de comunicación.</li> <li>• Establecimiento de organigrama.</li> <li>• Capacitación en manejo de recursos humanos.</li> <li>• Capacitación en gestión organizacional.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libre comercio</li> <li>• Producción no eficiente</li> <li>• Cambio climático.</li> <li>• Terrenos bajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir las respectivas certificaciones para poder exportar.</li> <li>• Acciones para mitigar efectos de las inundaciones.</li> <li>• Compra de terreno aledaño (alto).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de logística y organización.</li> <li>• Estipulación de plan estratégico.</li> <li>• Profesionalización.</li> <li>• Implementación en el adecuado y responsable manejo de recursos ambientales.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia

### Objetivos

<b>Para una iniciativa como...</b>	<b>Podrían definirse objetivos como...</b>
<p>Producir de carne de alta calidad.</p>	<p>Implementar reproductores y vientres, de raza tipo carne seleccionada según la preferencia. Esta acción deberá estar realizada para julio del 2019.</p>

Estandarización de procesos de producción.	Para octubre del 2019 deberá estar establecido un pool de actividades diarias, semanales, mensuales y trimestrales.
Mejorar el aprovechamiento de tierras.	Para noviembre del 2019 deberá estar diseñado un plan para mejoramiento de tierras, bajo la asesoría, análisis y estudios de un zootecnista y un agrónomo experimentado.
Compra de maquinaria.	Para octubre del 2019 deberá estar realizada la cotización de maquinaria como: tractor con sus respectivos accesorios, pulverizadora, bombas de riego, etc. Y estar listo el análisis de costo beneficio para saber en qué áreas en que realmente se necesita la maquinaria.
Protocolo de comunicación.	Para octubre de 2019 deberá estar realizado un conducto regular de comunicación, junto con un protocolo para resolución de problemas y toma de decisiones.
Establecimiento de organigrama.	Para agosto de 2019 debe estar establecido un organigrama donde quede clara la estructura organizacional, tanto la jerarquía como la distribución horizontal
Capacitación en manejo de recursos humanos.	Para noviembre de 2019, deberán haberse realizado al menos dos capacitaciones en recursos humanos.
Capacitación en gestión organizacional.	Para noviembre del 2019 deberán haberse realizado 2 capacitaciones en gestión organizacional.
Adquirir las respectivas certificaciones para poder exportar	Implementación de acciones para cumplir con normatividad y adquirir las certificaciones (ej.: certificación halal, certificado de sanidad y salubridad del Ica, etc.), a más tardar en junio del 2019.
Capacitación en el adecuado y responsable manejo de los recursos ambientales.	Para octubre de 2019 se deberán haber realizado al menos dos capacitaciones en el manejo de recursos ambientales ofrecidos por el ministerio de ambiente y desarrollo sostenible u otra institución competente en esta área.



Acciones para mitigar efectos de inundaciones.	Para junio de 2020 deberán estar implementados 3 diques principales y realizadas las respectivas acciones para poner en funcionamiento el drenaje natural dada la geografía del predio.
Compra de terreno aledaño (alto).	Iniciar un ahorro programado a partir de junio de 2019 para hacer el pago inicial por el predio. También buscar 2 medios de apalancamiento financiero con su debida proyección financiera. Cumplimiento de este objetivo para junio del 2020.
Implementacion de logística y organización.	EL proceso de implementación de logística y organización deberá iniciar en julio de 2019. Para diciembre de 2019 deberá haber finalizado este proceso y estar determinado el uso de cada espacio para una actividad en específico como también estar organizado el trabajo cooperativo para que la logística sea impecable y eficiente.
Estipulación de plan estratégico.	Para junio de 2019 deberá estar diseñado un plan estratégico de acuerdo a las necesidades que presenta la finca en este momento, y que demarque objetivos concretos que puedan ser monitoreados y llevados a cabo lo más pronto posible.
Profesionalización	Para noviembre de 2019 deberá estar implementada la ayuda y asesoría profesional en el tema de manejo de ganado y cultivos. Para lo cual es necesario un veterinario, agrónomo y zootecnista. La finca debe contar con esta asesoría profesional para finales del año 2019
Implementacion en el adecuado y responsable manejo de recursos ambientales.	Una vez realizadas las debidas capacitaciones. Para noviembre de 2020 deberán estar implementadas acciones concretas, en cuanto al manejo de aguas, residuos, y gasto de energía; como por ejemplo energía solar atraves de paneles solares, pozos de agua, aprovechamiento de materias primas/desechos, etc. El desarrollo de este objetivo debe iniciar a más tardar enero del 2020

## MAPA ESTRATÉGICO

<p><b>Visión</b></p> <p>Para el año 2024 La Finca Miravante, la finca con mayores estándares de producción en la región, reconocida por su eficiencia en la producción y administración de los recursos con la certificación de buenas prácticas agrícolas, ganaderas y ambientales.</p>
<p><b>Finanzas</b></p> <p>➤ N/A</p>
<p><b>Consumidores y clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Producción de carne de calidad. Implementar reproductores y vientres, de raza tipo carne seleccionada según la preferencia. Esta acción deberá estar realizada para julio del 2019.</li></ul>
<p><b>Procesos internos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estandarización de procesos de producción. Establecer un pool de actividades diarias, semanales, mensuales y trimestrales. Esto deberá estar realizado para octubre de 2019.</li><li>- Implementación de logística y organización. EL proceso de implementación de logística y organización deberá iniciar en julio de 2019. Para diciembre de 2019 deberá haber finalizado este proceso y estar determinado el uso de cada</li></ul>

espacio para una actividad en específico como también estar organizado el trabajo cooperativo para que la logística sea impecable y eficiente.

- Protocolo de comunicación. Para octubre de 2019 deberá estar realizado un conducto regular de comunicación, junto con un protocolo para resolución de problemas y toma de decisiones.
- Para junio del 2019 debe estar realizada la estipulación del plan estratégico. Que contenga las necesidades que presenta la finca en este momento y que demarque objetivos concretos que puedan ser monitoreados y llevados a cabo lo más pronto posible.
- Establecimiento de organigrama. Deberá estar para junio del 2019. Establecer y socializar el organigrama donde quede clara la estructura organizacional, tanto la jerarquía como la distribución horizontal.

### **Innovación y desarrollo**

- Producir de carne de alta calidad. Implementar reproductores y vientres, de raza tipo carne seleccionada según la preferencia. Esta acción deberá estar realizada para julio del 2019.
- Compra de maquinaria. Para octubre del 2019 deberá estar realizada la cotización de maquinaria como: tractor con sus respectivos accesorios, pulverizadora, bombas de riego, etc. Y estar listo el análisis de costo beneficio para saber en qué áreas en que realmente se necesita la maquinaria.
- Profesionalización. Para noviembre de 2019 deberá estar implementada la

ayuda y asesoría profesional en el tema de manejo de ganado y cultivos. Para lo cual es necesario un veterinario, agrónomo y zootecnista. La finca debe contar con esta asesoría profesional para finales del año 2019.

### **Misión**

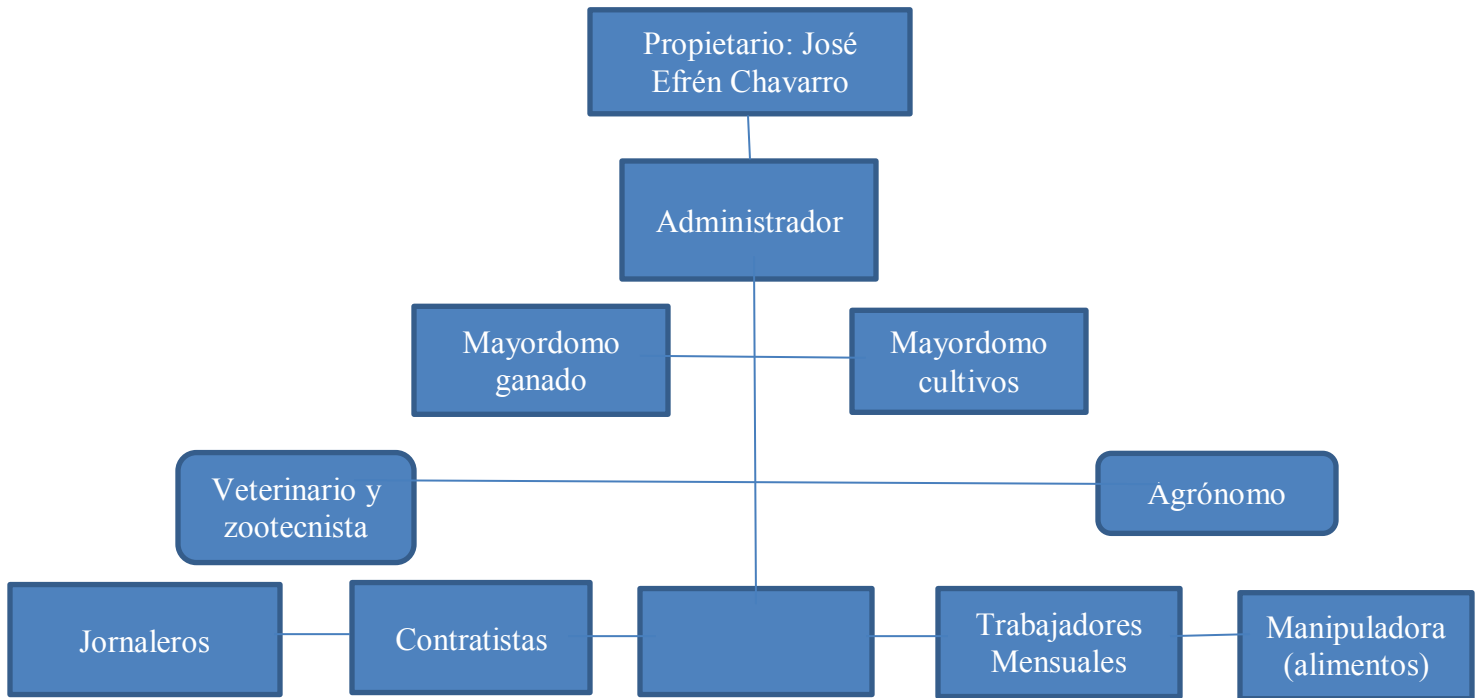
Producir ganado (carne) de la más alta calidad, por medio de la implementación de prácticas empresariales eficientes e integrales en todas las áreas.

### **Indicadores de Cumplimientos de los Objetivos**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Fecha de cumplimiento estipulada</b>	<b>Responsable</b>
<b>Implementación de reproductores y vientres de raza pura tipo carne, seleccionada a preferencia.</b>	# de reproductores y vientres implementados.	2 reproductores y 20 vientres de raza pura	Julio de 2019.	Gerente.
<b>Implementar el organigrama realizado.</b>	¿Se implementó? (Si/No)	Si	Junio de 2019	Gerente.
<b>Implementar plan estratégico.</b>	Dar inicio a por lo menos el 50% de las iniciativas tácticas.	El 50% de las iniciativas tácticas.	30 de junio de 2019	Gerente y administrador general.
<b>Estandarizar procesos de producción</b>	# de procesos estandarizados.	10 Procesos estandarizados.	Octubre del 2019	Administrador general y mayordomo.
<b>Tener por escrito el protocolo de comunicación y el conducto regular, y socializarlo.</b>	¿Se implementó? (Si/No)	Si	Octubre del 2019	Gerente y administrador.
<b>Implementar logística y organización.</b>	Cantidas de planes implementados	15 Planes implementados	Diciembre de 2019	Administrador.
<b>Mejora en maquinaria.</b>	Comprar maquinaria	3 Maquinarias compradas	Octubre de 2019	Gerente y administrador general.
<b>Contratar profesionales en el área de ganado y cultivos.</b>	# de profesionales contratados	5 Profesionales	Noviembre de 2019	Gerente.

FUENTE: Elaboración propia

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



La finca Miravante cuenta con 15 empleados, de los cuales 4 son subcontratados, como lo son el veterinario, agrónomo, maestros de obra, contratista y los jornaleros.

1. Dueño y dirección general: José Efrén Mejía, con más de 30 años de experiencia en el sector agrícola y ganadero.
2. Administrador: En este momento dado la ausencia de personal capacitado, José Efrén se encuentra cargo de las labores administrativas.
3. Mayordomo ganado/cultivos: José Antonio Hernández, con alrededor de 45 años de experiencia. Encargado del manejo y cuidado del ganado y capital invertido que se encuentra en la finca, también del manejo de personal de trabajo que se encuentra en la finca, ya sea contratado o temporal.

4. Veterinario/zootecnista: Aun no está definida una persona fija. Sin embargo los servicios a prestar son de cuidado y control del bienestar del ganado, desde pruebas de virus, vacunaciones, evaluación nutricional y recomendaciones para implementación de vitaminas, sales, alimentos y medicamentos para mejorar la producción y el bienestar del ganado y cabalgares.
5. Agrónomo: No está definida una persona fija, los servicios a prestar de esta persona, son asesorías sobre control de malezas, plagas, y venenos como fungicidas herbicidas, etc. para controlar las afecciones en los cultivos de pasto y otros para mejorar sanidad y garantizar la productividad de estos.
6. Manipuladora de alimentos: Esposa del mayordomo, es la encargada de la manipulación de los alimentos y la alimentación del personal que se encuentre en la finca.
7. Mensualeros: Encargado de las labores y actividades diarias de rutina, mano derecha del mayordomo, brinda apoyo en las actividades que se estén desarrollando en la finca.
8. Contratistas: personal capacitado para labores en específico, para lo cual se pacta un precio por un trabajo global.
9. Jornaleros: Personal de trabajo de los cuales se prestan servicios para tareas básicas o algo complejas ocasionalmente.

## **PROPUESTAS**

### **Corto plazo (Menor a 1 año):**

- Para empezar la finca miravante se debe focalizar en una producción objetivo de solo machos, ya que la producción de ganado macho tiene menores costos en cuanto alimentación, medicamentos, y mano de obra requerida con lo cual se estaría minimizando

en costos producción, y a su vez maximizando ganancias. Se tendría que renunciar a la producción de leche, para aprovechar al máximo el engorde de machos. Ya que la producción de machos es a dos años, la finca se puede apoyar en cultivos alternativos para solventar los costos de mantenimiento de la finca.

- Una segunda medida siendo consecuentes con la focalización en la producción de machos es aprovechar la oportunidad de implementar la producción de ganado de raza tipo carne de la más alta calidad con las debidas certificaciones para el predio y para el manejo de ganado, ya que con esto garantizamos la producción de un nivel mayor de calidad, y con esto aspiramos a un precio mucho más alto, además de construir una lista de clientes seleccionados que traen muchos beneficios para la finca.
- Realizar un estudio para validar la productividad de cultivos alternativos ya presentes u opcionales, para sostenibilidad mensual de la finca.
- El conducto regular para la comunicación o solución de problemas es esencial para poder dar manejo y pronta solución a inconvenientes o problemas que se puedan presentar entre el personal por diversos motivos, teniendo así la opción de implementar lo aprendido en cuanto a gestión organizacional y recursos humanos por parte de las cabezas encargadas de atender cualquier situación que se presente. Las bondades de esto son muchas, ya que situaciones que pueden terminar en un mal ambiente de trabajo, divisiones o despidos; simplemente se minimizan a medida que se sigue el conducto regular y finalmente se puede dar una solución que deje satisfechos a los implicados.
- El establecimiento de roles de trabajo es primordial para brindar eficiencia en el cumplimiento de labores de rutina ya establecidas, y necesarias para el óptimo

funcionamiento de la finca y sus procesos de producción. Para lo cual también es menester contar con la estandarización de procesos, para que cualquiera que sea el encargado de (x) trabajo tenga de entrada unas instrucciones y una guía para realizar su trabajo de forma rápida y eficiente.

- Como en cualquier empresa pequeña o grande, es de vital importancia llevar un sistema contable donde se vean reflejadas todas las transacciones para así poder llevar un control adecuado de los gastos, y saber con certeza cuales son los ingresos. Toda esta información es muy útil a la hora de tomar decisiones de todo tipo para la finca, ya sea para la adquisición de maquinaria, de un predio aledaño, o de deuda para alguna inversión; el saber a ciencia cierta cuales son las cifras, y saber los patrones reales de comportamiento de las finanzas permite tomar sabias decisiones.

**Mediano plazo (1 a 5 años):**

- La adquisición de maquinaria es vital para la implementación Cultivos a gran escala rentables y de alto beneficio, como caña para, arroz, y maíz.
- Se debe realizar el respectivo acondicionamiento de instalaciones para ensilar maíz, como reserva de alimenta para el engorde machos.
- Realizar los procesos de creación de marca para los productos de la finca (empaquete, promoción, publicidad, mercadeo etc.) teniendo en cuenta que se debe tener un factor diferenciador, ya que es algo esencial para un mercado tan competitivo como lo es el de productos del sector primario.



**Largo plazo (5 años en adelante):**

- Realizar una investigación de mercado, que permita la exportación de carne de alta calidad al extranjero. Para lo cual, será esencial encontrar un frigorífico para producción de carne en canal.

## **Bibliografía**

- Ferreira, Herrera -. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Cooperativismo y Desarrollo.
- Kotler. (1992). *Área de Comercialización e Investigación de Mercados*. Dirección Comercial I. 3° L.A.D.E.
- Porter, M. (1987)). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. . Harvard Business Review América Latina.
- Ward. (2006). *El éxito en los negocios familiares*. Bogotá: Editorial Norma.

## ANEXOS

### Matriz PESTAL

	Oportunidades			Amenazas			Impor. Neto	Efect. Neto
	Factor	Impor*	Efec**	Factor	Impor*	Efec**		
P	Apoyo político al sector ganadero	7	4	libre comercio	8	2	6	2.9
	Subsidios a productores.	7	5					
E	Aumento del salario mínimo y renta media	6	5	fluctuación del nivel de ingresos	5	1	11	1.12
	Exportaciones.	7	3	nivel de importaciones	5	2		
	Financiamiento	8	7					
S	Preferencias del consumidor.	9	8	preferencia por bienes sustitutos	5	1	10	-2.25
	Segmento alto de clientes.	6	2					
T	Compra de maquinaria	9	3	maquinaria	8	2	9	6.9
	Tecnificación de procesos	7	2	produccion no eficiente	7	1		
	Implementación de diques	8	3					
	Eficiencia en la producción	8	3					
A	Bosque tropical humedo	6	6	cambio climático	6	2	19	13.52
	Adquisición de predio aldeaño	10	3	terrenos bajos	7	1		
	Donaciones estatales	7	5					
	Conciencia de buenas prácticas agrícolas y ganaderas	9	5					
L	Fondo emprender	7	2	normatividad legal en el manejo de ganado	8	8	-1	0.4
<b>Total</b>	Suma total oportunidades	<b>114</b>	<b>66</b>	Suma total de amenazas	<b>60</b>	<b>20</b>	54	22.59

FUENTE: Elaboración propia

### Matriz de 5 fuerzas de Porter

ENTORNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPORT Neto	EFECT Neto
	FACTORES FAVORABLES	IMPOR. *	EFEC. **	FACTORES DESFAVORABLES	IMPOR. *	EFEC. **		
1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Productos de calidad	5	4	Alto poder de negociacion	6	3	-1	-3,1
2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	N.A			Costos de distribución	7	3	-7	-4
3. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Baja	6	4	Pocas barreras de entrada	3	3	3	-2,6
	Competitividad							
4. AMENAZA DE INTRODUCCIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Preferencia por la carne de res	8	6	Preferencia por la carne de cerdo	5	4	3	-0,5
5. RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA O INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	baja diferenciación	6	5	producción ineficiente	8	4	-2	-1,14
TOTAL	Suma total	25	19	Suma total	29	17	-4	

FUENTE: Elaboración propia