

# Análisis estratégico de una finca familiar localizada en la compañía cabañas de la ciudad de Caacupé, Paraguay

Strategic analysis of a family farm located in the cabañas company in the city of Caacupé, Paraguay

Hugo Miguel Ovelar Benítez<sup>1</sup> ; Ángel Ramón Peña Cardozo<sup>1</sup> ; Néstor Andrés Rojas<sup>1</sup> 

## RESUMEN

El trabajo de investigación tuvo como objetivo aplicar el análisis FODA a una finca ubicada en Compañía Cabañas en la Ciudad de Caacupé. La investigación se realizó con un enfoque cualitativo, se utilizó el método de entrevista a profundidad a los propietarios, familiares y empleados de la finca, la información recolectada sirvió para diagnosticar la situación actual de la finca, lo que sirvió de base para el análisis interno y externo y presentar una estrategia a aplicar. Se concluye que la finca analizada es del tipo familiar. No cuenta con un documento en donde estén plasmados los lineamientos estratégicos. La fortaleza más significativa es la disponibilidad de mano de obra capacitada y la debilidad es la falta de registros de actividades agrícolas y manejo de recursos. La oportunidad de la finca es la creciente demanda de los productos que ofrece y la amenaza que enfrenta es el aumento del costo de los insumos. Así, la estrategia a aplicar es la utilización del talento humano, con el fin de reducir las debilidades, con el establecimiento de la documentación necesaria para el registro de las actividades de exploración, potenciando así las posibilidades de aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

**Palabras clave:** Diagnóstico; Organización; Gestión; Estrategia; Planificación

---

Fecha de recepción: marzo 2023; fecha de aceptación: mayo 2023

<sup>1</sup> Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Agrarias. San Lorenzo, Paraguay..

Autor de correspondencia: Hugo Miguel Ovelar Benítez. Email: migueove92@gmail.com



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons.

## **ABSTRACT**

The objective of the research work was to apply the SWOT analysis to a farm located in Compañía Cabañas in the City of Caacupé. The research was carried out with a qualitative approach, the in-depth interview method was used with the owners, family members and employees of the farm, the information collected served to diagnose the current situation of the farm, which served as the basis for the internal analysis. and external and present a strategy to be applied. It is concluded that the farm analyzed is of the family type. It does not have a document where the strategic guidelines are embodied. The most significant strength is the availability of trained labor and the weakness is the lack of records of agricultural activities and resource management. The opportunity for the farm is the growing demand for the products it offers and the threat it faces is the increase in the cost of inputs. Thus, the strategy to be applied is the use of human talent, in order to reduce weaknesses, with the establishment of the necessary documentation for the registration of exploration activities, thus enhancing the possibilities of taking advantage of opportunities and mitigating threats.

**Keywords:** Diagnosis, Organization, Management, Strategy, Planning

## INTRODUCCIÓN

“Las empresas de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, tanto en el entorno físico, social, tecnológico, legal y recursos de capital” (Burbano Pérez, 2017, p. 20). Es necesario, por tanto, adaptarse continuamente al medio como manera de sobrevivir. En particular, para las empresas o emprendimientos camino a formalizarse esta adaptación es vertiginosa. En el caso de las llamadas MIPYMES (LEY N.º 4.457, 2012) Al ser emprendimientos pequeños en sus inicios, la adaptación a este medio cambiante tienes fuertes implicancias, ya que no solo se adapta a lo externo, sino además al conjunto interno, cuya composición también cambia rápidamente.

En este sentido, el análisis FODA es una de las herramientas más aplicadas para desarrollar estrategias, sus orígenes nacen de la necesidad descubrir por qué fallaba la planificación. Es una herramienta de gestión que se utiliza para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro, considerando en el análisis el ambiente interno y externo (Kotler & Keller, 2012).

El análisis FODA requiere de un diagnóstico de la situación del emprendimiento. Según Romero 2013, el diagnóstico empresarial es el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causa-efecto de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos. Para el diagnóstico y planteamiento de estrategias se puede recurrir al análisis FODA. El término FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

(Ponce Talancón, 2006).

El objetivo principal de un diagnóstico es proporcionar informaciones fidedignas sobre las oportunidades y amenazas del ambiente externo; y, las fortalezas y debilidades de la empresa, de modo a facilitar y racionalizar la introducción de medidas correctivas y solucionar los problemas o proporcionar los datos e informaciones necesarios para la toma de decisiones, basados en criterios concretos y reales (Romero, 2013).

Estos aspectos del análisis y diagnóstico tienen implicancias específicas cuando se consideran a emprendimientos en el ámbito rural o semiurbano. Según la FAO 2014, “La Agricultura Familiar (incluyendo todas las actividades agrícolas basadas en la familia) es una forma de organizar la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, acuicultura y pastoreo, que es administrada y operada por una familia y, sobre todo, que depende preponderantemente del trabajo familiar, tanto de mujeres como hombres. La familia y la granja están vinculadas, coevolucionan y combinan funciones económicas, ambientales, sociales y culturales” (p. 26).

En un acercamiento a la zona de estudio se puede mencionar que según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2016), el departamento de Cordillera se encontraría dividido en 20 distritos, la ciudad de Caacupé, es su capital, también conocida como la capital espiritual del Paraguay. Se estima que el 49,9% de la población económicamente activa realiza actividades en el sector terciario, 25,8% en el secundario (industria y construcción), por ende, cerca del 23% desarrolla actividades primarias.

Dentro de la ciudad de Caacupé se encuentra la compañía Cabañas, que según datos la Secretaría Nacional de Turismo cuenta con más de 200 productores de florales (SENATUR, 2019). Se puede enten-

der que la zona en que se realizó el levantamiento de datos es predominantemente de emprendimientos relacionados con la actividad de instalación de viveros (Torres, 2017; Peña y Ovelar, 2022)

Cabe destacar que la finca en estudio es un emprendimiento familiar en la que puede darse una evolución hacia una agricultura empresarial en cuanto negocio. Debe entenderse que la actividad de vivero u otras similares se encontraría alcanzada por otro tipo de tipificación normativa (SET, 2023), ya que, un emprendimiento según su nivel de actividad y formalización puede considerarse una empresa y no un emprendimiento que forme parte de lo entendido por Agricultura Familiar Campesina (AFC) (Ley 6.286, 2019).

Debido a lo indicado anteriormente se debe aplicar el concepto de microagronegocio, el cual es mencionado en documentos publicados por la FAO (ONUDI, 2021,

pág. 42). Si bien no es una clasificación normativa orienta a entender a diversos emprendimientos pequeños del tipo agropecuario, que, si bien tienen relación con el sector primario, incorporan actividades de otros sectores como el terciario al comercial no solo productos propios, sino incorporar la compra y venta de otros productores y de insumos a fin de ofrecer un servicio adicional a los clientes.

El trabajo de investigación consistió en el Análisis Estratégico de una Finca familiar localizada en la Compañía Cabañas de la Ciudad de Caacupé, con el fin diagnosticar los lineamientos estratégicos, identificar el ámbito interno y externo de la finca y exponer la estrategia a aplicar por la finca.

## MÉTODO

### Localización de la investigación

La investigación fue realizada en una finca familiar, la cual se encuentra ubicada en la Ciudad de Caacupé, específicamente en la Compañía Cabañas, situada en el Departamento de Cordillera, accediendo por la ruta internacional N.º 2 Mariscal José Félix Estigarribia, a 50 km al este de la Ciudad de Asunción capital del Paraguay, con coordenadas 25°23' 10" S, 57°8' 27" W. La propiedad está a 7,7 km del casco urbano de la Ciudad de Caacupé, saliendo de la Ciudad unos 2,3 km de la Ruta N.º 2 Mariscal José Félix Estigarribia (Figura 2).

### Población de unidades

Teniendo en cuenta que la investigación es un estudio de caso, no se cuenta con una población, ya que solamente se analizará una unidad productiva que cuenta con una dimensión de 15 ha.

### Diseño para la recolección de datos primarios

El tipo de investigación realizada fue con enfoque cualitativo. Se utilizó el método de entrevistas en profundidad a los propietarios, familiares y empleados de la finca (Sampieri, 2014). Se realizó una correlación de la información suministrada por parte de los dueños de la finca, familiares y empleados, vinculados de manera directa con la finca, y mediante observación directa en campo.

Los recursos materiales consistieron en hojas blancas, hojas de encuesta, lápiz, bolígrafo, borrador, plancheta, notebook, internet, fotocopias, carpetas, teléfono móvil, calculadora y medio de transporte consistente en un automóvil. En cuanto a los recursos técnicos utilizados para el correcto estudio se mencionan: impresora multi-

función, grabadora digital, cámara digital, dispositivo GPS y planillas.

### **Descripción del proceso de recolección de datos primarios**

Se solicitó una audiencia con el propietario y posteriormente se pidió el permiso correspondiente para realizar una entrevista en profundidad. Se aplicó un cuestionario previamente ajustado y validado, a los dueños y colaboradores en estudio. El diseño del cuestionario estructurado, contempló datos sobre la actividad y formación de la finca, distribución física, producción, gestión de los RRHH, manejo de información, organización y marketing.

Se optó por la entrevista en profundidad, puesto que son necesarias explicaciones y aclaraciones de ambas partes, tanto del entrevistador al consultar y/o aclarar respuestas y el encuestado al consultar el fin o el alcance de la pregunta.

La recolección de información se realizó de manera directa mediante la aplicación de los instrumentos elaborados para tal fin (guía de entrevistas con preguntas semiestructuradas, y encuestas) a cada uno de los actores relacionados; cada entrevista tuvo un promedio de duración de 40 a 60 minutos (Anexo 3 y 4). Se trató de obtener los datos más relevantes o las respuestas comunes.

Se elaboró una guía de observación a fin de validar los resultados de la entrevista con el dueño y los demás actores.

Se confeccionó una guía para identificar si la finca cuenta o no con una visión, misión, objetivos y si aplica en la finca. Además, se tuvo en cuenta la calidad de recursos humanos: se observó el desempeño del

empleado y empleador.

### **Métodos de control de calidad de los datos**

Se tendrá especial atención a los datos obtenidos a través de los propietarios, familiares y empleados, así como a los datos obtenidos a través de los cuestionarios aplicados en la finca, para garantizar la veracidad de los datos puntuales, comparándola con la teoría y evitar cualquier error que pueda provenir durante el transcurso de la investigación.

Los datos se digitalizaron para su análisis en gabinete. Esta información permitió definir las debilidades de funcionamiento, oportunidades, fortalezas y amenazas, generando información para la construcción de las matrices de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (FODA), posteriormente se realizó la reducción y selección de factores, para confeccionar la matriz de efectos mediante cuadros.

Además, se utilizó la teoría de Harold Koontz, el cual consiste en que, un análisis FODA inicia con el levantamiento de datos internos, externos y finaliza con la proposición, de una estrategia de tal forma a que con los datos obtenidos se pueda tomar la fortaleza para mitigar las debilidades, hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades.

La información de carácter cuantitativo de las encuestas y los resultados de la matriz de efectos, se analizó mediante tablas y gráficos de Microsoft Excel®. La información de carácter cualitativa se digitalizó en un documento de Microsoft Word® para su lectura y análisis.

## **RESULTADOS**

El emprendimiento bajo estudio es denominado como una finca familiar, el cual tiene una trayectoria de índole tradicional, es decir, es una finca donde el manejo está constituida por mano de obra con miem-

bros del círculo familiar. La finca en cuestión está establecida en una superficie total de 15 ha, dónde, está delimitada por áreas identificadas, teniendo en cuenta solo las dimensiones, la finca se ubica dentro de la

AFC (Ley 6.286, 2019).

Desde sus inicios hasta el día de hoy, esta práctica de manejo familiar fue adquirida de los progenitores de los propietarios actuales, considerando que dichos padres ya contaban con su finca propia, es por esto que se considera que el manejo de la finca es de tradición, ya que los propietarios ya son de la segunda generación dedicada a la explotación diversificada, donde fueron desarrollando las habilidades y conocimientos en la agricultura conforme iban creciendo en la finca.

Teniendo en cuenta la Tabla 1, se observa la distribución y su uso, divididos en áreas que consiste en; 1 ha es destinado para la

vivienda familiar, 1 ha para la plantación de cítricos (naranja, pomelo, mandarina, limón, naranja amarga), huerta familiar (lechuga, lechuga repollada cebollita de verdeo, apio, cilandro), gallinero (huevo y carne) chiquero (grasa de cerdo, carne, derivados), 0.25 ha pozo artesiano (para el abastecimiento de la finca), 0.5 ha corral, 5 ha cultivos varios, 7 ha piquete y 0.25 para invernadero. Actualmente, cuenta con 10 cabezas de ganado. Además, en la finca se cuenta con 1 tractor, 1 trituradora eléctrica, 1 cachape que es utilizado para las labores necesarias de la misma.

**Tabla 1.** *Distribución de la propiedad y su uso.*

Áreas	Producción	Ha
1	Casa	1
2	Cítricos, huerta familiar, gallinero y chiquero	1
3	Pozo Artesiano	0,25
4	Corral	0,5
5-6	Cultivos Varios	5
7-8	Piquete	7
9	Invernadero	0,25
<b>Total ha:</b>		<b>15</b>

De acuerdo a los datos consignados, el sistema de producción es semi-intensivo a base de pastura con suplementación concentrada durante todo el periodo de producción. La finca familiar cuenta con una misión, visión, valores, para alcanzar sus objetivos propuestos en el corto, mediano y largo plazo, sin embargo, estos no se encuentran plasmados en documento.

En relación con el inventario de los bienes disponibles en la finca familiar, no se cuenta con un registro de inventarios plasmados o escritos en un documento en el cual le permita saber la vida útil de los bienes, realización del mantenimiento de los

mismos. No obstante, refiere que si tiene conocimiento para controlar el estado de los bienes existentes. La existencia de registros, en especial los registros contables, son escasos en este tipo de emprendimiento agropecuario (Peña y Ovelar, 2023), aunque este podría considerarse un emprendimiento que sobrepasa la dimensión media de los emprendimientos de la zona.

De acuerdo a los datos proporcionados, la situación actual de la finca familiar es que se encuentra en plena etapa productiva de los diferentes rubros de la finca acorde al periodo productivo de cada rubro, en cuanto al mercado, la finca cuenta con un

mercado que va en aumento y por la tendencia de la misma irá aumentando con el correr del tiempo, esto teniendo en cuenta la apreciación y opinión de los involucrados en la finca.

Iniciando el análisis FODA propiamente,

se presentan cuáles serían las fortalezas del emprendimiento, que corresponden a factor interno a la finca. En la tabla 2 se observa las fortalezas examinadas en la finca familiar.

**Tabla 2.** Lista del factor interno fortaleza de la finca familiar considerando las variables de medición

<b>Factor Interno Fortaleza / Variables de medición</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Variables</b>
F1. Personal apto para el manejo administrativo	Administración
F2. Profesionales aptos para ejecución de actividades	Operaciones
F3. Experiencia en el manejo de las finanzas	Finanzas
F3. Adecuación a los diferentes medios de difusión	Marketing
F4. Capacitación constante	Investigación y Desarrollo
F5. Innovación	Producción

En la Tabla 3 se observa las fortalezas en relación con cada variable, en cuanto a la variable administración consideró como fortaleza al personal apto para el manejo administrativo de la finca familiar, cuenta con la capacidad suficiente de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento eficaz y eficiente de la finca familiar.

En cuanto a la variable de operación, la fortaleza es que la finca familiar es operada por 3 profesionales con experiencias, capacidades suficientes y eficientes para el éxito de la finca. Además, este manejo se aplica para la variable finanzas.

Cabe mencionar que la finca cuenta con 4 profesionales, un Ingeniero Agrónomo, dos Ingenieras Agrónomas y una Productora Profesional con capacidad y experiencia en el manejo de la finca familiar, además, se está formando a 1 persona más para el área, para trabajo a campo la finca se cuenta con un personal técnico competente para el manejo de la misma. Como puede apreciarse, la mayor parte de los in-

volucrados en las fincas cuentan con una formación que supera considerablemente el promedio de formación de la zona (INE, 2016). La formación de los emprendedores o dirigentes del establecimiento tiene importantes repercusiones en cuanto a la manera de administrar el emprendimiento (Portal Boza et al., 2018).

La fortaleza en cuanto a la variable marketing, es que la finca familiar actualmente participa activamente en los diferentes medios de comunicación como, por ejemplo: redes sociales, ferias agropecuarias, centro de expo flora. Además, se adecua satisfactoriamente a los diferentes cambios, exigencias e implementación existentes para la aplicación del marketing (Ovelar, 2021).

Cabe destacar, que los profesionales de la finca se encuentran en capacitación constante, de tal modo a que pueden adecuarse a los cambios que existen en cuanto a la producción eficiente y aprovechar al máximo los recursos disponibles.

En la variable de producción la fortaleza de la finca consiste en que los profesio-

nales se encuentran innovando constantemente de tal manera que puedan adaptarse a la necesidad del mercado y de tal forma mantener la fidelidad de los clientes.

En la Tabla 3 se observa las debilidades con relación a cada variable, en la variable administración el propietario indicó que tiene una estructura organizativa, pero no tiene plasmado en un documento dicha estructura, además, en cuanto a la variable de

operación refirió que no tiene escrito una guía de operación de la finca familiar.

En la variable finanzas los actores de la finca refirieron que no dividen la venta de la producción con el consumo de la familia, es decir, no se discrimina y no consideran como un ingreso a la finca la producción de la misma, no existe la proporción consumo/renta.

**Tabla 3.** Lista del factor interno debilidad de la finca familiar considerando las variables de medición

<b>Factor Interno Debilidad / Variables de medición</b>	
<b>Debilidad</b>	<b>Variables</b>
D1. No tener plasmado en un documento una estructura organizativa	Administración
D2. No tener escrito una guía de operaciones	Operaciones
D3. Escasa identificación de proporción consumo/renta	Finanzas
D3. Incipiente desarrollo de un sistema de marketing	Marketing
D4. Escasa inversión en planificación del uso productivo de la finca	Investigación y Desarrollo
D5. Falta de aprovechamiento y utilización de las áreas disponibles	Producción

En relación con la variable de marketing menciona que la debilidad es que aún es incipiente el sistema de marketing, no obstante, menciona que, si promociona su finca en los diferentes medios de difusión, pero no tiene la certeza del impacto en el mercado potencial (Ovelar, 2021).

Continuando con la variable de investigación y desarrollo, señala que es escasa la inversión en planificación del uso productivo de la finca, uno por el alto costo que implica la realización de la misma, se menciona que los miembros de la finca se encuentran capacitándose e investigando conforme los recursos disponibles.

En cuanto a la variable producción, se determina como una debilidad, por el hecho de que actualmente no se aprovecha y utiliza todas las áreas disponibles, implicando una falta de eficiencia en la utilización de los recursos que se dispone actualmente en el factor tierra.

Para dimensionar de forma más adecuada las oportunidades de la finca se encuestaron además a 28 emprendimientos de la zona. En la Tabla 4 se observan las oportunidades identificadas en las diferentes fincas familiares, existentes en la Compañía Cabañas de la Ciudad de Caacupé.



**Tabla 4.** Lista del factor externo oportunidad de la finca familiar considerando las variables de medición.

<b>Factor Externo Oportunidad / Variables de medición</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Variables</b>
O1. Presencia de viveros en la zona	Competencia
O2. Ingreso extra predial	Condiciones económicas
O3. Créditos en condiciones adecuadas para la finca.	Cambios políticos
O4. No afecta	Cambios sociales
O5. Aumento de la demanda	Productos y Servicios
O6. Oferta de tecnología avanzada	Tecnologías

En relación con la variable de mercado La presencia de la competencia ayuda a diversificar la producción, además, de permitir una centralización de la producción, lo cual atrae una mayor cantidad de potenciales compradores. En la consulta sobre las oportunidades a los emprendimientos de la zona refirieron que si bien una nueva finca se puede entenderse como un nuevo competidor, en la zona se constituye más en una fuente de oportunidades, ya que significa en sí un atractivo para la zona, que es ya considerada una zona de floricultores dedicados a la instalación de viveros (SE-NATUR, 2019).

Cuentan con un ingreso adicional que le ayuda a invertir en cualquier emprendimiento que deseen ejecutar y le facilita su exitosa ejecución. Estos ingresos pueden ser muy diversos como los conocidos ingresos extra prediales, esto considerando la formación profesional de los integrantes del emprendimiento.

También consideran que cuentan con créditos adecuados para el pequeño productor mediante el cual tuvo acceso a la adquisición de equipamientos, maquinarias, implementos agrícolas e infraestructura, como por ejemplo la disponibilidad de pozo artesiano.

No se considera que algún cambio social haya afectado a vaya afectar el desempeño

de la finca.

Se ha podido revelar que hay un aumento en la demanda de los productos ofrecidos en la zona. Cerca del 90 % de las fincas indica que han observado un aumento en sus ventas. Por lo tanto, se ve una aceptación considerable por parte del mercado. Por último, se considera que la finca familiar cuenta con la tecnología apta para la exitosa producción y manejo de la misma.

En la Tabla 5 se observan las amenazas con relación a cada variable. En cuanto a la variable de competencia una de las amenazas es la competencia desleal debido a que existen productores que ofertan a menor precio. En la variable de condiciones económicas se menciona que la mayoría de las familias de la zona no cuentan con poder adquisitivo para pagar por la calidad del producto, sino que prefiere adquirir producto de menor calidad, acorde con el nivel de ingreso.

En relación con la variable de cambios políticos, la burocracia impuesta en los sistemas principalmente crediticios para el pequeño productor dificulta la gestión implicando la pérdida de tiempo en el aprovechamiento del crédito. Las plataformas de los frecuentes cambios que se han producido no contemplan a la atención de la desburocratización de los sistemas.

**Tabla 5.** Lista del factor externo, amenazas de una la finca familiar considerando las variables de medición

<b>Factor Externo Amenaza / Variables de medición</b>	
<b>Amenaza</b>	<b>Variables</b>
A1. Competencia desleal	Competencia
A2. Falta de poder adquisitivo de las familias de la zona	Condiciones económicas
A3. Burocracia excesiva en el sistema crediticio	Cambios políticos
A4. Falta de cultura de pago por calidad	Cambios sociales
A5. Elevado costo de los insumos	Productos y Servicios
A6. Elevado costo de la tecnología	Tecnologías

Para la producción de la finca familiar los costos de los insumos cada vez aumentan, por lo que dificulta mejorar el producto, como por ejemplo la entrega del producto al consumidor final. El productor se ve obligado a comercializar a través de intermediarios como supermercados, comerciales y otros.

Adquirir una tecnología para la producción resulta muy elevado y el retorno de la

inversión es lento, por lo que el pequeño productor muy difícilmente disponga de capital para aplicación de la misma.

En la Tabla 6 se presenta el resumen de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas y la combinación de estas en acciones o estrategias a seguir para mejorar la posición competitiva del emprendimiento.

**Tabla 6.** Estrategia de acción a aplicar

<p><b>Factores Internos</b></p>	<p>Lista de Fortalezas F1: Mano de obra capacitada y experimentada F2: Terreno apto F3: Diversificación de la producción F4: Maquinaria adecuada para la producción.</p>	<p>Lista de debilidades D1: Falta de registro de inventario de bienes D2: Escasa rentabilidad de las explotaciones existentes D3: Falta de personal de apoyo D4: Falta de definición de procesos D5: Estructura y equipamiento subutilizados</p>
<p><b>Factores Externos</b></p>	<p>FO (Maxi-Maxi) Privilegiar el conocimiento del mercado de la mano de obra experimentada en la toma de decisiones. Aprovechar la diversificación de la producción para satisfacer el mercado. Aprovechar el terreno apto para generar una mayor producción. Así como aplicar de forma más eficiente el equipamiento del establecimiento.</p>	<p>DO (Mini-Maxi) Generar los registros necesarios que permitan aprovechar la información de mercado y ajustar las capacidades internas de la finca para responder a los requerimientos del mercado.</p>
<p>Lista de Oportunidades O1: Demanda creciente de los productos de la finca O2: Genera fuente de empleo O3: Aplicación de las Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) en las redes sociales O4 Crecimiento de la competencia en la zona</p>		

<p>Lista de Amenazas</p> <p>A1: Elevado costo de insumos</p> <p>A2: Factor climático adverso</p> <p>A3: Inseguridad</p>	<p>FA(Maxi-Mini)</p> <p>La producción diversificada permite producir sus propios insumos.</p> <p>Privilegiar el conocimiento de la mano de obra capacitada y experimentada en la toma de decisiones para el uso más eficiente de los insumos.</p> <p>Aprovechar las instalaciones disponibles y a través de ello aplicar los conocimientos técnicos de la mano de obra para minimizar el factor climático adverso.</p> <p>Elaborar un plan de seguridad.</p>	<p>DA (Mini-Mini)</p> <p>Elaborar manual de organización y funciones, así como de procedimientos (organigrama)</p> <p>Incentivar al personal de la finca familiar para el correcto llenado de los registros de todo tipo.</p> <p>Registro de costo de insumos, registro de variables climáticas, registros de entrada y salida de personas ingresados al establecimiento.</p>
---	--	---

En la potencialidad fortaleza vs oportunidad (FO), la estrategia examinada es la de privilegiar el conocimiento del mercado de la mano de obra experimentada en la toma de decisiones, para aprovechar la diversificación de la producción, a través del terreno apto, disponible y satisfacer al mercado. Además, aplicar de forma más eficiente el equipamiento existente en la finca familiar.

En cuanto a los desafíos que surgen de la debilidad vs. la oportunidad (DO), la estrategia es que considerando que existe fuente de empleo, mediante ello generar los registros necesarios que permitan aprovechar la información del mercado (preferencia) y ajustar las capacidades internas de la finca para responder a los requerimientos del mercado.

En cuanto a la debilidad de falta de definición de procesos, se podría minimizar su efecto a través de la capacitación del personal de la finca familiar, de tal modo a que puedan definir o plasmar los procesos y procedimientos esenciales de la finca.

En relación con los riesgos de la fortaleza vs. la amenaza, la estrategia es aprovechar la mano de obra capacitada y experimentada disponible en la finca familiar, de tal modo a que la producción diversificada permita producir sus propios insumos.

Privilegiar el conocimiento de la mano de obra capacitada y experimentada en la

toma de decisiones para el uso más eficiente de los insumos, es decir que mediante la experiencia de la mano de obra se podrá utilizar de forma más eficiente los insumos y así enfrentar la amenaza identificada.

Uso y aprovechamiento de las instalaciones disponibles de la finca familiar y a través de ello aplicar los conocimientos técnicos de la mano de obra capacitada para minimizar el impacto del factor climático adverso.

Las limitaciones que se dan de acuerdo a la debilidad y la amenaza, la estrategia para afrontar a la misma es la de capacitar al personal de la finca familiar para enfrentar las amenazas mediante la implementación de un registro y elaborar un manual de funciones y tareas a través de un organigrama, que le permitirá a la finca familiar minimizar el impacto o daño de las amenazas.

Además, incentivar al personal de la finca familiar para el correcto llenado de los registros de cualquier tipo, que beneficiará a un mejor manejo de la misma.

Registrar los costos que incurren la adquisición de los diferentes insumos utilizados en la finca familiar, así como también el registro de variables climáticas, registro de entrada y salida de personas que ingresen a la finca familiar.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a las informaciones recabadas y presentadas en el marco del presente análisis, se concluye que; en cuanto a la situación empresarial actual de la finca familiar analizada es que el manejo está constituido por un núcleo familiar dedicado al rubro desde hace tiempo y en la misma, cuentan con la producción diversificada para autoconsumo y renta, con relación a la organización, planificación y direccionamiento la finca familiar no tiene plasmado en un documento.

En cuanto a las fortalezas examinadas, se puede destacar la disponibilidad de mano de obra capacitada, por lo cual, mediante ello, le permita mitigar la debilidad de la falta de inventario de bienes y seguir ge-

nerando utilidad para cumplir con la meta que se ha trazado.

En relación con las oportunidades y amenazas identificadas se concluye que; existe una demanda creciente de los productos ofertados por la finca familiar, en cuanto a la amenaza a que se enfrenta es el elevado costo de los insumos.

En cuanto a las estrategias, aplicadas en la finca familiar, es el aprovechamiento de la mano de obra capacitada a fin de reducir las debilidades, con el establecimiento de la documentación necesaria para el registro de las actividades de la finca, potenciando así las posibilidades de beneficiarse de las oportunidades y mitigar las amenazas.

## REFERENCIAS

1. Burbano Pérez, Á. B. (31 de Agosto de 2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2477-8818), 19-28. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6102848.pdf>
2. Carlos Darío Torres. (18 de 09 de 2017). ULTIMA HORA. El barrio de los colores, págs. 1-2. Recuperado el 31 de 08 de 2021, de ULTIMA HORA: <https://www.ultimahora.com/el-barrio-los-colores-n1108487.html>
3. DGEEC. (2018). Obtenido de Dirección General de Estadísticas Encuestas y Censos : <https://www.ine.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/ESS-CNVP2012/Estratificacion%20Socioeconomica%20de%20Segmentos%20CNPV%202012.pdf>
4. INE. (Diciembre de 2016). ATLAS DEMOGRÁFICO DEL PARAGUAY, 2012. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/atlas-demografico/Atlas%20Demografico%20del%20Paraguay,%202012.pdf>
5. Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de marketing. México: Pearson Education.
6. Ley 6.286. (17 de Mayo de 2019). “DE DEFENSA, RESTAURACION Y PROMOCION DE LA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA”. Gaceta Oficial de la República del Paraguay(97 - 24-05-19). Asunción, Paraguay: Honorable Camara de Diputados. Obtenido de [http://www.gacetaoficial.gov.py/index/detalle\\_publicacion/59379](http://www.gacetaoficial.gov.py/index/detalle_publicacion/59379)
7. LEY N° 4.457 . (16 de Mayo de 2012). “PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPY-MES)”. Gaceta Oficial de la Republica del Paraguay(93), 2-13. Asunción, Paraguay: Honorable Camara de Senadores. Obtenido de GACETA OFICIAL DE LA REPUBLICA DEL PARAGUAY: <http://www.gacetaoficial.gov.py/index/getDocumento/6343>
8. LEY N° 6.380. (25 de Setiembre de 2019). DE MODERNIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN DEL SISTEMA TRIBUTARIO NACIONAL. Gaceta Oficial del Paraguay(186), 1-68. Asunción, Paraguay: Honorable Cámara de Senadores. Obtenido de [http://www.gacetaoficial.gov.py/index/detalle\\_publicacion/60725](http://www.gacetaoficial.gov.py/index/detalle_publicacion/60725)
9. Ovelar, R. (24 de Julio de 2021). Ferias Cabañas. Obtenido de Verdemusgo Py: <https://www.facebook.com/verdemusgo.py>
10. Patricia Ramírez Mendoza, R., & Lourdes, P. (2014). Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2433/1/Dise%C3%B1o%20del%20Plan%20Estrategico%20a%20la%2>
11. Peña C., A. R., & Ovelar B., H. M. (2022). Caracterización socioeconómica de productores de la Compañía Cabañas de la ciudad de Caacupé. *Revista Interfaz*, 72-81. Obtenido de <https://revistascientificas.una.py/index.php/ITZ/article/view/2699>
12. Peña C., A. R., & Ovelar B., H. M. (2023). REGISTROS EN MICROAGRO-NEGOCIOS DE LA COMPAÑÍA CABAÑAS DE LA CIUDAD DE CAACUPÉ.

Revista Universitaria Ruta, 24(2), 1-10.  
Obtenido de <https://revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/view/1757/1556>

**13.** Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales . Contribuciones a la Economía, 1-16.

**14.** Portal Boza, M., Feitó Madrigal, D., & Ramírez Angulo, N. (2018). Determinantes del financiamiento externo en microempresas mexicanas. Espacios, 39(18), 13-20. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n18/a18v39n18p13.pdf>

**15.** Romero, M. (2013). Organización y procesos empresariales. (8° ed.). Asunción, Paraguay: Licolor.

**16.** SENATUR. (12 de 09 de 2019). Secretaria Nacional de Turismo. Obtenido de Secretaria Nacional de Turismo: <https://mediosdigitales.mitic.gov.py/el-yvoty-rape-2019-invita-disfrutar-de/>

**17.** SET. (30 de Marzo de 2023). IMPUESTO A LAS RENTAS DE LAS ACTIVIDADES AGROPUECUARIAS. Obtenido de Subsecretaria de Estado de Tributacion: <https://www.set.gov.py/portal/PARAGUAY-SET/detail?folder-id=repository:collaboration:/sites/PARAGUAY-SET/categories/SET/biblioteca-virtual/Impuestos/iragro&content-id=repository/collaboration/sites/PARAGUAY-SET/documents/biblioteca/biblioteca-virtual/ira>

## BIOGRAFÍA

### **Hugo Miguel Ovelar Benítez**

Licenciado en Administración Agropecuaria. Actualmente trabajo como Asistente Técnico de la División de Rendición de Cuentas de Facultad de Ciencias Agrarias (FCA) de la Universidad Nacional de Asunción (UNA). En cuanto a la labor de investigación esta se refiere al análisis de las características estratégicas de los emprendimientos agropecuarios.

### **Ángel Ramón Peña Cardozo**

Licenciado en Administración, Magíster en Administración de Empresas. La actividad laboral se configura en coadyuvar a la DAYF de FCA-UNA en la presentación de rendición de cuenta de los Proyectos de Investigación con financiación del CONACYT. Docente en la Carrera de Licenciatura en Administración Agropecuaria de la FCA-UNA. En cuanto a la labor de investigación, estas son planteadas dentro de la línea de investigación FCA 11- Gestión Agraria Empresarial. Categorizado en el PRONII como candidato a investigador.

### **Néstor Andrés Rojas**

Licenciado en Administración Agropecuaria, Magíster en Agronegocios. Actualmente trabajo como Secretario Administrativo de la Carrera de Licenciatura en Administración Agropecuaria (CLAA) de la FCA-UNA. Docente en la CLAA, en Casa Matriz y Filial San Pedro.