

## Modelo de gestión empresarial de los agricultores de la Zona de Intag, Cantón Cotacachi

**Juan Pablo Aragón<sup>1\*</sup>, Marcelo Albuja<sup>1</sup>, Ena Burbano<sup>1</sup>, Franklin Sánchez<sup>1</sup>, Alex Erazo<sup>2</sup>, Mauricio Aragón<sup>3</sup>**

jparagon@utn.edu.ec; lmalbuja@utn.edu.ec; eeburbano@utn.edu.ec;  
fesanchez@utn.edu.ec; alex.erazol@esPOCH.edu.ec; m\_aragon88@yahoo.es

<sup>1</sup> Facultad de Ingeniería en Ciencias Agropecuarias y Ambientales, Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador.

<sup>2</sup> Docente-Investigador, Facultad de Recursos Naturales, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

<sup>3</sup> Investigador independiente,  
Ibarra, Ecuador

\*Autores para correspondencia: jparagon@utn.edu.ec

### Resumen

Los sectores rurales donde la principal actividad económica es la agricultura no siempre aplican criterios técnicos en el manejo de sus cultivos, menos aún en la administración de sus recursos. De igual forma sucede con los agricultores de la zona de Intag. La falta de técnica en la gestión empresarial de las micro, pequeña, mediana y grande empresa resulta en un proceso productivo ineficiente que afecta a los ingresos económicos y por ende al nivel de vida de los finqueros. El presente trabajo elabora un modelo de gestión empresarial basado en técnicas científicas y experiencia de los agricultores que mediante su implementación ayudará a los productores en la optimización de recursos y tiempo. Los objetivos de la investigación fueron identificar el modelo de gestión actual y plantear un modelo de gestión con mayor eficiencia. El tipo de investigación utilizada fue descriptiva, un método cualitativo ya que evaluó características de la población respecto a su gestión empresarial a través de la técnica de la encuesta. El modelo de gestión empresarial utilizado en la actualidad está fundamentado en la experiencia y considerando aspectos económicos y climáticos. El modelo planteado se basa en funciones administrativas de planificación, organización, dirección, control, y coordinación como eje transversal. La aplicación de este modelo de gestión apoyará a que los procesos productivos agrícolas en la zona de Intag sean más eficientes.

**Palabras clave:** modelo gestión empresarial, experiencia, técnica, planificación, eficiencia.

## Summary

The rural sectors where the main economic activity is agriculture do not always apply technical criteria in the management of their crops, even less in the administration of their resources. Similarly happens with farmers in the Intag area. The lack of technique in the business management of the micro, small, medium and large companies results in an inefficient productive process that affects the economic income and therefore the level of life of the farmers. The present work elaborates a model of business management based on scientific techniques and experience of the farmers that through its implementation will help the producers in the optimization of resources and time. The objectives of the research were to identify the current management model and propose a management model with greater efficiency. The type of research used was descriptive, a qualitative method since it evaluated characteristics of the population with respect to its business management through the technique of the survey. The business management model used today is based on experience and considering economic and climatic aspects. The proposed model is based on administrative functions of planning, organization, management, control, and coordination as a transversal axis. The application of this management model will support the efficient production processes in the Intag area.

**Key words:** business management model, experience, technique, planning, efficiency.

## INTRODUCCIÓN

La Zona de Intag ubicada en el cantón Cotacachi, tiene una superficie de aproximadamente de 150 mil ha y ocupa la tercera parte de la provincia de Imbabura. La población está formada por aproximadamente 3700 familias dispersas en 6 parroquias: Apuela, 6 de Julio Cuellaje, Vacas Galindo, García Moreno, Peñaherrera y Plaza Gutierrez. Por las condiciones geográficas y agroecológicas de la zona la principal actividad económica es la agricultura. Los cultivos más relevantes del sector son: naranjilla (*Solanum quitoensis*), granadilla (*Passiflora ligularis*), tomate de árbol (*Solanum betaceum*), café (*Coffea arabica*), caña de azúcar (*Saccharum officinarum*), sábila (*Aloe vera*), maíz (*Zea mays*), fréjol (*Phaseolus vulgaris*), palma africana (*Elaeis guineensis*). Más de 30 mil ha son dedicadas a la agricultura y constituye el primer ingreso de la población (Tomás y Walter, 2016).

En la agricultura existen varios problemas, uno de ellos es la gestión de los recursos que generan los agricultores. La manera empírica con que manejan sus ingresos no permite un crecimiento económico óptimo que asegure la equidad social.

El estudio busca modelos de gestión empresarial que se adapten a las condiciones de los agricultores de la Zona de Intag con la finalidad de que administren eficientemente los ingresos económicos, el tiempo y sus bienes para que tengan un crecimiento sostenible.

La investigación planteó dos objetivos: identificar el modelo de gestión actual y plantear un modelo óptimo de gestión adaptado a las condiciones del agricultor. Para el cumplimiento de estos objetivos se realizó una investigación de campo descriptiva, se obtuvo información a través de información primaria mediante técnica de encuestas y entrevistas, corroborar y rebatir con información secundaria de referencias bibliográficas para el planteamiento de un análisis y discusión (Sampieri, Fernández, Baptista, 2010).

Los agricultores han establecido sus políticas, normas y planes de forma empírica, sin considerar los aspectos técnicos, económicos, legales para el manejo administrativo de las fincas que les ayude a optimizar tiempo y recursos. Por lo que se plantea un modelo de gestión empresarial para los agricultores de la Zona de Intag basado en la planificación, organización, dirección y control que les permita evaluar y coordinar sus actividades (Fernández, Fernández, Rivera y Calero, 2016).

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación se realizó en la Zona de Intag, formada por cinco parroquias rurales: 6 de Julio Cuellaje, Apuela, Peñaherrera, Plaza Gutiérrez, Vacas Galindo y García Moreno.



Figura 1. Ubicación del área de estudio.

En el estudio se aplicó una investigación descriptiva y exploratoria para analizar el comportamiento de los agricultores frente a los desafíos de la gerencia de sus unidades productivas (Sampieri, Fernández, Baptista, 2010).

El método se dividió en tres fases:

FASE I: Se identificó el área de estudio y el uso de suelo a través de mapas temáticos de la zona, sistemas de información geográfica y software argis10.3. De esta manera, se determinó las principales áreas de producción agropecuarias. FASE II: Se estableció la población, estadísticamente se obtuvo una muestra de 660 agricultores. Se aplicó la técnica de encuesta y entrevista a los agricultores con un cuestionario acerca del manejo de los ingresos generados por la finca. Aquí se identificó algunas variables que el agricultor considera en su gestión. FASE III: Con los datos obtenidos se realizó un análisis deductivo e inductivo para priorizar las variables y en esta base plantear modelos de gestión para aplicación de los agricultores.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la zona de Intag se han identificado dos grandes grupos de productores: los dedicados a la ganadería especialmente bovino de carne; y los productores de cultivos agrícolas



Se identificaron 4 variables fundamentales que el agricultor de la zona de Intag considera en su gestión administrativa: primero la parte económica, segundo la parte climática, tercero el ciclo de cultivo y por último la mano de obra.

Para Fonseca, Muñoz y Cleves (2015), la parte económica es la fundamental en cualquier actividad productiva, sin embargo en el campo se debe considerar principalmente el factor agroclimático dentro de una planificación para producción agropecuaria. La tabla 1 muestra los factores prioritarios que el agricultor toma en cuenta para su gestión.

Tabla 1. Factores a considerar para la gestión administrativa de una finca en la zona de Intag

<b>Factor a considerar</b>	<b>Número de agricultores</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Económico	320	48,48
Climático	180	27,27
Ciclo de cultivo	92	13,93
Mano de obra	55	8,33
Aspecto legal	10	1,51
Tributario	1	0,15
Planificación	1	0,15
Otros	1	0,15

Martínez, Otacoma y Silva (2017) en su trabajo sobre turismo rural hacen referencia a que los agricultores no consideran aspectos tributarios ni legales para su desarrollo. Los productores de Intag realizan su gestión en base a aspectos económicos y climáticos sin una planificación formal y técnica de su actividad económica.

Los habitantes dedicados a la agricultura evalúan el rendimiento y productividad de sus cultivos independiente de que el aspecto climático influya en su rendimiento económico. Rivas (2016), cree que en el desarrollo rural, refiriéndose a la principal actividad económica del lugar, es determinante tomar en cuenta aspectos técnicos, de experiencia y de planificación. En la zona de investigación los agricultores creen que las lluvias excesivas y sequías no afectarán radicalmente a sus plantaciones. Los dedicados a la ganadería tienen la misma percepción, el clima afectará la producción con una baja del 5 a 10 por ciento que no es representativo pero de todas maneras lo realizan. Este dato lo exponen de forma empírica ya que no llevan registro de estas actividades.

Otro factor relevante que el agricultor considera en la administración de su predio es el ciclo de cultivo y sus etapas fisiológicas. Este punto le ayuda a planificar su siembra, sin embargo es menos importante que la parte económica y climática. Para Prieto (2015), todo modelo de gestión debe basarse primordialmente en el ciclo y costo de producción de un bien o servicio. Esto no ocurre en la zona de Intag, la producción está fundamentada en el factor económico.

La disponibilidad de mano de obra es esencial en un sistema de producción, especialmente en el campo donde los jornaleros son la fuerza laboral de la tierra y son requeridos a diario para trabajos en el cultivo y manejo del ganado. Pero en la zona de Intag este factor no es de mayor relevancia convirtiéndose en un error para la planificación y presupuesto de la actividad. Es ratificado por Maldonado y Estefanía (2017), el presupuesto en una actividad económica es concluyente, sobre todo la mano de obra que representa el mayor costo.

Desde el punto de vista técnico de producción agraria debería seguir lo mencionado por Carmona y González (2016), planificar la plantación considerando el historial de siembra y requerimientos edafoclimáticos de la especie como prioritario. En función de estas características verificar que el cultivo sea rentable para proseguir con actividades específicas del cultivo.

El nivel de educación de los agricultores está formado por: un cinco por ciento tiene estudios superiores, un setenta y dos por ciento ha culminado la secundaria, un veinte por ciento ha culminado solamente la primaria y un tres por ciento no ha terminado su educación básica. En esta situación social los agricultores mantienen un modelo de gestión administrativo empírico desde que iniciaron sus labores como granjeros y que ellos consideran la más apropiada.

Romero-Espinosa, Melgarejo-Molina y Vera-Colina (2015), mencionan que la capacitación inicial para la pequeña y mediana empresa debe ser el modelo de gestión administrativa. Los agricultores de Intag han recibido capacitaciones específicas sobre control de plagas, fertilización, manejo de los cultivos, pero no han recibido una formación acerca de cómo gestionar la administración de sus fincas.

En este contexto se plantea un modelo de gestión para las fincas agropecuarias de la zona de Intag fundamentado en aspectos técnicos administrativos del área rural, establecida en otras empresas agrícolas con características similares y basada en la recopilación de sus propias experiencias.

De acuerdo a los agricultores de la zona han clasificado a las fincas según la superficie, como se muestra en tabla 2.

Tabla 2. Categorías de las empresas según la superficie

Superficie de la finca en ha	Categoría	Designación
Menor a 0,5 ha	Micro	MC
Entre 0,5 y 1 ha	Pequeña	PQ
Entre 1 y 5 ha	Mediana	MD
Entre 5 y 10 ha	Grande	G
De 10 ha en adelante	Muy Grande	MG

Esta clasificación les ha permitido a la población para la distribución de agua, avalúo de predios, otorgamiento de paquetes técnicos agrícolas por parte del gobierno y para tener una base de datos para gestión de las juntas parroquiales.

De acuerdo a la Secretaría de Agricultura y Desarrollo (2018) de México, hace referencia a que la gestión empresarial en finca varía de acuerdo a su tamaño y se vuelve más técnico conforme crece la agroempresa.

En la zona de Intag la distribución de las fincas por su tamaño se representa en la figura 3.



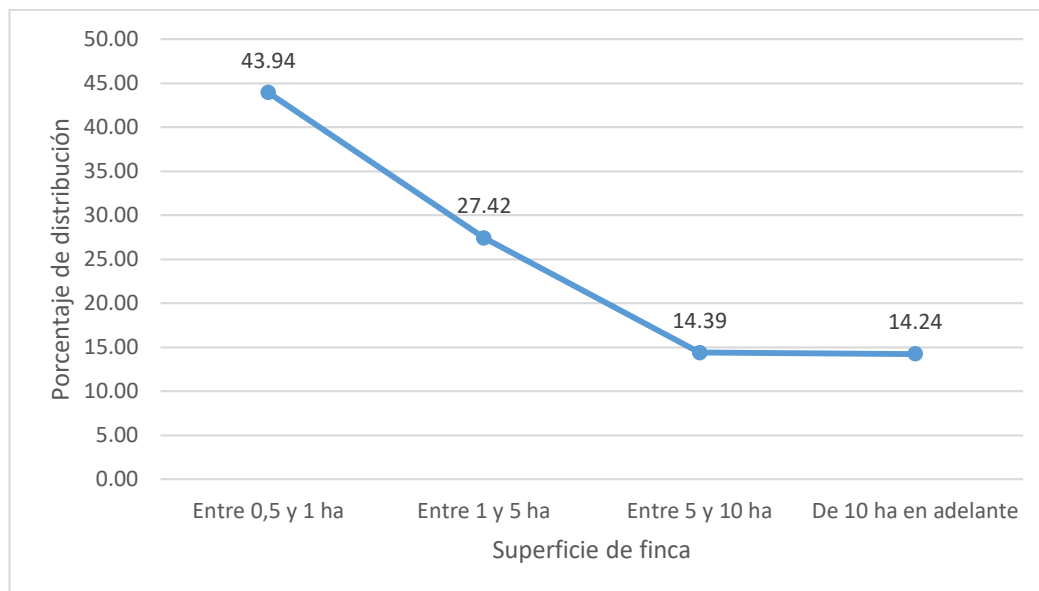


Figura 3. Relación de las fincas en la zona de Intag en función de la superficie.

La mayor parte de las fincas consideradas como micro y pequeñas están destinadas a la producción agrícola en un 90 % y el 10 % otras actividades no agrícolas. Las fincas grandes y muy grandes se distribuyen un 61 % destinada a la agricultura y un 39 % a la ganadería bovina.

Sin embargo, Gómez (2018) en su trabajo de agroempresas en Puerto Rico hace alusión a que las unidades agroproductivas, independientemente de su tamaño y tipo de actividad, deben mantener un manejo bajo los criterios básicos de la administración. Lo mismo sugieren Espinosa, Molina y Vera-Colina (2015), las empresas deben ser administradas de manera técnica científica sin considerar la forma y destino de la producción.

Bajo el análisis de lo expuesto por Rodríguez y Junco (2016) sobre competitividad en sectores productivos; y las consideraciones de Amato, Buraschi y Peretti (2016) en su estudio acerca de sustentabilidad empresarial, se plantea un modelo de gestión basado en conocimientos científicos, técnicos y de experiencias que pueden aplicar los finqueros de la zona de Intag, se detalla a continuación:

La base técnico científica de la gestión empresarial está fundamentada en las funciones de la administración las cuales son: la Planificación, Organización, Dirección y Control, dentro de estas se encuentran la Coordinación y Evaluación.

La planificación elaborada antes de cualquier actividad debe constar principalmente de todas y cada una de las acciones a seguir y del presupuesto requerido en cada actividad. Designar responsabilidades y funciones a cada miembro, jornalero, trabajador o empleado involucrado en la producción. De la misma forma el direccionamiento y la impartición de las actividades deben ser claras, precisas, razonables y completas, con la finalidad de que la persona que las recibe no tenga perplejidad en su ejecución. En el control se debe realizar el monitoreo antes, durante y posterior al cumplimiento de cada actividad y su evaluación con el fin de detectar errores oportunamente y se puedan corregir en el proceso productivo. La coordinación debe estar en cada una de las funciones para que se armonicen los procesos y se los pueda realizar eficientemente. Volpentesta (2017), hace alusión a que las empresas, de cualquier tipo, deben contar con un proceso sistemático, fundamentado en las cuatro funciones básicas de la gestión. Por ende las empresas agrícolas de Intag pueden cumplir con lo propuesto.

A continuación en la figura 4, se detalla el flujograma de procesos planteado como modelo de gestión empresarial planteado para los agricultores de Intag.



Figura 4. Esquema del modelo de gestión empresarial para la producción agrícola de la zona de Intag.

Basado en todas las consideraciones previas de este estudio, las actividades productivas deben seguir el modelo de gestión planteado, esto no garantiza el éxito de la finca pero minimiza el riesgo de fracaso. Vidales y Ortíz (2014), hacen referencia a que las cuatro funciones de la gestión empresarial deben fusionarse en la elaboración de un plan de

negocios. En la investigación se identificó que los agricultores no elaboran un plan de negocios para sus actividades económicas. Por tanto la aplicación del modelo de gestión empresarial propuesto debe seguir un proceso metódico de socialización y aceptación por parte de los agricultores de la zona de Intag.

Es así que Díaz (2018), en su trabajo de competitividad y desarrollo empresarial, refiere a que los procesos productivos exitosos requieren de un modelo de gestión empresarial eficiente y apoyada en procesos técnico científicos. Al modelo planteado para los agricultores de Intag se ha implícito la experiencia ganada en generaciones y que incluye conocimientos sobre el manejo de talento humano, producción, comercialización y presupuesto.

## **CONCLUSIONES**

El modelo de gestión practicado por los agricultores de la zona de Intag para manejar sus fincas está basado en la experiencia adquirida por más de tres o cuatro generaciones sin considera técnicas administrativas fundamentadas en conocimientos científicos. Aplican una administración en la cual se consideran aspectos económicos y climáticos de forma empírica lo que vuelve a la gestión ineficiente reflejado en la productividad de su actividad económica.

El modelo de gestión propuesto se cimenta en aspectos técnicos de administración empresarial que en escenarios agrícolas como los de Intag pueden ser fomentados con éxito. La planificación, organización, dirección y control son funciones básicas de la gestión y la aplicación de la coordinación como eje transversal en cada una de las funciones es fundamental para un resultado positivo.

Se concluye además que la aplicación del modelo de gestión empresarial planteado para los agricultores de la zona de Intag promoverá un proceso productivo más eficiente con mayor rendimiento y menor costo.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Amato, C. N., Buraschi, M., y Peretti, M. F. (2016). Orientación de los empresarios de Córdoba-Argentina hacia la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial: identificación de variables asociadas a cada constructo. *Contaduría y administración*, 61(1), 84-105.
- Bermúdez, L. y Rodríguez, L. (2016). *Investigación en la gestión empresarial*. Ecoe Ediciones. Bogotá-Colombia.
- Boza, S., Marcos, G., Cortés, M., y Mora, M. (2016). Perfiles basados en actitudes hacia los programas de apoyo público de microempresarios rurales de la zona central de Chile. *Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional de Cuyo*, 48(2), 161-175.
- Carmona, G. A., y González, D. E. D. (2016). *Labores culturales y recolección de los cultivos ecológicos: uf0209*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>  
*Dia*. Retrieved from:
- Díaz, M. (2018, Oct 28). Hacia un país competitivo que apuesta a su desarrollo. *El Nuevo día*. Recuperado de <https://www.pressreader.com/puerto-rico/el-nuevo-día/20181028/283046940471697>.
- Espinosa, F. R., Molina, Z. A. M., y Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de negocios*, 6(13), 29-41.
- Fernández, A., Fernández, R., Rivera, C. y Calero, S. (2016). Desafíos en la gestión de las cooperativas de producción agropecuaria tabacaleras de la provincia Pinar del Río, Cuba. *Agroalimentaria*, 22(42), 119-132.
- Fonseca, J., Contreras, A. y Vega, C. (2014). Determinación de capacidades en agroempresas ovinas para implementar sistema de gestión de calidad en Boyacá. *INGRESAR A LA REVISTA*, 12(1), 170-177.

- Fonseca, J., Muñoz, N., Cleves, J. (2015). El sistema de gestión de calidad: elemento para la competitividad y la sostenibilidad de la producción agropecuaria colombiana. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental (RIAA)*, 2(1), 9-22.
- Gómez, A. ,R. (2018, Dec 10). UPR de Utuado labra el futuro del talento agroempresarial. *El Nuevo Dia* Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2153560255?accountid=36862>  
<https://search.proquest.com/docview/2125634680?accountid=36862>
- La secretaría de agricultura y desarrollo. (2018, Dec 02). *Notimex* Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2140499209?accountid=36862>
- Latorre, S., Walter, M., y Larrea, C. (2015). *Íntag, un territorio en disputa: evaluación de escenarios territoriales extractivos y no extractivos*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Maldonado, A., y Estefanía, P. (2017). Gestión de las competencias de talento humano aplicado al modelo de negocios de la finca agrícola “El Pedregal” ubicado en el Cantón La Troncal-Ecuador.
- Martínez, M., Otacoma, A. y Silva, W. (2017). Gestión empresarial y emprendimiento con administración pública, para un desarrollo sostenible del turismo/Business management and entrepreneurship with public administration, for a sustainable tourism development. *Retos Turísticos*, 15(3).
- Moreno, M. (2014). Las formas de organización y gestión en empresas agropecuarias pampeanas: estudio de caso de grandes unidades en el noroeste de la provincia de Buenos Aires. *Revista Pilquen*, 17(2), 00-00.
- Prieto, A. V. (2015). Hacia un nuevo modelo de gestión del conocimiento caracterizado por la interacción de comunidades cognitivas. *Universidad & Empresa*, 17(28), 219-234.

- Rivas, Á. (2016). *GESTIÓN Y DESARROLLO RURAL* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá).
- Rodríguez, R. E. G., y Junco, C. A. A. (2016). Una aproximación a la caracterización competitiva de los sectores productivos industrial y floricultor del municipio de Madrid Cundinamarca, Colombia. *Suma de Negocios*, 7(16), 82-93.
- Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, s.a. de c.v. México.
- Tomás, S. L., y Walter, M. (2016). El turismo en la defensa del territorio: Evaluación de escenarios territoriales extractivos y no extractivos en Íntag, Ecuador1. *Ecología Política*, 62.
- Torres, G. D. C. D. C. (2017). *Sistema de innovación agraria de la provincia mayabeque*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Vidales, K. B. V., y Ortiz, D. A. A. (2014). Responsabilidad social de las empresas agrícolas y agroindustriales aguacateras de Uruapan, Michoacán, y sus implicaciones en la competitividad. *Contaduría y administración*, 59(4), 223-251.
- Volpentesta, J. R. (2017). Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 195-207.