



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA
VIGILADA MINEDUCACIÓN



Plan de gestión con enfoque gerencial para la finca Santa Rosa productora de durazno
(*Prunus persica*) en Cacota, Norte de Santander

Lida Nayibe Gómez Villamizar

Universidad Santo Tomás
Especialización de Gerencia de Empresas Agropecuarias
Bogotá
2024

Plan de gestión con enfoque gerencial para la finca Santa Rosa productora de durazno
(*Prunus persica*) en Cacota, Norte de Santander

Estudiante

Lida Nayibe Gómez Villamizar

Docente

I.A. M.Sc. German Ricardo Paredes Guzmán

Universidad Santo Tomás

Especialización de Gerencia de Empresas Agropecuarias

Bogotá

2024

Dedicatoria

A Dios mi agradecimiento total por el don de la vida por ese inmenso amor que como hija me profesa, a mi madre por su apoyo incondicional y estar ahí cuando más te he necesitado, a la universidad Santo tomas por los grandes conocimientos brindados y prepararnos como profesionales para un futuro con éxito.

Lida Nayibe Gómez Villamizar

Agradecimientos

Con mi más grande admiración y gratitud extendiendo mi agradecimiento al director de mi tesis, al Mg German Ricardo Paredes Guzmán a su consagración como docente y a las excelentes pautas que han estado en la orientación y realización de esta investigación.

Extiendo mi reconocimiento a la universidad de Santo tomas, gran claustro universitario que crea y fomenta la investigación y el análisis profundo para enfrentar los grandes desafíos en todo el territorio nacional.

Resalto con gran aprecio al señor Laurentino granados carrillo propietario de la finca santa Rosa, por permitirme ingresar y realizar las entrevistas a todos sus colaboradores las cuales fueron pilares fundamentales en este estudio.

A cada uno de ustedes mi mayor reconocimiento por haberme permitido crear, desarrollar a través de este escrito todo un éxodo de conocimientos académicos

Lida Nayibe Gómez Villamizar

Contenido

	pág.
Introducción	12
Planteamiento del Problema	14
Descripción de la problemática.....	14
Formulación del problema	19
Justificación de la Investigación	19
Objetivos de la Investigación	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos.....	22
Antecedentes	23
Antecedentes Internacionales.....	23
Antecedentes Nacionales	24
Antecedentes Regionales	26
Marco Teórico	27
Diagnóstico empresarial	28
Plan de Gestión.....	30
Principios de gestión.....	31
El Durazno (Prunus Persica)	32
Marco Conceptual	33
Cadenas agroalimentarias:.....	33
Cadenas alimentarias	33

Cadenas de valor	34
Sistemas de producción:.....	35
Marco Contextual	36
Ubicación del Estudio	36
Marco Legal	38
METODOLOGÍA.....	40
Enfoque de Investigación.....	40
Tipo de Investigación	41
Procedimiento	41
Instrumentos recolección de la información	42
Técnicas de análisis de datos.....	43
Diagnóstico de la gestión empresarial actual a través de la aplicación de DOFA Y	
PESTEL en la finca Santa Rosa	44
Resultados y Discusión.....	57
Estrategias gerenciales de acuerdo con los resultados encontrados en la aplicación de	
DOFA Y PESTEL	63
Formulación del plan de mejora del sistema de producción en cuanto a la eficiencia y la	
toma de decisiones a través de estrategias de gestión empresarial para la finca Santa	
Rosa.	68
Conclusiones.....	111
Recomendaciones.....	114
Referencias	115
Anexos.....	125

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Ubicación de la investigación.....	37
Tabla 2. Fases de elaboración del proyecto	42
Tabla 3. Relación de instrumentos de recolección de Información	43
Tabla 4. Matriz DOFA.....	63
Tabla 5. Análisis PESTEL	67

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Ubicación geográfica con Google Maps.....	37
Figura 2. Fases de la investigación.....	41

Lista de Anexos

pág.

Anexo 1. Entrevista semiestructurada dirigida al propietario de la finca Santa Rosa ..	125
Anexo 2. Entrevista semiestructurada dirigida a empleados de la finca Santa Rosa ..	126
Anexo 3. Respuestas a entrevista	127
Anexo 4. Imágenes de la Finca.....	137

Resumen

La finca Santa Rosa, ubicada en Cacota, Norte de Santander, se destaca por su producción de duraznos (*Prunus persica*), sin embargo, para mantener su competitividad en el mercado actual, es crucial implementar un sólido plan de gestión con enfoque gerencial. En consecuencia, se aborda la necesidad de mejorar los procesos productivos de la finca, así como la importancia de aplicar estrategias de gestión que optimicen la calidad y la eficiencia en la producción de duraznos. El objetivo central de esta investigación fue proponer un plan de gestión con enfoque gerencial para la finca Santa Rosa productora de durazno en Cacota, Norte de Santander. La metodología establecida fue de enfoque mixto y de tipo descriptiva. En los resultados, las entrevistas revelaron desafíos significativos en la hacienda Santa Rosa, incluyendo la escasez de personal que afecta tanto a los trabajadores, que se sienten abrumados durante la cosecha, como al propietario, quien enfrenta dificultades para contratar más empleados debido a los costos asociados. Estos costos adicionales, relacionados con el mantenimiento de árboles y la lucha contra plagas, limitan la capacidad de ampliar el equipo laboral. Aunque los salarios no son competitivos, la falta de mano de obra disponible dificulta encontrar una solución inmediata para este problema. Se concluyó que, en el análisis DOFA y PESTEL de la Finca Santa Rosa la importancia de atender las debilidades internas, al mismo tiempo que se aprovechan las oportunidades externas y se capitalizan las fortalezas existentes para contrarrestar las posibles amenazas.

Palabras claves: plan de gestión, diagnóstico empresarial, DOFA, PESTEL, durazno,

Abstract

The Santa Rosa farm, located in Cacota, Norte de Santander, stands out for its production of peaches (*Prunus persica*), however, to maintain its competitiveness in the current market, it is crucial to implement a solid management plan with a managerial approach. Consequently, the need to improve the farm's production processes is addressed, as well as the importance of applying management strategies that optimize quality and efficiency in peach production. The central objective of this research was to propose a management plan with a managerial approach for the Santa Rosa peach producing farm in Cacota, Norte de Santander. The established methodology was a mixed and descriptive approach. In the results, the interviews revealed significant challenges at the Santa Rosa ranch, including staff shortages that affect both the workers, who feel overwhelmed during the harvest, and the owner, who faces difficulties hiring more employees due to costs. associates. These additional costs, related to tree maintenance and pest control, limit the ability to expand the work team. Although wages are not competitive, the lack of available labor makes it difficult to find an immediate solution to this problem. It was concluded that, in the SWOT and PESTEL analysis of the Santa Rosa Farm, the importance of addressing internal weaknesses, while taking advantage of external opportunities and capitalizing on existing strengths to counteract possible threats.

Keywords: management plan, business diagnosis, SWOT, PESTEL, peach.

Introducción

El desarrollo territorial es un objetivo fundamental tanto del Estado como de la sociedad en general, dado que permite el aprovechamiento del potencial material y humano del que se dispone en una nación. No obstante, para lograr esto es necesario comprender los vínculos y acciones que se dan entre los sujetos sociales, individuales y colectivos que conviven dentro del territorio. De una forma instrumental y más convencional con el mercado, el proceso de desarrollo territorial se requiere al estudio de los circuitos y las cadenas (Fernández, 2021). Aunque este enfoque hacia las cadenas de producción debe trascender la instrumentalización política o económica de los grupos de poder, que ha afectado otros conceptos como los sistemas de producción, las cadenas alimentarias y las de valor.

En este sentido, la producción de durazno en el municipio de Cácuta, en el Norte de Santander, en la mayoría de los casos hay pequeños productores como algunos medianos, pueden contribuir a generar ingresos y empleo, principalmente en el área rural de la zona vereda Mata de Lata. El pasado estudio, procura conocer la situación actual en la que se encuentra la finca Santa Rosa, además, de efectuar un diagnóstico empresarial con la finalidad de elaborar un plan de gestión que permita la mejora del sistema de producción aplicando las estrategias desde el enfoque gerencial. En virtud de lo expuesto, el desarrollo de esta investigación se estructuró en los siguientes apartados: el primero se compone del planteamiento del problema, formulación de la pregunta, justificación y objetivo general, objetivos específicos.

En el segundo apartado se encuentran el marco teórico desde los ámbitos internacional, nacional y regional; en el tercer apartado se detalla la metodología a

utilizar en el desarrollo de los objetivos específicos. Para el cuarto apartado se presentan los resultados. Por último, se describen las conclusiones y recomendaciones, en donde se destacan los resultados obtenidos durante la elaboración de la investigación. Finalmente, se muestran los referentes teóricos que fundamenta la investigación presente y los anexos que complementan la misma.

Planteamiento del Problema

Descripción de la problemática

La agricultura es importante para el desarrollo de los países, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023), *“estima que el sector agrícola emplea a 874 millones de trabajadores en todo el mundo, lo que corresponde al 27,4 % del total del empleo mundial”* (párr. 1). El concepto de agricultura surge en 1945, con la fundación de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), cuyo principal objetivo fue la garantía de la seguridad alimentaria en todo el mundo, por medio del mejoramiento de la productividad agrícola; aunque su enfoque ha venido transformándose para reconocer a su vez la importancia de la sostenibilidad.

De acuerdo a lo anterior y para el caso del durazno, con respecto a las cifras actuales, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA, 2023), estima que para el periodo 2023 – 2024, la producción de duraznos y nectarines puede alcanzar los 23,7 millones de toneladas, gracias a la creciente producción de países como China, Turquía y la Unión Europea en conjunto, siendo estos los territorios líderes en la producción de estos frutos; mientras que, Estados Unidos se ubica en los escaños más bajos de la lista, siendo aprovisionado gracias a las exportaciones realizadas por China y Uzbekistán. De hecho, dada la tendencia de producción en Estados Unidos, se espera que la misma continúe descendiendo hasta aproximadamente las 605.000 toneladas, debido a las dificultades naturales que suelen experimentar los Estados

responsables de la mayor producción de estos frutos, que son: California, Carolina del Sur y Georgia, en donde las heladas invernales suelen ser bastante crudas.

Estas condiciones han hecho que se adopten decisiones sobre las exportaciones, reduciendo su cantidad a 70.000 toneladas; mientras que, las importaciones se aumentaron en 35.000 toneladas (USDA, 2023). Al mismo tiempo, la USDA (2023), advirtió que la producción de la Unión Europea aumentará hasta los 3,1 millones de toneladas, gracias a la recuperación que han tenido Francia y Grecia, frente a los problemas meteorológicos del 2022, representando así una oportunidad para compensar las pérdidas experimentadas por España en donde las heladas de abril y mayo, produjeron un descenso de la producción del 30 %, lo cual supone un descenso de 12.000 toneladas en las exportaciones de este país.

En el caso de Latinoamérica, USDA (2023), informa que la producción chilena ha venido aumentando hasta las 180.000 toneladas, gracias a la finalización de una temporada de sequía que duró varias décadas; aunque por ahora la producción de nectarinas supera la de los duraznos, dado el mayor rendimiento de estos frutos. En el caso de Argentina, el Valle de Uco y Mendoza, han sido las regiones en donde mayor producción se ha presentado, a pesar de que estos territorios suelen invertir especialmente en la horticultura (Instituto de Desarrollo Rural-IDR, 2023). Los datos reportados en la Figura 1 son cifras de superficie productiva de las variedades de durazno más importantes que se cultivan en estas provincias (Pavie Catherine, Bowen, Andross, Loadel, Ross, Dr. Davis, Carson, Hesse). Se observa que hubo una disminución significativa en la superficie productiva pasando del año 2016 con 161.665 (7000 ha) a 104.887 (4800 ha) en el año 2024 (IDR, 2023).

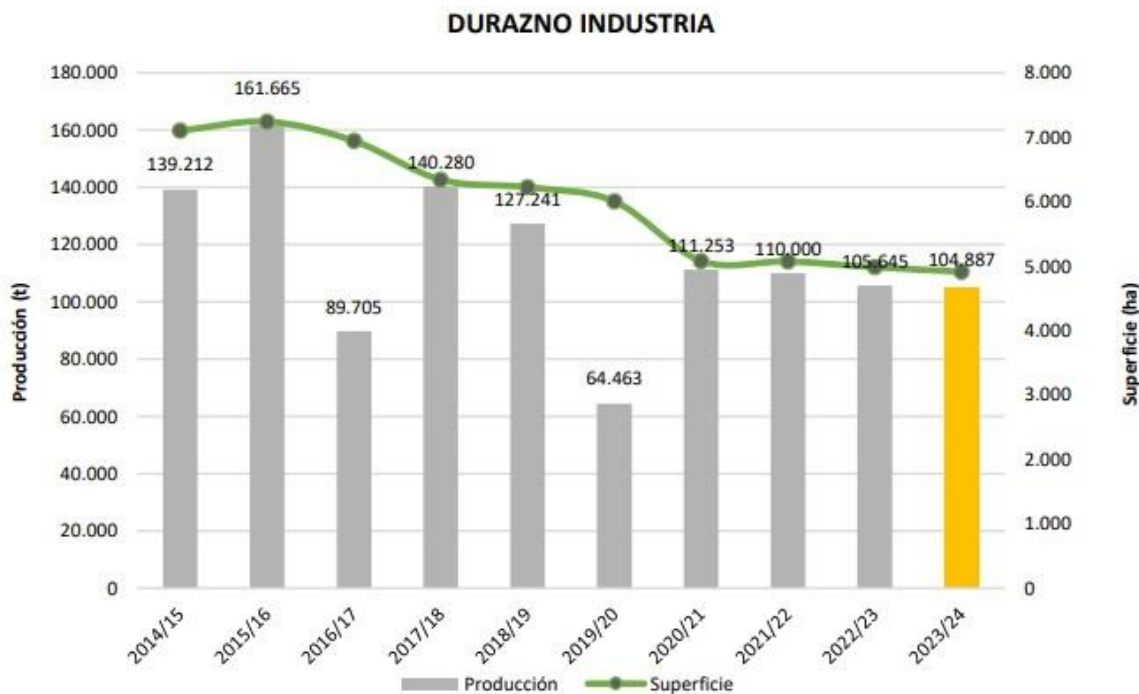


Figura c. Evolución de la superficie productiva con durazno para industria en Mendoza y estimación de la producción, temporada 2014/15 a 2023/24

Fuente: IDR (2023).

La producción se ha mantenido estable a lo largo de los últimos cuatro años, pese a las contingencias climáticas, dado que los productores han realizado el debido manejo técnico para minimizarlo. No obstante, ha sido imposible prevenir la caída de frutos por efecto del zonda que ha tenido lugar en el territorio, con especial impacto en el Valle de Uco, durante las etapas de floración y fruto (IDR, 2023). Mientras que, en Colombia, un país con condiciones idóneas para la producción agrícola, se ha experimentado un despojo significativo en la participación de este sector dentro del Producto Interno Bruto (PIB); siendo que durante 1965 la contribución del sector agrícola era del 68 % y para 1975 ya había disminuido hasta el 24 % (López et al., 2020); ya para 1990, la participación disminuyó al 18 % y en el 2022, se hallaba en el 6 %, lo cual se puede explicar principalmente debido al bajo grado de tecnificación en

inversión en el sector, además del mal estado de las vías terciarias que dificultan sobremanera el transporte del producto (Bancolombia, 2023).

La FAO señala que Colombia tiene el potencial para convertirse en una de las grandes despensas del mundo, al ser uno de los siete países latinoamericanos en los que existe mayor cantidad de áreas cultivables (Caicedo, 2019). Este país cuenta con una enorme variedad de frutos de interés para el mercado mundial; sin embargo, aquel que ha venido cobrando mayor importancia en los últimos cuatro años, ha sido el durazno, con un aumento de su producción del 18,4 %; siendo Norte de Santander, el Huila, Cundinamarca, Santander y Boyacá, los departamentos con más hectáreas contribuido a este crecimiento; siendo este último solamente aquel que aporta el 43 % de toda la producción (Vega, 2022).

De igual modo, el Instituto Colombiano Agropecuario - ICA (2023), indica que tan solo en el territorio entre Santander, Norte de Santander y Boyacá, se concentran 2.131 hectáreas en las que se cultiva durazno; que es lo equivalente al 71,9 % del área cultivada de este fruto en todo el país. A pesar de lo anterior, Colombia, de acuerdo con el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM, 2024), se espera que durante principios del 2024 el país enfrente una temporada de sequías y heladas ocasionadas por el fenómeno del niño, que afectarán alrededor de 50.000 hectáreas de cultivo de café, pasto, durazno y tomates, entre otros; por causas como el estrés hídrico, representando una potencial pérdida de entre el 40 y el 60 % de la producción, tal como lo indica el Ministerio de Agricultura (IDEAM, 2024).

Por su parte, en el Norte de Santander, el cultivo de durazno dinamiza la economía porque es una significativa fuente de ingresos para los agricultores en esta

zona, quienes contratan personal local, lo que mitiga la migración de sus pobladores a zonas rurales. Este departamento es el segundo mayor productor de durazno y participa con un aproximado del 37 % en la producción en Colombia, según los datos más actualizados presentados por el Ministerio de Agricultura (2022). Desde el año 2015, se han distribuido 830 hectáreas para su sembradío, así: Pamplonita con 82 ha; Pamplona con 43 ha; Chitagá con 236 ha; Silos con 170 ha y Cácuta con 210 ha, teniendo en estos dos últimos municipios gran relevancia en el sector económico agrícola (Quevedo et al., 2017).

Su cultivo se efectúa gracias a propietarios de parcelas, quienes cosechan de forma manual (Puentes et al., 2015; Villamizar, 2018) y su comercialización se lleva a cabo para elaboración de jugos naturales, conservas, entre otros (Peñaranda, 2019). Uno de estos propietarios es la Finca Santa Rosa en Cácuta, Norte de Santander, que, a pesar de la alta demanda de duraznos y el potencial productivo de esta productora, se enfrenta a múltiples desafíos que obstaculizan su gestión eficiente y su capacidad para alcanzar su máximo rendimiento. Es preciso mencionar que, con respecto a gestión, la finca también presenta problemas al carecer de un plan estratégico de comercialización que permita la identificación de oportunidades de mercado y apoye en el establecimiento de alianzas estratégicas y relaciones con potenciales compradores que promuevan el posicionamiento de la marca y sus productos de manera efectiva. Teniendo en cuenta estas consideraciones, se elaboró un plan de gestión para el productor de durazno.

Formulación del problema

¿Qué aspectos debe incluir el plan de gestión para la finca Santa Rosa productora de durazno en Cácuta Norte de Santander?

Justificación de la Investigación

En la década de los 80, los frutales caducifolios se iniciaron en Colombia por productores particulares, el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA) y la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Miranda et al., 2013). Uno de los departamentos más importantes para este tipo de producción, es Boyacá porque cuenta con más de 50 años de experiencia acumulada (Puentes, 2016). El segundo departamento más relevante es Norte de Santander, específicamente en la provincia de Pamplona, donde el durazno es el sustento económico de su población (Miranda et al., 2019) y de hecho, Cácuta también ha sido parte del mismo porque contribuye continuamente en el mejoramiento de la economía tanto de pequeños como de grandes productores (Antonilez, 2016).

La finca productora de durazno Santa Rosa, enfrenta una serie de desafíos y problemáticas que afectan su eficiencia y rentabilidad, sobre todo la falta de gestión porque no se consideran aspectos como el registro de compra de insumos, lo que hace que no tenga control sobre los recursos que se utilizan a la hora de producir. Tienen, deficientes procesos por falta de tecnología, lo que disminuye su productividad; no hay posibilidad de crecer o expandirse porque no abren nuevos mercados, ni se evidencia transformación de la fruta.

Adicionalmente, no hay una constitución legal como empresa y, por tanto, sus actividades son informales, lo que puede hacer que el productor tenga inconvenientes administrativos o legales. No cuentan con una seleccionadora de durazno ni transporte especializado, lo que incrementa los costos, pese a que tienen ocho colaboradores (1 administrador, un ingeniero y 6 colaboradores recolectores), no se cuenta con una planificación de la siembra y se presenta una distribución irregular de producción, lo que genera desestabilidad en su economía y sobre todo no hay una gestión eficiente y sostenible.

En este contexto, es de vital importancia diseñar de un plan de gestión para la finca Santa Rosa, productora de durazno en Cácuta, Norte de Santander, que motive a los demás agricultores a crear planes similares o a participar en la gestión de nuevas estrategias. En consecuencia, es primordial verificar la relación entre costo beneficio para verificar la existencia de beneficios económicos (Fischer, 2018); así como apoyar el crecimiento del productor y sus colaboradores. El diseño de un plan de gestión para la finca Santa Rosa, supone una oportunidad en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región, porque permitirá impulsar el desarrollo de la finca y obtener una mayor producción, lo que requerirá de más personal; así como la optimización de las prácticas agrícolas.

Así también, desde el impacto social se justifica porque incrementará la productividad y los ingresos tanto del propietario de la finca como de sus colaboradores; además un plan de gestión también ayuda en la promoción de buenas prácticas agrícola, lo que tendrá efectos positivos en el medioambiente, y garantizará la conservación del ecosistema a largo plazo.

Por otro lado, la relevancia tecnológica se presenta en la presentación de tecnologías agrícolas modernas y prácticas innovadoras que incrementen la producción, reduzcan costos operativos y mejore la calidad del producto. De esta forma, la finca obtendrá un mayor rendimiento, competirá en el mercado, contribuyendo en la oferta de empleo a la población a su alrededor.

Desde una perspectiva práctica, este trabajo permitirá al propietario de la finca, asignar y utilizar de mejor forma los recursos con los que dispone como su personal, la tierra, el agua, entre otros.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan de gestión con enfoque gerencial para la finca Santa Rosa productora de durazno en Cacota, Norte de Santander.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la gestión empresarial actual a través de la aplicación de las herramientas DOFA Y PESTEL en la finca Santa Rosa.

Generar estrategias gerenciales de acuerdo con los resultados encontrados en la aplicación de las herramientas de DOFA Y PESTEL.

Formular un plan que permita la mejora del sistema de producción en cuanto a la eficiencia y la toma de decisiones a través de estrategias de gestión empresarial para la finca Santa Rosa.

Antecedentes

Antecedentes Internacionales

En los antecedentes internacionales se menciona el artículo elaborado por Ojer y Viera (2023), bajo el título “*Interacciones entre las dinámicas del sector del durazno para industria y el desarrollo económico del Valle de Uco*” para la Revista Cuyonomics en Argentina. Este trabajo analiza la interacción entre la cadena del durazno para industria y el territorio del Valle de Uco, y se basa en estudios de prospectiva, en fuentes secundarias y en entrevistas a referentes calificados. Con esto en mente, además de la revisión del material secundario, se aplicaron cinco entrevistas a referentes calificados del sector del durazno y el frutícola.

Este estudio demostró la existencia de indicadores positivos en el crecimiento de la producción primaria del Valle de Uco, lo que supone una clave competitiva territorial importante frente a otras producciones frutícolas. En conclusión, existe un mejoramiento significativo en el rendimiento respecto a la variable económica; sin embargo, la falta de tecnificación en procesos como la poda, el raleo y la cosecha, debe ser compensada con una alta inversión en mano de obra que pone a este cultivo en desventaja, comparándolo con otros como las vides y los nogales.

De igual modo, Arredondo (2021), presenta la investigación titulada “*Diagnóstico y mejora empresarial de la empresa Comercial Karoda*” para la Universidad de Lima en Lima. El objetivo principal fue diagnosticar a la empresa Comercial Karoda identificando cuáles son los problemas principales, aprovechando las fortalezas que posee y mitigando los factores que limitan el desarrollo de la empresa en los futuros años. Para

ello se hizo una investigación de enfoque cualitativo aplicando entrevista tanto al dueño de la empresa como a los trabajadores; demostrando que los problemas más representativos de la empresa se hallan en los procesos operativos y comerciales; debido a obstáculos en la logística interna de compras e inventarios, actividades que dependen significativamente de la demanda en el mercado.

En conclusiones, para controlar los problemas de logística interna, es preciso primero planificar la demanda, disminuyendo así el grado de improvisación en la gestión. El aporte de este trabajo radica en la propuesta de un sistema de seguimiento continuo basado en indicadores y herramientas técnicas que permiten observar de manera precisa y oportuna el progreso de los procesos. Con esto se logra garantizar una adecuada implementación de la iniciativa, dado que la misma puede corregirse en caso de que se aleje de los parámetros previstos y amenace el cumplimiento de los objetivos.

Antecedentes Nacionales

Entretanto, Berben et al., (2021) presentan el artículo científico titulado *“Aplicación de un diagnóstico empresarial para identificar y analizar falencias organizacionales”* para la Revista BILO de la Universidad de La Costa. El objetivo fue conocer su estado actual, e identificar deficiencias en estas cinco áreas, para proponerles mejoras. Metodología de enfoque cuantitativo por medio de una encuesta teniendo en cuenta cinco ámbitos principales, los cuales fueron: 1. Organizacional, 2. Calidad, 3. Comercial, 4. Procesos, 5. Económico financiero.

Este proceso permitió observar las falencias que presentaba la empresa, para así, a partir del análisis de las cinco áreas propuestas, formular posibles soluciones que

se pusieron a consideración de la junta directiva de la empresa objeto de estudio. Como conclusión, es posible afirmar que los procesos diagnósticos resultan de gran utilidad para el reconocimiento oportuno y preciso de los problemas que puede estar afrontando la empresa o aquellos que podría afrontar en el futuro. La importancia de este artículo se destaca en el uso de actividades diagnósticas para el reconocimiento de los problemas de gestión y operatividad que pueda experimentar una empresa, para a partir de los mismos formular planes de acción o corrección.

Así mismo, López et al., (2020), sustentan la investigación titulada “*Propuesta para fortalecer la competitividad del durazno en Boyacá, basado en el modelo argentino*” en la Universidad Agustiniana en Bogotá. Por medio de esta investigación se analizó la cadena de valor del durazno de Argentina con el propósito de fortalecer la competitividad del durazno boyacense; lo cual fue posible gracias a la puesta en marcha de una investigación documental, de libros, periódicos, grabaciones, revistas y material audiovisual; abordado con técnicas descriptivas y explicativas que permitieron reconocer el estado del sector productor de durazno en Boyacá.

Los hallazgos obtenidos sugieren que la cadena de valor del durazno en Boyacá experimenta problemas en las etapas de producción primaria e industrial, comprometiendo su competitividad y sus posibilidades de penetrar en el mercado internacional. Se concluyó, que una forma en la que podrían superarse estos obstáculos sería adoptando el modelo argentino, reconocido por su competitividad en los ámbitos de producción, transformación y comercialización del durazno. Esta investigación ha sido considerada dado que ofrece alternativas para el mejoramiento de

la productividad del sector de producción de durazno, por medio de la replicación de estrategias que han demostrado efectividad en la región sur americana.

Antecedentes Regionales

En el ámbito regional, Flórez y Ochoa (2022), elaboran el artículo de investigación titulado “*Diagnóstico de Buenas Prácticas Agrícolas y Ambientales en los sistemas productivos de papa y durazno de tres veredas del municipio de Chitagá, Norte de Santander*” para la Revista Ciencia y Tecnología Agropecuaria. El presente estudio se propuso evaluar el grado de implementación de buenas prácticas agrícolas en 40 fincas distribuidas entre las veredas de presidente, Llano Grande y Carrillo; de las cuales 20 se dedican a la producción de papa (*Solanum tuberosum* L.) y 20 al durazno (*Prunus pérsica* L.); después de la aplicación de una serie de actividades de capacitación.

Los resultados permitieron observar que la deficiente gestión ambiental en algunas comunidades es el resultado de falta de programas de capacitación por parte de las instituciones pertinentes; a lo que en respuesta se han implementado medidas como la de la caseta ambiental, que ha permitido reducir significativamente la contaminación causada por los residuos de los insumos agrícolas. En conclusión, las fincas requieren apoyo en el mejoramiento de sus operaciones para obtener certificaciones sobre dichas propiedades, que les permitan acceder con facilidad a los precios y recolectar los insumos que pueden ser reciclados. El aporte de este artículo radica en el reconocimiento de la responsabilidad que tienen las instituciones de orientar a los productores para que hagan un uso adecuado del suelo.

Mientras que, Díaz (2020), desarrolla la investigación titulada “*Análisis de la cadena de suministro en la producción de durazno en la provincia de Pamplona, norte de Santander*” para la Universidad de Pamplona en Pamplona. El fin de este trabajo fue analizar la cadena de suministro en la producción de durazno. Actualmente, no se consideran diferentes variables de distinta índole como la gestión de la información, el control de inventarios, la planificación de la demanda, la tecnificación, entre otros, que tienen un efecto importante en el rendimiento de cada una de las etapas de la cadena de suministro y en la rentabilidad que pueden alcanzar los productores.

Con esto en mente, se aplicaron encuestas, entrevistas y la observación directa para así profundizar, clasificar y detallar tanto el proceso productivo, como los actores que intervienen en el mismo. La realización de una matriz DOFA con los resultados obtenidos, permitió apreciar que la provincia de Pamplona presenta fortalezas en la calidad de su suelo; mientras que su mayor debilidad es la baja inversión que tienen las prácticas agrícolas y la adopción tecnológica. Como conclusiones, es posible afirmar que este territorio tiene un alto potencial agrícola, pero requiere de apoyo institucional. La importancia de este trabajo se halla en la descripción de las fortalezas, debilidades, obstáculos y oportunidades que tiene Norte de Santander.

Marco Teórico

El marco teórico que se presenta a continuación ofrece la estructura conceptual que requiere la presente investigación, para poder abordar los desafíos concretos que se identifiquen en la finca objeto de estudio; para formular estrategias que permitan impulsar su crecimiento y garantizar su sostenibilidad.

Diagnóstico empresarial

El Diagnóstico Empresarial es un análisis profundo de la historia y situación actual de una empresa u organización, que busca comprender su verdadera posición. Según Loroño (2024), su propósito es identificar fortalezas y áreas de mejora para estimular el crecimiento y calidad de sus servicios o productos, alinearse con sus metas y mejorar su eficiencia. Es una herramienta valiosa que implica una evaluación detallada y objetiva en el lugar de trabajo, con el objetivo de tomar medidas que promuevan la mejora continua de la organización. Se realiza por diversas razones, como el crecimiento de la empresa, certificaciones, alineación con objetivos, mejora de la calidad, adopción de tecnologías, marketing, diversificación, y medición de rendimiento.

El Área de Diagnóstico Empresarial y Organizacional es el punto de partida para emprendedores y empresarios que buscan servicios de diagnóstico organizacional. Su función es ofrecer servicios adaptados a la situación específica de cada cliente, basados en un diagnóstico integral. Posteriormente, canalizan a otros servicios según sea necesario para el desarrollo de la organización. Su objetivo es potenciar el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas a través de diagnósticos, detección de necesidades, consultoría y asistencia técnica. Es por ello, relevante que las micro, pequeñas y medianas empresas según Medina et al (2020), consideren los diagnósticos empresariales, ya que la planificación efectiva depende del desarrollo organizacional, que involucra la identificación y evaluación de cambios y resultados. Así también se observa que el modelo de diagnóstico organizacional de gestión por

procesos es una técnica útil para diagnosticar y evaluar las incertidumbres del entorno competitivo.

Se resalta que es importante considerar unos elementos de diagnóstico que permitan tomar decisiones estratégicas, a partir de la información obtenida y para tal efecto, hacer un análisis DOFA, de acuerdo con Arrieta et al (2021) *“ayuda a identificar cuáles son los puntos fuertes y debilidades que tiene la organización es decir el análisis interno de ella, las oportunidades y amenazas que hacen parte del análisis externo”*. La matriz DOFA es utilizada por organizaciones para identificar factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan su futuro. Estos factores ayudan a determinar estrategias como aprovechar fortalezas, superar debilidades, aprovechar oportunidades y evitar amenazas. El análisis DOFA es esencial para la toma de decisiones y la planificación estratégica, permitiendo identificar necesidades y plantear objetivos para alcanzar metas. La formulación estratégica implica identificar factores internos y externos para crear objetivos y estrategias que aprovechen fortalezas y superen debilidades, logrando así el desarrollo a largo plazo y la ventaja competitiva.

Otro recurso es el análisis PESTEL, el cual según Giraldo et al (2022), *“esta herramienta resulta ser muy útil para las empresas, dado que les permite entender el entorno en el cual van a desarrollar sus actividades y para determinar las oportunidades o amenazas que se encuentran”*, es así como se pueden observar las oportunidades con la finalidad de mitigar las amenazas. Los entornos externos requieren análisis por parte de las organizaciones para enfrentar factores negativos que puedan dificultar sus actividades. Por ello, surge la necesidad de contar con una

gerencia estratégica enfocada y empoderada. El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que ayuda a los especialistas a tomar decisiones ejecutivas sobre un producto, negocio o concepto al resaltar los factores que pueden afectar su éxito potencial. Es útil para que las empresas comprendan su entorno y determinen oportunidades y amenazas. Además, debido a las problemáticas externas, surgen otras herramientas como las cinco fuerzas de Porter, que ayudan a las organizaciones a medir la competencia y adaptarse a entornos complejos.

Plan de Gestión

Toda organización sin importar su envergadura requiere de un plan de gestión que garantice el cumplimiento eficaz de sus operaciones; aunque el plan diseñado para una organización pequeña resulta evidentemente mucho más sencillo que el que se estructuraría para una empresa mucho más grande; no obstante, el objetivo es el mismo, dar cumplimiento a la misión de la organización y a las operaciones diarias necesarias para que la primera logre completarse (Rabinowitz, 2022). De la misma manera, Andrés E. Miguel (2005), conceptualiza el plan de gestión, señalando que se trata de un documento en el que se describen acciones específicas que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales; definiendo actividades prioritarias y asignando tanto recursos como responsabilidades y plazos. Su contenido básico se resume en: una justificación, visión del plan, diagnóstico, prospectiva, objetivos, estrategias, políticas, programas y proyectos del plan.

Según PMBOK (2021), el plan de gestión contempla acciones para la definición, integración y coordinación de los planes subsidiarios de un proyecto; además de definir la manera en la que el mismo debe ser implementado, supervisado, controlado y

terminado. Desde el punto de vista de Drudis (2019), la gestión de proyectos se enfoca en la resolución de problemas a partir de su simplificación; haciendo uso de técnicas como la planificación, la evaluación, la ejecución y el control, con las cuales es posible disminuir la incertidumbre, optimizar la utilización de los recursos y así garantizar el cumplimiento de los objetivos dentro del alcance propuesto. Así mismo, indica Rabinowitz (2022), que un plan de gestión consolida la visión que se tiene sobre la mejor manera en la que se pueden adelantar las actividades dentro de una organización, tanto a corto como a largo plazo; dentro de las medidas que se pueden encontrar dentro de un plan de gestión, se encuentran: la administración de los recursos financieros, el control de las tareas cotidianas y la calidad del trabajo de los colaboradores.

Principios de gestión

La gestión de una organización supone procesos como la automatización de los procesos, el escalamiento del negocio a través de la toma de decisiones estratégicas. Ahora bien, de acuerdo con Ruíz (2017), las empresas de explotación agrícola suelen tener un eje comunitario o familiar del que depende la jerarquía de la organización; por lo que, dentro de las ciencias de gestión, es importante tomar en consideración el factor familiar dentro de la toma de decisiones de una empresa agrícola. No obstante, el carácter familiar de la explotación, debido a la propiedad de los medios de producción; hace que los mismos productores asuman parte considerable del trabajo, lo cual se encuentra en contra de la lógica de desarrollo del capital y compromete la productividad y el crecimiento (Ruíz & Velasco, 2019).

Por otro lado, la conducción de la explotación es un proceso que requiere de una continua adaptación, dado que el proceso de decisión depende significativamente del uso de la información obtenida tanto de los fenómenos biológicos como económicos; demostrando la estrecha relación que existe entre la figura de la familia y la explotación; al respecto Brossier et al (2017), señalan que el sistema familia – explotación, se basa en la preservación del patrimonio, por medio del cumplimiento de tres funciones básicas a lo largo del ciclo de vida de la explotación, que son: el consumo, la producción y la acumulación.

El Durazno (Prunus Persica)

Clasificado como una de las especies frutales caducifolias que pueden ser cultivadas tanto en los territorios templados del hemisferio norte, como en la alta montaña de los trópicos y subtrópicos del hemisferio sur. Se trata de un fruto nativo de China, que fue posteriormente introducido en Persia a través de la ruta de la seda y finalmente a Europa, desde donde los conquistadores lo trasladaron a América en el siglo XV; este cultivo es uno de los que mayor crecimiento ha experimentado dentro de los productos frutales caducifolios en el mundo (Pinzón et al., 2019). Tal como puede esperarse, el principal productor de este fruto es el territorio del que es originario; seguido de Italia en Europa y Chile en Latinoamérica; aunque otros países de esta región que compiten por el liderazgo son: México, Brasil y en menor escala Colombia (Africano et al., 2016).

Por su parte, Patiño y Miranda (2018) indican que en Colombia, la producción de durazno se distribuye a lo largo de diferentes ecorregiones, lo que implica una gran diversidad de cultivares con origen desconocido; además, el grado de tecnificación

entre cada región varía significativamente, lo que también afecta la producción y el nivel de desarrollo. Sin embargo, es posible mantener una producción constante a lo largo del año, gracias a la ubicación geográfica de este país y al manejo agronómico que se les da a estos cultivos en los diversos microclimas en los que se trabaja (Cárdenas y Fischer, 2019). Los departamentos de Colombia en los que se concentra la producción del durazno son: Boyacá, Cundinamarca y los Santanderes; todos sobre la cordillera oriental; siendo que los dos primeros territorios producen principalmente las variedades: dorada, diamante, Rubioux y Rey Negro; mientras que los Santanderes se especializan en el Jarillo y el Gran Jarillo (Campos, 2018).

Marco Conceptual

Cadenas agroalimentarias: Contempla aquel ciclo que inicia desde la producción agropecuaria hasta el consumo del alimento; este se divide en etapas dentro de las que intervienen determinados agentes, factores y costos de producción; además de otras actividades tanto directas como indirectas. Las cadenas agroalimentarias son establecidas por organizaciones productoras, transformadores y aquellas que ofrecen servicios logísticos; las cuales colaboran con productos y servicios dentro de la rama alimentaria. Generalmente, la organización que funciona dentro de la cadena se encarga de su coordinación, apoyada por el marco legal (Briz y Felipe, 2022).

Cadenas alimentarias: Se refiere a las etapas que atraviesa un alimento desde su fabricación hasta su consumo; siendo que el transporte funge como el mecanismo de conexión entre cada una de estas etapas (Fundación Vasca para la Seguridad

Alimentaria, 2017). Dentro de este proceso se hace uso del término cadena, para señalar la interdependencia de los procesos (Moyano, 2022).

Se debe tener en cuenta que los agentes que intervienen no son fijos; lo que significa que los agricultores pueden cambiar el destino de sus ventas y las empresas pueden optar por nuevos proveedores, dependiendo de las tendencias del mercado; aunque la capacidad de cada uno de llevar a cabo un cambio de esta naturaleza dependerá de su influencia dentro de la cadena (Moyano, 2022). En este sentido, no es posible señalar que exista una sola cadena alimentaria, sino que estas son tantas como existen tipos de producción; cada una con sus particularidades, dado que algunas se encargan de la venta de productos frescos y otros de aquellos que tienen algún grado de procesamiento.

Las cadenas alimentarias también pueden variar dependiendo de su extensión; es decir, de cuantos actores intervienen en la manipulación, transporte y almacenamiento del producto; de este modo, algunas cadenas pueden ser bastante largas, contando con: productores, industrias, centros de acopio y almacenamiento, puntos de distribución y consumidores; mientras que otras se limitan a conectar los productores con los consumidores sin intermediario alguno, generalmente cuando la escala de la producción es baja (Moyano, 2022).

Cadenas de valor: A través de una cadena de valor, se toma un producto simple y se aumenta su valor a través de su transformación (Porter, 2009). Se le conoce como margen a la diferencia entre el valor total alcanzado por un producto y el costo colectivo de cada una de las actividades por medio de las cuales se le imprimió valor; algunos factores importantes a tener en cuenta durante el cálculo del margen son

la cadena de valor del proveedor y el canal; dado que estos elementos se convierten en parte integral del costo total para el comprador (Porter, 2009).

En esta conceptualización el autor fija los límites de la cadena de valor a las actividades desarrolladas dentro de la empresa, no así con el concepto de valor, el cual lo hace extensivo también al ámbito de sus proveedores y clientes también. Al respecto, Porter (2009) define:

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. (p.54)

En los últimos cuarenta años, las cadenas de valor han sido empleadas en ámbitos como el académico, el económico y político; aunque con un alcance diferente, dependiendo de las definiciones y adjetivaciones que se emplean para definir las dentro de cada uno de los campos dentro de los que se buscan aplicar (González et al., 2021).

Sistemas de producción: La interpretación realizada por Taylor de los medios de producción, llevó al desarrollo de nuevas formas de diseñar, organizar y gestionar los sistemas de producción; las cuales posteriormente se convirtieron en modelos reproducibles pensados para diversos sectores industriales (Márquez, 2022). La producción contempla todas aquellas actividades necesarias para dar lugar a un producto; así como a sus responsables, los materiales, recursos e infraestructura necesaria para completar el trabajo e incluso el contexto dentro del que se desarrolla. Por tal razón, Cuatrecasas (2019) considera que los análisis de los sistemas de producción resultan de gran importancia estratégica dentro de una organización.

De acuerdo con Sipper y Bulfin (2018), los sistemas de producción pueden definirse como todas aquellas actividades realizadas, dirigidas y organizadas por un colectivo humano, para el cumplimiento de un objetivo, partiendo de los objetivos de los que se dispone, para así proporcionar una estructura que facilite la descripción y ejecución de los procesos. Por su parte, Fernández et al., (2016), consideran que los sistemas de producción son el producto de la fusión entre las personas, las máquinas y las herramientas, para el logro de determinados resultados previstos.

Sistemas producto: De acuerdo con Goedkoop (2017), se trata de la combinación entre los sistemas y los productos, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los usuarios. Brezet (2018) desde el diseño, señala que los servicios ecoeficientes son ejemplos de los sistemas producto – servicio, diseñados con el objetivo de generar el mayor valor posible con las menores consecuencias ambientales. Por su parte, de Mont (2022), en su artículo “*Clarificando el concepto de SPS*” establece que se trata de un sistema de productos y servicios apoyados por una infraestructura pensada para hacerlos competitivos y así lograr satisfacer las necesidades del público, con un impacto ambiental mínimo o controlado. Para Manzini (2020).

Marco Contextual

Ubicación del Estudio

Cácuta está ubicada en la región sur occidental de Norte de Santander; su temperatura es de 15 °C, lo que le permite cultivar durazno, papa, zanahoria y pastos nutritivos para la ganadería. Adicionalmente, elaboran artesanías en barro y telares (Tabla 1). El clima que predomina es frío y está sobre la cordillera oriental en donde se

evidencian los páramos que ayudan a la abundancia del agua y esto a su vez, posibilita la generación de cultivos.

Tabla 1. *Ubicación de la investigación*

Ítem	Descripción
Departamento	Norte de Santander
Municipio	Cácota
Corregimiento/Vereda	Mata de Lata
Coordenadas	7°17'18.773"N, 72°38'14.280"W

Fuente: elaboración propia.

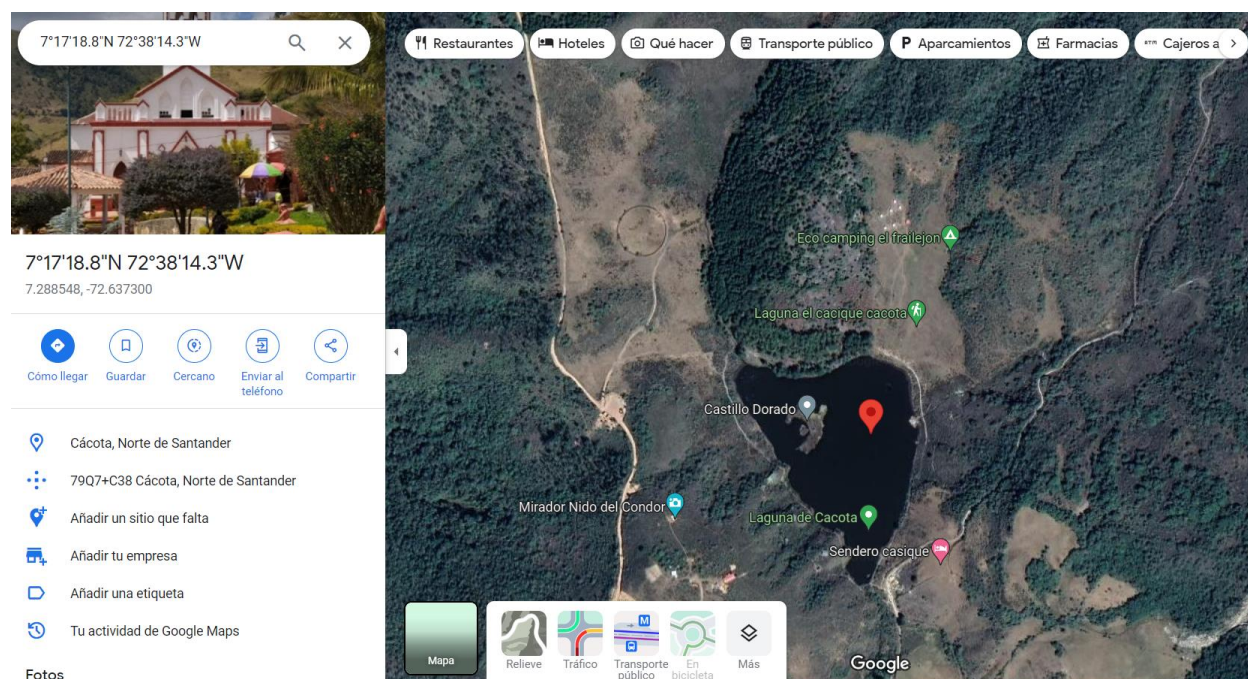


Figura 1. *Ubicación geográfica con Google Maps*

Nota. Presentación de la ubicación a través de coordenadas de la Finca.

La finca Santa Rosa, objeto de estudio en este caso, se sitúa en la vereda Mata de Lata del Municipio de Cúcuta, en el departamento de Norte de Santander. Es una entidad dedicada a la producción agrícola, especializada en el cultivo de duraznos, bajo la propiedad del señor Laurentino Granados Carrillo. La actividad principal de la finca se centra en la producción primaria, con una extensión aproximada de 7 hectáreas (ha) de durazno jarillo.

Marco Legal

En el contexto específico de la producción de durazno en la finca Santa Rosa, es crucial comprender y cumplir con las disposiciones legales pertinentes que abarcan aspectos como el uso y manejo del suelo, la gestión de recursos naturales, la seguridad alimentaria, la sanidad agropecuaria, el comercio de productos agrícolas y la protección del medioambiente. La adecuada interpretación y aplicación de estas normativas no solo aseguran el cumplimiento de obligaciones legales, sino que también contribuyen a la viabilidad económica, social y ambiental de la actividad agrícola.

El artículo 78° de la Constitución Política de Colombia, dispone: *“Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios”*.

En el artículo 564° de la Ley 09 de 1979 establece: *“Corresponde al Estado como regulador (...) y como orientador de las condiciones de salud, dictar las disposiciones necesarias para asegurar una adecuada situación de higiene y seguridad en todas las actividades, así como vigilar su cumplimiento a través de las autoridades de salud”*.

Así también el artículo 410° de la Ley 09 señala que *“Las frutas y hortalizas deberán cumplir con todos los requisitos establecidos en la presente Ley y sus reglamentaciones”*.

Mediante la Ley 170 de 1994, Colombia ratificó el Acuerdo de la Organización Mundial de Comercio, dentro del que se contemplan medidas sanitarias y fitosanitarias;

así como la eliminación de los obstáculos técnicos que pueda afrontar el comercio. En este sentido, este acuerdo busca que los países miembros adopten medidas para la protección de la salud y la vida de los consumidores. Por su parte, en el artículo 26 de la Decisión Andina 376 de 1995, los países miembros se comprometieron a mantener, elaborar y aplicar los reglamentos técnicos pertinentes en materia de seguridad, protección de la vida y la salud, tanto humana como animal, vegetal y ambiental.

Decreto 3075 de 1997, por medio del cual se regulan las actividades que puedan representar un riesgo al consumo; esta normativa aplica a las actividades industriales y comerciales que involucren plantas de procesamiento de frutas para el consumo humano.

Resolución 3929 de 2013, con la que se establece el reglamento técnico sobre requisitos sanitarios dentro de los procesos de producción y comercialización de frutas, para la protección de la salud humana y la prevención de errores inducidos a los consumidores.

METODOLOGÍA

La siguiente metodología buscó establecer una guía para la formulación e implementación de un plan de gestión integral diseñado para el mejoramiento de los procesos administrativos encaminados a la producción de la finca Santa Rosa; partiendo del diagnóstico de las condiciones iniciales de la operación. Con esto en mente, a continuación, se describen las herramientas metodológicas y técnicas para el análisis, planificación y evaluación, el proceso en cuestión; adaptadas al contexto agrícola y a las necesidades particulares de la finca Santa Rosa.

Enfoque de Investigación

La presente investigación es de enfoque mixto, misma que involucra datos cuantitativos y cualitativos, ya sea en un estudio particular o en varios estudios dentro de un programa de investigación (Abbas y Teddlie, 2018). La metodología mixta permite combinar los enfoques cualitativo y cuantitativo, compensando las limitaciones de cada uno. Pueden usarse diferentes instrumentos como entrevistas, tests y métodos etnográficos para recolectar datos cuantitativos, cualitativos o mixtos de forma paralela. En este estudio se eligió este enfoque mixto debido a la complejidad y multidimensionalidad de los desafíos de la finca Santa Rosa, productora de durazno en Cécota.

Tipo de Investigación

El desarrollo de un estudio científico requiere seleccionar un paradigma de investigación que oriente los procedimientos de indagación y alcance (Tamayo y Tamayo, 2020). Para este estudio se consideró la investigación descriptiva, ya que busca identificar propiedades y perfiles del fenómeno de estudio y actores involucrados. Este tipo de estudio observa, describe y fundamenta varios aspectos del fenómeno, sin manipular variables ni buscar causa-efecto (Driessnack et al., 2017). Los estudios descriptivos se caracterizan por crear modelos predictivos de eventos futuros asociados al fenómeno, aunque sean rudimentarios y requieran base teórica y antecedentes claros para formular hipótesis (Hernández y Mendoza, 2018).

Procedimiento

Para dar una explicación de cómo se desarrollaron los objetivos específicos, se hizo aplicación de la metodología en las fases que se describen en la Figura 4.

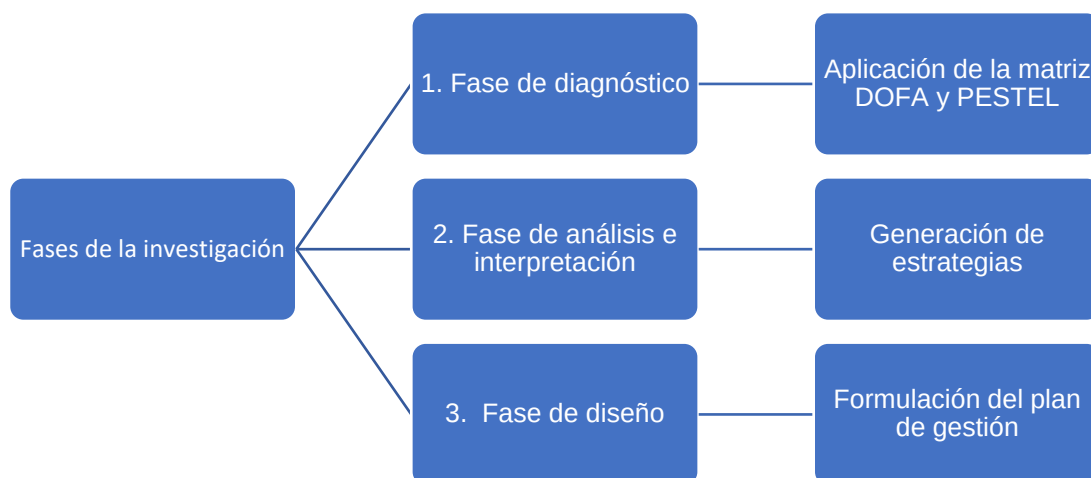


Figura 2. *Fases de la investigación*

Nota. Elaboración propia.

De igual manera, en la Tabla 2 se detallan las fases en la que se desarrolla el actual estudio investigativo.

Tabla 2. *Fases de elaboración del proyecto*

Fase I. Diagnóstico	Durante esta etapa se realiza la planificación y gestión de una organización, por medio de una comprensión de la situación actual de las operaciones, que se logra identificando los factores tanto internos como externos que impactan el rendimiento y la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos. Para el desarrollo de este tipo de diagnósticos con precisión se hace uso de herramientas como la DOFA o el PESTEL.
Fase II. Análisis e interpretación de la información	Una vez se han recopilado los datos y se han analizado con ayuda de recursos como la DOFA o el PESTEL, se procede a interpretarlos para identificar patrones, tendencias y relaciones significativas entre los datos, con la finalidad de generar las estrategias.
Fase III. Diseño del plan de gestión	La interpretación de los datos permite identificar tanto los obstáculos como las oportunidades que tiene la organización en cuestión; por lo que una vez logrado esto, se procede a formular el plan de gestión, partiendo de estos resultados. En este definen objetivos, estrategias, acciones específicas y la gestión correcta de los recursos, entre otros factores.

Fuente: elaboración propia.

Instrumentos recolección de la información

Los principales métodos para recabar datos cuantitativos y cualitativos, como lo exponen Hernández et al. (2016): *“son los medios empleados para recolectar información, entre los que se destacan el cuestionario, observación, entrevista, diario de campo, grupos de enfoque, documentos, registros y biografías e historias de vida”* (p.394). Por ende, se les aplicó en un primer momento dos entrevistas (Anexo 1) (Anexo 2), para conocer la situación actual de la finca Santa Rosa, una de las entrevistas fue dirigida al dueño el señor Laurentino Granados Carrillo, la otra se aplicó a los empleados de la finca (Anexo 3) con esto se resuelve el primer objetivo específico y se elaboraron las matrices DOFA (Anexo 4) y PESTEL (Anexo 5), las cuales permitieron alcanzar una visión más amplia de los obstáculos y oportunidades que tiene la finca Santa Rosa. Gracias a este diagnóstico fue posible obtener una base

sólida y fundamentada para el diseño del plan de gestión, contribuyendo al desarrollo sostenible de la región y el fortalecimiento del sector agrícola del municipio de Cácuta, Norte de Santander. (Tabla 3)

Tabla 3. *Relación de instrumentos de recolección de Información*

Objetivo específico	Instrumento	Descripción
Objetivo 1. Diagnosticar la gestión empresarial actual a través de la aplicación de DOFA Y PESTEL en la finca Santa Rosa productora de durazno en Cacota.	Entrevistas Matrices DOFA Y PESTEL	Se elabora las matrices a partir de la información entregada a través de las entrevistas efectuadas por el dueño y 4 colaboradores de la finca Santa Rosa
Objetivo 2. Crear estrategias de acuerdo a los resultados encontrados en la aplicación de DOFA Y PESTEL.	Matrices DOFA y PESTEL	El enfoque de este diagnóstico empresarial se sustenta en la aplicación de herramientas analíticas ampliamente reconocidas y utilizadas en el ámbito de la gestión estratégica, tales como la matriz DOFA y el análisis PESTEL. Estas herramientas proporcionan un marco estructurado y sistemático para evaluar tanto los factores internos como externos que influyen en el desempeño y la viabilidad de la finca, permitiendo así una comprensión más profunda y holística de su situación actual.
Objetivo 3. Elaborar un plan de gestión con enfoque empresarial para la finca Santa Rosa productora de durazno.		La importancia de este plan radica en la necesidad de optimizar la eficiencia, la competitividad y la sostenibilidad de la actividad agrícola de la finca, específicamente enfocada en la gestión administrativa en la producción de duraznos.

Nota. Fuente: elaboración propia.

Técnicas de análisis de datos

Para el análisis de la información se utilizó el diseño explicativo secuencial de la investigación mixta, en el que se recopiló y analizó los datos cualitativos, para después hacer el mismo procedimiento con los datos cuantitativos, para integrarlos finalmente durante la etapa de interpretación del estudio (Gómez y Okuda, 2018). De este modo fue posible contrastar dos visiones distintas del mismo fenómeno, aumentando la calidad, validez, credibilidad y rigurosidad de los resultados.

Diagnóstico de la gestión empresarial actual a través de la aplicación de DOFA Y PESTEL en la finca Santa Rosa

El diagnóstico de la gestión empresarial actual de la empresa se realizó a través entrevistas, aplicadas al dueño de la empresa, a sus colaboradores y a un ingeniero que se encarga de la asistencia técnica de insumos. Teniendo esto en cuenta, a continuación, se efectuó un proceso de triangulación en el que se confrontaron las respuestas ofrecidas por el dueño, con las de su personal y estas dos a su vez con la teoría, para consolidar los resultados en las matrices DOFA y PESTEL. Para efectos de esta triangulación se procedió a codificar las opiniones de los participantes de acuerdo con sus roles; siendo los colaboradores conocidos como: O1, O2, O3 y O4; el asistente, como: A1; el ingeniero como: I1 y el dueño como D1; de modo que se conozca el contexto desde el que se expresa cada opinión, respetando la confidencialidad de las identidades de los participantes, tal como lo demandan las normas de confidencialidad sobre las que se sustentan los trabajos investigativos en los que se trabaja con una comunidad o un grupo de personas afiliadas a una organización.

En primera instancia, es preciso mencionar que el personal que labora en la Finca Santa Rosa tiene entre dos y diez años de antigüedad, salvo en el caso de O4, que inició sus labores en enero. Así mismo vale la pena mencionar que este personal parece permanente, dado que solamente O1, señaló trabajar por temporadas y contar con otros trabajos; de modo que, no pueden existir ocasiones en las que no se cuenta con el mismo. Además, en el caso de A1, sus labores no son solamente las de un colaborador como los demás, dado que en la ausencia de D1, este queda a cargo de la

finca en su totalidad, así como él mismo lo señala *“De funciones principales, o sea, yo cuando él no está, quedo yo encargado de finca. O sea, quedo al mando de la uredada y de maquinaria y todo. Y, o sea, de los lotes. También quedo encargado, pues, sí, de como del manejo de plantas y eso”*.

Respecto al clima laboral, los colaboradores señalan en su totalidad que la relación entre ellos es bastante amena, cordial e incluso amigable. Solamente O4, señala haber observado problemas en la hacienda, aunque aclara que los mismos son ajenos a su equipo de trabajo. Analizando las fortalezas y debilidades que los colaboradores identifican en la finca, se pudieron apreciar los siguientes resultados: O1, sugiere que él no es el único que trabaja de manera esporádica, dado que afirma que *“la cantidad de obreros, pues, hay veces, que habemos varios, hay veces sí, hay veces hacen falta”*; por su parte O3, indica que *“...cuando se pasa de recoger el durazno, pues, mucho se pierde y hay mucha pérdida, ¿ve?... No descuidar las matas, pero los terrenos, para que los terrenos estén limpios...”* a lo que O4, complementa señalando que *“... De vez en cuando le cae la plaga al cultivo y pues es complicado a veces matar a la plaga”*. Esto sugiere que la falta de personal puede hacer mucho más difícil el mantenimiento de los cultivos y el cuidado preventivo para garantizar que las plantas no se vean afectadas por las plagas y no se comprometa la calidad del producto.

Por su parte, respecto a las fortalezas, O2 indica que *“... El durazno sembrado es bueno porque lo compran mucho en Bogotá y en este momento hasta en Venezuela lo pagan bien...”*; mientras que I1, menciona otras de tipo logístico y estratégico, como: *“la finca Santa Rosa está muy cerca a la población y eso permite disminuir costos, tiene*

un buen acceso al predio porque está pavimentado, el cultivo de durazno posee un sistema de riego... eso permite aprovechar el agua de la finca"; además, D1, menciona que *"... Ya tenemos las canastillas, tenemos el transporte de las camionetas, sabemos que nos toca darle un buen uso porque no se puede el durazno magullar, no se puede maltratar cuando se recolecta el árbol"*; por lo que puede inferirse que la calidad del producto es bastante competitiva, porque cuenta con compradores interesados en la región y en otras ciudades. La finca cuenta con algunas ventajas de infraestructura y logística, que aumentan su competitividad en comparación con la de los demás productores de la región.

Entre las recomendaciones que hacen los colaboradores, para mejorar la gestión y la operación de la finca, se encuentran las mencionadas por O2, quien recomienda que *"Se puede mejorar, llevar los gastos, todos en un buen libro para cuando no esté el dueño se pueda saber cómo más gastar... Se podría construir una escogedora de durazno"*; coincidiendo con I1, quien dice que *"Un buen administrador de finca cuenta con un programa en donde se puedan llevar las finanzas, esto lograría llevar un orden cronológico de las compras, ingresos y egresos de la finca"*. Por su parte O3, menciona que el horario es irregular y no existen descansos ni reconocimiento de horas extra, además de que el pago ofrecido es poco competitivo en comparación con otros lugares *"... aquí estamos ganando 40, 45 y en otros lados están ganando 50, 55..."*; no obstante, es poco probable que esto llegue a mejorarse, dado que de acuerdo con D1 *"... la mano de obra va todo el tiempo casi equitativamente, aunque es costosa, porque actualmente, pues, ustedes saben que ya todo lo que se va uno a comprar a los negocios, a las tiendas o a los supermercados, ya son de alto*

costo”, por lo que para la administración, no parece sostenible aumentar los salarios de su personal, ni crear otras vacantes; por lo menos, hasta que logre mejorarse la productividad y rentabilidad de la operación.

La relación que tienen los empleados con la administración de la finca suele ser buena, tal como lo señala la mayoría, que se muestran bastante conformes con el trato recibido. Con respecto a las dificultades o desafíos que afrontan, O4 menciona que “... *cuando nos toca subirnos a las matas y pues están mojadas, pues corremos riesgo de resbalarnos y caernos...*”; esto es apoyado por I1, quien menciona que “... *los accidentes que diario pueden sufrir, lesiones leves como graves*”; además de mencionar que el uso de productos químicos puede poner la salud de los trabajadores en riesgo de intoxicación o desarrollo de enfermedades, especialmente cuando no se hace uso del equipo de protección recomendado. Al respecto A1, indica que lo más desafiante desde su perspectiva son las fumigaciones, por lo que se asume que se encuentra consciente del riesgo químico que esta tarea supone.

Este riesgo prevalece, aunque según O1, el propietario de la finca les ofrece capacitación sobre “... *cómo agregar los químicos, manejo de las herramientas*”. El ingeniero encargado de la comercialización, que según O2, explica “*la capacitación que se recibe es cuando traen los insumos como fertilizantes o productos para fumigar que el ingeniero nos explica para que se puedan aprovechar y no los botemos porque son costosos*”; de hecho, el mismo I1 señala que “... *les explico cómo se deben aplicar pro y los contras de cada uno de ellos, yo las realizo con ejemplos demostrativos para que sea más interactiva con el agricultor y reciba mejor la información...*”. En este sentido

se asume que en las formas de aplicar los productos químicos se realizan las recomendaciones sobre buenas prácticas para la prevención de riesgos por exposición.

Por su parte, A1, indica que el SENA solía realizar capacitaciones, pero estas fueron suspendidas por razones que no se especifican y que en dichas actividades “... *se trabajaron lo que fueron lo de los químicos, la recolección de frutos del suelo y, orgánico...*”; así mismo O3 y O4, señalan que no han recibido ninguna clase de capacitación, por lo que dependen generalmente de la experiencia que ya poseen y regularmente de la improvisación, tal como señala O4, “... *cuando entré aquí yo ya sabía de esto de durazno y, pues, nunca tuve, pues, dificultad para trabajar con eso, o sea, entré con él, pues, porque como yo venía de, pues, de empresa de Durazno...*”; de modo que las capacitaciones no involucran a la totalidad del personal o no se encuentran debidamente establecidas.

Este hecho se ve confirmado por lo señalado por O1, quien indica que es el mismo propietario de la finca o su hijo, los que se encargan de la capacitación, además del ingeniero, cuando este hace las visitas para hacer entrega de los productos químicos. Así mismo O2 menciona que “... *A veces nos visita la UMATA del pueblo para revisar, pero casi siempre estamos ocupados con los quehaceres en los cultivos entonces no ponemos mucha atención*”, refiriéndose a las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria; de modo que, como puede apreciarse, en su mayoría los procesos de capacitación son irregulares e improvisados, lo que fomenta una cultura de rechazo, como lo expone O2, quien explica que solo lo ven como un obstáculo para finalizar sus tareas.

Por su parte, D1, señala que “... *Comento, hemos tenido capacitaciones con Azuufrocol, hemos tenido capacitaciones directamente con los directores del ICA para mirar y tocar el tema de bajar lo que son los químicos y las insecticidas para que la fruta la podamos llevar al mercado más sano y más favorable hacia el consumidor*”; por lo que se puede afirmar que la finca cuenta con el apoyo de múltiples organizaciones especializadas en la producción agrícola; aunque, tal como se observa no existe una cultura organizacional que permita aprovechar efectivamente estos apoyos. Los trabajadores se encuentran constantemente bajo presión de cumplir con sus objetivos al punto de que los mismos señalaron no dar demasiada atención a las capacitaciones y evitarlas de ser posible. Es importante que la administración fomente espacios en los que se suspendan las actividades para aprovechar estos beneficios de formación, dado que a largo plazo suponen una importante ventaja para el aumento de la productividad.

No obstante, todos los colaboradores estuvieron de acuerdo en que reciben equipo de protección para las vías respiratorias y para protegerse del contacto directo con las sustancias químicas que manipulan; además de lo mencionado por O2 quien informa que “... *el patrón nos explica que cuando lleguemos a la casa nos debemos bañar y cambiar la ropa porque esta va contaminada... que no comamos nada cuando estemos con líquidos porque nos podemos envenenar...*”. I1 les explica “... *como se deben cuidar al momento de aplicar un producto porque no solo se va hacia la planta sino también hacia los seres humanos por el tema del viento que transporta el producto a nuestro cuerpo...*”; por lo que puede afirmarse que existen ciertas nociones de buenas prácticas.

Respecto a las prácticas de sostenibilidad ninguno de los colaboradores respondió al respecto, solamente A1, reconoció el riesgo de contaminación que supone el uso de las sustancias químicas, afirmando que “... *la vaina de los químicos cuando se fumiga, que como el aire va fluyendo, creo que algo ese algo les afecta*”; además de mencionar la importancia de mantener los ecosistemas, identificando que los animales de la zona también requieren obtener su sustento y la finca debe coexistir con los mismos. Por su parte, I1 abordó la sostenibilidad desde la perspectiva social, afirmando que la finca cuenta con un alto potencial de producción que puede ofrecer grandes beneficios de desarrollo para la localidad.

Así mismo, D1, menciona que “... *Ya aplicando unos abonos que sean orgánicos, que sean las Leonarditas, que sean nutrientes menores, entonces, siempre se cuenta con las buenas prácticas, sobre todo con la gestión de la de los sectores como me decía que a SOFROCOL*”; por lo que el propietario procura acatar las recomendaciones del ICA, no solo para mejorar la eficiencia de sus operaciones, sino también se muestra receptivo ante las recomendaciones de sostenibilidad, procurando hacer uso de sustancias menos nocivas para el ambiente en el cuidado de sus cultivos. Finalmente, las oportunidades de crecimiento según O2, se encuentran en la tecnificación del proceso, insistiendo especialmente en adquirir una seleccionadora del durazno, ya que así “... *se podría aprovechar para venderlo bien en cacota o con algunos clientes, es que toca llevarlo a escoger en otra vereda y gastamos tiempo y es costoso*”; además, recomienda mejorar el sistema de riego construyendo un reservorio en la finca. I1 está de acuerdo con estas opiniones, dado que la finca suele tener falencias en el proceso de postcosecha, debido a que el producto se encuentra en

riesgo de deteriorarse por la húmeda del clima, por lo que se requiere un almacenaje efectivo para que se mantenga seco; aspecto en el que D1 concuerda, afirmando que *“... Cuando los tiempos son de lluvia o los tiempos son que lo pasan las neblinas muy asentadas, el durazno no nos está saliendo, no nos sale de buena calidad... entonces el durazno no nos sale de buenos calibres...”*.

Así mismo, I1 apoya la idea de construir la seleccionadora del durazno para comercializarlo de manera local, debido a que tal como lo señala D1, se cuenta exclusivamente con un solo comprador, *“Yo actualmente tengo, ya que hice un negocio con un señor en Bogotá, en el centro de acopio de Corabasto, tengo de negocio fijamente, que el durazno llega directamente allá a la plaza...”*. Esto, supone una enorme desventaja, porque el comprador cuenta con el poder de negociación y exige precios más bajos, debido a que tiene a su disposición otros proveedores que compiten en precio; mientras que, la finca solamente cuenta con este comprador mayoritario, del que depende la operación en su totalidad.

D1 también señala que *“... aquí por estos sectores y estas aldeas ya hay nuevos compradores que compran este durazno y le dan un mantenimiento para llevarlo hacia Venezuela”*; lo cual puede suponer una buena oportunidad. Sin embargo, se debe considerar que el mercado venezolano suele ser inestable debido a sus problemas internos y a sus relaciones diplomáticas con Colombia, que dependen de cada gobierno, por lo que resulta difícil contar con perspectivas de crecimiento hacia ese territorio. Adicionalmente, I1 menciona que sería conveniente diversificar los productos de la plantación, dado que, entre otros beneficios, esto permite disminuir el riesgo de que proliferen las plagas, como el cenizo y la mosca del Mediterráneo, mencionados

por D1, quien además se muestra bastante conforme con la infraestructura y equipos de los que dispone, señalando que el sistema de riego funciona adecuadamente.

La finca cuenta con equipos para el mantenimiento de los árboles y con vehículos para el transporte del producto; no obstante, I1 reconoce que “... *lo único, pues, en la finca yo no he tocado el tema o no he colocado el proyecto, no me he puesto las pilas para desarrollarlo en la escogedora...*”; aspecto de vital importancia, tal como lo señalan O2 e I1, quienes afirman que así sería posible aumentar la productividad aprovechando los mercados locales y generando mejores ganancias con las que se pudiese mejorar las condiciones de los trabajadores e incrementar la planta de personal. Por su parte O3, menciona la escasez de personal que hay, lo que les dificulta en muchas ocasiones, el proceso de recolección especialmente en invierno, que es la temporada en la que se afrontan mayores dificultades, existe un riesgo superior de accidentes y la calidad del producto se ve comprometida, tal como lo señala D1 “... *lo que más lo afecta en el tiempo al durazno es en los tiempos de lluvia, cuando son los tiempos de invierno, porque los terrenos se nos pasan en humedad, entonces la planta asimila mucho nitrógeno...*”.

Teniendo en cuenta los resultados anteriores se procedió a efectuar la matriz DOFA (Anexo 4) y el análisis PESTEL (Anexo 5). El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una herramienta estratégica que permite identificar y evaluar los factores internos y externos que pueden afectar el desempeño y la viabilidad de una empresa, en este caso, la Finca Santa Rosa. En general, el análisis PESTEL destaca la importancia de considerar los factores externos al tomar decisiones estratégicas para la Finca Santa Rosa. Identificar oportunidades para el crecimiento y

mitigar posibles amenazas puede ayudar a la finca a adaptarse al entorno cambiante y mantener su competitividad en el mercado agrícola.

Tras el análisis DOFA, se pudo encontrar que, existen oportunidades significativas en términos de crecimiento del mercado, apoyo gubernamental, tecnificación del proceso agrícola y diversificación de los cultivos. Sin embargo, también enfrenta amenazas como la inestabilidad política y climática, cambios en las preferencias del consumidor y la dependencia de un único comprador. En el entorno Interno, la finca cuenta con fortalezas como la producción de duraznos de alta calidad, infraestructura competitiva, buena demanda del producto y receptividad a la sostenibilidad. No obstante, enfrenta debilidades como la dependencia de terceros para la selección de la fruta, condiciones climáticas desfavorables, falta de competitividad salarial y gestión financiera improvisada.

Es por ello, que se han identificado varias estrategias para capitalizar las oportunidades, mitigar las amenazas, aprovechar las fortalezas y superar las debilidades. Estas estrategias incluyen la implementación de tecnología agrícola avanzada, diversificación de productos y mercados, capacitación del personal, y mejora de la gestión financiera y de recursos humanos. Las fortalezas evidenciadas fueron: producción de duraznos de alta calidad con sólida demanda en el mercado; proximidad al centro urbano; buena demanda del producto; herramientas y equipos disponibles para el trabajo; vehículos propios para transporte de la mercancía; infraestructura sólida en la finca, incluyendo sistemas de riego eficientes y acceso pavimentado; disposición del propietario para adoptar prácticas agrícolas sostenibles; uso de insumos orgánicos para mejorar la reputación de la finca.

En cuanto a las debilidades se encontró en la DOFA que: existe dependencia de terceros para la selección de la fruta; territorio frío y húmedo contraproducente para la producción de durazno; salarios poco competitivos; dependencia de un solo cliente para la mayor parte de la cosecha; costos elevados de transporte hacia el cliente principal en Bogotá; falta de aprovechamiento del mercado local; gestión financiera improvisada y dependiente del propietario; falta de horarios fijos y descansos adecuados para los trabajadores; limitada dotación de personal, generando sobrecarga de trabajo durante la temporada de cosecha; falta de una estrategia de formación coherente y baja participación en programas de capacitación.

En las oportunidades se encontró que: existe oportunidad de mejora de la productividad y optimización de recursos mediante la seleccionadora de fruta; asistencia ofrecida por entidades como el ICA, el SENA, la Umata y Asohofrucol; diversificación de cultivos para mitigar plagas como el cenizo y la mosca del mediterráneo; aumento de la demanda de duraznos y productos agrícolas, permitiendo expandir el negocio y diversificar los mercados de exportación; implementación de tecnologías agrícolas avanzadas para mejorar eficiencia, calidad del producto y reducir costos operativos; participación en programas gubernamentales y acceso a asesoramiento técnico para mejorar operaciones.

En las amenazas se encontró que: falta tiempo para aprovechar capacitaciones, aumentando riesgo de errores o accidentes; anticipación de un fenómeno del niño por el IDEAM para 2024; peligrosidad de maniobras de altura en árboles debido a la humedad de la zona; dependencia de un solo comprador, exponiendo a la finca a riesgos de negociación desfavorables y pérdida de ingresos; posibles cambios políticos

y climáticos afectando la producción y estabilidad del negocio; competencia en el mercado agrícola y cambios en preferencias del consumidor, afectando demanda y márgenes de beneficio.

En las estrategias expuestas en la matriz DOFA se expusieron las siguientes:

- Contar con la seleccionadora de fruta y la posición privilegiada en la que se encuentran la finca, es posible aprovechar más eficientemente el mercado local, penetrando así en nuevos mercados y aumentando la capacidad de negociación.
- Dado que la finca cuenta con infraestructura y logística competitivas, se puede aprovechar para integrar una seleccionadora de fruta, mejorando la productividad y la calidad del producto.
- Aprovechando la buena demanda del producto y la receptividad a la sostenibilidad, la finca puede diversificar sus cultivos para mitigar la incidencia de plagas y capitalizar el crecimiento del mercado.
- Se recomienda desarrollar procedimientos de recolección más seguros, haciendo uso de arneses y equipo de protección para disminuir el potencial de ocurrencia de accidentes.
- Dado que no se puede controlar el clima, se puede aprovechar cuando el mismo es favorable para comercializar el producto de manera regional, contando con un margen más amplio de ganancias, al disminuir los costos de transporte.
- Aprovechando la infraestructura y las herramientas disponibles, la finca puede invertir en programas de capacitación estructurada para mejorar las habilidades

de los trabajadores y reducir el riesgo de errores o accidentes, abordando así la amenaza de la falta de tiempo para aprovechar las capacitaciones.

- Utilizando los vehículos propios y la infraestructura competitiva, la finca puede explorar nuevos mercados de exportación para reducir la dependencia de un único comprador y mitigar los riesgos asociados.
- La seleccionadora de fruta es indispensable para aumentar la autonomía de la finca y sus beneficios.
- La diversificación de los cultivos no solamente disminuye la capacidad de los vectores de enfermedad de proliferar, sino que hace las finanzas de la finca mucho más resilientes, dado que cuando el durazno no alcanza la productividad esperada, las pérdidas pueden ser compensadas en las ganancias de otro cultivo que se adapte mejor al clima.
- Aceptación de asistencia técnica. Aprovechando el apoyo gubernamental y la asistencia técnica ofrecida por instituciones como el ICA, el SENA y la Umata, la finca puede abordar la escasez de personal y la falta de capacitación estructurada, mejorando así la eficiencia y la calidad del producto.
- Tecnificación del proceso. Dado el mercado en crecimiento y la oportunidad de tecnificar el proceso, la finca puede invertir en tecnologías agrícolas avanzadas para mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos, superando así la dependencia de terceros para la selección de la fruta.
- La gestión de personal debe realizarse de una forma más estructurada y organizada, aumentando la competitividad de los salarios y manteniendo un personal de planta que se prepare para apoyar a la finca en su crecimiento, con

ayuda de los programas de asesoría que ofrecen las diversas organizaciones que han hecho presencia en la finca. Un personal más preparado y con responsabilidades debidamente distribuidas, puede ofrecer una mayor productividad, que uno con sobrecarga de trabajo y desmotivado por sus bajos ingresos.

- Ante la amenaza de la dependencia de un único comprador y los cambios en las preferencias del consumidor, la finca puede diversificar sus productos y mercados para reducir la exposición a riesgos comerciales y mantener la competitividad.
- Para mitigar la dependencia de la gestión financiera improvisada y la irregularidad en los horarios laborales, la finca puede implementar un sistema de gestión financiera más estructurado y establecer horarios laborales claros, lo que puede mejorar la productividad y el bienestar de los trabajadores.

Resultados y Discusión

Los hallazgos derivados de las entrevistas han arrojado luz sobre diversas adversidades que enfrenta la hacienda Santa Rosa. En primera instancia, se destaca la limitada dotación de personal, una preocupación compartida tanto por los colaboradores, quienes manifiestan sentirse abrumados por sus responsabilidades, especialmente durante el proceso de cosecha, como por el propietario, quien argumenta la complejidad de contratar más empleados debido a los costos asociados. Estos costos adicionales, derivados del mantenimiento arbóreo y la mitigación de plagas, restringen su capacidad para ampliar la fuerza laboral. Los trabajadores, por su

parte, han señalado la no competitividad de los salarios en la finca, si bien este inconveniente no parece contar con una solución inmediata, dada la escasez de colaboradores con la que el propietario debe lidiar.

Por otra parte, resulta pertinente destacar la alta calidad del producto, lo cual ha generado una sólida demanda en Corabastos (Centro de acopio de productos agrícolas de Bogotá). Sin embargo, el propietario manifiesta una notable confianza en el acuerdo vigente con dicho cliente, sin considerar la desventaja estratégica que implica centrarse exclusivamente en esta relación comercial. Conforme al marco de referencia del PMBOK (2021), es crucial reconocer que el comprador está constantemente explorando nuevas opciones de proveedores que puedan ofrecer precios más competitivos. En consecuencia, si encuentra alternativas más favorables, podría exigir una reducción en el precio de compra de los duraznos de la finca Santa Rosa o incluso optar por prescindir de su suministro, lo que resultaría en una disminución de los ingresos hasta alcanzar niveles inaceptables.

Incluso en el presente momento, el propietario se enfrenta a dificultades persistentes para mantener a su personal, como se ha mencionado previamente, y las proyecciones para el año 2024 no son auspiciosas. Según las estimaciones del IDEAM (2024), se anticipan frecuentes episodios de sequías y heladas debido al fenómeno del Niño, los cuales inevitablemente impactarán la producción de duraznos, comprometiendo así las ganancias de la finca y poniendo en riesgo el cumplimiento de sus obligaciones. El propietario de la finca muestra reticencia a explorar nuevos mercados y aprovechar los recursos locales, insistiendo en la fiabilidad del acuerdo establecido con su cliente en Corabastos, el cual ha perdurado durante cuatro años y

ha generado beneficios considerables. Por consiguiente, opta por no atender las solicitudes de potenciales clientes interesados en comercializar el producto en Venezuela, donde ofrecen precios favorables. No obstante, resulta cuestionable la estabilidad de esta demanda, dada la relación volátil entre Colombia y Venezuela, la cual está sujeta a las decisiones políticas de cada gobierno. En caso de un nuevo deterioro de las relaciones bilaterales, el suministro podría verse obstaculizado.

No obstante, conforme a las observaciones de Loroño (2024), el desarrollo empresarial se erige como un imperativo para la sostenibilidad, dado que los competidores perpetuamente buscan obtener ventajas que les permitan captar una mayor cuota de mercado. Paralelamente, los consumidores están incesantemente en la búsqueda de propuestas más atractivas. De tal modo, inhibir el crecimiento equivaldría a otorgar a los competidores una ventaja competitiva y ceder el terreno que la finca Santa Rosa había previamente conquistado. Por otro lado, el propietario sostiene la existencia de un punto de distribución del producto en el municipio de Pamplona, bajo la gestión de su sobrino, quien, a su vez, desempeña el papel de ingeniero encargado de los aspectos técnicos de la finca.

El propietario manifiesta una relativa indiferencia hacia la expansión de su empresa, tanto a nivel local como en relación con potenciales compradores en otros territorios, lo que representa un riesgo considerable. Este enfoque estrecho coloca la viabilidad de la finca en una posición precaria, ya que su sustento queda exclusivamente atado a la demanda generada por este único cliente relevante. A pesar de contar con una infraestructura competitiva en términos de equipamiento, instalaciones y vías de acceso, así como un sistema de riego eficiente y una red vial

pavimentada, además de disponer de vehículos propios para el transporte de productos, el propietario muestra reticencia a explorar nuevas oportunidades de crecimiento. Esta reluctancia contrasta con el evidente potencial y los recursos disponibles para expandir la finca de manera progresiva.

Es crucial destacar que el mercado de duraznos y nectarinas está experimentando un crecimiento sostenido a nivel global, según lo señalado por el USDA (2023). Esta tendencia abre amplias posibilidades para la exportación, particularmente hacia Estados Unidos, donde las importaciones experimentaron un aumento el año pasado debido a la disminución en la productividad provocada por condiciones climáticas adversas. Se ha identificado un único obstáculo en el proceso de expansión, reconocido tanto por los colaboradores, el ingeniero y el propietario: la carencia de un escogedor de frutas. La dependencia de otras localidades para llevar a cabo este procedimiento limita los beneficios potenciales.

Según el análisis del ingeniero, la edificación de esta instalación contribuirá a optimizar el proceso de postcosecha, permitiendo una mayor explotación de los mercados locales y, por ende, incrementando los ingresos, lo que podría solventar el problema de escasez de personal. Esta problemática refleja las observaciones de Bancolombia (2023), que identifica la escasa tecnificación del sector agrícola como uno de los principales obstáculos para la productividad y el crecimiento. Además, tanto el ingeniero como los colaboradores consideran prudente mejorar la gestión financiera, preferiblemente mediante la implementación de un programa que permita llevar un registro cronológico de las transacciones, ingresos y gastos.

Este enfoque facilitaría una planificación más efectiva de las inversiones y una anticipación del crecimiento empresarial de manera escalonada, en línea con las recomendaciones pertinentes. Estas sugerencias concuerdan con las reflexiones de Fischer (2018), quien destaca la importancia de mantener una vigilancia constante sobre la relación costo-beneficio en un negocio para garantizar su viabilidad y rentabilidad a largo plazo. En términos generales, se hace evidente la necesidad de mejorar la gestión, considerando las preocupaciones expresadas por los colaboradores respecto a la irregularidad en sus horarios laborales, la falta de descansos adecuados y los salarios comparativamente bajos en relación con lo ofrecido por la competencia.

Este dilema puede vincularse con la subutilización de los recursos formativos proporcionados por entidades eminentes como el SENA, el ICA, la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) y Asohofrucol. Estas instituciones efectúan visitas a las fincas con el propósito de brindar orientación en materias de prácticas óptimas, sostenibilidad, seguridad y eficiencia productiva. Sin embargo, los trabajadores resaltan la ausencia de estímulos para involucrarse activamente en dichas iniciativas, sumado al hecho de que se hallan absortos en sus tareas cotidianas. En este contexto, el ingeniero destaca los riesgos inherentes a accidentes o a la aparición de patologías, derivados de una manipulación indebida de sustancias o de la ejecución de maniobras en los árboles. A pesar de los esfuerzos tanto del ingeniero como del propietario por orientar a los colaboradores acerca de las buenas prácticas y el uso adecuado del equipo de protección suministrado por este último, persiste la preocupación por la seguridad y la salud en el entorno laboral.

Es así que los problemas que afronta la finca Santa Rosa, se encuentran interrelacionados entre sí, dado que la misma cuenta con un producto de alta calidad y los recursos para comercializarlo, pero no existe un plan de crecimiento escalado ni penetración en nuevos mercados; además de que la gestión de finanzas y personal se improvisa e ineficiente, lo que lleva a pocos ingresos y una disponibilidad baja de personal, el cual también se muestra insatisfecho con la baja competitividad de su pago y las condiciones de trabajo tan arduas y sin descanso, que hacen que muchos algunos opten por buscar otras oportunidades de trabajo cuando les resulta posible, además de que cuando se presentan las diversas instituciones especializadas para ofrecer asesoría de buenas prácticas y seguridad, los colaboradores no cuenta con el tiempo ni con la disposición para escucharlos, haciendo que se priven de estos conocimientos y por ende que sean más propensos al incurrir en riesgos de lesión o enfermedad.

Estrategias gerenciales de acuerdo con los resultados encontrados en la aplicación de DOFA Y PESTEL

Considerando las respuestas obtenidas frente a las observaciones, se presentan a continuación varias estrategias para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades identificadas en la Finca Santa Rosa, utilizando la matriz DOFA.

Tabla 4. Matriz DOFA

Análisis DOFA	Oportunidades	Amenazas
	• La seleccionadora de fruta puede mejorar la productividad de la finca y optimizar los recursos. • Se puede aceptar la asistencia que ofrece el ICA, el SENA, la Umata y Asohofrucol • La diversificación de los cultivos puede mitigar la incidencia de plagas en los árboles, tales como el cenizo y la mosca del mediterráneo. • El aumento de la demanda de duraznos y productos agrícolas puede ofrecer oportunidades para expandir el negocio y diversificar los mercados de exportación. • La implementación de tecnologías agrícolas avanzadas, como una seleccionadora de durazno, puede mejorar la eficiencia y la calidad del producto, así como reducir los costos operativos. • La participación en programas gubernamentales y el acceso a asesoramiento técnico pueden brindar recursos adicionales y conocimientos especializados para mejorar las operaciones de la finca.	• La falta de tiempo para aprovechar las capacitaciones hace que el personal sea más propenso a incurrir en errores o a ser objeto de accidentes. • El IDEAM anticipa un fenómeno del niño para el 2024. • La humedad de la zona hace que las maniobras de altura en los árboles sean muy peligrosas, poniendo en riesgo al personal. • La finca depende en gran medida de un solo comprador, lo que la expone a riesgos de negociación desfavorables y pérdida de ingresos si se interrumpe la relación comercial. • Los cambios políticos (Cambios en las políticas de subsidios agrícolas pueden afectar los costos de producción y la rentabilidad de la finca; modificaciones en las leyes laborales pueden impactar la disponibilidad de mano de obra, los costos laborales y las condiciones de trabajo en la finca; alteraciones en las políticas comerciales, como aranceles o acuerdos de libre comercio, pueden influir en la competencia en el mercado y en la demanda de productos agrícolas) y climáticos (Eventos climáticos extremos, como sequías, inundaciones o heladas inesperadas, pueden afectar la producción de cultivos y la disponibilidad de alimentos, lo que a su vez puede impactar los precios y la demanda del mercado; cambio en patrones de temperatura y precipitación; la escasez de agua debido al cambio climático puede afectar la irrigación de los cultivos y la disponibilidad de agua para el ganado) pueden afectar la producción agrícola y la estabilidad del negocio, especialmente en relación con la disponibilidad de mano de obra y la demanda del mercado. • La competencia en el mercado agrícola y los cambios en las preferencias del consumidor pueden afectar la demanda de los productos

de la finca y la capacidad de mantener márgenes de beneficio competitivos.		
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
• La finca produce duraznos de alta calidad que tienen una sólida demanda en el mercado, lo que puede proporcionar una ventaja competitiva. • Existe proximidad al centro urbano. • Existe buena demanda del producto. • Se cuenta con herramientas y equipos para el trabajo. • Se dispone de vehículos propios para el transporte de la mercancía. • La finca cuenta con una infraestructura sólida, incluidos sistemas de riego eficientes, acceso pavimentado y vehículos propios, lo que facilita la producción y distribución del producto. • El propietario muestra disposición para adoptar prácticas agrícolas sostenibles y hacer uso de insumos orgánicos, lo que puede mejorar la reputación de la finca y satisfacer la demanda de productos más ecológicos.	• Con la seleccionadora de fruta y la posición privilegiada en la que se encuentran la finca, es posible aprovechar más eficientemente el mercado local, penetrando así en nuevos mercados y aumentando la capacidad de negociación. • Dado que la finca cuenta con infraestructura y logística competitivas, se puede aprovechar para integrar una seleccionadora de fruta, mejorando la productividad y la calidad del producto. • Aprovechando la buena demanda del producto y la receptividad a la sostenibilidad, la finca puede diversificar sus cultivos para mitigar la incidencia de plagas y capitalizar el crecimiento del mercado.	• Se recomienda desarrollar procedimientos de recolección más seguros, haciendo uso de arneses y equipo de protección para disminuir el potencial de ocurrencia de accidentes. • Dado que no se puede controlar el clima, se puede aprovechar cuando el mismo es favorable para comercializar el producto de manera regional, contando con un margen más amplio de ganancias, al disminuir los costos de transporte. • Aprovechando la infraestructura y las herramientas disponibles, la finca puede invertir en programas de capacitación estructurada para mejorar las habilidades de los trabajadores y reducir el riesgo de errores o accidentes, abordando así la amenaza de la falta de tiempo para aprovechar las capacitaciones. • Utilizando los vehículos propios y la infraestructura competitiva, la finca puede explorar nuevos mercados de exportación para reducir la dependencia de un único comprador y mitigar los riesgos asociados.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
• Se depende de terceros para realizar la selección de la fruta. • La finca se encuentra en un territorio frío y húmedo que resulta contraproducente para la producción del durazno. • Los salarios son poco competitivos. • Se cuenta con un solo cliente que dispone de la mayor parte de la cosecha. • El cliente más importante se encuentra en Bogotá, lo que supone aumentos considerables de costos en transporte. • No se aprovecha el mercado local. • La gestión financiera se hace de manera improvisada y depende principalmente del propietario. • La falta de horarios fijos y la ausencia de descansos adecuados pueden afectar la productividad y el bienestar de los trabajadores. • La finca enfrenta una limitada dotación de personal, lo que genera una sobrecarga de trabajo para los empleados existentes, especialmente durante la temporada de cosecha. • A pesar de la disponibilidad de programas de capacitación, la falta de una estrategia de formación coherente y la baja participación de los trabajadores pueden limitar el desarrollo de habilidades y conocimientos.	• La seleccionadora de fruta es indispensable para aumentar la autonomía de la finca y sus beneficios. • La diversificación de los cultivos no solamente disminuye la capacidad de los vectores de enfermedad de proliferar, sino que hace las finanzas de la finca mucho más resilientes, dado que cuando el durazno no alcanza la productividad esperada, las pérdidas pueden ser compensadas en las ganancias de otro cultivo que se adapte mejor al clima. • Aceptación de asistencia técnica. Aprovechando el apoyo gubernamental y la asistencia técnica ofrecida por instituciones como el ICA, el SENA y la Umata, la finca puede abordar la escasez de personal y la falta de capacitación estructurada, mejorando así la eficiencia y la calidad del producto. • Tecnificación del proceso. Dado el mercado en crecimiento y la oportunidad de tecnificar el proceso, la finca puede invertir en tecnologías agrícolas avanzadas para mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos, superando así la dependencia de terceros para la selección de la fruta.	• La gestión de personal debe realizarse de una forma más estructurada y organizada, aumentando la competitividad de los salarios y manteniendo un personal de planta que se prepare para apoyar a la finca en su crecimiento, con ayuda de los programas de asesoría que ofrecen las diversas organizaciones que han hecho presencia en la finca. Un personal más preparado y con responsabilidades debidamente distribuidas, puede ofrecer una mayor productividad, que uno con sobrecarga de trabajo y desmotivado por sus bajos ingresos. • Ante la amenaza de la dependencia de un único comprador y los cambios en las preferencias del consumidor, la finca puede diversificar sus productos y mercados para reducir la exposición a riesgos comerciales y mantener la competitividad. • Para mitigar la dependencia de la gestión financiera improvisada y la irregularidad en los horarios laborales, la finca puede implementar un sistema de gestión financiera más estructurado y establecer horarios laborales claros, lo que puede mejorar la productividad y el bienestar de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia

Haciendo una revisión de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se recomiendan las siguientes estrategias: utilizar un recolector de frutas para mejorar la eficiencia agrícola porque de esta forma los colaboradores en primer lugar no estarán en riesgo de caídas y se realizará de una forma más rápida y la calidad del producto porque la fruta no cae directamente al suelo maltratándose, permitiendo el acceso a nuevos mercados y aumentando el poder de negociación. Además, integrar al recolector de fruta con una infraestructura competitiva puede mejorar aún más la productividad y la calidad. La diversificación de los cultivos puede mitigar los problemas de plagas y capitalizar el crecimiento del mercado, asegurando la resiliencia financiera a través de ganancias variadas. Considerando lo anterior, junto con buenas prácticas agrícolas y otros valores agregados, se puede lograr la eficiencia agrícola y la mejora en la calidad del durazno.

Aprovechar el apoyo técnico y las tecnologías agrícolas avanzadas puede abordar la escasez de personal, mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos. Implementar procedimientos de recolección más seguros, utilizar climas favorables para la comercialización regional e invertir en programas de capacitación estructurados puede optimizar las habilidades de los trabajadores, reducir los accidentes y explorar nuevos mercados de exportación. La gestión estructurada del personal, los productos diversificados y los sistemas financieros estructurados pueden mitigar los riesgos, mejorar la competitividad y mejorar la productividad general y el bienestar de los trabajadores.

Además, se efectuó la matriz PESTEL, lo que reveló varias oportunidades y amenazas. Las oportunidades incluyen la participación en programas de apoyo

gubernamentales, la diversificación de los mercados de exportación, el crecimiento en el mercado mundial del melocotón, una mayor conciencia de la sostenibilidad y la adopción de tecnologías agrícolas para la eficiencia. Sin embargo, amenazas como la inestabilidad política, los cambios en la regulación laboral, las fluctuaciones de los precios de los insumos y los impactos del cambio climático plantean desafíos. Además, es necesario considerar los riesgos de retraso tecnológico, riesgos de contaminación y sanciones legales por incumplimiento. La planificación estratégica debe aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo mitigar las amenazas para garantizar el crecimiento sostenible y la competitividad en la industria agrícola. (Tabla 5)

Tabla 5. Análisis PESTEL

Análisis PESTEL		
Factor	Oportunidades	Amenazas
Político-Legal	• Participación en programas gubernamentales de apoyo agrícola.	• Inestabilidad política que podría afectar las relaciones comerciales con Venezuela. • Cambios en las regulaciones laborales que podrían impactar los costos de mano de obra.
Económico	• Potencial para diversificar los mercados de exportación. • Crecimiento del mercado de duraznos a nivel global.	• Fluctuaciones en los precios de los insumos agrícolas. • Impacto negativo de la inflación en los costos operativos.
Socio-Cultural	• Mayor conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad en la agricultura. • Demandas crecientes de productos orgánicos y sostenibles.	• Cambios en las preferencias de los consumidores que podrían afectar la demanda de duraznos.
Tecnológico	• Implementación de tecnologías de gestión agrícola para mejorar la eficiencia. • Uso de sistemas de riego inteligentes para optimizar el uso del agua.	• Riesgo de quedarse rezagado tecnológicamente en comparación con competidores más avanzados.
Medioambiental	• Adopción de prácticas agrícolas sostenibles para preservar el medio ambiente.	• Impacto negativo del cambio climático en la producción agrícola. • Riesgo de contaminación del suelo y del agua por el uso de productos químicos.
Legal	• Cumplimiento de las normativas ambientales para mejorar la reputación de la empresa.	• Riesgo de sanciones legales por incumplimiento de regulaciones laborales o ambientales.

Fuente: elaboración propia

Formulación del plan de mejora del sistema de producción en cuanto a la eficiencia y la toma de decisiones a través de estrategias de gestión empresarial para la finca Santa Rosa.

Plan de gestión





UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS



Lida Nayibe Gómez
Administradora de
Empresas Agropecuarias

German Ricardo Paredes
Ingeniero Agrónomo

Plan de gestión

Con enfoque gerencial
Finca Santa Rosa
2024

CONTENIDO

Introducción.....	7
Política	8
Responsabilidades	9
Objetivos.....	10
Glosario	12
Marco legal.....	14
Diagnóstico	16
Acciones	19
Plan para la mejora del sistema de producción aplicando las estrategias de gestión empresarial para la finca Santa Rosa	26
1.1 Análisis Situacional	26
1.1.1 Diagnóstico de la Finca:	26
1.2 Identificar los recursos disponibles: tierra, mano de obra, maquinaria, tecnología, capital, entre otros.	27
1.3 Definición de Objetivos.....	28
1.4 Desarrollo de Estrategias	29
1.5 Mejora de la Gestión Agrícola	30
1.6 Optimización de Recursos Humanos.....	32
1.7 Mejora de la Gestión Financiera	35
1.8 Enfoque en Prácticas Sostenibles	35
Implementación y Seguimiento	38
Evaluación de Resultados	40



Introducción

En un contexto donde la demanda mundial de alimentos está en constante crecimiento y los desafíos ambientales son cada vez más apremiantes, la gestión eficiente de las actividades agrícolas se vuelve fundamental. La Finca Santa Rosa, consciente de este panorama, se propone desarrollar un plan integral que permita optimizar sus procesos productivos, promoviendo la sostenibilidad, la rentabilidad y el bienestar de sus colaboradores y comunidades circundantes.

Este plan de gestión agrícola se fundamenta en un exhaustivo análisis del entorno actual de la finca, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A través de la implementación de estrategias específicas, se buscará potenciar los recursos disponibles, mejorar las prácticas agrícolas y promover un enfoque empresarial orientado hacia la eficiencia y la innovación.

Con el compromiso de alcanzar objetivos claros y medibles, este plan se presenta como una guía estratégica que orientará las acciones de la Finca Santa Rosa en su camino hacia la excelencia agrícola y la sostenibilidad a largo plazo.

Política

En la finca Santa Rosa, estamos comprometidos con la producción agrícola sostenible, la mejora continua y el desarrollo de nuestro equipo humano. Nuestra política de gestión se basa en los siguientes principios:

1. **Sostenibilidad Ambiental:** Nos comprometemos a proteger y conservar los recursos naturales, incluida la tierra, el agua y la biodiversidad. Implementaremos prácticas agrícolas sostenibles que minimicen el impacto ambiental y promuevan la salud del ecosistema local.
2. **Calidad y Seguridad Alimentaria:** Nuestro objetivo es producir alimentos de alta calidad que cumplan con los estándares más exigentes de seguridad alimentaria y sanidad. Adoptaremos medidas para garantizar la inocuidad de nuestros productos y la salud de nuestros consumidores.
3. **Eficiencia Operativa:** Buscamos maximizar la eficiencia en todas las áreas de nuestra operación, desde la siembra hasta la comercialización. Implementaremos tecnologías avanzadas, optimizaremos los procesos y gestionaremos eficazmente nuestros recursos para lograr una producción rentable y sostenible.
4. **Desarrollo del Talento Humano:** Reconocemos que nuestro equipo es nuestro activo más valioso. Nos comprometemos a proporcionar capacitación continua, oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo seguro y colaborativo. Valoramos la diversidad, la inclusión y el trabajo en equipo.
5. **Relaciones Comunitarias:** Mantendremos relaciones abiertas y transparentes con nuestras comunidades vecinas. Buscaremos formas de contribuir al desarrollo socioeconómico local y ser un buen vecino en todas nuestras operaciones.
6. **Responsabilidad Social y Ética:** Nos comprometemos a actuar con integridad, ética y responsabilidad en todas nuestras operaciones. Respetaremos los derechos humanos, evitaremos la explotación laboral y contribuiremos positivamente al bienestar de las comunidades donde operamos. Esta política de gestión guiará todas nuestras decisiones y acciones en la finca Santa Rosa. Nos comprometemos a revisar y mejorar continuamente nuestros procesos para cumplir con nuestros objetivos y aspiraciones.

Responsabilidades

Gerente General	❖ Definir la estrategia general de la finca en línea con los objetivos establecidos. ❖ Supervisar todas las operaciones y asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos. ❖ Gestionar el presupuesto y los recursos financieros de la finca. ❖ Establecer relaciones con proveedores, clientes y otras partes interesadas clave. ❖ Dirigir y motivar al equipo de trabajo para alcanzar los objetivos establecidos. ❖ Evaluar regularmente el desempeño de la finca y tomar medidas correctivas según sea necesario.
Encargado de producción	❖ Planificar y coordinar las actividades agrícolas, desde la siembra hasta la cosecha. ❖ Supervisar el manejo de los cultivos, incluido el riego, la fertilización y el control de plagas. ❖ Garantizar el mantenimiento adecuado de la maquinaria y equipos agrícolas. ❖ Implementar prácticas sostenibles y medidas de conservación de recursos. ❖ Monitorear el estado de los cultivos y tomar decisiones para optimizar el rendimiento y la calidad. ❖ Capacitar al personal en técnicas agrícolas modernas y prácticas de seguridad.
Encargado de recursos humanos	❖ Gestionar el reclutamiento y selección de personal para la finca. ❖ Coordinar programas de capacitación y desarrollo profesional para el equipo. ❖ Administrar las políticas de compensación y beneficios para el personal. ❖ Resolver conflictos laborales y promover un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo. ❖ Mantener registros precisos del personal y asegurar el cumplimiento de las normativas laborales. ❖ Realizar evaluaciones de desempeño y proporcionar retroalimentación.
Encargado financiero	❖ Supervisar la contabilidad y la gestión financiera de la finca. ❖ Elaborar presupuestos y pronósticos financieros en colaboración con el gerente general. ❖ Realizar análisis de costos y rentabilidad para identificar áreas de mejora. ❖ Gestionar la facturación, cobranzas y pagos a proveedores. ❖ Preparar informes financieros periódicos para la dirección y los accionistas. ❖ Mantener el cumplimiento de las obligaciones fiscales y regulatorias.

Objetivos

Optimizar la gestión y operación de la finca Santa Rosa para aumentar la productividad, mejorar la rentabilidad y promover la sostenibilidad mediante la implementación de prácticas agrícolas avanzadas, gestión eficiente de recursos y desarrollo del personal, con el fin de asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo y contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad.

Objetivos específicos:

- ❖ Aumentar la productividad agrícola en un 20% durante el próximo año mediante la implementación de prácticas avanzadas de cultivo y gestión.
- ❖ Mejorar la eficiencia operativa reduciendo los costos de producción en un 15% en los próximos dos años a través de la optimización de recursos y procesos.
- ❖ Incrementar la rentabilidad de la finca en un 25% en los próximos tres años mediante la diversificación de productos y mercados.
- ❖ Reducir el uso de agroquímicos en un 30% en el próximo año mediante la implementación de técnicas de manejo integrado de plagas y enfermedades.
- ❖ Implementar prácticas agrícolas sostenibles para promover la conservación de los recursos naturales y la biodiversidad en la finca.
- ❖ Mejorar la capacitación y el desarrollo del personal en un 50% en los próximos dos años para fortalecer las habilidades técnicas y de gestión.
- ❖ Establecer un sistema de incentivos efectivo para motivar al personal clave y fomentar un ambiente laboral seguro y colaborativo.
- ❖ Realizar un análisis financiero detallado para identificar áreas de mejora y oportunidades de ahorro en los próximos seis meses.
- ❖ Implementar un sistema de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las mejoras en términos de productividad, rentabilidad y sostenibilidad.
- ❖ Desarrollar un plan de acción detallado con cronogramas, responsabilidades y recursos asignados para la ejecución de las estrategias propuestas.



Glosario

Agricultura: Actividad que se dedica al cultivo del suelo para la producción de alimentos, materias primas y otros recursos.

Biodiversidad: Variedad de especies de plantas, animales y microorganismos presentes en un ecosistema agrícola.

Calidad: Características de los productos agrícolas que los hacen adecuados para su uso o consumo.

Capacitación: Proceso de enseñanza y aprendizaje para adquirir habilidades y conocimientos específicos.

Colaboración: Trabajo conjunto y cooperativo entre diferentes partes interesadas, como empleados, proveedores y comunidades locales.

Cultivos: Plantas cultivadas en un área específica con fines agrícolas.

Diversificación: Estrategia que consiste en ampliar la variedad de productos agrícolas y mercados para reducir el riesgo y aumentar los ingresos.

Eficiencia: Lograr los mejores resultados con la menor cantidad de recursos posibles, como tiempo, dinero o esfuerzo.

Estrategias: Planes de acción diseñados para alcanzar los objetivos de una empresa agrícola.

Evaluación: Proceso de análisis y valoración del desempeño y los resultados de una empresa agrícola.

Fertilización: Aplicación de nutrientes al suelo para mejorar la calidad y la productividad de los cultivos.

Gestión financiera: Administración de los recursos económicos de una empresa agrícola para lograr sus objetivos financieros.

Impacto: Efecto o consecuencia de las acciones realizadas por una empresa agrícola en su entorno, tanto positivo como negativo.

Incentivos: Recompensas o estímulos ofrecidos para motivar y recompensar el desempeño y la productividad del personal.

Infraestructura: Conjunto de instalaciones y servicios necesarios para el funcionamiento de una empresa agrícola, como edificios, caminos, sistemas de riego, etc.

Insumos: Materiales y recursos necesarios para llevar a cabo la producción agrícola, como semillas, fertilizantes, agua, etc.

Inversión: Destino de recursos económicos en activos o proyectos con la expectativa de obtener un retorno positivo en el futuro.

Manejo integrado de plagas: Estrategia que combina diferentes métodos para controlar las plagas agrícolas de manera sostenible y eficaz.

Maquinaria agrícola: Equipos y herramientas utilizados en actividades agrícolas, como tractores, cosechadoras, arados, etc.

Mejora continua: Proceso de implementación de cambios y ajustes constantes para incrementar la eficiencia y la calidad en la empresa agrícola.

Mercados: Lugares donde se compran y venden los productos agrícolas, incluyendo mercados locales, regionales e internacionales.

Objetivos: Metas específicas y medibles que una empresa agrícola se propone alcanzar en un período de tiempo determinado.

Política: Conjunto de normas y principios que guían las decisiones y acciones de una empresa agrícola.

Producción: Proceso de creación y obtención de bienes y servicios, en este caso, agrícolas.

Productividad: Relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados en el proceso agrícola.

Recursos humanos: Personal empleado en una empresa o finca agrícola, incluyendo trabajadores, gerentes y personal de apoyo.

Rentabilidad: Capacidad de generar ganancias o beneficios en relación con la inversión realizada.

Rotación de cultivos: Práctica agrícola que consiste en alternar diferentes tipos de cultivos en el mismo terreno de forma planificada.

Sostenibilidad: Práctica de mantener la producción agrícola en equilibrio con el medio ambiente y los recursos naturales a largo plazo.

Tecnología agrícola: Aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos para mejorar los procesos agrícolas y aumentar la productividad.

Marco legal

- ❖ Ley 101 de 1993 - Ley de Medio Ambiente: Establece los principios y normas generales para la protección del medio ambiente, la conservación de los recursos naturales y la prevención y control de la contaminación.
- ❖ Decreto 1843 de 1991 - Uso de Agroquímicos: Regula el registro, control, comercialización, uso y disposición de plaguicidas, productos fitosanitarios y otros agroquímicos, garantizando su aplicación segura y responsable.
- ❖ Ley 160 de 1994 - Reforma Agraria: Establece normas sobre la propiedad de la tierra, la distribución equitativa de la propiedad rural, la formalización de la propiedad y el acceso a la tierra para campesinos y comunidades rurales.
- ❖ Ley 1753 de 2015 - Plan Nacional de Desarrollo: Define las políticas, estrategias y programas de desarrollo económico, social y ambiental del país, incluyendo aspectos relacionados con la agricultura, el medio ambiente y el desarrollo rural.
- ❖ Decreto 1071 de 2015 - Reglamentación del Sector Agropecuario: Establece disposiciones para la producción agropecuaria, la sanidad animal y vegetal, la inocuidad alimentaria, la comercialización de productos agrícolas y otros aspectos relevantes del sector.
- ❖ Ley 164 de 1994 - Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente: Regula el uso, manejo, aprovechamiento, conservación y protección de los recursos naturales renovables y del medio ambiente en general.
- ❖ Ley 9 de 1979 - Código Sanitario: Establece normas para la protección de la salud humana y animal, la prevención de enfermedades transmisibles, el control de alimentos y medicamentos, y otros aspectos relacionados con la salud pública.
- ❖ Decreto 1075 de 2015 - Reglamentación del Sector Agropecuario: Establece disposiciones sobre la organización y funcionamiento del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, así como sobre temas como el registro de predios rurales y la titulación de tierras.



Diagnóstico

ANÁLISIS DOFA	
Debilidades	Oportunidades
- Se depende de terceros para realizar la selección de la fruta. - La finca se encuentra en un territorio frío y húmedo que resulta contraproducente para la producción del durazno. - Los salarios son poco competitivos. - Se cuenta con un solo cliente que dispone de la mayor parte de la cosecha. - El cliente más importante se encuentra en Bogotá, lo que supone aumentos considerables de costos en transporte. - No se aprovecha el mercado local. - La gestión financiera se hace de manera improvisada y depende principalmente del propietario. - La falta de horarios fijos y la ausencia de descansos adecuados pueden afectar la productividad y el bienestar de los trabajadores. - La finca enfrenta una limitada dotación de personal, lo que genera una sobrecarga de trabajo para los empleados existentes, especialmente durante la temporada de cosecha. - A pesar de la disponibilidad de programas de capacitación, la falta de una estrategia de formación coherente y la baja participación de los trabajadores pueden limitar el desarrollo de habilidades y conocimientos.	- La seleccionadora de fruta puede mejorar la productividad de la finca y optimizar los recursos. - Se puede aceptar la asistencia que ofrece el ICA, el SENA, la Umata y Asohfrucol - La diversificación de los cultivos puede mitigar la incidencia de plagas en los árboles, tales como el cenizo y la mosca del mediterráneo. - El aumento de la demanda de duraznos y productos agrícolas puede ofrecer oportunidades para expandir el negocio y diversificar los mercados de exportación. - La implementación de tecnologías agrícolas avanzadas, como una seleccionadora de durazno, puede mejorar la eficiencia y la calidad del producto, así como reducir los costos operativos. - La participación en programas gubernamentales y el acceso a asesoramiento técnico pueden brindar recursos adicionales y conocimientos especializados para mejorar las operaciones de la finca.
Fortalezas	Amenazas
- Producto de alta calidad. La finca produce duraznos de alta calidad que tienen una sólida demanda en el mercado, lo que puede proporcionar una ventaja competitiva. - Existe proximidad al centro urbano. - Existe buena demanda del producto. - Se cuenta con herramientas y equipos para el trabajo. - Se dispone de vehículos propios para el transporte de la mercancía. - La finca cuenta con una infraestructura sólida, incluidos sistemas de riego eficientes, acceso pavimentado y vehículos propios, lo que facilita la producción y distribución del producto. - El propietario muestra disposición para adoptar prácticas agrícolas sostenibles y hacer uso de insumos orgánicos, lo que puede mejorar la reputación de la finca y satisfacer la demanda de productos más ecológicos.	- La falta de tiempo para aprovechar las capacitaciones hace que el personal sea más propenso a incurrir en errores o a ser objeto de accidentes. - El IDEAM anticipa un fenómeno del niño para el 2024. - La humedad de la zona hace que las maniobras de altura en los árboles sean muy peligrosas, poniendo en riesgo al personal. - La finca depende en gran medida de un solo comprador, lo que la expone a riesgos de negociación desfavorables y pérdida de ingresos si se interrumpe la relación comercial. - Los cambios políticos y climáticos pueden afectar la producción agrícola y la estabilidad del negocio, especialmente en relación con la disponibilidad de mano de obra y la demanda del mercado. - La competencia en el mercado agrícola y los cambios en las preferencias del consumidor pueden afectar la demanda de los productos de la finca y la capacidad de mantener márgenes de beneficio competitivos.

Fuente: elaboración propia

Plan de gestión con enfoque gerencial Finca Santa Rosa 2024

Estrategias	
Estrategias FO	Estrategias FA
• Con la seleccionadora de fruta y la posición privilegiada en la que se encuentran la finca, es posible aprovechar más eficientemente el mercado local, penetrando así en nuevos mercados y aumentando la capacidad de negociación. • Dado que la finca cuenta con infraestructura y logística competitivas, se puede aprovechar para integrar una seleccionadora de fruta, mejorando la productividad y la calidad del producto. • Aprovechando la buena demanda del producto y la receptividad a la sostenibilidad, la finca puede diversificar sus cultivos para mitigar la incidencia de plagas y capitalizar el crecimiento del mercado.	• Se recomienda desarrollar procedimientos de recolección más seguros, haciendo uso de arneses y equipo de protección para disminuir el potencial de ocurrencia de accidentes. • Dado que no se puede controlar el clima, se puede aprovechar cuando el mismo es favorable para comercializar el producto de manera regional, contando con un margen más amplio de ganancias, al disminuir los costos de transporte. • Aprovechando la infraestructura y las herramientas disponibles, la finca puede invertir en programas de capacitación estructurada para mejorar las habilidades de los trabajadores y reducir el riesgo de errores o accidentes, abordando así la amenaza de la falta de tiempo para aprovechar las capacitaciones. • Utilizando los vehículos propios y la infraestructura competitiva, la finca puede explorar nuevos mercados de exportación para reducir la dependencia de un único comprador y mitigar los riesgos asociados.
Estrategias DO	Estrategias DA
• La seleccionadora de fruta es indispensable para aumentar la autonomía de la finca y sus beneficios. • La diversificación de los cultivos no solamente disminuye la capacidad de los vectores de enfermedad de proliferar, sino que hace las finanzas de la finca mucho más resilientes, dado que cuando el durazno no alcanza la productividad esperada, las pérdidas pueden ser compensadas en las ganancias de otro cultivo que se adapte mejor al clima. • Aceptación de asistencia técnica. Aprovechando el apoyo gubernamental y la asistencia técnica ofrecida por instituciones como el ICA, el SENA y la Umata, la finca puede abordar la escasez de personal y la falta de capacitación estructurada, mejorando así la eficiencia y la calidad del producto. • Tecnificación del proceso. Dado el mercado en crecimiento y la oportunidad de tecnificar el proceso, la finca puede invertir en tecnologías agrícolas avanzadas para mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos, superando así la dependencia de terceros para la selección de la fruta.	• La gestión de personal debe realizarse de una forma más estructurada y organizada, aumentando la competitividad de los salarios y manteniendo un personal de planta que se prepare para apoyar a la finca en su crecimiento, con ayuda de los programas de asesoría que ofrecen las diversas organizaciones que han hecho presencia en la finca. Un personal más preparado y con responsabilidades debidamente distribuidas, puede ofrecer una mayor productividad, que uno con sobrecarga de trabajo y desmotivado por sus bajos ingresos. • Ante la amenaza de la dependencia de un único comprador y los cambios en las preferencias del consumidor, la finca puede diversificar sus productos y mercados para reducir la exposición a riesgos comerciales y mantener la competitividad. • Para mitigar la dependencia de la gestión financiera improvisada y la irregularidad en los horarios laborales, la finca puede implementar un sistema de gestión financiera más estructurado y establecer horarios laborales claros, lo que puede mejorar la productividad y el bienestar de los trabajadores.



Acciones

Acción 1. Implementación de Tecnología Agrícola Avanzada.



Objetivo. Invertir en tecnología agrícola avanzada, como la automatización de procesos y el uso de herramientas de gestión agrícola, para mejorar la eficiencia y la productividad en la finca. Además, explorar opciones de tecnología de riego inteligente para optimizar el uso del agua y garantizar una irrigación adecuada para los cultivos, especialmente durante períodos de sequía o lluvias intensas.



La implementación de tecnología agrícola avanzada puede realizarse mediante varios pasos y estrategias:

1. Evaluación de necesidades: Identificar las áreas de la operación agrícola que podrían beneficiarse de la tecnología. Esto podría incluir la automatización de tareas, monitoreo de cultivos, gestión del riego, control de plagas, entre otros.
2. Investigación de soluciones tecnológicas: Investigar las diversas opciones tecnológicas disponibles en el mercado que se alineen con las necesidades identificadas. Esto puede implicar consultar con proveedores de tecnología agrícola, investigar en línea, asistir a ferias o conferencias especializadas, entre otras acciones.
3. Selección de tecnología adecuada: Evaluar la idoneidad de la tecnología para la finca en términos de costo, capacidad, compatibilidad con la infraestructura existente y capacidad de integración con otros sistemas.
4. Planificación de la implementación: Desarrollar un plan detallado que incluya el cronograma de implementación, los recursos necesarios, los roles y responsabilidades del personal involucrado, así como los procedimientos de capacitación.
5. Capacitación del personal: Capacitar a los empleados en el uso y mantenimiento de la nueva tecnología. Esto puede requerir la realización de sesiones de entrenamiento, la creación de material educativo y el acompañamiento durante el proceso de adopción.
6. Implementación gradual: Implementar las tecnologías de forma gradual, comenzando con las soluciones más críticas o de menor riesgo. Esto permite ajustar y optimizar el proceso a medida que avanza.

7. Monitoreo y evaluación: Establecer indicadores clave de rendimiento para medir el impacto de la tecnología implementada. Realizar un seguimiento regular de estos indicadores y ajustar la estrategia según sea necesario para optimizar los resultados.

8. Mejora continua: La implementación de tecnología agrícola avanzada es un proceso continuo. Buscar constantemente formas de mejorar y optimizar los sistemas y procesos a medida que surgen nuevas tecnologías y mejores prácticas.

Acción 2. Diversificación de Productos y Mercados



Objetivo. Investigar y desarrollar nuevos productos agrícolas complementarios al durazno, que puedan diversificar los ingresos y reducir la dependencia de un único cultivo, esto con la finalidad de explorar oportunidades de mercado en otras regiones o países, aprovechando la buena reputación de la finca y su capacidad para producir productos de alta calidad.



La diversificación de productos y mercados es una estrategia clave para reducir el riesgo y aumentar la resiliencia de un negocio agrícola. Aquí hay algunas formas de llevar a cabo esta diversificación:

1. Identifica nuevas oportunidades de productos: Analiza tu oferta actual y busca áreas donde puedas expandirte. Esto podría implicar la introducción de nuevos cultivos, la diversificación de productos derivados de tus cultivos existentes (por ejemplo, productos procesados, productos orgánicos, etc.) o la incorporación de productos complementarios (por ejemplo, miel de abeja si ya produces frutas).
2. Investiga nuevos mercados: Explora mercados potenciales donde tus productos podrían tener demanda. Esto podría incluir la venta directa al consumidor a través de mercados locales, tiendas en línea o tiendas físicas, así como la búsqueda de oportunidades de exportación a mercados internacionales.
3. Adaptación a las tendencias del mercado: Mantente al tanto de las tendencias del mercado y las demandas del consumidor. Por ejemplo, si hay un creciente interés en productos orgánicos o sostenibles, considera la posibilidad de adaptar tu oferta para satisfacer estas demandas.
4. Desarrollo de marcas y productos diferenciados: Investiga cómo puedes destacarte en un mercado competitivo. Esto podría implicar el desarrollo de una marca única, la creación de productos con características especiales o la adopción de prácticas de producción sostenibles que agreguen valor a tus productos.

5. Explora alianzas y colaboraciones: Considera la posibilidad de establecer alianzas con otros productores agrícolas o empresas relacionadas para ampliar tu oferta de productos o acceder a nuevos mercados de manera conjunta. Esto puede incluir asociaciones para la distribución, el desarrollo de nuevos productos o la colaboración en campañas de marketing.

6. Invierte en marketing y promoción: Destina recursos a actividades de marketing y promoción para dar a conocer tus nuevos productos y llegar a nuevos clientes. Esto podría incluir la participación en ferias comerciales, el uso de redes sociales, la publicidad en línea o la creación de materiales promocionales impresos.

7. Realiza análisis de riesgos y oportunidades: Antes de tomar decisiones importantes de diversificación, realiza un análisis detallado de los riesgos y oportunidades asociados con cada nueva iniciativa. Esto te ayudará a tomar decisiones informadas y a gestionar el riesgo de manera efectiva.

Acción 3. Capacitación de personal



Objetivo. Establecer programas de capacitación estructurados y regulares para todos los trabajadores de la finca, enfocados en buenas prácticas agrícolas, seguridad laboral y gestión eficiente de recursos.

Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional entre los empleados, incentivando su participación activa en programas de formación ofrecidos por instituciones especializadas.



La capacitación del personal es crucial para mejorar la productividad, la eficiencia y la seguridad en el trabajo, así como para mantener al equipo al tanto de las últimas prácticas y tecnologías agrícolas. A continuación se presentan algunas estrategias:

1. Evaluación de necesidades: Antes de iniciar cualquier programa de capacitación, realiza una evaluación de necesidades para identificar las áreas en las que el personal necesita mejorar sus habilidades o conocimientos. Considera aspectos como las nuevas tecnologías agrícolas, las prácticas de seguridad laboral, la gestión de cultivos, la manipulación de productos químicos, la atención al cliente (si corresponde), entre otros.

2. Diseño del programa de capacitación: Una vez identificadas las necesidades de capacitación, diseña un programa que sea relevante, práctico y efectivo. Divide el programa en módulos o sesiones que aborden temas específicos para facilitar el aprendizaje y la asimilación de la información.

3. Métodos de capacitación: Utiliza una variedad de métodos de capacitación para mantener el interés del personal y adaptarte a diferentes estilos de aprendizaje, como sesiones presenciales, seminarios, talleres prácticos, demostraciones en el campo, videos educativos, e-learning, entre otros.

4. Temas de capacitación sugeridos:

Tecnologías agrícolas avanzadas.
Buenas prácticas agrícolas (BPA).
Seguridad laboral y manejo de riesgos.
Calidad y seguridad alimentaria.
Desarrollo de habilidades blandas.

5. Evaluación y seguimiento: Después de la capacitación, realiza evaluaciones para medir el impacto y la efectividad del programa y ofrece oportunidades de retroalimentación y refuerzo para asegurarte de que el personal esté aplicando lo aprendido en su trabajo diario.

Acción 4. Enfoque en Prácticas Sostenible



Objetivo.

Fortalecer el compromiso con prácticas agrícolas sostenibles, como el uso de fertilizantes orgánicos y la reducción del impacto ambiental de las operaciones agrícolas.

Promover la conservación de la biodiversidad y el cuidado del entorno natural en el que opera la finca, lo que podría mejorar su reputación y atraer a consumidores conscientes del medio ambiente.



El enfoque en prácticas sostenibles en la agricultura es fundamental para garantizar la viabilidad a largo plazo del negocio y minimizar su impacto ambiental. Para ello, se recomiendan las siguientes estrategias:

Considerar la adopción de métodos de agricultura orgánica, que evitan el uso de pesticidas y fertilizantes químicos. Estos métodos promueven la salud del suelo, la biodiversidad y la calidad de los productos agrícolas.

Implementar sistemas de rotación de cultivos para mejorar la salud del suelo, reducir la erosión y controlar las plagas y enfermedades de manera natural. La rotación de cultivos también puede ayudar a aumentar la productividad y diversificar los ingresos.

Adoptar prácticas de conservación del suelo, como el cultivo mínimo o la siembra directa, para reducir la erosión del suelo y mejorar su estructura y fertilidad. Implementa sistemas de riego

eficientes y tecnologías de conservación del agua para minimizar el desperdicio de agua y proteger los recursos hídricos.

Optimizar el uso de insumos agrícolas, como fertilizantes y pesticidas, para reducir los costos y minimizar el impacto ambiental. Utiliza técnicas de manejo integrado de plagas y nutrientes para controlar las plagas y mejorar la fertilidad del suelo de manera sostenible.

Considerar la incorporación de energías renovables, como la energía solar o eólica, para reducir la dependencia de los combustibles fósiles y las emisiones de gases de efecto invernadero. La instalación de paneles solares o aerogeneradores puede ayudar a alimentar las operaciones agrícolas y reducir los costos de energía a largo plazo.

Buscar certificaciones y etiquetas ecológicas que respalden tus prácticas sostenibles, como el sello orgánico o de comercio justo. Estas certificaciones pueden ayudar a diferenciar tus productos en el mercado y atraer a consumidores comprometidos con la sostenibilidad.

Capacitar a tus empleados y colaboradores sobre prácticas agrícolas sostenibles y su importancia para el medio ambiente y la comunidad. Fomenta una cultura de sostenibilidad dentro de tu empresa y colabora con otras organizaciones e instituciones para compartir conocimientos y experiencias.

Acción 5. Inversión en Infraestructura y Equipamiento



Objetivo.

Priorizar la construcción de una seleccionadora de durazno en la finca; adquirir otros equipos y modificar la infraestructura, mejoraría significativamente el proceso de postcosecha y permitiría una mayor eficiencia en la comercialización del producto.

Evaluar la necesidad de ampliar la infraestructura existente, como la capacidad de almacenamiento y las instalaciones de procesamiento, para satisfacer las demandas futuras y facilitar el crecimiento de la finca.



La inversión en infraestructura y equipamiento en agricultura puede abarcar una amplia gama de elementos que van desde tecnología avanzada hasta mejoras básicas en las instalaciones. Para tal efecto, se recomienda:

Invertir en tecnología agrícola de última generación, como sistemas de riego automatizados, drones para monitoreo de cultivos, sensores de suelo y clima, y sistemas de agricultura de precisión, puede aumentar la eficiencia y la productividad de las operaciones agrícolas.

Actualizar o adquirir maquinaria agrícola moderna y eficiente, como tractores, cosechadoras, sembradoras y equipos de procesamiento, puede ayudar a reducir los costos laborales y mejorar la calidad y la cantidad de la producción.

Construir o mejorar instalaciones de almacenamiento, como silos, almacenes refrigerados o secadores de granos, puede ayudar a proteger los productos agrícolas de la degradación y reducir las pérdidas poscosecha. Además, invertir en equipos de procesamiento puede agregar valor a los productos agrícolas y abrir nuevas oportunidades de mercado.

Mejorar la infraestructura de transporte, como caminos rurales, puentes y sistemas de transporte de carga, puede facilitar el acceso a los mercados y reducir los costos de distribución de los productos agrícolas.

Implementar sistemas de irrigación modernos y eficientes, como sistemas de goteo o aspersión, puede optimizar el uso del agua y mejorar la productividad de los cultivos. Asimismo, invertir en sistemas de drenaje puede ayudar a controlar el exceso de humedad en los suelos y prevenir problemas de inundación.

Considerar la instalación de sistemas de energía renovable, como paneles solares o aerogeneradores, puede reducir los costos de energía y hacer que las operaciones agrícolas sean más sostenibles desde el punto de vista ambiental.

Implementar tecnologías de control ambiental, como sistemas de monitoreo de calidad del aire y del agua, sistemas de gestión de residuos y prácticas de manejo de nutrientes, puede ayudar a minimizar el impacto ambiental de las operaciones agrícolas y cumplir con las regulaciones ambientales.

Adquirir una seleccionadora de durazno para clasificar y seleccionar duraznos según diversos criterios, como tamaño, color, calidad y madurez. Esta máquina automatizada permite seleccionar los duraznos de mayor calidad y eliminar aquellos que no cumplen con los estándares establecidos, lo que mejora la calidad general del producto final. Al automatizar el proceso de selección, una seleccionadora de durazno puede aumentar significativamente la velocidad de producción en comparación con la selección manual, lo que lleva a una mayor productividad en la finca. Al reducir la necesidad de mano de obra manual para la selección, una seleccionadora de durazno puede ayudar a disminuir los costos laborales asociados con este proceso. Al clasificar los duraznos según diferentes criterios, se optimiza el uso de recursos al dirigir cada fruto al destino adecuado según su calidad y características. La automatización del proceso de selección proporciona una mayor consistencia y precisión en comparación con la selección manual, lo que conduce a una mayor eficiencia operativa en la finca. Al eliminar los duraznos dañados o de baja calidad durante el proceso de selección, se reducen las pérdidas y se maximiza el rendimiento de la cosecha.

Acción 6. Aprovechamiento de Asesoramiento Especializado.



Objetivo.

Establecer una colaboración más estrecha con instituciones especializadas, como el SENA, el ICA y Asohfrucol, para aprovechar al máximo los recursos de asesoramiento y capacitación disponibles.

Programar sesiones de capacitación periódicas que se ajusten a los horarios y las necesidades de los trabajadores, garantizando su participación activa y su adquisición de conocimientos relevantes



El aprovechamiento de asesoramiento especializado en agricultura puede provenir de diversas fuentes, tanto internas como externas. A continuación se exponen algunas opciones:

Contratar consultores o empresas especializadas en agricultura puede brindar acceso a expertos con experiencia en diversos aspectos de la producción agrícola, gestión de cultivos, tecnología agrícola, gestión financiera y otros temas relevantes.

Las universidades, centros de investigación agrícola y facultades de agronomía suelen contar con expertos en diversas áreas de la agricultura. Estas instituciones pueden ofrecer programas de asesoramiento, capacitación y extensión agrícola, así como acceso a investigación actualizada y tecnologías innovadoras.

Los organismos gubernamentales dedicados a la agricultura suelen ofrecer servicios de asesoramiento y apoyo técnico a los agricultores y empresas agrícolas. Estos servicios pueden incluir asistencia técnica, capacitación, acceso a programas de financiamiento y subsidios, y orientación sobre regulaciones y políticas agrícolas.

Algunas ONG se dedican a proporcionar asesoramiento y apoyo técnico a agricultores y comunidades rurales en temas como prácticas agrícolas sostenibles, conservación de recursos naturales, desarrollo rural y seguridad alimentaria.

Participar en redes de agricultores o asociaciones de productores agrícolas puede brindar la oportunidad de compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas con colegas del sector. Estas redes también pueden facilitar el acceso a expertos y recursos en áreas específicas de interés.

Algunas empresas del sector privado, como proveedores de insumos agrícolas, agroindustrias y empresas de servicios agrícolas, pueden ofrecer servicios de asesoramiento y apoyo técnico a sus clientes como parte de sus operaciones comerciales.

Muchos países tienen programas de extensión agrícola que ofrecen servicios de asesoramiento, capacitación y educación a agricultores y comunidades rurales. Estos programas suelen ser gestionados por agencias gubernamentales, universidades u organizaciones no gubernamentales.

Plan para la mejora del sistema de producción aplicando las estrategias de gestión empresarial para la finca Santa Rosa.

1.1 Análisis Situacional

1.1.1 Diagnóstico de la Finca: para tal efecto se debe realizar la evaluación de la situación actual de la finca, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) y analizar los procesos de producción existentes, desde la siembra hasta la comercialización. Los procesos de producción existentes pueden incluir los siguientes:

1. Preparación del Terreno y Siembra:

Preparación del suelo:

Labranza, nivelación y preparación de camas de siembra.

Determinar qué cultivos serán sembrados en función de factores como la estacionalidad, la demanda del mercado y las condiciones del suelo y clima.

Plantación de semillas o trasplante de plántulas según el cultivo seleccionado.

2. Cuidado y Mantenimiento de los Cultivos:

Programación y aplicación de riego según las necesidades hídricas de los cultivos.

Implementación de estrategias para el manejo de malezas que compiten con los cultivos por nutrientes, agua y luz solar.

Aplicación de fertilizantes orgánicos o químicos para mantener la salud y productividad de los cultivos.

Monitoreo y control de plagas y enfermedades mediante métodos integrados, incluyendo el uso de insecticidas y fungicidas selectivos.

3. Cosecha y Post-cosecha:

Recolección de los cultivos en el momento óptimo de madurez para garantizar la calidad y el rendimiento.

Separación de los productos cosechados según su calidad, tamaño y otros criterios de clasificación.

Envasado adecuado de los productos para su protección durante el transporte y almacenamiento.

Gestión de la logística para llevar los productos al mercado, incluyendo la negociación de precios, la entrega y la promoción de ventas.

4. Gestión Administrativa y Financiera:

Mantenimiento de registros detallados de todas las actividades y transacciones relacionadas con la producción y comercialización.

Control de existencias de insumos, productos en proceso y productos terminados.

Administración de ingresos, gastos, presupuestos y flujos de efectivo para garantizar la viabilidad económica del negocio.

5. Capacitación y Desarrollo del Personal:

Capacitación del personal en técnicas agrícolas modernas, seguridad laboral y manejo ambiental. Promoción del trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el liderazgo entre el personal. Implementación de programas de incentivos y reconocimiento para fomentar el compromiso y la retención del talento humano.

Estos procesos representan una visión general de las actividades involucradas en el ciclo de producción agrícola, desde la siembra hasta la comercialización, en una finca como Santa Rosa. Cada uno de estos procesos puede ser objeto de mejoras y optimizaciones mediante la aplicación de estrategias de gestión empresarial adecuadas.

1.2 Identificar los recursos disponibles: tierra, mano de obra, maquinaria, tecnología, capital, entre otros.

Para identificar los recursos disponibles en la finca Santa Rosa, es necesario analizar los siguientes aspectos:

1. Tierra:

- Extensión total de la finca y uso actual de la tierra.
- Calidad del suelo y aptitud para diferentes cultivos.
- Disponibilidad de agua para riego y drenaje.

2. Mano de Obra:

- Número de trabajadores disponibles y sus habilidades.
- Capacidades y experiencia del personal en labores agrícolas.
- Disponibilidad de mano de obra temporaria o estacional.

3. Maquinaria y Equipamiento:

- Inventario de maquinaria agrícola disponible (tractores, cosechadoras, implementos).
- Estado de mantenimiento y capacidad operativa de la maquinaria.
- Necesidades de actualización o adquisición de equipos específicos.

4. Tecnología:

- Uso de tecnología agrícola avanzada, como sistemas de riego automatizado, monitoreo remoto de cultivos o drones para inspección.
- Acceso a herramientas de gestión agronómica, como software de planificación de cultivos o análisis de datos.

5. Capital:

- Recursos financieros disponibles para inversión en mejoras y expansión.
- Disponibilidad de créditos o financiamiento externo para proyectos específicos.
- Presupuesto destinado a la gestión operativa y de mantenimiento.

6. Otros Recursos:

- Existencia de infraestructura para almacenamiento y procesamiento de productos.
- Acceso a servicios de asesoramiento técnico y consultoría especializada.
- Relaciones con proveedores de insumos agrícolas y canales de comercialización establecidos.

Al identificar y evaluar estos recursos disponibles en la finca Santa Rosa, se pueden tomar decisiones más informadas sobre cómo optimizar su uso y mejorar la eficiencia en los procesos de producción agrícola. Además, este análisis facilita la identificación de posibles necesidades de inversión o desarrollo de capacidades para aprovechar al máximo el potencial de la finca.

1.3 Definición de Objetivos

Establecer objetivos claros y específicos para la mejora del sistema de producción, considerando el aumento de la productividad, la eficiencia operativa y la rentabilidad.

Para establecer objetivos claros y específicos para la mejora del sistema de producción en la finca Santa Rosa, es importante considerar los siguientes aspectos relacionados con el aumento de la productividad, la eficiencia operativa y la rentabilidad:

Productividad:

1. Aumentar el rendimiento por hectárea de los cultivos principales en el próximo año.
2. Incrementar la producción total de la finca en los próximos tres años.
3. Introducir nuevas variedades de cultivos con mayor productividad y adaptadas al entorno local.

Eficiencia Operativa:

1. Reducir el tiempo de inactividad de la maquinaria agrícola mediante un programa de mantenimiento preventivo.
2. Optimizar los procesos de siembra, riego y cosecha mediante la implementación de tecnología agrícola avanzada, reduciendo los tiempos de operación.
3. Mejorar la gestión de la mano de obra mediante la capacitación en técnicas agrícolas modernas y la implementación de sistemas de incentivos, aumentando la eficiencia laboral.

Rentabilidad:

1. Incrementar el margen bruto por hectárea mediante la reducción de costos de producción y la optimización de los precios de venta.
2. Diversificar los mercados de comercialización para reducir la dependencia de un único canal de venta y aumentar los ingresos totales.
3. Mejorar la gestión financiera de la finca, reduciendo los costos operativos y optimizando la utilización de los recursos financieros disponibles.

Estos objetivos específicos deben ser cuantificables, alcanzables, relevantes y con un plazo definido para su consecución. Además, es importante involucrar a todo el equipo de trabajo en la definición y seguimiento de estos objetivos para garantizar su implementación efectiva y el éxito en la mejora del sistema de producción en la finca Santa Rosa.

Priorizar objetivos realistas y alcanzables en el corto, mediano y largo plazo.

Para priorizar objetivos realistas y alcanzables en el corto, mediano y largo plazo para la mejora del sistema de producción en la finca Santa Rosa, se pueden establecer las siguientes metas:

Corto Plazo (1 año):

1. Implementar un programa de capacitación para el personal en técnicas agrícolas modernas y buenas prácticas agrícolas, con el objetivo de aumentar la eficiencia operativa en los próximos 12 meses.
2. Realizar un análisis de mercado para identificar oportunidades de diversificación de productos y mercados, con el objetivo de ampliar la cartera de productos y reducir la dependencia de un único cultivo o canal de venta en los próximos 6 meses.
3. Mejorar la gestión financiera mediante la implementación de un sistema de control de costos y presupuestos, con el objetivo de reducir los gastos operativos en el próximo año.

Mediano Plazo (2-3 años):

1. Incrementar el rendimiento por hectárea de los cultivos principales mediante la adopción de prácticas agrícolas más eficientes y el uso de tecnología avanzada en los próximos 2-3 años.
2. Diversificar la producción agrícola introduciendo nuevos cultivos rentables y adaptados al entorno local, con el objetivo de reducir la vulnerabilidad ante factores climáticos y de mercado en los próximos 2 años.
3. Mejorar la infraestructura de la finca mediante la inversión en equipos y maquinaria agrícola moderna, con el objetivo de aumentar la capacidad de producción y reducir los tiempos de operación en los próximos 2-3 años.

Largo Plazo (5 años o más):

1. Implementar prácticas agrícolas sostenibles para garantizar la conservación de los recursos naturales y la biodiversidad en la finca Santa Rosa en los próximos 5 años.
2. Consolidar la posición de la finca en el mercado nacional e internacional mediante la certificación de productos orgánicos y la apertura de nuevos canales de comercialización en los próximos 5-7 años.
3. Mejorar la rentabilidad de la finca mediante la diversificación de las fuentes de ingresos, como el ecoturismo o el agroturismo, en un horizonte de tiempo a largo plazo.

Establecer estos objetivos en diferentes plazos permitirá a la finca Santa Rosa avanzar de manera progresiva hacia la mejora de su sistema de producción, garantizando la viabilidad económica, social y ambiental a largo plazo.

1.4 Desarrollo de Estrategias

Para desarrollar estrategias efectivas que apoyen la mejora del sistema de producción en la finca Santa Rosa, se pueden considerar las siguientes:

Adquisición e implementación de maquinaria agrícola moderna para aumentar la eficiencia en las labores de siembra, cultivo y cosecha.
Incorporación de sistemas de riego automatizados y tecnologías de monitoreo para optimizar el uso del agua y mejorar el manejo de los cultivos.

Identificación de nuevos cultivos con potencial de mercado y adaptados a las condiciones climáticas y de suelo de la región.
Búsqueda de alianzas estratégicas con distribuidores y comercializadores para acceder a nuevos mercados locales, nacionales e internacionales.

Diseño de un programa de capacitación integral en prácticas agrícolas modernas, gestión empresarial, seguridad laboral y buenas prácticas ambientales.
Fomento de un ambiente laboral participativo y de aprendizaje continuo para promover el desarrollo profesional y personal del equipo.

Implementación de sistemas de contabilidad y control de costos para optimizar el uso de los recursos financieros y mejorar la toma de decisiones.
Establecimiento de políticas de remuneración y beneficios que incentiven el desempeño y la retención del talento humano en la finca.

Adopción de técnicas de agricultura regenerativa y manejo integrado de plagas para promover la salud del suelo y la biodiversidad.
Implementación de medidas de conservación de recursos hídricos y energéticos, como la instalación de sistemas de captación de agua de lluvia y el uso de energías renovables.

Modernización de las instalaciones de la finca, incluyendo la construcción de almacenes, galpones y áreas de procesamiento.
Actualización y mantenimiento periódico de la maquinaria y equipos agrícolas para garantizar su óptimo funcionamiento y prolongar su vida útil.

Contratación de consultores externos especializados en agronomía, gestión empresarial y desarrollo rural para brindar asesoría técnica y estratégica.
Participación en redes de colaboración y asociaciones del sector agrícola para compartir experiencias, conocimientos y buenas prácticas.

Al desarrollar e implementar estas estrategias de manera integral y coherente, la finca Santa Rosa estará en condiciones de mejorar su sistema de producción, aumentar su competitividad y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad local y el sector agrícola en general.

1.5 Mejora de la Gestión Agrícola

Implementar prácticas agrícolas avanzadas para aumentar la productividad y la calidad de los cultivos.

Para aumentar la productividad y la calidad de los cultivos, se pueden implementar diversas prácticas agrícolas avanzadas. Aquí hay algunas opciones:

Utilización de tecnología de posicionamiento global (GPS) y sistemas de información geográfica (SIG) para mapear y monitorear variables como la humedad del suelo, la fertilidad y la salud de los cultivos.

Aplicación variable de insumos agrícolas, como fertilizantes y pesticidas, según las necesidades específicas de cada zona del campo.

Construcción de invernaderos o túneles de cultivo para proteger los cultivos de las condiciones climáticas adversas y controlar mejor el ambiente, optimizando así el crecimiento y la calidad de los productos.

Implementación de sistemas de riego por goteo o microaspersión para distribuir el agua de manera precisa y eficiente, reduciendo el desperdicio y garantizando un suministro adecuado para el crecimiento óptimo de los cultivos.

Aplicación de técnicas de control biológico, como la introducción de organismos beneficiosos o el uso de feromonas, para reducir la población de plagas de manera natural y minimizar el uso de pesticidas químicos.

Monitoreo regular de los cultivos para detectar tempranamente la presencia de plagas y enfermedades, y tomar medidas preventivas o correctivas de manera oportuna.

Implementación de prácticas agrícolas que promuevan la salud del suelo, como la rotación de cultivos, el cultivo de cobertura y la aplicación de compost orgánico, para mejorar la estructura, la fertilidad y la biodiversidad del suelo.

Uso de técnicas de cultivo mínimo o sin labranza para reducir la erosión del suelo, conservar la humedad y aumentar la materia orgánica.

Utilización de semillas mejoradas genéticamente para obtener cultivos con características deseables, como resistencia a enfermedades, tolerancia a condiciones adversas y mayor rendimiento.

Desarrollo de programas de mejoramiento genético adaptados a las condiciones específicas de la finca y las necesidades del mercado.

Instalación de estaciones meteorológicas en la finca para recopilar datos climáticos en tiempo real y prever condiciones adversas, como heladas, sequías o inundaciones, que puedan afectar la producción.

Utilización de modelos de pronóstico del clima para tomar decisiones informadas sobre la programación de siembras, la aplicación de insumos y otras actividades agrícolas.

Al implementar estas prácticas agrícolas avanzadas de manera adecuada y adaptada a las condiciones específicas de la finca, se puede mejorar significativamente la productividad y la calidad

de los cultivos, al tiempo que se promueve la sostenibilidad ambiental y se reduce el impacto negativo en el medio ambiente.

Adoptar tecnología agrícola moderna para optimizar el uso de recursos y reducir costos.

Diversificar los cultivos y explorar nuevas oportunidades de mercado.

1.6 Optimización de Recursos Humanos

Capacitar al personal en técnicas agrícolas modernas, gestión empresarial y trabajo en equipo.

Capacitación en Técnicas Agrícolas Modernas:

1. Curso sobre Agricultura de Precisión:
 - Introducción a la agricultura de precisión y su importancia en la optimización de recursos.
 - Uso de tecnologías de mapeo y monitoreo, como GPS y SIG.
 - Aplicación variable de insumos agrícolas y técnicas de gestión de datos.
2. Entrenamiento en Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades:
 - Identificación de plagas y enfermedades comunes en los cultivos de la finca.
 - Métodos de control biológico, químico y cultural.
 - Monitoreo y seguimiento para prevenir y manejar brotes de plagas y enfermedades.
3. Taller sobre Agricultura Regenerativa:
 - Principios de la agricultura regenerativa y su impacto en la salud del suelo.
 - Prácticas de conservación del suelo, como la rotación de cultivos y el cultivo de cobertura.
 - Uso eficiente de recursos naturales y reducción de la huella ambiental.

Capacitación en Gestión Empresarial:

1. Seminario sobre Planificación Estratégica:
 - Desarrollo de objetivos claros y planes de acción para el crecimiento de la finca.
 - Análisis de mercado y tendencias para la toma de decisiones informadas.
 - Evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).
2. Curso de Finanzas para Agricultores:
 - Fundamentos de contabilidad y gestión financiera.
 - Presupuesto y control de costos en la producción agrícola.
 - Estrategias de financiamiento y gestión de riesgos.
3. Taller sobre Gestión de Recursos Humanos:
 - Desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación.
 - Motivación y trabajo en equipo en el entorno agrícola.
 - Resolución de conflictos y gestión del talento humano.

Capacitación en Trabajo en Equipo:

1. Dinámicas de Integración y Cooperación:

- Actividades para fortalecer la cohesión y el sentido de pertenencia del equipo.
- Fomento de la comunicación efectiva y la colaboración entre los miembros del personal.

2. Entrenamiento en Liderazgo Participativo:

- Desarrollo de habilidades de liderazgo distribuido y empoderamiento de los colaboradores.
- Promoción de la toma de decisiones compartida y la resolución de problemas en equipo.

3. Sesiones de Retroalimentación y Evaluación Continua:

- Establecimiento de mecanismos para la retroalimentación constructiva y el aprendizaje continuo.
- Evaluación del desempeño individual y colectivo para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.

Este plan de capacitación proporciona una estructura integral para mejorar las habilidades y conocimientos del personal en áreas clave relacionadas con la producción agrícola y la gestión empresarial, al mismo tiempo que fomenta el trabajo en equipo y la colaboración dentro de la organización.

Establecer un sistema de incentivos para motivar y retener al personal clave.

Establecer un sistema de incentivos efectivo es crucial para motivar y retener al personal clave en la finca agrícola. Aquí tienes algunas ideas para desarrollar dicho sistema:

1. Bonificaciones por Desempeño:

- Implementar un programa de bonificaciones basado en el desempeño individual y del equipo.
- Reconocer y recompensar los logros sobresalientes en la productividad, la calidad del trabajo y la eficiencia operativa.

2. Oportunidades de Desarrollo Profesional:

- Ofrecer subsidios o becas para la capacitación y la educación continua relacionadas con el trabajo.
- Promover la participación en conferencias, seminarios y talleres relevantes para el crecimiento profesional.

3. Beneficios Adicionales:

- Ampliar los beneficios laborales, como seguro médico, seguro de vida y programas de bienestar para empleados y sus familias.
- Ofrecer días libres adicionales, flexibilidad en el horario de trabajo y otros incentivos no monetarios.

4. Participación en la Toma de Decisiones:

- Involucrar al personal clave en la toma de decisiones importantes relacionadas con la producción, la planificación y el desarrollo de la finca.

- Fomentar un ambiente de trabajo participativo donde se valoren las ideas y contribuciones de todos los miembros del equipo.

5. Reconocimiento y Celebración:

- Organizar eventos de reconocimiento periódicos para destacar los logros individuales y colectivos.
- Celebrar hitos importantes, como aniversarios de empleo y metas alcanzadas, con premios, ceremonias o actividades especiales.

6. Programas de Retención a Largo Plazo:

- Establecer incentivos específicos para la retención a largo plazo, como planes de jubilación, opciones de participación en la empresa o programas de acciones.

7. Ambiente de Trabajo Positivo:

- Promover un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde se reconozcan y celebren los éxitos y se fomente el compañerismo y la camaradería.

Al implementar un sistema de incentivos bien diseñado y adaptado a las necesidades y aspiraciones del personal, se puede aumentar la motivación, el compromiso y la retención de los empleados clave en la finca agrícola.

Fomentar un ambiente laboral seguro, inclusivo y colaborativo.

Fomentar un ambiente laboral seguro, inclusivo y colaborativo es fundamental para el bienestar y el rendimiento de los empleados en una finca agrícola. Aquí hay algunas formas de lograrlo:

1. Políticas y Procedimientos de Seguridad:

- Establecer y hacer cumplir estrictamente políticas y procedimientos de seguridad para prevenir accidentes y lesiones en el lugar de trabajo.
- Proporcionar capacitación regular sobre seguridad laboral y equipos de protección personal.

2. Cultura de Inclusión:

- Promover la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo, respetando y valorando las diferencias individuales.
- Fomentar un ambiente donde todos los empleados se sientan seguros para expresar sus ideas, preocupaciones y necesidades.

3. Comunicación Abierta y Transparente:

- Mantener canales de comunicación abiertos y transparentes entre la gerencia y los empleados.
- Facilitar reuniones regulares para discutir temas relevantes, compartir información y recibir retroalimentación.

4. Trabajo en Equipo y Colaboración:

- Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos.

- Promover actividades de construcción de equipos y proyectos interdepartamentales para fortalecer las relaciones y mejorar la cooperación.

5. Reconocimiento y Celebración:

- Reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos, destacando el trabajo en equipo y la contribución de todos los empleados.
- Implementar programas de reconocimiento que valoren el esfuerzo y la dedicación de los trabajadores.

6. Equilibrio entre el Trabajo y la Vida Personal:

- Promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, ofreciendo horarios flexibles y políticas de permisos remunerados.
- Proporcionar recursos y apoyo para el bienestar emocional y físico de los empleados.

7. Liderazgo Ejemplar:

- Los líderes deben demostrar comportamientos y valores que refuercen un ambiente laboral seguro, inclusivo y colaborativo.
- Fomentar una cultura de respeto, empatía y apoyo mutuo dentro de la organización.

Al priorizar la seguridad, la inclusión y la colaboración, se puede crear un ambiente laboral positivo donde los empleados se sientan valorados, respetados y motivados para contribuir al éxito de la finca agrícola.

1.7 Mejora de la Gestión Financiera

- Realizar un análisis financiero detallado para identificar áreas de mejora y oportunidades de ahorro.
- Implementar un sistema de control de costos y presupuestos para monitorear los gastos y maximizar los ingresos.
- Buscar fuentes de financiamiento adecuadas para inversiones en tecnología, infraestructura y capacitación.

1.8 Enfoque en Prácticas Sostenibles

Adoptar prácticas agrícolas sostenibles que promuevan la conservación de los recursos naturales y la biodiversidad.

Para promover la conservación de los recursos naturales y la biodiversidad en una finca agrícola, puedes adoptar una variedad de prácticas agrícolas sostenibles. Aquí hay algunas opciones:

1. Adoptar prácticas de agricultura orgánica, que evitan el uso de pesticidas y fertilizantes químicos sintéticos, y en su lugar, favorecen el uso de fertilizantes naturales, compost y métodos de control biológico de plagas.

2. Implementar la rotación de cultivos para mejorar la salud del suelo, reducir la erosión y controlar las plagas y enfermedades. La rotación de cultivos también puede aumentar la biodiversidad en la finca y reducir la dependencia de los insumos externos.

3. Integrar árboles y arbustos en el paisaje agrícola mediante prácticas de agroforestería. Esto puede incluir la plantación de árboles frutales, árboles maderables o especies arbustivas entre los cultivos, lo que ayuda a conservar el suelo, proporciona hábitats para la vida silvestre y diversifica los ingresos de la finca.

4. Implementar técnicas de conservación del agua, como la captación y almacenamiento de agua de lluvia, el riego por goteo, el uso de mulch para reducir la evaporación y la siembra de cultivos más tolerantes a la sequía.

5. Adoptar prácticas de Manejo Integrado de Plagas que minimicen el uso de pesticidas químicos y fomenten el control biológico de plagas mediante la introducción de depredadores naturales y el uso de trampas y feromonas.

6. Plantar cultivos de cobertura entre las temporadas de cultivo principales para proteger el suelo de la erosión, mejorar la estructura del suelo, fijar nitrógeno atmosférico y proporcionar alimento y refugio para la vida silvestre.

7. Implementar prácticas para reducir el consumo de energía en la finca, como la optimización de la maquinaria agrícola, la instalación de sistemas de energía renovable (por ejemplo, paneles solares) y la mejora de la eficiencia en los sistemas de riego.

8. Establecer programas de reciclaje en la finca para gestionar adecuadamente los residuos orgánicos y reciclar materiales como plásticos y metales. El compostaje de residuos orgánicos también puede proporcionar una fuente de nutrientes para el suelo.

Al adoptar estas prácticas agrícolas sostenibles, podrás promover la conservación de los recursos naturales, mejorar la biodiversidad en la finca y contribuir a la producción de alimentos de manera más sostenible y resiliente.

Implementar medidas de manejo integrado de plagas y enfermedades para reducir el uso de agroquímicos.

El Manejo Integrado de Plagas (MIP) es un enfoque holístico para controlar las plagas y enfermedades agrícolas de manera efectiva y sostenible, minimizando la dependencia de los agroquímicos. Aquí hay algunas medidas de MIP que puedes implementar para reducir el uso de agroquímicos:

1. Realiza monitoreos regulares de las poblaciones de plagas y enfermedades en tus cultivos. Observa los niveles de infestación y establece umbrales de tolerancia para determinar cuándo es necesario intervenir.

2. Capacita al personal para que pueda identificar correctamente las plagas y enfermedades presentes en los cultivos. Esto permitirá una respuesta rápida y específica cuando sea necesario.
 3. Promueve la presencia de enemigos naturales de las plagas, como depredadores, parasitoides y organismos patógenos antagonistas. Estos pueden ayudar a controlar las poblaciones de plagas de forma natural.
 4. Implementa la rotación de cultivos para interrumpir los ciclos de vida de las plagas y enfermedades. Al cambiar los cultivos en el campo, se reduce la acumulación de patógenos en el suelo y se disminuye la presión de las plagas específicas del cultivo.
 5. Integra cultivos de acompañamiento y plantas repelentes que ayuden a repeler las plagas y atraer insectos beneficiosos. Esta diversificación del paisaje agrícola puede reducir la incidencia de plagas y enfermedades.
 6. Implementa prácticas agronómicas que reduzcan la incidencia de plagas y enfermedades, como la eliminación de malezas, la eliminación de restos de cultivos infectados, la poda adecuada y el manejo de la densidad de siembra.
 7. Utiliza organismos vivos para controlar las plagas y enfermedades, como insectos depredadores, hongos entomopatógenos y nematodos parasitoides. Estos agentes de control biológico pueden ser introducidos en el ambiente o promovidos a través de prácticas agrícolas específicas.
 8. Emplea métodos físicos para el control de plagas y enfermedades, como el uso de trampas, barreras físicas, redes y mallas protectoras. Estos métodos pueden ayudar a prevenir la entrada y dispersión de plagas en los cultivos.
- Al implementar estas medidas de manejo integrado de plagas y enfermedades, podrás reducir la dependencia de los agroquímicos y promover un ambiente agrícola más equilibrado y sostenible.

Implementación y Seguimiento

Desarrollar un plan de acción detallado con cronogramas, responsabilidades y recursos asignados.

Plan de Acción: Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades

Objetivo:

Implementar un enfoque integrado para controlar las plagas y enfermedades agrícolas, reduciendo el uso de agroquímicos y promoviendo prácticas sostenibles.

Estrategias:

1. Monitoreo Regular
2. Identificación de Plagas y Enfermedades
3. Fomento de Enemigos Naturales
4. Rotación de Cultivos
5. Cultivos de Acompañamiento y Repelentes
6. Control Cultural
7. Control Biológico
8. Control Físico

Plan de Acción:

1. Mes 1-2: Preparación Inicial
 - Designar un coordinador del programa de MIP.
 - Capacitar al personal en técnicas de monitoreo y diagnóstico de plagas y enfermedades.
 - Adquirir los materiales necesarios para el monitoreo (trampas, lupas, kits de diagnóstico, etc.).
2. Mes 3-6: Implementación de Prácticas
 - Establecer puntos de muestreo y frecuencia de monitoreo para cada cultivo.
 - Realizar monitoreos regulares y registrar los datos obtenidos.
 - Capacitar al personal en el reconocimiento de enemigos naturales y prácticas de control biológico.
 - Implementar la rotación de cultivos según el plan establecido.
 - Introducir cultivos de acompañamiento y repelentes en los campos de cultivo.
3. Mes 7-9: Refuerzo del Control Biológico
 - Identificar proveedores de organismos de control biológico y establecer acuerdos de suministro.
 - Introducir organismos de control biológico en los campos según las necesidades detectadas en el monitoreo.
 - Capacitar al personal en el manejo adecuado de los organismos de control biológico.
4. Mes 10-12: Evaluación y Ajuste
 - Evaluar la eficacia de las medidas implementadas mediante el análisis de datos de monitoreo.
 - Realizar ajustes en las estrategias de acuerdo con los resultados obtenidos.

- Capacitar al personal en el uso de métodos físicos de control y fortalecer su implementación.

Responsabilidades:

- Coordinador del programa de MIP: Supervisar la implementación del plan y coordinar actividades.
- Equipo de monitoreo: Realizar monitoreos regulares y recopilar datos.
- Personal de campo: Implementar prácticas agrícolas según lo indicado y reportar observaciones.
- Personal de capacitación: Impartir sesiones de capacitación sobre MIP y prácticas agrícolas sostenibles.

Recursos:

- Fondos para adquirir materiales de monitoreo y control biológico.
- Tiempo del personal para la capacitación y la implementación de prácticas.
- Espacio para la introducción de cultivos de acompañamiento y repelentes.

Seguimiento y Evaluación:

- Realizar reuniones periódicas para revisar el progreso y abordar cualquier problema.
- Evaluar la eficacia de las medidas implementadas mediante indicadores de monitoreo.
- Ajustar el plan según sea necesario para optimizar los resultados.

Este plan de acción detallado proporciona una hoja de ruta clara para la implementación efectiva del Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades en la finca Santa Rosa.

Evaluación de Resultados

Medir el impacto de las mejoras implementadas en términos de productividad, rentabilidad y sostenibilidad.

Para medir el impacto de las mejoras implementadas en términos de productividad, rentabilidad y sostenibilidad en la finca Santa Rosa, puedes seguir estos pasos:

1. Definir Indicadores de Desempeño:

Productividad:

- Rendimiento por cultivo (kg/hectárea, toneladas/hectárea).
- Eficiencia en el uso de recursos (agua, fertilizantes, mano de obra).
- Tiempo de ciclo de producción.

Rentabilidad:

- Margen bruto de utilidad por cultivo.
- Costo de producción por unidad de cultivo.
- Retorno sobre la inversión (ROI) de las mejoras implementadas.

Sostenibilidad:

- Uso de agroquímicos (reducción en el tiempo).
- Conservación del suelo y el agua.
- Diversidad de cultivos y hábitats en la finca.
- Emisiones de gases de efecto invernadero.

2. Recopilar Datos:

- Utiliza registros de producción, costos y ventas para recopilar datos relevantes.
- Realiza encuestas a los trabajadores para evaluar el impacto en el ambiente laboral y la satisfacción del personal.
- Documenta cualquier cambio en las prácticas agrícolas y el uso de recursos.

3. Analizar Resultados:

- Calcula los indicadores de desempeño utilizando los datos recopilados.
- Compara los resultados antes y después de la implementación de las mejoras.
- Identifica tendencias y patrones que sugieran mejoras significativas o áreas de preocupación.

4. Evaluar Impacto:

- Evalúa el impacto de las mejoras en la productividad, rentabilidad y sostenibilidad.
- Considera el contexto externo (clima, mercado) al interpretar los resultados.
- Realiza análisis de sensibilidad para entender cómo ciertos factores afectan los resultados.

5. Comunicar Resultados:

- Presenta los hallazgos a los interesados, incluyendo propietarios, trabajadores y otras partes interesadas.
- Destaca los beneficios cuantitativos y cualitativos de las mejoras implementadas.
- Aborda cualquier preocupación o área de mejora identificada durante el proceso de evaluación.

6. Ajustar Estrategias:

- Utiliza los resultados de la evaluación para informar futuras decisiones y ajustes en las estrategias.
- Continúa monitoreando y midiendo el desempeño para mantener y mejorar el impacto de las mejoras implementadas.

Medir el impacto de las mejoras implementadas te permitirá tomar decisiones informadas y ajustar tus estrategias para lograr los mejores resultados en términos de productividad, rentabilidad y sostenibilidad en la finca Santa Rosa.





Conclusiones

Las conclusiones obtenidas tras el exhaustivo estudio de la finca Santa Rosa ofrecen una visión integral de su situación actual y las perspectivas futuras para su desarrollo. A lo largo de este análisis, se han identificado áreas de mejora y oportunidades para fortalecer su sistema de producción, así como desafíos que deben ser abordados con eficacia. Estas conclusiones no solo proporcionan una comprensión profunda de los aspectos clave que afectan a la finca, sino que también ofrecen una guía estratégica para mejorar su competitividad y sostenibilidad en el sector agrícola.

De tal manera, de acuerdo con los resultados en la resolución del objetivo de diagnosticar la gestión empresarial actual a través de la aplicación de DOFA Y PESTEL en la finca Santa Rosa. Luego del análisis DOFA, se revelan oportunidades prometedoras como el crecimiento del mercado, el respaldo gubernamental, la tecnificación agrícola y la diversificación de cultivos. No obstante, se enfrentan amenazas como la inestabilidad política y climática, los cambios en preferencias del consumidor y la dependencia de un único comprador. A nivel interno, la finca exhibe fortalezas como la producción de duraznos de calidad, una infraestructura competitiva, una demanda sólida y un compromiso con la sostenibilidad.

Sin embargo, también se identifican debilidades como la dependencia en terceros para la selección de la fruta, condiciones climáticas adversas, falta de competitividad salarial y una gestión financiera poco estructurada. En cuanto al análisis PESTEL se resalta la relevancia de tener en cuenta los factores externos al momento de tomar decisiones estratégicas para la Finca Santa Rosa. Identificar oportunidades para el crecimiento y mitigar posibles amenazas puede facilitar la adaptación de la finca

a un entorno en constante cambio y mantener su competitividad en el mercado agrícola.

Referente al segundo objetivo de generar estrategias de acuerdo con los resultados encontrados en la aplicación de DOFA Y PESTEL. Se sugiere la implementación de recolectores de fruta para agilizar el proceso y mantener la calidad del producto, así como la integración de estos con una infraestructura competitiva para potenciar aún más la productividad. La diversificación de cultivos se considera vital para mitigar plagas y capitalizar el crecimiento del mercado, asegurando así la estabilidad financiera. La adopción de tecnologías agrícolas avanzadas y el aprovechamiento del apoyo técnico pueden resolver la escasez de personal, mejorar la eficiencia y reducir costos.

Además, se identifican oportunidades en programas gubernamentales, la expansión de mercados de exportación y el crecimiento global del mercado del durazno, pero también se reconocen amenazas como la inestabilidad política y los impactos del cambio climático. La planificación estratégica debe priorizar la capitalización de oportunidades y la mitigación de amenazas para asegurar un crecimiento sostenible y la competitividad en la industria agrícola.

Finalmente, con relación al objetivo de formular un plan que permita la mejora del sistema de producción aplicando las estrategias de gestión empresarial para la finca Santa Rosa. Este objetivo se abordó mediante la elaboración de una cartilla que proporciona información detallada sobre el plan formulado para mejorar el sistema de producción en la finca Santa Rosa, aplicando estrategias de gestión empresarial. La cartilla incluye un análisis exhaustivo de las debilidades, oportunidades, fortalezas y

amenazas (DOFA) de la finca, así como las estrategias recomendadas para abordar cada uno de estos aspectos. Así también, proporciona detalles sobre la implementación práctica de estas estrategias, incluyendo el uso de recolectores de frutas, la diversificación de cultivos, la adopción de tecnologías agrícolas avanzadas y el aprovechamiento de oportunidades como programas gubernamentales y mercados de exportación.

En conclusión, el presente estudio ha proporcionado una visión detallada de la situación actual de la finca Santa Rosa y ha delineado un plan estratégico para mejorar su sistema de producción. A través del análisis DOFA y PESTEL, se han identificado tanto los desafíos internos como las oportunidades externas, y se han propuesto estrategias específicas para capitalizar las fortalezas y mitigar las amenazas. La implementación efectiva de estas estrategias, que incluyen la utilización de recolectores de frutas, la diversificación de cultivos y el aprovechamiento de tecnologías agrícolas avanzadas, tiene el potencial de impulsar significativamente el rendimiento y la competitividad de la finca en el mercado agrícola.

Recomendaciones

Se recomienda elaborar un análisis financiero, un estudio de mercado, un análisis técnico cuando la productora de durazno haya crecido y tenga la información pertinente para su respectivo análisis. Esto con la finalidad de mejorar la gestión financiera, ya que no existe un programa que permita llevar un registro cronológico de las transacciones, ingresos y gastos. Esto facilitará una planificación más efectiva de las inversiones y permitirá anticipar el crecimiento empresarial de manera escalonada. Además, se deben fomentar espacios en los que se suspendan las actividades para aprovechar los beneficios de formación ofrecidos por entidades como el SENA y el ICA. Esto aumentará la productividad y reducirá los riesgos de accidentes y enfermedades.

Adicionalmente, se considera la necesidad de hacer una evaluación para mejorar los salarios y las condiciones laborales para retener al personal y atraer nuevos empleados. Esto podría incluir la creación de incentivos y beneficios adicionales. Al respecto, se deben tener en cuenta la creación de estrategias para penetrar en nuevos mercados y mejorar la gestión de finanzas y personal. Esto ayudará a incrementar los ingresos y solventar problemas como la escasez de personal. Cabe resaltar que el propietario de la productora solo vende a un distribuidor y no desea efectuar cambios al respecto, ni vender a otros distribuidores.

Referencias

- Abbas, A., & Teddlie, C. (2018). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Africano, K., Almanza, P., Criollo, H. H., & Balaguera, H. (2016). Caracterización poscosecha del fruto de durazno P. pérsica (L.) Batsch cv. Dorado producido bajo condiciones de trópico alto. *Revista Colombiana de Ciencias Hortícolas*, 10(2), 232-240.
- Alcaldía de C cota. (2023). *C cota Norte de Santander*.
<https://www.cucutanuestra.com/temas/geografia/municipios/region-sur/cacota/cacota.htm>
- Alcaldía de Pamplona. (2023). *Identificación del municipio*. <https://www.pamplona-nortedesantander.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>
- Antonilez, E. (2016). El durazno: un proceso de cambio en la agricultura de la provincia de Pamplona. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 2008(7), 64-78.
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Artigas, W., & Robles, M. (2020). Metodología de la investigación: Una discusión necesaria en Universidades. *Revista Digital Universitaria*, 11(11), 1-17.
<https://doi.org/http://www.revista.unam.mx/vol.11/num11/art107/art107.pdf>

Bancolombia. (2023). *Cierre de año con resultado incierto para el sector agropecuario*:

Bancolombia. <https://www.contextoganadero.com/reportaje/cierre-de-ano-con-resultado-incierto-para-el-sector-agropecuario-bancolombia>

Berben, K., Pérez, Á., Troncoso, A., & Rojas, R. (2021). Aplicación de un diagnóstico empresarial para identificar y analizar falencias organizacionales. *Revista BILO*, 3(1), 1-7.

<https://doi.org/https://revistascientificas.cuc.edu.co/bilo/article/view/3860/3822>

Brezet, J. (2018). *The Design of Eco-efficient Services. Design for Sustainability Program*. Helsinki: Delft University of Technology.

Briz, J., & Felipe, I. (2022). *Las redes de cadenas de valor alimentarias en el siglo XXI: Retos y oportunidades internacionales*. Madrid: Agrícola Española, S.A.

Brossier, J., Chia, E., Marshall, E., & Petit, M. (2017). *Gestion de l'exploitation agricole familiale, Éléments théoriques et méthodologiques*. France: Dijon.

Caicedo, M. (2019). *¿Es posible una agricultura sostenible en Colombia?*

<https://www.agronegocios.co/comentarios/manuel-jimmy-caicedo-2704881/es-posible-una-agricultura-sostenible-en-colombia-2622145>

Campos, T. (2018). *Especies y variedades de hoja caduca en Colombia*. Bogotá: Sociedad Colombiana de Ciencias Hortícolas (SCCH).

Cárdenas, J., & Fischer, G. (2019). *Clasificación botánica y morfología de manzano, peral, duraznero y ciruelo*. Bogotá: Sociedad Colombiana de Ciencias Hortícolas-SCCH.

Colombia. Congreso de la República. (1979). *Ley 9*. Retrieved 19 de 09 de 2022, from https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf

Colombia. Congreso de la República. (1991). *Constitución Política*. Congreso de la República.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Colombia. Congreso de la República. (1994). *Ley 170*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=37805>

Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. (1997). *Decreto 3075*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3337>

Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Resolución 3929*.
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%203929%20de%202013.pdf

Cuatrecasas, L. (2019). *Diseño avanzado de procesos y plantas de producción flexibles*. Barcelona: Profit.

Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA). (2023). *USDA: Producción de duraznos y nectarinas de EEUU bajará a 574.000 toneladas este 2023-2024*.
<https://www.simfruit.cl/usda-produccion-estadounidense-de-duraznos-y-nectarinas-se-reducira-a-574-000-toneladas-esta-campana-2023-2024-debido-a-fuertes-lluvias-y-heladas/>

Díaz, E. (2020). *Análisis de la cadena de suministro en la producción de durazno en la provincia de Pamplona, norte de Santander*. Pamplona: Universidad de Pamplona.

http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12744/5512/1/D%c3%adaz_2019_TG.pdf

Driessnack, M., Sousa, V., & Costa, I. (2017). Revisión de los diseños de investigación relevantes para la enfermería: parte 3: métodos mixtos y múltiples. *Revista Latinoamericana de Enfermagem*, 15(5), 179-182.

<https://doi.org/https://www.scielo.br/j/rlae/a/v4vvLRXGjSqrLLfZSMPbyfs/?format=pdf&lang=es>

Drudis, A. (2019). *Gestión de proyectos. Como planificarlos, organizarlos y dirigirlos*. Barcelona: Gestión 2000. S.A.

Fernández, E., Avella, L., & Fernández, M. (2016). *Estrategia de producción*. McGraw-Hill.

Fischer, G. (2018). *Comportamiento de los frutales caducifolios en el trópico*. Bogotá: Sociedad Colombiana de Ciencias Hortícolas.

Flórez, D., & Ochoa, A. (2022). Diagnóstico de Buenas Prácticas Agrícolas y Ambientales en los sistemas productivos de papa y durazno de tres veredas del municipio de Chitagá, Norte de Santander. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 7(1), 19-27.

<https://doi.org/https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/rcyta/article/view/2776/3>

- Goedkoop, M. (2017). *Product service systems ecological and economic basics*. The Netherlands: Pricewaterhouse Cooper.
- Gómez, A., & Gómez, M. (2017). *Estudio de factibilidad y viabilidad para la creación de una empresa de recreación y eventos*. Proyecto de grado, Corporación Universitaria Minuto De Dios, Cundinamarca. Retrieved 01 de 06 de 2023, from https://repository.uniminuto.edu/xmlui/bitstream/handle/10656/5497/UVD-TAF_GomezPachonAndrea_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gómez, C., & Okuda, M. (2018). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80628403009>
- González, J., Tamagno, P., & Tarántola, L. (2021). *La Cadena de Valor y sus dimensiones. Una conceptualización a través del análisis de sus líneas de estudios principales*. Universidad Nacional de Villa María.
<https://www.aacademica.org/xcongresodeadministraciondelcentrodelarepublica/75.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
<https://doi.org/http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). (2023). *El ICA trabaja para mejorar el estatus fitosanitario y la competitividad de los productores de durazno*.

<https://www.ica.gov.co/noticias/ica-normatividad-predios-durazno#:~:text=El%20%C3%A1rea%20productora%20de%20durazno,%2C9%25%20del%20%C3%A1rea%20nacional.>

Instituto de Desarrollo Rural (IDR). (2023). *Estimación de la superficie cultivada con hortalizas de verano en Mendoza. Temporada 2022-2023*. Mendoza: IDR.

https://www.idr.org.ar/wp-content/uploads/2022/04/estimacion_hortalizas_verano_2021_2022.pdf

Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM). (2024). *Hasta 60% de la producción agrícola colombiana se perdería en 2024*.

<https://goula.lat/enterate/hasta-60-de-la-produccion-agricola-colombiana-se-perderia-en-2024/>

López, C., Rodríguez, M., & Lindarte, M. (2020). *Propuesta para fortalecer la competitividad del durazno en Boyacá basado en el modelo argentino*. Bogotá: Universidad Agustiniana.

<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/1260/RodriguezOviedo-MariaPaula-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Manzini, E. (2020). *Solution oriented partnership*. Bedfordshire, UK: Granfield University.

Márquez, M. (2022). Los sistemas de producción y la ergonomía: reflexiones para el debate Ingeniería Industrial. *Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(9), 49-60.

<https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/2150/215026158004.pdf>

Ministerio de Agricultura. (2022). *Plan Departamental de Extensión Agropecuaria (PDEA)*. Bogotá: Ministerio de Agricultura.

<https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/PublishingImages/Paginas/PDEA/Norte%20de%20Santander.pdf>

Miranda, A., Rico, R., Castellanos, L., & Villamizar, C. (2019). Influencia de diferentes momentos de poda del duraznero (*Prunus persica* L.Batsch) sobre la dinámica de las principales enfermedades. *Temas Agrarios*, 25(1), 10-22.

<https://doi.org/https://revistas.unicordoba.edu.co/index.php/temasagrarios/article/view/1862>

Miranda, D., Fischer, G., & Carranza, C. (2013). *Los frutales caducifolios en Colombia*.

Situación actual, sistemas de cultivo y plan de desarrollo. Bogotá: Sociedad Colombiana de Ciencias Hortícolas.

https://doi.org/https://www.researchgate.net/profile/Gerhard-Fischer-2/publication/259339482_Los_frutales_caducifolios_en_Colombia_Situacion_actual_caracterizacion_de_sistemas_de_produccion_y_plan_de_desarrollo/links/00b7d52b194cb4eb31000000/Los-frutales-caducifolios-en-

Mont, O. (2022). *Clarifying the concept of product service system*. J Cleaner Production.

Moyano, E. (2022). Una mirada sociopolítica a la cadena alimentaria. *Distribución y*

Consumo, 1, 11-19. https://doi.org/https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2022/10/2_Una_mirada_sociopolitica.pdf

Ojer, M., & Viera, M. (2022). Interacciones entre las dinámicas del sector del durazno para industria y el desarrollo económico del Valle de Uco. *Cuyonomics*.

Investigaciones en Economía Regional, 7(2), 92-115.

<https://doi.org/https://revistas.uncu.edu.ar/ojs/index.php/cuyonomics/article/view/7528/6221>

Patiño, L., & Miranda, D. (2018). *Situación actual de los frutales caducifolios en el mundo y en Colombia*. Bogotá: Fischer y Carranza.

Peñaranda, G. (2019). Análisis de los costos de la producción de durazno P. pérsica en la Provincia de Pamplona, Norte de Santander. *Revista Face*(1), 145-162.

Pinzón, E., Cruz, M., & Fischer, G. (2019). Aspectos fisiológicos del duraznero (P.persica (L.) Batsch) en el trópico alto. *Revista UDCA Actualidad & Divulgación Científica*, 17(2), 401- 411.

Pole, K. (2019). Diseño de metodologías mixtas. Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas. *Renglones*(60), 36-42.
<https://doi.org/http://hdl.handle.net/11117/252>

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.

Projet Management Institute (PMI). (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK)* (Séptima ed.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Puentes, G. (2016). *Análisis de grupo de las empresas productoras de caducifolios del departamento de Boyacá*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Puentes, G., Bastidas, L., & Lemus, Á. (2015). Estimación de pérdidas técnicas y financieras en cosecha de durazno, en la granja Tunguavita de la U.P.T.C. Boyacá. *Revista Agronomía*, 23(1), 93-105.

- Quevedo, E., Darghan, A., & Fischer, G. (2019). Clasificación de variables morfológicas del duraznero (*Prunus persica* LBatsch) 'Jarillo' en la montaña santandereana colombiana mediante análisis discriminante lineal. *Revista Colombiana de Ciencias Hortícolas*, 11(1), 39-47.
- Rabinowitz, P. (2022). *Desarrollar un plan de gestión*. <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/plan-de-gestion/principal#:~:text=m%C3%A1s%20eficazmente%20posible.-%2C%20BFQu%C3%A9%20es%20un%20plan%20de%20gesti%C3%B3n%3F,actividades%20cotidianas%20y%20a%20largo%20plazo>.
- Ramírez Espinoza, J. I., Rebollar Rebollar, A., Rebollar Rebollar, S., Jaramillo Puebla, B., & González Razo, F. (2017). Estudio de viabilidad económica para una engorda de bovinos en corral en el sur del estado de México. (S. M. Agropecuaria, Ed.) *Revista Mexicana de Agronegocios*, 41(1), 742:753.
Retrieved 01 de 06 de 2023, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14153918008>
- Ruíz, C. (2017). *Gestión Agrícola: Fundamentos teóricos e instrumentos prácticos*. <https://doi.org/https://biblioteca.inia.cl/bitstream/handle/20.500.14001/8376/NR29558.pdf?sequence=34&isAllowed=y>
- Ruíz, C., & Velasco, R. (2019). Planificación y Control de Gasto en la Empresa Agrícola. *Informativo Agropecuario Bioleche - INIA Quilamapu*, 12(1), 25-26 .
- Sipper, D., & Bulfin, R. (2018). *Planeación y control de la producción*. McGraw-Hill.

Tamayo, A., & Tamayo, F. (2020). *El proceso de la investigación científica*. Caracas, Venezuela: Limusa.

Torres, C. (2017). *Orientaciones básicas de metodología de investigación científic*. Lima: San Marcos.

Universidad ESAN. (2021). *www.esan.edu.pe*. Retrieved 01 de 06 de 2023, from <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-son-los-estudios-de-viabilidad>

Vega, J. (2022). *Boyacá concentra 42% de la participación en la producción nacional de duraznos*. <https://www.agronegocios.co/agricultura/boyaca-concentra-42-de-la-produccion-nacional-de-duraznos-2757768>

Villamizar, E. (2018). El durazno: un proceso de cambio en la agricultura de la Provincia de Pamplona. *Revista Face*, 11(1), 189-203.

Anexos

Anexo 1. Entrevista semiestructurada dirigida al propietario de la finca Santa Rosa

1. ¿Cuál es el tamaño total de la finca Santa Rosa y cuánta área se destina específicamente a la producción de duraznos?
2. ¿Cuál es la capacidad actual de producción de duraznos de la finca en términos de cantidad y calidad?
3. ¿Qué variedades de duraznos se cultivan en la finca y cuál es su demanda en el mercado?
4. ¿Cuáles son los principales desafíos o problemas que enfrentan en la producción de duraznos en la finca?
5. ¿Cómo describiría el estado actual de la infraestructura y equipos utilizados en la finca para la producción de duraznos?
6. ¿Cuál es el enfoque actual de gestión agronómica y qué prácticas se aplican para el manejo de plagas, enfermedades y fertilización?
7. ¿Qué sistemas de riego se utilizan en la finca y cómo se gestiona el suministro de agua para la producción de duraznos?
8. ¿Cómo se maneja la logística y el transporte de los productos desde la finca hasta los puntos de venta?
9. ¿Cuáles son los principales mercados a los que se destinan los duraznos producidos en la finca y cómo se establecen las relaciones con los compradores?
10. ¿Qué estrategias de comercialización se implementan para promover y vender los duraznos de la finca?
11. ¿Cuáles son los costos principales asociados con la producción de duraznos y cómo se gestionan los presupuestos y gastos en la finca?
12. ¿Qué medidas se han tomado para garantizar la sostenibilidad ambiental en la finca y minimizar el impacto negativo en el entorno?
13. ¿Conoce las normas relacionadas con las regulaciones agrícolas para la producción de durazno? Si su respuesta es afirmativa, mencione cuáles conoce y cuáles aplica.
14. Si su respuesta es afirmativa a la pregunta 13, explique ¿cómo afectan la operación de la finca y cómo se cumplen?
15. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que consideran que tiene la finca en comparación con otras del mismo sector?
16. ¿Cuáles son los planes o metas a corto y largo plazo para mejorar la producción y gestión de la finca Santa Rosa?

Anexo 2. Entrevista semiestructurada dirigida a empleados de la finca Santa Rosa

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la Finca La Esperanza y cuál es tu función principal?
2. Desde tu perspectiva, ¿cómo describirías el ambiente laboral en la finca?
3. ¿Cuáles crees que son las principales fortalezas y debilidades de la Finca La Esperanza en términos de producción agrícola y gestión?
4. ¿Qué aspectos crees que podrían mejorarse en la gestión y operación diaria de la finca la Esperanza?
5. ¿Cómo describirías la relación entre los empleados y la administración de la finca?
6. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentan los empleados en su trabajo diario en la finca?
7. ¿Se realizan capacitaciones dirigidas a los empleados en la finca?, si su respuesta es afirmativa, mencione los temas de las capacitaciones.
8. Si su respuesta a la pregunta 7 es negativa, mencione en qué temas le gustaría capacitarse.
9. ¿Cómo se lleva a cabo la capacitación y el desarrollo profesional de los empleados en la finca?
10. ¿Qué medidas se toman para garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores en la finca?
11. ¿Cuál es tu opinión sobre las prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social de la Finca La Esperanza?
12. ¿Cuáles crees que son las oportunidades de crecimiento y mejora para la finca en el futuro?

Anexo 3. Respuestas a entrevista

Entrevista Antonio Pinilla

¿cuánto tiempo llevas trabajando en la finca y cuál es tu función principal dentro de la finca?

Pues acá he trabajado varias temporadas. Trabajo unos seis meses, un año y y buenamente me retiro y que me sale otro trabajo más suave, voy y lo trabajo, se me acaba el otro trabajo y vuelvo y llego aquí. Él siempre me ha mantenido aquí cuando lo necesito y ya, llevo como algunos cinco años, pero así por temporadas y la función pues colaborar, ayudarle a lo que hay que hacerle en los árboles. O sea, yo trabajo como obrero. Que un día que estamos raliando, que otro día toca fumigar, que toca podar, diferentes oficios en el mismo cultivo del dorado. Ok.

Desde su perspectiva, ¿cómo describirías el ambiente laboral de la finca?

Bueno.

¿Cómo es el ambiente tanto con la persona encargada de la finca como con los compañeros de trabajo?

O sea, ahí trabajamos bien, nos colaboramos y trabajamos bien.

¿Cuáles crees que son las principales fortalezas y debilidades dentro de la finca en términos de producción agrícola y de gestión?

Fortaleza. Produce bien de acuerdo a como se atiendan, producen. Si no se atienden bien, pues no produce.

Y en debilidades pues no ahí va bien, si pero, Propongo que se comience a hacer bien el trabajo. Lo demás estamos bien con los horarios, la cantidad de obreros, pues, hay veces, que ha vemos varios, hay veces Sí, hay veces hacen falta, pero más obreros, pues, rinde más el trabajo, pero entonces también se gasta y también puede haber días que no hay nada que hacer. Entonces va como balanceado así con los que habemos vamos más o menos bien.

¿Qué aspectos crees que podrían mejorarse en la gestión y la operación de la finca?

Vamos, Ahí va bien, normal. Igual se le hace mantenimiento como el mes. en los tiempos adecuados.

¿Cómo describirías la relación entre los empleados y la administración de la finca?

Buena, bien.

¿Qué dificultades o desafíos enfrentan como empleados en su trabajo diario en la finca?

Ah, no, ahí vamos bien porque tenemos el transporte, para el acceso a la finca, al trabajo, y los horarios, pues, ya estamos acostumbrados al horario, de siete a doce, de una a cinco. o sea, no se les presenta ningún desafío en el trabajo y pues más o menos tenemos la práctica para hacer lo que se debe hacer en el caso del durazno.

¿se realizan capacitaciones dirigidas a los empleados en la finca, les enseñan sobre algún tema, sobre el funcionamiento de la finca?

Pues sí, él mismo nos va explicando el patrón él nos habla sobre el cultivo del Durando, pues por lo menos ahorita estamos raliando a tal distancia de un Durazno al otro, a quitarle los palillos secos, así, que quede bien, arregladita las pipas y también cómo agregar los químicos manejo de las herramientas

¿Cómo se lleva a cabo la capacitación y el desarrollo profesional de los empleados en la finca y quiénes son los encargados?

El jefe, patrón. El mismo jefe es el que los capacita o hay veces el muchacho, que es hijo, cuando él no está.

¿Qué medidas se toman para garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores en la finca?

El tapabocas. Y así en la poda, pues, por lo menos en el caso mío, yo voy lo que alcancé a hacer del piso, que aquellos son los que se suben a a los árboles ya que son más livianos, más joven. Usamos impermeable para favorecernos de los líquidos, de los venenos, de la brisa, que producen las mismas fumigadas. para no mojarnos la ropa y no contaminarnos

¿Cuál es su opinión sobre las prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social en la finca?

No, yo no. No, no hay nada que impacto eso, no. Todo positivo.

¿Cuáles crees que son las oportunidades de crecimiento y de mejora para la finca en un futuro?

No dejar no dejar de atender los árboles, seguir atendiéndolos. Que no se acabe, no se termine Así como vamos, abonándolos, fertilizándolos, atendiéndolos, con abonos, con líquidos, con vitaminas, con todo el proceso como hasta donde vamos."

Entrevista Carlos Saul Meaury Cañas

¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la Finca La Santa Rosa y cuál es tu función principal?

RESPUESTA: Yo tengo 8 años trabajando en la finca Santa Rosa, yo soy obrero me dedico a realizar las labores de campo, yo siembro, podo, fumigo prendo el riego, también trabajo en el tiempo de la cosecha porque metemos los duraznos en las canastillas y cargamos el carro para enviar a Bogotá.

Desde tu perspectiva, ¿cómo describirías el ambiente laboral en la finca?

RESPUESTA: Pues es muy bueno todos nos divertimos mucho porque vamos trabajando y vamos hablando de todo lo que sucede en el pueblo.

¿Cuáles crees que son las principales fortalezas y debilidades de la Finca Santa rosa en términos de producción agrícola y gestión?

RESPUESTA: pues como fortaleza es que está sembrada todo en durazno y en varios lotes o tiempos y cuando llegan la cosecha se puede tener varias en el año. El durazno sembrado es muy bueno porque lo compran mucho en Bogotá y en este momento hasta en Venezuela lo pagan bien, pero nosotros no tenemos contacto para allá, preferimos Bogotá porque nos arriesgamos menos la paga. Se trata de trabajar bien con todo lo que se debe hacer y gestionarlo bien.

¿Qué aspectos crees que podrían mejorarse en la gestión y operación de la finca Santa Rosa?

RESPUESTA: Se puede mejorar llevar los gastos todos en un buen libro para cuando no esté el dueño se pueda saber cómo más gastar, eso es muy bueno porque así se sabe cuánto se está ganando. Se podría construir una escogedora de durazno eso es muy bueno porque así sabemos cuántos kilos de frutas nos la pagan bien o se pierden.

¿Cómo describirías la relación entre los empleados y la administración de la finca?

RESPUESTA: Pues la relación es buena, porque trabajamos tranquilos el patrón nos paga a tiempo es cumplido, nosotros cumplimos con lo que él nos pide, pero si es buena la relación.

¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentan los empleados en su trabajo diario en la finca?

RESPUESTA: no sabe

¿Se realizan capacitaciones dirigidas a los empleados en la finca?, si su respuesta es afirmativa, mencione los temas de las capacitaciones.

RESPUESTA: Pues la capacitación que se recibe es cuando traen los insumos como fertilizantes o productos para fumigar que el ing nos explica para que se puedan aprovechar y no los botemos porque son costosos, don Laurentino nos explica cómo debemos realizar las labores diarias para sacar más producción.

Si su respuesta a la pregunta 7 es negativa, mencione en qué temas le gustaría capacitarse.

¿Cómo se lleva a cabo la capacitación y el desarrollo profesional de los empleados en la finca?

RESPUESTA: Cuando viene el ingeniero para la venta de algunos productos ellos nos reúnen en la casa de la finca y él nos habla de cómo se debe hacer las cosas en la aplicación del químico, él nos explica a veces con un ejemplo en una planta de durazno como se fumiga para que el producto no se pierda. A veces nos visita la umata del pueblo para revisar, pero casi siempre estamos ocupados con los quehaceres en los cultivos entonces no ponemos mucha atención.

¿Qué medidas se toman para garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores en la finca?

RESPUESTA: Pues el patrón nos explica que cuando lleguemos a la casa nos debemos bañar y cambiar la ropa porque esta va contaminada y en el lote de durazno nos dan una caretas y plásticos largos para poder fumigar, don Laurentino nos dice que debemos traer botas plásticas dentro del pantalón para que el líquido pueda correr y no se meta dentro de las botas, que no comamos nada cuando estemos con líquidos porque nos podemos envenenar, también el uso de los guantes es bueno.

¿Cuál es tu opinión sobre las prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social de la Finca Santa Rosa?

RESPUESTAS: Pues somos muy responsables con los vecinos de no hacer nada a otras fincas, recoger las pepas de duraznos por la mosca de la fruta, no botar basuras alrededor de los lotes. La sostenibilidad que se le dé un buen manejo a los árboles de durazno para hacerlo más rentables a muchos años y se pueda recoger cosechas.

¿Cuáles crees que son las oportunidades de crecimiento y mejora para la finca en el futuro?

RESPUESTA: Se podría construir la escogedora del durazno sería mucho más fácil de cargarlo para Bogotá, se podría aprovechar para venderlo bien en cacota o con algunos clientes, es que toca llevarlo a escoger en otra vereda y gastamos tiempo y es costoso. Se podría sembrar más duraznos en un lote pequeño que hay, se podría construir un reservorio en la finca en la parte alta es muy bueno para recolectar el agua y llegue buena agua a cada planta.

Entrevista Ing Javier Armando Pares Cañas.

¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la Finca La Santa Rosa y cuál es tu función principal?

RESPUESTA: Yo tengo alrededor 3 años, yo le realizo la venta de insumos por medio de la casa comercial agropecuaria la séptima al dueño de la finca Don Laurentino, yo le presto asistencia en algunos casos en la aplicación de productos agropecuarios.

Desde tu perspectiva, ¿cómo describirías el ambiente laboral en la finca?

RESPUESTA: En la finca existe un buen ambiente laboral, ya que se puede interrelacionar con los trabajadores de toda la finca, se puede compartir cada momento de trabajo porque eso permite tener una conexión y se usa para que ellos logren mejorar su trabajo.

¿Cuáles crees que son las principales fortalezas y debilidades de la Finca Santa rosa en términos de producción agrícola y gestión?

RESPUESTA: Como fortaleza la finca Santa Rosa está muy cerca a la población y eso permite disminuir costos, tiene un buen acceso al predio porque este pavimentado, el cultivo de durazno posee un sistema de riego para las plantas eso permite aprovechar el agua de la finca y que llegue a las plantas, la finca posee un buen hectareaje y es muy bien manejado, está ubicado en una vereda en donde es muy transitada por turistas. Debilidades está un poco más alta sobre el nivel del mar que el pueblo lo que desfavorece que se engruese el durazno en ocasiones pero favorece que no se dé la mosca de la fruta, La finca no cuenta con tecnología, ni infraestructura para el buen manejo del durazno, le falta un trabajador con funciones con más gestión de venta de forma local, si el durazno se escoge en la finca le daría la posibilidad de vender a diferentes precios y de forma local la fruta con esto se podría aprovechar más. Falta uso de la tecnología para el manejo d ellos procesos.

¿Qué aspectos crees que podrían mejorarse en la gestión y operación de la finca Santa Rosa?

RESPUESTA: Un buen administrador de finca cuenta con un programa en donde se puedan llevar las finanzas esto lograría llevar un orden cronológico de las compras, ingresos y egresos de la finca lo que le permitirá saber cuál es la ganancia real de la misma o perdidas para aplicar correctivos, como a su vez conseguir más compradores en caso del que esta no necesita más frutas, se podría vender en forma local obteniendo buenos precios a la fruta que no es de calidad. Se debería dar mayor responsabilidad de manejo de la finca a uno de los empleados por la toma de decisiones n caso del que el dueño se deba ausentar por mucho tiempo.

¿Cómo describirías la relación entre los empleados y la administración de la finca?

RESPUESTA: La relación es buena, ya que el dueño realiza contratación de personal con experiencia y personal de diferentes edades lo que le permita interactuar con el dueño y entre compañeros, se puede hablar, compartir y eso les permite mantener el respeto, la colaboración mutua.

¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentan los empleados en su trabajo diario en la finca?

RESPUESTA: El uso de varios productos químicos pueden producir enfermedades a largo plazo y sobre todo si no utilizan los implementos a la hora de aplicarlos o pueden tener intoxicaciones en el día, como también los accidentes que diario pueden sufrir, lesiones leves como graves.

¿Se realizan capacitaciones dirigidas a los empleados en la finca?, si su respuesta es afirmativa, mencione los temas de las capacitaciones. Si su respuesta a la pregunta 7 es negativa, mencione en qué temas le gustaría capacitarse.

RESPUESTA: Pues la capacitación que se recibe es cuando traigo los insumos a la finca y les explico cómo se deben aplicar pro y los contras de cada uno de ellos, yo las realizo con ejemplos demostrativos para que sea más interactiva con el agricultor y reciba mejor la información por lo general nos vamos a los lotes de durazno y con el dueño do Laurentino le doy orientaciones con respecto a otros cultivos que se pueden sembrar.

¿Cómo se lleva a cabo la capacitación y el desarrollo profesional de los empleados en la finca?

RESPUESTA: Pues por lo general solo se les capacita en temas de productos químicos, cuidado y manipulación de los mismo, se les enseña buenas prácticas para la finca, pero como tal no tengo conocimiento que se les ayude a formar como profesionales, ya que no cuentan con ningún tipo de contratación formal o que tengan más beneficios que el pago de su quincena, pues ellos cumple las labores del campo y ya, para lo que fueron contratados, aunque a veces es difícil el desplazamiento a lugares en donde se capacitan.

¿Qué medidas se toman para garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores en la finca?

RESPUESTA: Dentro de las capacitaciones dadas en el manejo de los productos, yo les explico cómo se deben cuidar al momento de aplicar un producto porque no solo se va hacia la planta sino también hacia los seres humanos por el tema del viento que transporta el producto a nuestro cuerpo y este no se debe permitir ser absorbido por la vía respiratoria y en la piel por su absorción, es por ello que el uso de máscaras y la implementación de su atuendo es importante, aunque en ocasiones se puede ver que no lo utilizan completo y no se sabe si siguen todas las instrucciones dadas.

¿Cuál es tu opinión sobre las prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social de la Finca Santa Rosa?

RESPUESTAS: Pues la sostenibilidad es la capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin dañar las futuras, la finca santa Rosa tiene un gran potencial con el cultivo del durazno, ya que es un cultivo semipermanente y permite mantener ingresos a la familias y a los empleados lo que va generando sostenibilidad pero yo creo que as u vez si se tiene responsabilidad social no hacer nada que pueda perjudicar a los demás a una comunidad entera, como el buen uso de recursos hídricos, las buenas prácticas en el cultivo sin dañar el medio ambiente, eso es importante.

¿Cuáles crees que son las oportunidades de crecimiento y mejora de la finca en el futuro?

RESPUESTA: Es importante contar con una buena infraestructura para el manejo del durazno (postcosecha), ya que esta fruta es bastante delicada no se puede mantener con alta humedad porque se pudre, sería importante construir una escogedora, ya que esta permite escoger directamente y ser vendida de forma local y aprovechar los precios. La finca no se puede sembrar más porque toda ya está sembrada, pero si se puede cambiar más delante de árboles como de variedad de durazno u otros cultivos también rentables, como también se puede mejorar el sistema de riego, construir reservorios para aumentar la capacidad de riego en la misma.

JOSE ANTONIO GRANADOS BECERRA**¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la Finca La Santa Rosa y cuál es tu función principal?**

A ver, en La Santa Rosa llevo ya trabajando hay unos diez, diez a once años ya. De funciones principales, o sea, yo cuando él no está, quedo yo encargado de finca. O sea, quedo al mando de la uredada y de maquinaria y todo. Y, o sea, de los lotes. También quedo encargado, pues, sí, de de cómo del manejo de plantas y eso. Ok.

Y desde tu perspectiva, ¿cómo describirías el ambiente laboral de la finca?

Laboral. Bueno, es que veo que es un trabajo rentable, para bien, o sea, para bien de los de los obreros, tanto de nosotros mismos. O sea, es unas plantas que dan beneficio.

¿Y cómo es el ambiente entre compañeros, también con las personas encargadas de la finca.

Ah, no, no sé, entre nosotros mismos compañeros nos la llevamos bien, fuera en veces recochamos, Entonces somos compañeristas. Pues cuando uno está haciendo algo otro está haciendo otro trabajo y nos ayudamos unos a los otros.

¿Y cuáles crees que son las fortalezas y las debilidades de la finca Santa Rosa?

Las debilidades. A ver, las debilidades de la finca. Puede ser como uno, o sea, cuando no habrá cosecha, siempre, o sea, pasa la temporada de cosecha y siempre, pues, le toca a uno volver a empezar a a, ¿cómo le diría yo? A preparar lotes, ¿no? Para que haiga cosecha, o sea, durante el período de cosecha. O sea, por ahí lado las debilidades, ¿no? Ahora las fortalezas, digo, o sea, que serán las, o sea, cuando hay temporada de cosecha, ya que hay frutos de recolección para, o sea, para el sostenimiento de nosotros mismos y de las plantas, ¿no? Creo, o sea, en mí Ok, sí, señor.

¿Qué aspectos crees que se podrían mejorar en la gestión y operación de la finca Santa Rosa?

¿Qué aspectos? Aquí se podría manejar, o sea, que como hubiera más aliado, Ya más, como le dijera yo, hubiera más clientes que estuvieran más, o sea, más, o sea, como le dijera yo, pendientes de la finca, no, sino, o sea, o sea, hubiera más interacción, más Si la finca tuviera más visibilidad claro, más visibilidad, sea más central. Un tema de recurso, pues sí, hubiera más, o sea, tiene que ser como en el tema de dinero, ¿no? O sea, que hubiera más para uno poder, o sea, tener la finca sostenible. Ok.

¿Cómo describirías la relación entre los empleados y la administración de la finca?

¿Qué le dijera yo ahí con ellos se lleva un trato normal de no agresiones, de no ser uno tanto, como le dijera yo, irrespetuoso, ¿no? Con la persona para uno poder tener el sostenimiento de la finca. Entre compañeros, no, pues son, o sea, somos, como le dijera yo, somos, o sea, respetando a los mayores, ¿no? Porque siempre hay personas mayores y y más que todo somos jóvenes. Entonces, hay que ayudar uno también a las personas mayores. Ok.

¿Cuáles son los mayores desafíos que se enfrentan los empleados en su trabajo diario en la finca?

Los desafíos, los desafíos de en el trabajo Creo que serían la fumigadas, más que todo, ¿no? O sea, el desafío que siempre , le toca uno estar pendiente a uno encima. Así más desafíos, para mí no sería lo de los paños también. Es un reto bastante, cuando le pide a uno, bastante carga o algo así para uno sacar. ¿Qué más sería de los desafíos? No, no, tantos desafíos que hay, no me acuerdo. En los horarios, no son normales, porque se trabaja un horario de siete de la mañana a cinco de la tarde. En veces cuando son las escogidas de durazno, pues sí son ya horarios ya nocturnos en veces, por ahí de seis a diez de la noche, entrega uno carga. Bueno, entonces, se les da, digamos, una hora, dos horas después, o sea, o al otro día se les reconoce algo, a los obreros. . Sería que como en las temporadas de invierno. Sería un desafío más porque siempre cuando esté uno recolectando la fruta, en vez de uno a recoger y no no lo permite el el tiempo. Es otro desafío. Ok.

¿Les han realizado capacitaciones dirigidas a los empleados en la finca?

Capitaciones. Pues por ahora no se han hecho capacitaciones. Venía la otra vez del Sena, venía a hacer capitaciones, ahorita ya tienen tiempo que no no no no se nos ha hecho a los obreros capitaciones. Se trabajaron lo que fueron lo de los químicos, la recolección de frutos del suelo y, orgánico. O sea, lo que lo orgánico es la ese lo que es basura y eso, temas así. De residuos. De residuos. Ok.

¿Cómo se llevó a cabo las capacitaciones y el desarrollo profesional de los empleados en la finca?

Se llevan a cabo, pues, hay en veces arriba en la finca Santa Rosa o en veces acá en el auditorio del de la alcaldía. O según, o sea, ahí en el en el predio, en el mismo lote se hacen las las capacitaciones. Ok.

¿Qué medidas toman para garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores en la finca?

No, ahí sí toca en la en esa pregunta si la que es el manejo de químicos, sí toca con protección, digamos, la lo que es el el impermeable de plástico, de caucho, digamos, las botas, guantes, gafas y máscara. Esos implementos nos lo dan en la finca Sí, sí, sí, se les sí se les da a cada a cada pareja que está fumigando, porque todo, o sea, todo se distribuye entre trabajo entre varios. Ok.

¿Y cuál es su opinión sobre las prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social de la finca Santa Rosa?

No, porque, o sea, para los animalitos, o sea, ellos se alimentan también del mismo árbol. Y en las otras fincas, pues, creo que no afecta, bueno, se acaba por la vaina de los químicos cuando se fumiga, que como el aire va fluyendo, creo que algo es algo les afecta. Del resto, para así no creo que en la naturaleza no afecta ya que es un árbol

¿Cuáles crees que son las oportunidades de crecimiento y de mejora para la finca en el futuro?

Que es una planta rentable, digo, o sea, creo yo, ¿no? Porque, o sea, como hay producción, ¿no? O sea, la misma mata o plantas va dando para sostenimiento de los demás, o sea, de la finca ¿no? Tener más plantas, o sea, sembrar nuevos nuevos cultivos, o sea, sí, nuevos nuevas hectáreas de cultivo de durazno, para que haiga más más, esto, productividad, ¿no? En la finca, para seguir, o sea, sosteniendo la finca.

¿Qué medidas se toman para garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores en la finca?

Ok. ¿Cuál es tu opinión sobre las prácticas de sostenibilidad y de responsabilidad social en la finca Santa Rosa. ¿Cuáles crees que son las oportunidades de crecimiento y mejora para la finca en un futuro? A veces no nos alcanza el tiempo, los juguitos que no nos alcanza el tiempo para tanto trabajo que tenemos"

Don Erasmo, ¿cuánto tiempo lleva trabajando en la finca La Santa Rosa Y cuáles son sus funciones principales dentro de la finca?

Tengo dos años. Dos años.este mi trabajo dentro de la finca es ralear, recoger durazno cuando hay de chavalear, chavaliarnos, después los pelamos como dice para volver a arreglar la mata y y charapear por ahí para tener limpios los terrenos, Eso nos trae nosotros como obrero, pues, de él.de echar abono la cosecha y eso nos trae nosotros aquí, Listo, sí señor.

¿Cómo describiría el ambiente laboral dentro de la finca?

La hora. Aquí, no hemos tenido ninguna, la presente que tengo yo de los dos años que tengo de estar trabajando aquí, no no hemos tenido ningún inconveniente por ahí, echando vainas, rochileando y hablamos y vamos a hacer esto, y unidos, pues, somos unidos. Que si hay que, este, cargar un tonel, vamos todos unidos, que si, como ahorita, este, estamos todos unidos raleando en una sola mata raleando, no nos apartamos, no nos ponemos que decir yo estoy bravo con aquel porque no, todos somos unidos, gracias a dios. El tiempo que tengo yo de estar aquí no ha tenido ningún inconveniente con ellos, ni ellos con mi hijo. Ok.

¿Y cuáles crees que son las principales fortalezas y debilidades de la finca Santa Rosa en términos de producción agrícola y de gestión?

Ok. O positivo, ¿cómo le digo yo? Las fortalezas y las debilidades. Fortaleza, por eso quiere ser, quiere decir que de recogedura de cosecha Claro, en veces se recoge buena cosecha, en veces hay pérdidas que es donde hay más inconvenientes, porque hay veces que, por lo menos, cuando se pasa de recoger el durazno, pues, mucho se pierde y hay mucha pérdida, ¿ve? Digo yo que debe ser eso, y cuando está bueno, pues eso produce mucho. Al menos una mata de esas da ocho, bien cargada la mata, da ocho, diez, estas. Una sola mata. No descuidar las las matas, pero los terrenos, para que los terrenos estén limpios, que es una cosa que usted vive uno de, para que ellos haiga una producción, no creo que si, por lo menos ponemos esto así y no le hacemos mantenimiento, no nos va a dar producción. Lo que vamos a tener es como dicha pérdida. Eso es lo que no no, como dice Laurentino, hay que tener las matas haciadas para que las matas produzcan para uno que haya producción dentro de ella. Eso es lo que entiendo yo. Ok, sí, señor.

¿Qué aspectos crees que podrían mejorarse en la gestión y operación de la finca Santa Rosa?

A veces el horario de trabajar pues a veces trabajamos hasta 20 palas 7 Trabajamos por ahí hasta las cinco, cinco y cuarto de ese, cinco y media. A veces le echamos hasta las seis porque para aquí. Cuando nos toca recoger los duraznos que nos toca entregar, echamos hasta tardesito y nos ha tocado trabajar hasta los domingos. Y sí, es nuestro horario de nosotros aquí. Y también pues mejorara el pago pues era que suabna el pago y no se a podido ya que aquí estamos ganando 40, 45 y en otros lados están ganando 50 , 55 y cuando entre aquí llegue ganando 27 y me daban la comida el almuerzo mejor dicho el año pasado entre ganando 40 y este año ya 45 y sería bueno mejoren eso ya que a veces trabajo media hora más y pues no nos reconocen eso sí sería bonito a veces nos toca recoger durazno hasta las 8 de la noche y pues nos dan una cerveza y ya y pues el resto no Esa es la única dificultad que usted que El resto, el horario, pues, el horario sí tenemos que estar a esa hora porque a veces no estamos arriba que no sabemos si vamos para arriba, a formillary pues en ese trayecto ya se llega las 7 Tenemos que echar es normal, porque siempre tenemos que estar, porque como han dicho, no sabemos si nos vamos para arriba o nos venimos para acá y ahí estamos aquí, y aquí la finca y pues el horario es ese faltando 20 pa las 7 No, pues si

¿Cómo describirías la relación entre los empleados y la administración de la finca?

yo, bien ahí con nosotros. Las relaciones que que yo explico ahí como en la en conversar o en eso con nosotros sí, cómo es el trato, Eso sí, para que ellos, ellos, para eso ponen un chalequear, pero nosotros conversar y cuando tiene que hacer alguna diligencia se va y nos deja solos por ahí, y la busca en el otro y así , este tocayo, ¿es el que está todo el tiempo con nosotros

¿Cuáles son los mayores desafíos que se enfrentan los empleados en su trabajo diario en la finca?

no, no tenemos otro nada para que, todo normal, eso. No. Por menos de aquí que lo lejos que nos queda, por ejemplo del pueblo arriba a la escuela es lo más lejos que vamos

¿Les realizan capacitaciones dirigidas a los empleados en la finca

No lo único que vienen es a preguntar esos que vienen para ver el tema de la mosca les preguntan a ellos ahí y pues a nosotros como obreros no nos en echo ninguna capacitación y pues eso ya es tema de ellos

¿Y qué en qué tema le gustaría que lo capacitaran?

No, pues ahorita, pues prácticamente ya de todo esto que no que no sabía reciente, que llegué de Venezuela, pues, o sea, yo vendí ya lo. No ha tenido más para donde salir, pues a lo menos ni el tomate, pues eso ya aprendí y esto lo hice, que el resto no no hacer así igual yo pues uno aprender uno ya uno lo sabe ya

¿Qué medidas toman para garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores en la finca?

No pues nosotros no protegemos con los cauchos que tenemos ahí y pues cuando vamos a fornillar nos ponemos caretas y eso pue tenemos el equipo que nos dan en la finca también para la brisa eso si tenemos

¿cuál es su opinión sobre las prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social de la finca Santa Rosa?

la dificultad que tenemos pues allá arriba he visto hay una mina y pues hay una quebrada y el agua corre ahí y es la única dificultad que tenemos arriba

¿Cuáles crees que son las oportunidades de crecimiento y de mejora para la finca en el futuro?

Mas trabajadores para darle más ambiente a la finca por lo menos esto que es lo que más demora se pasan de recoger y el tiempo no nos alcanza para tanto trabajo que hay tenemos y eso que se nos cortó un poco arriba teníamos un lote de tomate que ahora están sembrando papa

Obrero EMANUEL**¿Cuánto tiempo llevas, Emanuel, en la finca La Santa Rosa y cuáles son sus funciones principales?**

Pues yo yo, pues, serle sincero, pues tengo que cuatro meses trabajando con don Lauro de arriba en la finca. Y pues, ¿cómo le digo? Pues, la misma función con el durazno. Pues es el trabajo de nosotros pues el durazno mantenimiento a las matas

Desde tu perspectiva, ¿cómo describes el ambiente laboral en la finca?

Pues muy bien. Pues la verdad a mí me gusta este trabajo y pues por el momento yo no he visto fallas, he visto fallas arriba en la hacienda. Pues, siempre nos llevamos bien, gracias a dios nos llevamos bien todo.

¿Cuáles crees que son las principales fortalezas y debilidades de la finca Santa Rosa en términos de producción agrícola y de gestión?

Debilidades. Y fortalezas. Pues, por lo positivo, pues, las cosechas, pues, lo que ha lo que ha dado y, pues, gracias al mantenimiento que le hemos dado y, pues, lo negativo, pues, de vez en cuando le cae la plaga al cultivo y pues es complicado a veces matar a la plaga.

¿Qué aspectos crees que podrían mejorarse en la gestión y operación de la finca Santa Rosa?

Pues en mi opinión pues pues no hay fallas en eso y no claro que haiga un mejoramiento para pues el mantenimiento de las plantas, de los árboles. Porque si si dio más, si es una producción buena ahorita, pues, para más adelante, de más, o sea, mejor que anterior. Y pues sí que se haga un mejor mantenimiento a los árboles

¿Cómo describirías la relación entre los empleados y la administración de la finca o los encargados?

Pues bien, pues ningún inconveniente, pues. Mi opinión, pues yo no he tenido inconvenientes con los encargados de la finca ya que él es el patrón y pues cuando él esta pues no nadie se lleva mal a que con nadie ni con el patrón ni con nadie y pues esa es la relación.

¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentan los empleados en su trabajo diario en la finca?

Pues, mi opinión es, pues, cuando, pues, el transporte no, pues. Don Lauro, pues, no sube. En la Toyota y eso pues en invierno no nos deja hacer las cosas a veces es muy complicado porque puede uno correr riesgos. Por ejemplo, cuando nos toca subirnos a las matas y pues están mojadas, pues corremos riesgo de resbalarnos y caernos o algo así. Pues para mí mi opinión es el riesgo, en el invierno.

¿Han realizado capacitaciones dirigidas a los empleados en la finca?

No no pues yo cuando entre aquí yo ya sabía de esto de durazno y, pues, nunca tuve, pues, dificultad para trabajar con eso, o sea, entré con él, pues, porque como yo venía de, pues, de empresa de Durazno, entonces, pues, no me cuesta para nada.

¿Y le gustaría que lo capacitaran en algún tema en específico?

"No creo."

¿Qué medidas se toman para garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores en la finca?

Pues por ejemplo, las medidas de seguridad pues, en la realidad pues lo más en las podas de los árboles y pues los más jóvenes subimos a los árboles y los más mayores pues le han separado, porque para evitar que siempre los más mayores pues se caigan o se den un mal golpe y pues como nosotros somos los menos pesados, yo tengo otro compañero que tiene más de aquello que yo y pues como somos los menos pesados pues para no correr algún riesgo y pues lo de abajo pues cuando estamos que si raleando o podando pues nos aseguran las barretas que estaban amarradas a los gajos para no caernos pues por ejemplo en la fumigada si porque como estaba trabajando con venenos y químicos fuertes pues hicimos mascarilla y que y pues uniforme o sea más cosa y pues yo creo que es la más seguridad que nos utilizamos en las fumigadas por los venenos.

¿Cuál es tu opinión sobre las prácticas de sostenibilidad y de responsabilidad social de la finca la santa rosa?

Pues siii iiiiii, bueno como digo yo, usted dice que con otra finca o sea buena la relación con otra finca.

Hay que si por ejemplo dentro de la finca pues ninguna plaga así pues como usted dice que no se salta para otra pues porque hemos tomado las medidas como esa hemos hecho el trabajo bien hecho pues cuando por ejemplo al durazno se le cea la cochinilla, pues no hay así pues tanto inconveniente con otra finca cercana.

¿cuáles crees que son las oportunidades de crecimiento y mejora para la finca en el futuro?

Pues seguir cómo plantando más árboles, pues como le digo pues el mantenimiento, sobre todo el mantenimiento porque por ejemplo la finca gracia a Dios, estas cosechas que pasó pues nos dio mucho y pues la idea es que nos siga produciendo y aún más, dependen del mantenimiento que hagamos.

Ok, muchas gracias. Listo.

"Bueno, don Laurentino, una pregunta.

¿Cuál es el tamaño de la finca Santa Rosa y más o menos qué áreas específicamente están sembradas en Durazno?

Doctora, muy buenas tardes. En la finca Santa Rosa actualmente se consideran sembradas siete hectáreas de Durazno, la finca está conformada por siete hectáreas y media, pero el cultivo está conformado por siete hectáreas, los cuales están divididos por lotes. Hay lotes grandes de cien árboles, lotes de noventa y cinco árboles, lotes de ochenta y lotes de setenta y nueve y setenta y ocho árboles. En Las Vegas, allá diferenciamos los lotes por Vega uno, Vega dos o Vega tres y Vega cuatro, son los lotes más planos que tiene la finca, son los lotes más extensos que hay, lo cual están sembrados de ocho por ocho de distancia de árbol a árbol, lo cual en los respaldos del resto de la finca están sembrados de siete por siete. Ok,

¿cuál es la capacidad actual de producción del durazno, don don Laurentino, en la finca en términos de cantidad y calidad?

¿Qué cantidad? Calidad, vamos a hablar que la calidad de las cosechas porque este año el cultivo de Durazno fue muy favorable, porque el tiempo fue seco, entonces, grosor. Hablemos de los calibres, la mayoría fue exitosa entre el calibre doble cero y cero y primera, por el tiempo, que el tiempo fue de tiempos secos. Cuando los tiempos son de lluvia o los tiempos son que lo pasan las neblinas muy asentadas, el durazno no nos está saliendo, no nos sale de buena calidad, porque muy bien lo sabemos, el durazno es de lo abrigado, lo temple y cuando se bajan las temperaturas, entonces el durazno no nos salir de buenos calibres, pero con una delicadeza de madurez muy débil, nos sale duro. Nosotros tenemos que siempre aprender a cosechar que nuestros cultivos en durazno salgan favorables con las durezas, para que así puedan ser bien transportados y lleguen bien con buena calidad hacia el mercado grande, que es Corabastos en Bogotá. ¿Qué les voy a decir? No vamos a hablar de hace siete, ocho años atrás o diez años atrás donde los árboles recién colocados los centables estaban en el promedio de siete, ocho canastillas, había árboles que también daban diez o doce canastillas, pero actualmente, como los tiempos nos han cambiado, actualmente los árboles están capacitados por ahí entre cuatro y seis canastillas, lo máximo. No podemos hablar de más volumen porque es una gran mentira era decir que nos están dando ahorita de doscientos o trescientos kilos por árbol.

¿Cuántas veces cosecha en el año, recoge producto?

No, aquí por estos terrenos, porque estamos hablando de dos mil quinientos grados sobre el nivel del mar, no podemos sino hablar de una sola cosecha por el año. Lo que pasa es que, pues, nosotros trabajamos los lotes, cada mes un lote para que haiga seis meses cosecha. Pero de igual manera, en esta finca la producción es después de los ocho meses, es que comienza a ver la producción, hablemos que no tocamos sino una sola producción por año, en lote.

¿Qué variedad de duraznos se cultivan en la finca y qué demanda tienen en el mercado, Laurentino?

La es la variedad del durazno es el Gran Jarillo, un durazno rojo muy a muy muy buena calidad, una textura muy rica para el consumo. La calidad en el mercado, vuelvo y le digo, doctora, eso según el tiempo nos ha salido muy bien, de buena calidad. Es aceptable en el mercado y la demanda de este año, pues le voy a comentar, hubo escasez de fruta porque a nivel de que los tiempos nos han cambiado y está el fenómeno de del niño, que fue el sol, el tiempo muy asoleado, los árboles siempre estresados pero los precios en Corabastos fueron muy favorables

¿Cuáles son los principales desafíos o problemas podríamos hablar de problemas que enfrenta la producción de durazno en la finca?

Sí, sí, volvemos a tocar el tema doctora, lo que más lo afecta en el tiempo al durazno es en los tiempos de lluvia, cuando son los tiempos de invierno, porque los terrenos se nos pasan en humedad, entonces la planta asimila mucho nitrógeno y el durazno nos sale en una textura muy pasada en humedad, mucho nitrógeno. Entonces, el durazno cuando uno le da el mantenimiento está cargado de agua por dentro de la fruta, entonces es un durazno que tocarle muy bien, muy buen mantenimiento y cuando llegan al mercado bregar, vender lo más pronto que se pueda, no se puede detener.

¿Qué otro desafío fuera de del de pronto del tiempo, qué otro desafío se podría presentar con la finca Santa Rosa en el tema del durazno?

Hay muchos problemas porque, pues, el durazno es un árbol que hay que darle un buen mantenimiento, desde cuando él comienza a producir hasta los siete meses que estamos, ocho meses hablando de la producción. Hay que hacerle seguimientos de cada ocho días en cuanto a los abonos orgánicos o los abonos químicos. De igual manera, siempre el durazno nos lo ataca, una enfermedad que es un hongo, que viene producido cuando hay las lluvias, el durazno le queda una enfermedad que se llama cenizo, entonces un durazno con cenizo al mercado no puede llegar. En cuanto a la mano de obra, ya sabemos que, pues, si uno le coloca fundamento al trabajo y tiene buenos trabajadores, la mano de obra va todo el tiempo casi equitativamente, aunque es costosa, porque actualmente, pues, ustedes saben que ya todo lo que se va uno a va uno a comprar a los negocios, a las tiendas o a los supermercados, ya son de alto costo. Entonces actualmente la mano de obra se nos está poniendo costosa porque lo lo que es los costos de producción podrían aumentar y Sí, los costos de producción sí nos pueden aumentar, ¿por qué? Para darle el mantenimiento de la mano de obra, porque el ya el operario ya ya son los salarios que ya se se disparan, ya son más caros para dar mantenimiento al trabajo que se ve diario a diario en los lotes o en la finca.

¿Cómo describiría el estado actual de la infraestructura y equipos utilizados en la finca de producción de durazno, cómo estamos en tecnología?

¿Qué le comento? Pues en tecnología en la finca, nosotros tenemos los sistemas de riego, nosotros tenemos la maquinaria, lo que son las fumigadoras estacionarias, tenemos las guadañas para hacer las aplicaciones, las cortas de yerba, las podas, para darle mantenimiento a los árboles que estén limpios. Y si contamos con los equipos y la implementación para poder producir y actualmente sí, lo único, pues, en la finca yo no he tocado el tema o no he colocado el proyecto, no me he puesto las pilas para desarrollarlo en la escogedora, pero del resto lo que es ya el transporte, tenemos el transporte, tenemos las camionetas para sacarlo de la finca, tenemos las canastillas, sí tenemos ya bastante adelanto para darle mantenimiento a la fruta. Ah, bueno.

¿Y cuál es el enfoque actual, bueno, cuál es el enfoque actual de gestión agronómica y de prácticas que se aplican en el manejo de plagas y enfermedades y fertilización? ¿Cómo se maneja?

Comento, hemos tenido capacitaciones con Azuufrocol, hemos tenido capacitaciones directamente con los directores del ICA para mirar y tocar el tema de bajar lo que son los químicos y las insecticidas para que la fruta la podamos llevar al mercado más sana y más favorable hacia el consumidor. ¿Me explico? Ya aplicando unos abonos que sean orgánicos, que sean las Leonarditas, que sean nutrientes menores. Y Entonces, siempre se cuenta con las buenas prácticas, sobre todo con el la gestión de de la de los sectores como me decía que a SOFROCOL

¿ellos les prestan la asistencia o solo la capacitación?

No, doctora, ellos nos prestan la capacitación y el seguimiento hacia los lotes. Ellos están pilas y porque es que en actualmente en estos últimos años que han sido de sequías, está llegándole una enfermedad durazno que se llama la mosca del Mediterráneo. Y entonces ellos vienen cada quince días o cada ocho días a hacer las visitas por las fincas, hay que hacerles un buen mantenimiento a los árboles, hay que hacerle un mantenimiento de recoger los frutos, los frutos que quedan, hay que recogerlas toda la que nos queda al piso y a la una cosa enterrarlas. O también ellos nos han recomendado embolsar en bolsa plástica calibre con número cuatro para dar un buen mantenimiento. Y después se entierran, con cal.

¿qué sistema de riego se utiliza en la finca y cómo se se gestiona ese suministro de agua para la producción de durazno?

Actualmente nosotros utilizamos los suministros de riego, tenemos los reservorios, los los riegos que se le hacen a la planta y los estamos haciendo con micro aspersor, sistemas fijos, y por ahí donde los respaldos no tenemos la la capacidad para las aguas, nos toca regar por con pistola de de de aspersión.

Pero digamos, ¿hay suficiente cantidad de agua para los para las plantas que se encuentran cultivadas?

Actualmente con el reservorio sí, porque le voy a comentar que, por el medio del sistema, del micro o el goteo, el agua se utiliza, se le da una un buen servicio al agua porque no la vamos a desperdiciar, no la estamos botando por el aire, que se la lleve el aire o 0 que lo O sea, llega directamente a cada planta, ¿no? Lo que se requiere en cada planta. Ah, bueno.

¿Cómo se maneja la logística y el transporte de los productos desde la finca hasta los puntos de venta?

Qué le comento para llevar uno en logística lo que es el producto cuando ya lo cosecha uno Ya tenemos las canastillas, tenemos el transporte de las camionetas, sabemos que nos toca darle un buen uso porque no se puede el durazno magullar, no se puede maltratar cuando se se recolecta el árbol. Al trasegar a las cestas es darle un buen manejo, no mera fruta que es muy delicada para darle su manejo de transporte.

¿Y me estabas comentando que ya tienes el transporte requerido, especializado para el para el durazno?

Sí, actualmente pues gracias a dios la fruta nos a dado y, pues, hemos tenido el camión para poderlo llevar hacia el mercado, hacia Bogotá. Ah, ok.

¿Cuáles son los principales mercados a los que se destinan los duraznos producidos en la finca y cómo se establecen las relaciones con estos productores, a dónde as llevado?

Yo actualmente tengo tengo ya que hice un negocio con un señor en Bogotá, en en el centro de Acopo De corabasto, tengo de negocio fijamente, que el durazno llega directamente allá a la plaza, él lo recibe y él ya le da su la salida ya a la fruta, entonces pues, ¿qué le comento yo hasta el día de hoy? Para mí después de coloqué el negocio con el señor, con el comprador alla ya, no he bregado, siempre el volumen de cantidad que él llegue a durazno, puede ser ocho, diez, doce, quince toneladas, el hombre la recibe, no bregamos para los pagos, y actualmente, pues, estoy feliz y complacido por ese sistema que, pues, gracias a dios, se me dio la oportunidad de conseguir un buen comprador allá, y pues hasta el día de hoy lo hemos pasado bien, nunca hemos tenido ningún contratiempo para los pagos, han sido en efectivo y me parece que este cultivo de Durazno, pues, es muy favorable.

¿Qué estrategia de comercialización se implementa para promover y vender los duraznos en la finca? ¿Tú me estás diciendo que los duraznos solo se saquen y se vende en Bogotá o digamos lo que queda, lo que no se puede escoger, se vende a nivel local?

No, porque es que actualmente el Durazno tiene cuatro tipos de selección, casi cinco, hablemos de doble ceros a quintas, ese durazno llega directamente a Bogotá, si es el durazno más pequeño que haiga, allá en el mercado se vende divinamente bien. Aunque aquí por estos sectores y estas aldeas ya hay nuevos compradores que compran este durazno y le dan un mantenimiento para llevarlo hacia Venezuela. Entonces, ahorita hay buena hay buen comercio, hay buen negocio, hay buenos compradores, el Duraznoo actualmente tiene un buen precio que es favorable y equitativo.

¿Cómo lo promueve dentro de las personas locales cómo se promueve la venta No sé, por los amigos?

¿Qué le comento? Sí puede ser por amigos, pero actualmente yo tengo mi comprador directamente, pues, vuelvo y le reitero que el comprador que tengo, que ya hace cuatro años hemos conocido, no me ha quedado mal, entonces, pues, directamente asegurarnos se lo mando Sí, es más fácil sacarlo a Bogotá. Para Bogotá, aunque los precios están más favorables para Venezuela, pero yo lo vendo aquí en Bogotá.

Ah, bueno, perfecto. ¿Cuáles son los costos principales asociados con la producción de durazno y cómo se gestionan los presupuestos y gastos en la finca Entonces, más o menos de alrededor de cuál es el monto, el costo que se está invirtiendo para producir una hectárea de durazno, don Laurentino Cuánto más o menos tiene?

¿Qué le voy a decir? Cuando actualmente o en estos meses han sido favorables para nosotros los campesinos por el volumen de que los químicos bajaron de precio. Hace dos años lo estábamos comprando los abonos de los fertilizantes a doscientos treinta y dos mil, doscientos cuarenta mil, doscientos sesenta mil y hasta trescientos mil pesos por saco. Actualmente los estamos comprando a ciento treinta y ocho, ciento cuarenta mil pesos puestos aquí en el municipio. Entonces, pues ahí se ve bastante el cambio, ahí se ve bastante el cambio para nosotros como productores, ¿no? No vamos a decir que es que a nivel nacional o a nivel departamental, pues, sean favorables para mucha gente, pero actualmente para nosotros los campesinos, lo que son los fertilizantes han sido favorables para poderle dar nosotros el mantenimiento a los árboles.

¿Y cómo se gestiona el presupuesto Cómo cómo se maneja De pronto, el, digamos, el dinero que sea individual de cada persona o por crédito, préstamo a un amigo Cómo cómo el presupuesto Porque normalmente casi uno no va a tener veinte o treinta millones para producir?

¿Y qué le voy a comentar? Sí, nosotros trabajamos por medio de los créditos del Banco Agrario, gracias al Banco Agrario eso pues es muy favorable para nosotros los campesinos, y cuando las cosechas son favorables, pues, que son equitativas en los precios, que los precios son rentables, el durazno nos deja un volumen de presupuesto para darle mantenimiento.

¿Solo tú gestionas ese presupuesto dentro de la finca o hay alguna otra persona, no sé, alguno de los obreros, alguien que maneje administrativamente la finca?

No, no, no, nosotros actualmente yo como propietario de la finca la manejo así como le estoy contando, manejo por medio de crédito, por medio de la misma venta de las de la fruta, de ahí sacamos lo que es toda la inversión para darle el mantenimiento a la cosecha.

Ah, ok. Nosotros ya habíamos hablado de un tema anterior. Entonces, ¿qué medidas se han tomado para garantizar la sostenibilidad ambiental de la finca y minimizar el impacto negativo en el entorno Con el tema de de la mosca de la fruta. Digamos, tú me habías comentado que tenían capacitación con Asofrucol, Con el tema de de la mosca, de la fruta, del Mediterráneo?

¿Qué le comento ahí? Mire, hay muchas las fases de lo que ellos nos orientan. Actualmente, vuelvo y le reitero, como le estaba comentando antes, ahorita le estamos dando el mantenimiento a la fertilización, es que sean abonos orgánicos para no echar a pique el medio ambiente, para ver si nosotros lo podemos proteger, ya disminuyendo lo que son los químicos. Entonces, actualmente nosotros ya aplicamos las leonarditas o los abonos orgánicos descompuestos hacia el árbol y todo va a ser inyectado a la tierra. Pero siempre y cuando sean abonos que sean favorables para la tierra y para la producción del árbol, y que no contaminen el medio ambiente.

Sí. Ah, ok. Dice, ¿conoce las normas relacionadas con las regulaciones agrícolas para la producción del durazno, Si su respuesta es afirmativa mencione cuáles conoce y cuáles aplica. Pues tengo entendido que los mayores productores de Durazno son Boyacá, Santander y Norte de Santander, Entonces, hay unas regulaciones específicas para este tipo de siembra?

¿Qué le comento? En eso yo creo que la regulación de nosotros es por por por por por fincas, por las fincas, los volúmenes de cantidad de la producción, pero ahí casi no le pudiera ayudar la respuesta bien, porque no sé qué volúmenes tenga Boyacá, no sé qué volúmenes tenga allí Santander, porque lo que es ya el cerrito, Malaga la concha, ya también son productores de Durazno. Nosotros solamente hablamos aquí por el sector de aquí de nuestra vereda, y es que actualmente aquí en el municipio de Cacota, en la vereda de Mattelata Finca Santa Rosa, es la única finca que tiene actualmente el Durazno. Entonces yo no me yo no la puedo comparar con la de los demás sectores, porque de igual manera, pues, yo no hago no hago parte de las asociaciones que ellos tienen. Yo actualmente trabajo la finca individualmente con las familias y con los operarios de la de de la de la zona. Y es que esas regulaciones por lo general tienen que ver es con el tema de la mosca. Sí, y la regulación agrícola, ¿no? Con el tema de la mosca. Tienen que haber asociaciones, ahí tienen que haber comités de trabajo donde la gente o los propietarios se reúnen, y yo actualmente aquí me reúno solamente con Azufracol, que ellos los que me hacen la visita o el ica en cuanto lo de la lo de la mosca, y para lo que vuelvo y le digo, para utilizar lo que son los elementos menores, lo que son abonos orgánicos, para ver si nosotros disminuimos lo que son los químicos.

Bueno, aquí dice si su respuesta es afirmativa, ayayay, espéreme, espéreme. Si su respuesta es afirmativa, dice explique cómo afecta la operación en la finca y cómo se cumple. ¿Bueno, yo yo tengo entendido que una de las normas relacionadas con el tema de la mosca de la fruta es lo que más los afecta cierto?

Lo que actualmente nos está afectando es para el comercio, ¿no? Para llevarlo así al comercio, para los centros de acopio es la la mosca. Pero yo quiero yo quiero ahí también dar como una aclaración. La Finca mía está a dos mil quinientos metros sobre el nivel del mar, en la Finca es frío y actualmente por lo que es frío la mosca no nos está atacando en este sector. Estoy libre de mosca, no tengo problemas con la fruta ni con los y que me hacen el seguimiento, llamémonos asufracol y el ica, porque ellos siempre han venido, nosotros tenemos las trampas colocadas para hacerle un sondeo permanente a los árboles y no hasta la frente no hemos obtenido.

¿O sea que para operar la finca es sumamente fácil, más fácil si se tuviera ese problema, cierto Porque se tendría que llevar más trabajo, más obreros, recolectar?

Claro que sí, más difícil, más dificultoso, pero actualmente nosotros no, porque no tenemos ese problema. Ok, entonces,

¿no tienes inconveniente con la producción de durazno realmente en Santa Rosa?

Sí, no la tengo, hasta el día de hoy no la tengo, gracias a dios, pues está librada del de lo de la mosca, gracias a dios, la fruta sale muy buena, sale de buena calidad, este año pues el volumen de toneladas disminuyó, pero entonces los precios sí fueron favorables.

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que considera que tiene la finca en comparación con otras del mismo sector?

¿Qué la fortalece Santa Rosa y qué lo debilita en comparación con otras?

En la producción del Durazno nos debilita la temperatura, Claro, la temperatura porque, pues, allá hace demasiado frío y el durazno siempre es de un clima que sea temple. Sí. ¿Qué fortalezas? Las fortalezas, sí, a ver, bueno, cerca al pueblo del municipio sí estamos a quinientos metros, tenemos carretera asfaltada hasta enfrente de la finca, tenemos buenas vías, no, sí, también hay Y y queda en un lugar que es turístico para el pueblo, ¿cierto? También que es turístico y, pues, la gente que viene de las ciudades, pues, se admiran en el cultivo del durazno, y les gusta consumir mucho la fruta.

En cuanto a la mano de obra, nosotros ya habíamos hablado, ¿no has tenido inconveniente con mano de obra? ¿Sí se consigue? Digamos, a pesar de que es cerca al pueblo.

Sí, no, gracias a dios aquí sí se consigue trabajadores para desarrollar lo que es la mano de obra.

Y lógicamente, bueno, y tengo entendido que tú tienes a un sobrino que es ingeniero, ¿cierto? ¿Él él les colabora con el tema de asistencia técnica?

Sí, actualmente, pues yo tengo un sobrino que es un ingeniero, sí, él nos colabora, por ahí da Son Dedos, aunque, pues, son pocos, pero sí, él nos visita. y se le da la facilidad para la compra de los productos. Pues, actualmente yo tengo una casa de venta de productos en Pamplona que, pues, mis amigos con él, proveedor, y no he tenido problemas tampoco para sacar los insumos porque, pues, él no nos lo deja a tres o cuatro meses de una factura a la otra.

¿Bueno, en este caso que tú tienes el carro, el transporte especializado, eso es una fortaleza, no?

Claro que sí, eso es una fortaleza para nosotros porque, pues, no estamos aliviando lo del transporte, aunque también el camión pues tiene su sus costos, pero del mismo viaje que se lleva eso nos da para el transporte del camión. Pero siempre y cuando queda invertido en lo mismo lo hago en la finca.

El tema de la escogedora, cómo la vez, Tú crees que sea una debilidad?

El tema de la escogedora sí es, yo creo que para mí, para la finca mía es una debilidad porque, pues, me toca llegar desde Durazno, transportarlo hacia otras fincas para poder hacerle el mantenimiento de selección para llevarlo al al mercado.

Ah, bueno. ¿Cuáles son los planes o metas a corto y a largo plazo para mejorar la producción y gestión de la finca Santa Rosa, Tienes planes, metas?

Pues sí, sí tenemos una meta trasada de a ver si podemos nosotros sacar el durazno con menos impacto de químicos, que sean la fruta más favorable, que sea más natural hacia los que sean los abonos orgánicos, para que la fruta, pues, no salga con demasiado alto volumen de de de de químicos. Queremos rebajar, que baje el el volumen de abonos químicos y insecticidas en en cuanto al durazno. Queremos aplicar todo que sea orgánico para que llegue una fruta más equitativa al al mercado y sea más favorable para los consumidores.

En cuanto al riego, ¿es suficiente o tú crees que te hace falta, no sé, implementar algo más de infraestructura?

Sí me faltaría implementar la infraestructura para el riego en unos respaldos, pero pues tenemos que también nosotros ser conscientes de que en el tiempo de sequía casi no tenemos el agua por ningún lado, entonces nos toca es darle un buen mantenimiento, buen manejo a la agüita que tenemos.

¿A largo plazo estaríamos hablando que cada cultivo, cada planta tiene un tiempo de producción, me imagino que seguirías produciendo durazno en la finca Santa Rosa, en caso dado de que se tuviesen que acabar lotes?

Pues sí me gustaría, pero no sé si al volver a sembrar cultivos sobre cultivo nos producirá o nos tocará darle un reemplazo por algún otro cultivo, pero mi plano, mi meta, mi proyecto es seguir con el durazno.

Ah bueno, don Laurentino, muchísimas gracias, Te agradezco por toda la información recibida el día de hoy. Gracias."

Anexo 4. Imágenes de la Finca



Laurentino Granados Carrillo propietario de Finca Santa Rosa



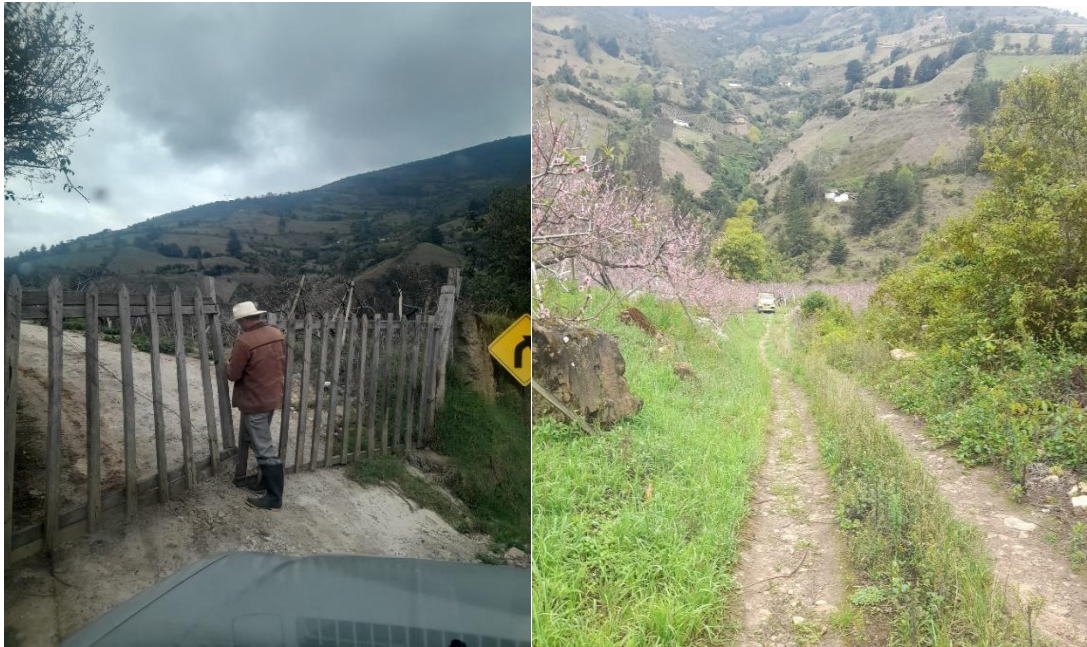
Laurentino Granados Carrillo entre la duraznera



Propietario en sus labores diarias en la duraznera



Funciones administrativas, supervisión diaria



Carreteable interno de Santa Rosa



Transporte para el manejo de insumos



La duraznera