

Universidad Nacional de Costa Rica

Sede Regional Brunca

Carrera de administración

Propuesta de estrategia empresarial para la Asociación de Productores del Distrito de Pilas de Buenos Aires (ASOPRODISPI) y organizaciones de la Región, a partir de análisis administrativo integral de un modelo de negocio, que contribuya a la mejora de su gestión

Informe final del seminario de graduación para ser sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera

Integrantes:

Ivonne Badilla Robles

Dessiré Ramírez Vargas

Gustavo Retana Rodríguez

Campus Pérez Zeledón, San José

2024

Universidad Nacional de Costa Rica

Sede Regional Brunca

Carrera de administración

Propuesta de estrategia empresarial para la Asociación de Productores del Distrito de Pilas de Buenos Aires (ASOPRODISPI) y organizaciones de la Región, a partir de análisis administrativo integral de un modelo de negocio, que contribuya a la mejora de su gestión

Informe final del seminario de graduación para ser sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera

Integrantes:

Ivonne Badilla Robles

Dessiré Ramírez Vargas

Gustavo Retana Rodríguez

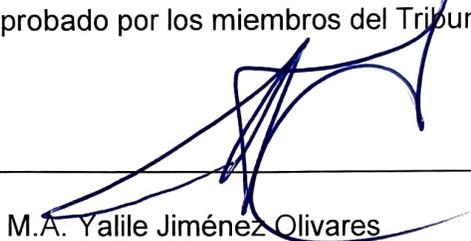
Campus Pérez Zeledón, San José

2024

TRIBUNAL EXAMINADOR

Trabajo final de graduación presentado el 20 de octubre del 2023, en la ciudad de San Isidro de El General, Pérez Zeledón, Costa Rica, como requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera.

El trabajo presentado se da por aprobado por los miembros del Tribunal Examinador.



M.A. Yalile Jiménez Olivares

Decana, Sede Región Brunca



M.Sc. Josué Naranjo Cordero

Director Académico Campus Pérez Zeledón

Sede Región Brunca



Dr. Melvin Bermúdez Elizondo

Tutor Trabajo Final Graduación

M.Sc. Yadir Castro Ureña

Asesor



M.Sc. Juan Diego Barrantes Cordero

Asesor

DEDICATORIA

Dedico este trabajo final de graduación a mi familia, quienes han sido mi mayor apoyo desde el principio. Gracias por su amor incondicional, su paciencia infinita y por creer en mí en cada paso del camino. Cada logro alcanzado es un reflejo de su amor y sacrificio. Este trabajo final es un tributo a ustedes, quienes han sido mi fuente de fortaleza y ánimo. Que este logro sea una muestra del impacto positivo que han tenido en mi vida.

Dessiré Ramírez Vargas

Este y cada uno de los triunfos que he obtenido a lo largo de mi etapa académica se lo dedico a mi familia, especialmente a mis padres, quienes han sido un pilar fundamental estos años, siendo un impulso y motivación para seguir adelante, creyendo en mí en cada paso que doy, esto es por y para ustedes.

Ivonne Badilla Robles

No representó ninguna dificultad encontrar a quien dedicar el siguiente trabajo, teniendo siempre presentes e involucrados a mis padres dentro de mi etapa académica, le dedico no solo este trabajo sino cada uno de los realizados a través de todos estos años para poder llegar hasta acá. Dedicado a toda mi familia y amigos, especialmente a ustedes dos, mami y papi.

Gustavo Retana Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

En este momento de culminación académica doy gracias a Dios por darme la fuerza para superar desafíos, la paciencia para perseverar y la inspiración para alcanzar mis metas académicas. A mi familia, mi pilar más sólido, gracias por estar a mi lado en cada etapa de este viaje, su amor, apoyo incondicional y sacrificio han sido mi motor para continuar. Finalmente, a mis compañeros de trabajo final de graduación, han sido una parte esencial en la construcción de este logro, nuestro trabajo es el resultado del esfuerzo colectivo y del compromiso que hemos demostrado.

Dessiré Ramírez Vargas

Agradezco a Dios por darme la perseverancia y fuerza para afrontar los desafíos que se presentaron en el camino. A mis padres y hermana, gracias por cada palabra de aliento, el amor demostrado y todos momentos que hemos superado juntos. Finalmente, pero no menos importante, agradezco a mis compañeros de trabajo final de graduación por su dedicación y esfuerzo para culminar con éxito el presente trabajo.

Ivonne Badilla Robles

Agradecer primeramente a Dios por darme la salud y la fuerza para poder llegar hasta este momento con mis compañeros de trabajo a los cuales también agradezco enteramente. Por supuesto a mi familia, la cual siempre me apoyó en todo este proceso y a todos los nuevos amigos que hice a lo largo de esta etapa, agradecimiento especial a mi perrito “pancho” el cual siempre estuvo a mi lado mientras realizaba trabajos universitarios.

Gustavo Retana Rodríguez

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ACRÓNIMOS	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Antecedentes del tema.....	4
1.2. Justificación.....	9
1.3. Descripción y planteamiento del problema.....	10
1.4. Interrogantes de la investigación.....	11
1.5. Objetivos	12
1.5.1. Objetivo general	12
1.5.2. Objetivos específicos	12
1.6. Resumen modelo de análisis	14
1.7. Alcances y limitaciones	17
1.7.1. Alcances.....	17
1.7.2. Limitaciones	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	20
2.1. Marco referencial	21
2.1.1. Aspectos generales del cantón de Buenos Aires	21

2.1.2. Sector Agropecuario	23
2.1.3. El mercado del frijol	24
2.1.4. Mercado de maíz.....	26
2.1.5. Aspectos generales de las asociaciones de productores	27
2.1.6. Aspectos generales de la Asociación de Productores del distrito de Pilas de Buenos Aires	29
2.2. Marco teórico	30
2.2.1 Aproximaciones teóricas	30
2.2.2. Planificación estratégica.....	31
2.2.3 Definición de estrategia empresarial	33
2.2.4 Características de la estrategia empresarial	35
2.2.5. Importancia de la estrategia empresarial.....	36
2.2.6. Tipos de estrategia empresarial	37
2.2.7. Beneficios de la aplicación de las estrategias empresariales	39
2.2.8. Errores en la estrategia empresarial.....	40
2.2.9. Proceso de estrategia empresarial	42
2.2.10. Herramientas y modelos para la implementación de la estrategia empresarial.....	44
2.2.11. Modelo de implementación de la estrategia empresarial.....	57
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	65
3.1. Enfoque de investigación	66
3.2. Tipo de estudio	67
3.2.1 Estudio descriptivo	67

3.2.2 Estudio exploratorio.....	68
3.3. Fuentes e instrumentos de investigación	68
3.3.1. Fuentes de información	68
3.3.2. Instrumentos de Investigación.....	69
3.3.3. Sujetos de información	70
3.4. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de variables.....	71
3.4.1. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable diagnóstico empresarial.....	71
3.4.2. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable análisis FODA	71
3.4.3. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable análisis PESTEL.....	72
3.4.4. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable herramientas de planeación	73
3.4.5. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable estrategias competitivas	73
3.4.6. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable costos	74
3.4.7. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable ingresos...	74
3.5.8. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable rentabilidad	75
3.5.9. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable procesos administrativos	75
3.5.10. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable procesos operativos.....	76
3.5.11. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	77

3.5.12. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable perspectiva procesos internos	77
3.5.13. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable perspectiva clientes	78
3.5.14. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable perspectiva finanzas	78
3.4.15. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable indicadores de desempeño.....	79
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	80
4.1. Diagnóstico de ASOPRODISPI en el área administrativa, operativa y financiera ..	81
4.1.1. Análisis PESTEL	81
4.1.2. Análisis FODA	105
4.1.3. Resumen del diagnóstico empresarial de ASOPRODISPI	107
4.2. Herramientas y modelos más adecuadas para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en ASOPRODISPI	109
4.2.1. Herramientas de planeación.....	110
4.2.2. Estrategias competitivas.....	114
4.3. Acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de ASOPRODISPI.....	115
4.3.1. Costos	116
4.3.2. Ingresos.....	117
4.3.3. Rentabilidad	117
4.4. Procesos administrativos que considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para ASOPRODISPI	119
4.4.1. Procesos administrativos.....	119
4.4.2. Procesos operativos	121

4.5. Estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para ASOPRODISPI	121
4.5.1. Perspectiva aprendizaje y crecimiento	122
4.5.2. Perspectiva procesos internos	123
4.5.3. Perspectiva clientes.....	124
4.5.4. Perspectiva finanzas	125
4.5.5. Indicadores de desempeño	126
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
5.1. Conclusiones	129
5.2. Recomendaciones	131
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL	134
6.1. Descripción general de la empresa u organización	135
6.1.1. Reseña histórica de la organización.....	135
6.1.2. Actividad productiva principal	136
6.1.3. Fines de la organización.....	136
6.1.4. Área geográfica donde opera	137
6.2. Marco Estratégico	137
6.2.1. Misión:.....	137
6.2.2. Visión:.....	138
6.3. Grupos de interés y propuesta de valor	139
6.4. Objetivos Estratégicos	140
6.5. Mapa Estratégico	151
6.6. Metas	153

6.6.1. Perspectiva operativa financiera.....	153
6.6.2. Perspectiva operativa clientes.....	154
6.2.3. Perspectiva operativa procesos.....	155
6.2.4. Perspectiva operativa de aprendizaje y crecimiento.....	156
6.7. Iniciativas estratégicas.....	156
6.1.1. Conclusiones.....	177
6.1.2. Recomendaciones.....	178
7.1 Anexo Manual descriptivo de puestos.....	181
Introducción.....	182
Puesto:.....	183
7.2 Anexo Manual de procedimientos.....	184
Introducción.....	186
Objetivos.....	187
Objetivo general.....	187
Objetivos específicos:.....	187
Procedimientos según puestos.....	188
Actividades según el área de trabajo.....	188
Departamento.....	188
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	189

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Resumen modelo de análisis</i>	14
Tabla 2 <i>Proyecciones de población según cantón y distrito al 30 de junio de 2020 - 2021</i>	22
Tabla 3 <i>Área sembrada y producción de frijol según Región y subregión, por periodo agrícola 2019/20 – 2020/21.</i>	26
Tabla 4 <i>Definiciones de estrategia empresarial</i>	34
Tabla 5 <i>Lista de verificación del análisis FODA</i>	47
Tabla 6 <i>Modalidades de crecimiento empresarial según Ansoff</i>	52
Tabla 7 <i>Aprovechamiento del recurso hídrico en Costa Rica 2015</i>	101
Tabla 8 <i>FODA ASOPRODISPI</i>	106
Tabla 9 <i>Perspectiva financiera PF-01</i>	140
Tabla 10 <i>Perspectiva financiera PF-02</i>	141
Tabla 11 <i>Perspectiva financiera PF-03</i>	141
Tabla 12 <i>Perspectiva clientes PC-01</i>	142
Tabla 13 <i>Perspectiva clientes PC-02</i>	143
Tabla 14 <i>Perspectiva clientes PC-03</i>	144
Tabla 15 <i>Perspectiva procesos PP-01</i>	145
Tabla 16 <i>Perspectiva procesos PP-02</i>	146
Tabla 17 <i>Perspectiva procesos PP-03</i>	146
Tabla 18 <i>Perspectiva procesos PP-04</i>	147
Tabla 19 <i>Aprendizaje y crecimiento PAC-01</i>	148
Tabla 20 <i>Aprendizaje y crecimiento PAC-02</i>	149
Tabla 21 <i>Aprendizaje y crecimiento PAC-03</i>	150

Tabla 22	<i>Objetivos estratégico financiero</i>	153
Tabla 23	<i>Objetivos estratégico clientes</i>	154
Tabla 24	<i>Objetivos estratégico procesos</i>	155
Tabla 25	<i>Objetivos estratégico aprendizaje y crecimiento</i>	156
Tabla 26	<i>Perspectiva financiera PF-01</i>	157
Tabla 27	<i>Perspectiva financiera PF-02</i>	157
Tabla 28	<i>Perspectiva financiera PF-03</i>	158
Tabla 29	<i>Perspectiva clientes PC-01</i>	159
Tabla 30	<i>Perspectiva clientes PC-02</i>	160
Tabla 31	<i>Perspectiva clientes PC-03</i>	160
Tabla 32	<i>Perspectiva procesos PP-01</i>	161
Tabla 33	<i>Perspectiva clientes PP-02</i>	162
Tabla 34	<i>Perspectiva procesos PP-03</i>	162
Tabla 35	<i>Perspectiva procesos PF-04</i>	163
Tabla 36	<i>Perspectiva procesos PAC-01</i>	164
Tabla 37	<i>Perspectiva procesos PAC-02</i>	164
Tabla 38	<i>Perspectiva procesos PAC-03</i>	165
Tabla 39	<i>Plan operativo financiero ASOPRODISPI</i>	167
Tabla 40	<i>Plan operativo clientes ASOPRODISPI</i>	169
Tabla 41	<i>Plan operativo procesos ASOPRODISPI</i>	171
Tabla 42	<i>Plan operativo aprendizaje y crecimiento ASOPRODISPI</i>	174

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Mapa del cantón de Buenos Aires</i>	21
Figura 2 <i>Matriz FODA</i>	48
Figura 3 <i>Modelo Canvas</i>	49
Figura 4 <i>Matriz BCG</i>	54
Figura 5 <i>Cadena de valor de Michael Porter</i>	58
Figura 6 <i>Modelo de competitividad de Porter</i>	61
Figura 7 <i>Regla fiscal en Costa Rica</i>	82
Figura 8 <i>Tipo de cambio de compra y de venta del dólar de los Estados Unidos de América en colones costarricenses</i>	87
Figura 9 <i>Costa Rica: Importaciones totales de bienes</i>	88
Figura 10 <i>América Latina y el Caribe: comercio neto de fertilizantes</i>	89
Figura 11 <i>Costa Rica: Exportaciones totales de bienes</i>	90
Figura 12 <i>Tasas anuales de interés</i>	91
Figura 13 <i>Modelo Canvas ASOPRODISPI</i>	112
Figura 14 <i>Grupos de interés</i>	139
Figura 15 <i>BSC ASOPRODISPI</i>	152

ACRÓNIMOS

ARECEP	Autoridad Regulatoria de Servicios Públicos
ASOPRODISPI	Asociación de Productores del Distrito de Pilas
AYA	Acueductos y Alcantarillados
BCCR	Banco Central de Costa Rica
BCG	Boston Consulting Group
CAME	Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CNP	Consejo Nacional de Producción
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GAM	Gran Área Metropolitana
IEF	Índice de Educación Financiera
IMAE	Índice Mensual de Actividad Economía
INS	Instituto Nacional de Seguros
IVA	Impuesto del Valor Agregado
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MINAE	Ministerio de Ambiente y energía de Costa Rica
MINSA	Ministerio de Salud
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
PAI	Programa de Abastecimiento Nacional
PESTEL	Aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales
PIB	Producto Interno Bruto

PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RAE	Real Academia Española
SEPSA	Secretaria Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
TEC	Tecnológico de Costa Rica
TIC	Tecnología de Información
TLC	Tratado Libre Comercio
UNA	Universidad Nacional de Costa Rica

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente seminario se muestra una propuesta estratégica basada en un análisis administrativo integral, realizado a la Asociación de Productores del Distrito de Pilas de Buenos Aires, con el objetivo de mejorar su gestión empresarial y aumentar la eficiencia en cada uno de los aspectos de la organización; lo anterior se sustentó en la identificación de áreas de mejora e implementación de soluciones concretas para optimizar tanto recursos como procesos.

Dicha estrategia se centra en la sinergia entre el análisis administrativo y la mejora continua, donde el principal objetivo a nivel general es que se logre una gestión más ágil, transparente y eficaz; lo cual se espera que se vea traducido en un crecimiento sostenible y en una ventaja competitiva sólida a nivel del mercado regional.

El análisis efectuado se llevó a cabo de manera detallada en cada uno de los aspectos de la asociación, tomando en cuenta estructura organizativa, procesos internos y asignación de recursos. Lo anterior mediante la identificación de áreas clave que requerían atención y mejora, tales como la optimización de flujos de trabajo, comunicación interna, fortalecimiento de la posición en el mercado, entre otras.

Como resultado del análisis e interpretación de la investigación se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de diversas herramientas para la obtención de información, esto conlleva a conocer de manera detallada y específica los objetivos medibles para el logro de la aplicación de la estrategia, así como el monitoreo constante de los procesos, asegurando que este se esté ejecutando según lo esperado, e incluso se le puedan realizar los ajustes necesarios de acuerdo a los posibles cambios que la asociación pueda llegar a tener durante el periodo estipulado por los miembros de la junta directiva y personal administrativo de la empresa.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de estudio, modalidad seminario, consiste en una propuesta de estrategia empresarial para la Asociación de Productores del Distrito de Pilas de Buenos Aires (ASOPRODISPI), a fin de que contribuya a la mejora integral de su gestión a partir de un análisis administrativo, operativo y financiero de su modelo de negocio actual, por tanto, dicha investigación se estructurará mediante cinco capítulos, los cuales se detallan a continuación.

En el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema de estudio, para lo cual se establecen los apartados de antecedentes, tanto a nivel mundial, de Latinoamérica, a nivel país y regional; posteriormente se explica el porqué de la importancia del estudio mediante su respectiva justificación; además, se describe y plantea el problema, las interrogantes de la investigación, los objetivos de la misma, el resumen modelo de análisis y finalmente, los alcances y limitaciones que permiten o impiden el efectivo desarrollo de la propuesta.

El capítulo II del estudio correspondiente al marco referencial y teórico, el cual presenta una perspectiva sobre los principales antecedentes de la estrategia empresarial, dando a conocer dónde se está desarrollando la investigación y dónde se ubica a nivel general; además, por medio del marco teórico se presentan algunas de las teorías que resultan pertinentes en el tema de análisis, lo que permite comprender de forma más efectiva la propuesta por desarrollar.

El capítulo III comprende el marco metodológico, el cual abarca el enfoque, el tipo de estudio realizado, las fuentes e instrumentos utilizados, así como la conceptualización, instrumentalización y operacionalización de las variables.

Dentro del capítulo IV que abarca el análisis y la interpretación de la información, se encuentran apartados como el diagnóstico de la asociación tanto del área administrativa, como la operativa y financiera; también las herramientas y los modelos más adecuados para este

caso en específico en la elaboración e implementación de la estrategia empresarial. También se encuentran acciones orientadas a mejorar la rentabilidad de ASOPRODISPI, los procesos administrativos y operativos a considerar para obtener resultados favorables. Lo último que abarca el capítulo IV son las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para la asociación.

En el capítulo V se plantean las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo final de graduación, tanto para la Asociación de Productores del Distrito de Pilas como para la Universidad Nacional de Costa Rica.

Por último, el trabajo finaliza en el capítulo VI el cual comprende la propuesta de la estrategia empresarial, en este se pueden encontrar apartados como la descripción general de la organización, la misión y visión, sus grupos de interés y la propuesta de valor, así como las metas y sus diferentes perspectivas; concluyendo con recomendaciones y conclusiones específicas únicamente para el capítulo VI.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del tema

En un mercado en constante cambio y con un alto grado de competitividad, es fundamental contar con un plan que permita implementar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos empresariales, así como los recursos y pasos a seguir para lograrlo. Lo anterior puede ser descrito también como una estrategia, la cual se puede vincular de manera directa con el mundo empresarial, al buscar especialmente la captación y generación de valor tanto para la empresa, como para sus consumidores, accionistas y proveedores.

El concepto de estrategia a nivel empresarial data desde la década de 1940 cuando John Von Neumann y Oskar Morgenstern plantearon la *Teoría de juegos*, en esta herramienta, de acuerdo con Chiavenato (2017), se deberán examinar las acciones óptimas que se elegirían cuando la relación costo-beneficio de cada opción no es fija, ya que dependerá en gran medida de las elecciones de otras personas. Por tanto, este instrumento permite analizar de manera óptima distintas estrategias que faciliten a las organizaciones aprovechar las oportunidades de crecimiento en los mercados actuales y responder de manera oportuna a los cambios futuros.

Posteriormente, en los años cincuenta, otro de los precursores de la estrategia empresarial, conocido como Igor Ansoff, publicó un instrumento de marketing estratégico llamado *Vector de crecimiento*; la función de esta herramienta, de acuerdo con Ansoff (1957), es presentar cuatro posibles estrategias de crecimiento empresarial, donde al cruzar distintas elecciones de productos y mercados, tanto nuevos como existentes, se den diversas opciones, entre ellas la penetración en el mercado, el desarrollo de productos, el desarrollo de mercados y la diversificación.

Para los años sesenta, Bruce Henderson en el despacho de Boston Consulting Group, publicó un artículo donde popularizó la herramienta de análisis llamada *Matriz de crecimiento y participación* o *Matriz BCG*; según Chiavenato (2017), su principal objetivo es el desarrollo de

estrategias empresariales con base a la participación que tenga la entidad en el mercado en que se encuentra, a partir de ahí, se dará una interrelación entre la generación de productos o servicios del negocio y su posición en comparación con la competencia; esto determinará la categoría en la que se ubica la empresa.

En 1979 aparece uno de los principales líderes en el ámbito estratégico, Michael Porter, quien de acuerdo con Decenzo (2013) consideró que ninguna empresa alcanzará el éxito esperado si trata de complacer a todo tipo de mercado, por el contrario, resulta necesario elegir metas que les brinden ventajas competitivas mediante el aprovechamiento de las fortalezas de la empresa y el ambiente en que se ubica. Además, el utilizar el modelo de Porter permite no solo conocer dónde está la competencia, sino también, determinar quiénes son los posibles competidores actuales y futuros (Goodstein et al., 1998).

Para la aplicación de dicho modelo se toman en cuenta cinco fuerzas básicas del proceso competitivo, el cual Varela (2008), describe como la rivalidad que existe entre las empresas que ya están en el lugar de mercado, la amenaza de que nuevas empresas ingresen en el sector, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y, por último, la amenaza de productos o servicios sustitutos.

Seguidamente, para 1992 Robert Kaplan y David Norton presentan, mediante la reconocida revista Harvard Business Review, el concepto de Cuadro de mando integral o Balanced scorecard, el cual, de acuerdo con Decenzo (2013), permite realizar una evaluación del desempeño organizacional, tomando en consideración el área financiera, los clientes, procesos internos y activos de recursos humanos, así como la innovación y el crecimiento. Por tanto, con la aplicación de este enfoque, los administradores deberán establecer metas para cada una de las áreas anteriormente mencionadas y medir si están siendo llevadas a cabo, así como si se están cumpliendo de acuerdo con lo esperado.

En América Latina, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) poseen una representación en la generación de empleo y en el número total de empresas existentes, sin embargo, es notable la existencia de un bajo desempeño de productividad por parte de estas empresas. Dini y Stumpo (2020), aludieron dicha problemática a una serie de aspectos; entre los cuales, explicaron que, no hay una clara definición de la misión, visión, objetivos o metas estratégicas que permitan orientar las acciones de las micro, pequeñas y medianas empresas; como consecuencia, se hace difícil la integración de acciones de apoyo, es decir, sin objetivos y metas claras, las instituciones de fomento, no podrán garantizar ni el cumplimiento, ni el desarrollo de la empresa; dado que, no se pueden verificar sus mejoras en el largo plazo.

En relación con uno de los países pertenecientes a Latinoamérica, se desarrolló una investigación en la ciudad de Sincelejo, Colombia, en la cual, sus principales resultados muestran que, si bien estas empresas son relevantes en la creación de empleo y riqueza en dicha ciudad, solamente el 47% de las microempresas presentan su misión y visión claramente definidas, siendo elementos estratégicos básicos para guiar la gestión de toda organización (Pacheco, 2013).

Asimismo, se señalaron los dos problemas mayormente enfrentados por estas PYMES, los cuales están relacionados con la rentabilidad y los efectos de la competencia, generando de esta manera que, empresarios vendan a un precio menor a los de su competencia, ocasionando una rentabilidad incapaz de brindar seguridad a la actividad desarrollada; por lo anterior, se determinaron las principales estrategias conocidas para enfrentar los problemas descritos, las cuales son: el servicio al cliente, reducción de costos, mejoramiento continuo y, en menor proporción, la diferenciación de productos y alianzas estratégicas (Pacheco, 2013).

En la historia nacional, enfocada en el desarrollo económico y creación de nuevas empresas, según León y Peters (2019), durante 1959 se crea la ley 2426, la cual se basa en la

Protección y Desarrollo Industrial, dicha norma consistía en motivar la diversificación de los sectores empresariales existentes en el país, con el objetivo de crear nuevos empleos y activar la economía; a partir de esto se comienzan a consolidar en mayor medida pequeñas organizaciones.

En Costa Rica es hasta el 2006 que las micro, pequeñas y medianas empresas se dan a conocer oficialmente con el nombre de “PYMES” por medio de la Ley 8262 de Fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas, la cual fue creada durante la administración de la presidente Miguel Ángel Rodríguez (1998-2002), esto de acuerdo con lo mencionado por Cousin (2020).

Por otra parte, retomando la conceptualización de la planificación con el fin de hacer una relación entre esta y las PYMES, menciona Contreras (2013) y Sánchez (2017), que se entiende la planificación estratégica como una herramienta para cumplir una serie de acciones en la toma de decisiones a futuro, que contribuyan a mejorar aspectos de importancia en la organización, un elemento clave para su rentabilidad.

Con lo expuesto anteriormente se tiene que, las estrategias y las herramientas en las que se apoyan las empresas para desempeñarse de manera eficiente han cambiado y evolucionado con el pasar del tiempo, agregando la globalización a la que se enfrentan las compañías hoy en día, sin embargo, a pesar de la importancia de contar con un plan estratégico dentro de una organización, un gran número de PYMES en Costa Rica aún no poseen uno, esto según lo mencionado por Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC, 2019), debido a que las personas a cargo de las organizaciones carecen de distintos conocimientos que son de importancia a la hora de realizar una planificación estratégica.

Sin embargo, cuando se escribe sobre las PYMES en el país, hay que tomar en cuenta varios factores que pueden limitar a estas empresas, tal y como menciona el Banco Central de

Costa Rica (BCCR, 2018) en su informe sobre el acceso de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, a los servicios financieros; la educación financiera es un componente fundamental a la hora de llevar a cabo un negocio, el Índice de Educación Financiera (IEF) concluyó que existe una correlación positiva entre el nivel de educación formal y la educación financiera, así como también se definió que si se efectúa la clasificación por grupos de edad, los jóvenes poseen una mayor educación financiera que la población de adultos mayores, además el nivel de IEF a nivel país se sitúa en un 27%, siendo un 30% para el género masculino, y ligeramente inferior en el sexo femenino con un 27%.

En ese mismo sentido, Martínez (2006), señala que las PYMES costarricenses se ven afectadas en sus modelos de negocios por aspectos tales como las asimetrías de información en sus palabras, así como el poco acceso a capitales de trabajo y a mercados globales. Otro factor que afecta los modelos de negocios dentro del mercado nacional es la falta de diferenciación, en palabras de Ulate (2000), debería existir un modelo de apoyo que diferencie las PYMES generadoras de empleo, a las PYMES generadoras de valor agregado; y este modelo de apoyo debería venir por parte del gobierno.

Siguiendo sobre la diferenciación de las PYMES, Martínez (2006) mencionó para Tecnológico de Costa Rica, que las PYMES exportadoras exitosas se diferencian por su flexibilidad estructural y organizativa, imagen de buenos pagadores y alta capacidad de innovación. Al entrar al sector de la exportación se abren muchas puertas en todos los ámbitos de la empresa, tanto como el factor de exposición como, por supuesto, el factor económico; no obstante, el tema de la exportación conlleva también diferentes responsabilidades, las cuales se deben llevar a cabo una vez se tenga definida la visión de la empresa, y se encuentra estable dentro de su modelo actual, aunque no sea imposible, podría afectar la situación de una empresa que no tenga claro su estado en el presente.

1.2. Justificación

En la actualidad, los cambios en el mercado se presentan con mucha frecuencia a nivel mundial, en consecuencia, tanto las empresas nacionales, como las internacionales, buscan ser cada día más competitivas, tratando de lograr la satisfacción de sus clientes y con ello, una mayor productividad y participación en el mercado. Por lo expresado anteriormente, es necesario que todas las empresas sin importar su tamaño adapten su organización a dichos cambios, lo cual es posible mediante una estrategia empresarial debidamente planificada basada en un diagnóstico interno y externo, para así generar esas ventajas competitivas que faciliten el aprovechamiento de sus fortalezas, propiciando de esta manera, un direccionamiento estratégico en la empresa.

Las PYMES representan una fuente de empleo y desarrollo en el país; dado que, cada vez más personas deciden emprender sus ideas a fin de crear una empresa que les permita incorporarse en el mercado local; sin embargo, muchas de estas micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) no logran consolidarse y otras no muestran ningún progreso; esto se debe en gran medida, porque no poseen alguna estrategia empresarial, o una misión y visión que les permita orientar sus acciones al éxito de la empresa, a fin de poder sobrevivir en un mercado altamente competitivo.

La estrategia empresarial es un concepto presente en casi todas las empresas, no obstante, en el caso de muchas micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de Pérez Zeledón, dicha estrategia carece de la formalidad y el seguimiento adecuado; en muchos de los casos, se utiliza una planificación informal que únicamente está pensada y manejada en el actuar del propietario, por esto resulta difícil poder dar un seguimiento que permita a la organización medir sus resultados a largo plazo. Por otra parte, existen propietarios que no tienen conocimiento sobre herramientas estratégicas, por ende, se enfocan únicamente a

vender productos y dejan de aprovechar las oportunidades que el mercado presenta.

De acuerdo con el texto anterior, es de gran relevancia para estas empresas que representan una gran parte del desarrollo del país, poseer una estrategia empresarial bien definida y documentada, ya que esto les permitirá tener una ventaja competitiva frente a su competencia, y para ir logrando un mayor posicionamiento en el mercado, consiguiendo ser sostenible a lo largo del tiempo y llegando al nivel de empresas que permanecen en constante crecimiento.

En cuanto a la Asociación de productores, esta no cuenta con un plan estratégico para guiar sus acciones, de ahí se deriva la aplicación o utilidad del presente estudio; ya que, los resultados que serán obtenidos a través de la recopilación y análisis de información sustentarán la elaboración de un plan estratégico, permitiendo a la empresa mejorar su desempeño y rentabilidad.

1.3. Descripción y planteamiento del problema

En una época de globalización que se encuentra en constante cambio y con diferentes compañías las cuales buscan sobresalir en el mercado, poseer una estrategia empresarial se convierte en una herramienta de vital importancia para una organización, ya que esta brinda diferentes beneficios para la buena gestión de la empresa, sirviendo como guía para la toma de decisiones y una debida distribución de recursos.

Contar con un plan organizacional permite tener un panorama más claro y una serie de acciones alternativas para mitigar las consecuencias ante posibles crisis que se puedan presentar a futuro y afecten a la empresa de manera directa o indirecta, como sucedió en el 2020 a causa del Covid-19. La aparición de una nueva enfermedad se propagó de manera rápida a través de diferentes países, declarándose emergencia sanitaria mundial y llevó consigo

la parálisis de distintas actividades a nivel general, acciones que afectaron directamente la economía internacional, donde las empresas pequeñas fueron las más afectadas.

En el caso de las PYMES, la mayoría no poseen una estrategia empresarial establecida, generando una desventaja competitiva con respecto a organizaciones consolidadas de mayor tamaño, debido a que estas sí cuentan con planes fuertes, facilitando el desarrollo de tácticas en diferentes áreas para fortalecer su economía y operación. Cada compañía debe desarrollar una planificación que se adapte a sus necesidades y de acuerdo con su modelo de negocio.

En relación con lo anteriormente expuesto, se llega al planteamiento del problema que se muestra seguidamente:

- **¿Qué estrategia empresarial podría implementarse en la Asociación de Productores del Distrito de Pilas a partir de un análisis administrativo, operativo y financiero de su modelo de negocio, que contribuya a la mejora integral de su gestión?**

1.4. Interrogantes de la investigación

En esta sección, se plantean las preguntas derivadas del problema de estudio, las cuales guiarán el desarrollo de los objetivos y la toma de decisiones en el diseño de la investigación. Si bien estas interrogantes indican el propósito a seguir, permiten brindar pautas para garantizar la justificación del estudio, orientar la formulación adecuada de metas, definir el diseño y orientar la metodología por utilizar.

- ¿Cuál es la situación actual de ASOPRODISPI en cuanto a su gestión administrativa, operativa y financiera?

- ¿Cuáles son las herramientas más adecuadas en el diseño e implementación de estrategias empresariales en ASOPRODISPI?
- ¿Cuáles acciones se pueden desarrollar para reducir costos, aumentar ingresos para propiciar una mayor rentabilidad en ASOPRODISPI?
- ¿Cuáles son los procesos administrativos por considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para ASOPRODISPI?
- ¿Cuáles son las perspectivas estratégicas sobre las cuales se debe proponer el diseño de la estrategia empresarial en ASOPRODISPI?

1.5. Objetivos

En este apartado se plantean los objetivos generales y específicos del estudio, los cuales pretenden dar respuesta a las preguntas planteadas y así esclarecer las actividades y tareas necesarias para resolver las interrogantes de investigación.

1.5.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de estrategia empresarial para la Asociación de Productores del Distrito de Pilas a partir de un análisis administrativo, operativo y financiero de su modelo de negocio que contribuya a la mejora integral de su gestión.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de ASOPRODISPI en el área administrativa, operativa y financiera;
- Identificar las herramientas y modelos más adecuados para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en ASOPRODISPI;

- Proponer acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de ASOPRODISPI;
- Determinar los procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para ASOPRODISPI;
- Formular una estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para ASOPRODISPI.

1.6. Resumen modelo de análisis

A continuación, se presenta mediante la Tabla 1 el resumen modelo de análisis de la investigación, en la cual se conceptualizan cada una de las variables, lo que permite una elección de los instrumentos y fuentes de información necesarias para una eficiente recolección de información de acuerdo con los objetivos específicos del estudio.

Tabla 1

Resumen modelo de análisis

Objetivo	VARIABLES	Definición conceptual	Técnica	Fuente de Información
<i>Realizar un diagnóstico en ASOPRODISPI en el área administrativa, operativa y financiera</i>	<i>Diagnóstico empresarial</i>	<i>Herramienta que permite conocer la situación actual de una organización y los problemas que imposibilitan su progreso, como consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma.</i>	<i>Entrevista y análisis documental</i>	<i>Personal de la organización, artículos científicos.</i>
	<i>Análisis FODA</i>	<i>Herramienta de diagnóstico que ayuda a los gerentes a ponderar la combinación de análisis internos y externos, por tanto, considera las fortalezas y debilidades de los recursos, las oportunidades comerciales y las amenazas externas.</i>	<i>Entrevista y taller</i>	<i>Personal de la organización</i>
	<i>Análisis PESTAL</i>	<i>Técnica que se utiliza para la identificación de las variables externas de la empresa que se deben tener en cuenta en el desarrollo de ésta, ya que estas pueden afectar el desarrollo futuro de la organización al mantener el grado de realización relativamente incierto.</i>	<i>Taller participativo</i>	<i>Personal de la organización</i>
<i>Identificar las herramientas y modelos más adecuadas para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en ASOPRODISPI</i>	<i>Herramientas de planeación</i>	<i>Programas o instrumentos que permiten identificar las tareas que se ejecutarán y con ello, facilita la creación de esquemas que permitan guiar el desarrollo de las acciones; por lo que, sirven como guía para que los gerentes puedan alcanzar sus planes.</i>	<i>Análisis documental</i>	<i>Bases de datos, artículos científicos, libros, entre otros</i>
	<i>Estrategias competitivas</i>	<i>Conjunto de aquellas características o recursos que la empresa debe desarrollar para obtener mejores resultados frente a sus empresas competidoras; es decir, son las distintas posibilidades que posee una organización para lograr posicionarse en el mercado.</i>	<i>Taller participativo</i>	<i>Personal de la organización</i>

Continuación tabla 1

<p><i>Proponer acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de ASOPRODISPI</i></p>	<p><i>Costos</i></p>	<p><i>Valor del sacrificio monetario incurrido en el proceso interno de la empresa en la producción, obtención y transformación de bienes o servicios, sin considerar gastos de operación.</i></p>	<p><i>Análisis documental y TC</i></p>	<p><i>Personal de la organización, bases de datos, artículos científicos, libros, entre otros</i></p>
	<p><i>Ingresos</i></p>	<p><i>Las entradas de dinero que posee una empresa, normalmente se originan de las ventas que dicha organización es capaz de realizar; ya sean, de contado o a crédito. Por lo anterior, los ingresos representan una ganancia que se obtiene a través de un cobro monetario</i></p>	<p><i>Análisis documental y TC</i></p>	<p><i>Personal de la organización, bases de datos, artículos científicos, libros, entre otros</i></p>
	<p><i>Rentabilidad</i></p>	<p><i>Resultado de la relación entre los ingresos y costos de la empresa, generados a partir del uso de activos en las actividades productivas.</i></p>	<p><i>Análisis documental y TC</i></p>	<p><i>Personal de la organización, bases de datos, artículos científicos, libros, entre otros</i></p>
<p><i>Determinar los procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para ASOPRODISPI</i></p>	<p><i>Procesos Administrativos</i></p>	<p><i>Los pasos necesarios para guiar la dirección de las organizaciones, funciona como un control y una guía para el cumplimiento de los objetivos propuestos por las empresas, incluye tanto técnicas, como herramientas y conocimiento, todo esto mediante el uso correcto de los recursos disponibles.</i></p>	<p><i>Trabajo de campo</i></p>	<p><i>Personal de la organización</i></p>
	<p><i>Procesos operativos</i></p>	<p><i>Están ligados directamente con la satisfacción del cliente, permiten elaborar o añadir este valor agregado que es requerido para satisfacer las necesidades de los consumidores. Estos procesos permiten tomar las entradas de la empresa para entregar un resultado terminado, el cual puede ser la entrada de otro proceso; de ese modo las tareas se encuentren encadenadas entre sí.</i></p>	<p><i>Trabajo de campo</i></p>	<p><i>Personal de la organización</i></p>

Continuación tabla 1

<p><i>Formular una estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para ASOPRODISPI</i></p>	<p><i>Perspectiva aprendizaje y crecimiento</i></p>	<p><i>Indica que el capital humano, los sistemas, recursos materiales y clima organizacional son fundamentales para la creación de valor y éxito en las organizaciones, así como para el logro de las estrategias empresariales.</i></p>	<p><i>Trabajo de campo</i></p>	<p><i>Personal de la organización</i></p>
	<p><i>Perspectiva procesos internos</i></p>	<p><i>Se enfoca en los atributos que posee el producto o servicio que diferencian a la empresa de su competencia, es decir, en el valor agregado que el cliente puede obtener de la organización, para cumplir con sus expectativas. Lo anterior, se puede llevar a cabo, tanto con procesos nuevos, como con la mejora de los ya existentes.</i></p>	<p><i>Trabajo de campo</i></p>	<p><i>Personal de la organización</i></p>
	<p><i>Perspectiva clientes</i></p>	<p><i>La persona o entidad que adquiere bienes y servicios, o también algunos autores los definen como el activo más importante de una empresa. Existen los llamados clientes internos que serían los colaboradores de la misma organización, y los clientes externos que ya se refieren a los sujetos que reciben los servicios o productos de la compañía.</i></p>	<p><i>Trabajo de campo</i></p>	<p><i>Personal de la organización</i></p>
	<p><i>Perspectiva finanzas</i></p>	<p><i>El análisis de la gestión del dinero, el termino fianzas puede tener un uso amplio, como para referirse a un movimiento financiero como un préstamo o como también puede ser un Sustantivo para hablar de toda la industria financiera. Las finanzas se pueden utilizar como instrumento para mejorar la toma de decisiones en lo que respecta a dinero o banca.</i></p>	<p><i>Trabajo de campo</i></p>	<p><i>Personal de la organización</i></p>
	<p><i>Indicadores de desempeño</i></p>	<p><i>Relación entre variables cuantitativas y cualitativas que permiten establecer la comparación de elementos en diferentes combinaciones, al analizar los datos se brindan los resultados y rendimientos respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.</i></p>	<p><i>Trabajo de campo</i></p>	<p><i>Personal de la organización</i></p>

Nota: Elaboración propia con base en autores varios

1.7. Alcances y limitaciones

Seguidamente, se presentan los alcances del presente estudio, así como las limitaciones indicando aquellos aspectos que quedan fuera de la cobertura de la investigación.

1.7.1. Alcances

El presente trabajo tiene como objetivo la implementación de una estrategia empresarial para ASOPRODISPI ubicada en el cantón de Buenos Aires. Para lograr una correcta definición e implementación de la estrategia adecuada para la PYME en estudio, es necesario realizar una investigación a fondo para conocer los diferentes aspectos de la organización, esta investigación se realiza con diferentes instrumentos, siendo el más fundamental el de contacto directo con los encargados de la empresa, ya que son las personas más adecuadas para hablar sobre la situación actual de la empresa. Encontrada la información, se debe proceder al análisis correspondiente para llevar a cabo la propuesta que servirá como guía para lograr sus intereses.

Un elemento por recalcar son los beneficios que obtendrá la empresa, en este caso ASOPRODISPI una vez la estrategia empresarial sea implementada dentro de la organización, empezando por una mejor preparación ante posibles crisis que puedan surgir en el futuro, un mejor o mayor control de los riesgos, y hasta una mejora en la facilidad para la toma de decisiones.

La implementación de la estrategia empresarial trae consigo muchas ventajas dentro del sector, incluso actividades que no influyen directamente en el incremento ganancias, pero que sí lo hace indirectamente, como por ejemplo una mejor coordinación dentro de la compañía, la comunicación es clave a la hora de hacer negocios, y una empresa que cuente con buena

comunicación desde dentro de ella, ayudar a mejorar sus relaciones con los clientes actuales, y también dará una buena impresión a los clientes potenciales.

Una vez realizada la propuesta de la estrategia empresarial, dicho seminario se almacenará dentro de la biblioteca de la Universidad Nacional (UNA), lo que también hace posible que su alcance llegue a servir como referencia para futuros proyectos similares, y será de gran ayuda para grupos que deseen investigar sobre la situación de las PYMES y sus estrategias empresariales dentro del cantón.

1.7.2. Limitaciones

El presente trabajo contó con varias limitaciones a la hora de realizarse, la principal de ellas siendo el acceso a la asociación de productores, esto debido no solo a la lejanía de la misma en cuanto a localización (distrito de Pilas) con respecto a la cabecera del cantón (San Isidro de El General), sino también porque el acceso se encontraba limitado a vehículos de doble tracción, cabe destacar que ningún miembro del equipo de trabajo contaba con este tipo de vehículo, sumado a esto, a causa de que la investigación se llevó a cabo incluso en periodo no lectivo, no se podía contar con la ayuda de los vehículos proporcionados por la universidad, además de que no podían ser solicitados por el grupo directamente, sino que se necesitaba trabajar con diferentes partes para lograr el alquiler del vehículo.

Otra de las limitaciones encontradas fue la de la falta de información financiera para proceder con los análisis: por razones externas al grupo de trabajo, la asociación solo contaba con los últimos tres años de estados financieros, en adición a esta limitante, los tres estados financieros los cuales fueron proporcionados no contenían una cantidad de información abundante para proceder con un análisis profundo de los mismos.

Por último, el factor tiempo y seguimiento muchas veces dificultaba el avance del trabajo, en el caso del grupo a cargo de realizar la propuesta, todos sus integrantes debían cumplir con un horario de tiempo completo en el trabajo además de organizar las reuniones con la asociación y entregar los avances del trabajo cada cierto periodo de tiempo a los asesores y profesor para su respectiva revisión, por lo que muchas veces llegaban a dificultarse las entregas. No obstante, el factor tiempo también afectaba a nivel de la asociación, ya que, al trabajar con un producto agrícola, hay ciertas temporadas a lo largo del año donde el nivel de trabajo aumenta considerablemente, por lo que, sumado a la limitante de tiempo por parte del grupo y el poco tiempo con el contaban la asociación para avanzar con la propuesta y programar las reuniones en busca de información, llevó a un atraso en la finalización del trabajo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Marco referencial

En el presente capítulo, se muestra un análisis referente al entorno en el cual se desarrolla la Asociación de Productores del distrito de Pilas de Buenos Aires. Así como el progreso que han ido mostrando tanto las asociaciones de productores, como el mercado del frijol en el país; y su aporte e importancia para la economía a nivel nacional.

2.1.1. Aspectos generales del cantón de Buenos Aires

El presente trabajo de investigación se desarrolló en ASOPRODISPI, la cual se ubica dentro del cantón de Buenos Aires, mismo que será descrito a fin de comprender el entorno económico, social y demográfico en el que se desenvuelve la organización.

Figura 1

Mapa del cantón de Buenos Aires



Nota: Municipalidad de Buenos Aires, 2021.

El cantón de Buenos Aires se ubica en la zona sur del territorio nacional, pertenece a la Región Brunca, en la provincia de Puntarenas, limitando con los cantones de Talamanca, Pérez Zeledón, Osa y Coto Brus. Cuenta con una extensión territorial de 2.384,22 km. Los nueve distritos por los que está compuesto son: Buenos Aires, Volcán, Potrero Grande, Boruca, Pilas, Colinas, Chánguena, Biolley y Brunca, tal como se puede observar en la Figura 1.

En sus inicios, el cantón de Buenos Aires estuvo habitado por indígenas Bruncas o Burucas. El nombre que recibe actualmente el cantón fue dado por Don Pedro Calderón, haciendo referencia a la brisa que corre por la zona. Entre algunas de las fechas importantes a mencionar respecto a la historia del cantón, en 1914 se le otorgó la calificación de villa, y posteriormente en 1940 Buenos Aires se promulgó en cantón de la provincia de Puntarenas, inicialmente con cinco de sus distritos.

Por su parte, en 1961, la Región experimentó un aumento significativo de emigrantes provenientes del Valle Central, a raíz de la apertura de la carretera interamericana. Asimismo, en el cantón se encuentran múltiples comunidades indígenas que pertenecen a los grupos étnicos Bribri, Cabécar y Guaymí, constituyendo un 30% de la superficie de la Región (Instituto de Desarrollo Rural, 2014). En la Tabla 2 el número de personas en el cantón de Buenos Aires para el 2017, distribuido por cada uno de los distritos que lo componen.

Tabla 2

Proyecciones de población según cantón y distrito al 30 de junio de 2020 - 2021

	Población	
	2020	2021
Buenos Aires	53.436	54.111
Volcán	3.744	3.715
Potrero Grande	6.486	6.491
Boruca	3.283	3.287

Continuación tabla 2

Pilas	1.757	1.756
Colinas	1.402	1.396
Chánguena	2.915	2.919
Biolley	2.608	2.599
Brunka	3.239	3.222

Nota: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el INEC, 2021

Como se aprecia en la Tabla 2, el distrito con mayor población del cantón es el de Buenos Aires, asimismo la población para el cantón en cuestión es de 53.436 para el 2020 y de 54.111 en el 2021, lo cual deja en evidencia el gran crecimiento poblacional que tiene el cantón de Buenos Aires.

2.1.2. Sector Agropecuario

El sector agropecuario se encuentra comprendido por el sector agrícola y ganadero. El informe presentado por la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (Sepsa, 2021) mostró el aporte de la actividad agropecuaria al total de Producto Interno Bruto para el 2020, el cual fue de un 4,4%. Asimismo, las exportaciones de cobertura agropecuaria aportaron un 42,3% del valor total exportado por el país.

Respecto al mercado laboral del sector agro, la fuerza de trabajo promedio fue de 278.314 personas en el 2020, generando una disminución de un 3,1% menos que el año anterior (2019) debido a la pandemia de Covid-19 (Sepsa, 2020).

2.1.3. El mercado del frijol

Con el pasar de los años la capacidad del país para producir los frijoles ha cambiado considerablemente, tanto así que el país era autosuficiente en los años 80, pero ahora más del 80% de los frijoles y el arroz que se consume por los costarricenses son importados (O'neal, 2022).

Respecto a la producción de frijol en el país, el Informe Situacional de Granos Básicos 2012-2019, mostró que dicha producción se divide en un 50% para la Región huetar norte, principalmente los cantones de los Chiles y Upala, en la segunda distribución más significativa se encuentra la Región Brunca con un 35% en Pérez Zeledón especialmente el distrito de Pejibaye y el cantón de Buenos Aires, y luego con un 12% de la Región Chorotega con Santa Cecilia de la Cruz (Valerín, 2022).

Sin embargo, dentro de los granos básicos, Costa Rica entra como uno de los países más dependientes en la importación de estos. A pesar de que los platos típicos del país son basados en arroz y frijoles, la mayoría de estos productos provienen de otros países, en cuestión de porcentajes se importa el 69% del arroz y el 91% de los frijoles (Molina, 2022).

Una explicación a esta disminución en el abastecimiento nacional del frijol es la de los tratados de libre comercio y las políticas de apertura comercial, con ellos vino un aumento en el cultivo de piña y banano, pero el frijol tuvo un decrecimiento en su siembra. El frijol se encuentra entre los granos básicos que obtuvieron una reducción significativa, ya que, su valor agregado agropecuario (VAA), para el 2003 se encontraba segundo lugar con ₡163 mil millones; sin embargo, para el 2019 registró ₡78 mil millones (Chacón, 2020).

No se trata de que la piña sustituyera a los granos básicos, sino que cuando se dieron las aperturas comerciales el país empezó a buscar nuevas opciones para reactivar al agro, sumado a eso, la eficiencia de los otros países a la hora de la siembra de estos productos también afectó.

A inicios del siglo XXI la Unión Europea ofreció incentivos arancelarios para combatir la exportación de productos ilícitos de Colombia, ya que Centroamérica servía como un corredor, debido a eso en este país creció el cultivo del banano, café y las plantas ornamentales. Por esa razón y acogidos a esos beneficios arancelarios fue que se extendieron los productos no tradicionales, fue ahí cuando en Costa Rica se introdujo el cultivo de piña, el melón, el mango, la sandía, nueces y plantas ornamentales (Chacón, 2020).

Pese al entorno en decadencia de la producción del frijol que se ha descrito, existe algo llamado Programa de Abastecimiento Institucional, conocido como PAI, que fue institucionalizado por el Consejo Nacional de Producción (CNP) con el objetivo de brindar a los productores MIPYME, una posibilidad de posicionar sus servicios y productos en el mercado nacional; lo anterior se lograría mediante el suministro de alimentos a las instituciones del Estado. Esto al mismo tiempo que ayudaba a los productores, potenció el crecimiento económico de las PYMES. El PAI existe desde 1977, sin embargo, se encontraba centralizado en la Gran Área metropolitana (GAM), y fue para el 2014 que se regionalizó (Rodríguez y Marín, 2018).

En la tabla 3, se muestra tanto la producción el área en hectáreas sembradas de frijol en el país, según cada una de las regiones que lo componen.

Tabla 3

Área sembrada y producción de frijol según Región y subregión, por periodo agrícola 2019/20 – 2020/21.

Región	Área (hectáreas)		Producción (t húmedas y sucias)	
	2019/20	2020/21	2019/20	2020/21
Total	16.244	17.608	10.972,1	12.540,3
Región Central Oriental	120	120	45,6	46,6
Región Pacífico Central	381	381	194,7	194,7
Región Chorotega	3.560	3.460	18.94,5	2.114,5
Región Brunca	7.464	8.474	49.72,6	5.871,6
Región Huetar Caribe	40	40	12,1	12,1
Región Huetar Norte	4.679	5.133	3.852,6	4.300,8

Nota: Sepsa- Costa Rica. Boletín Estadístico Agropecuario N°32, 2020-2021.

Respecto a lo presentado en Tabla 3, la Región que mostró mayor cantidad de hectáreas de frijol sembradas para los dos años analizados es la Región Brunca, con 7.464 hectáreas para 2019 y 8.474 hectáreas para el 2020. De igual manera, la producción de frijol fue mayor en dicha Región en ambos años, lo cual evidencia que es una importante actividad económica de la Región Brunca.

2.1.4. Mercado de maíz

En el país, el consumo del maíz ha variado considerablemente durante los últimos años, es en la Región Chorotega en la cual consumen mayor cantidad de esta semilla, sea blanco, amarillo o morado. Por parte de la producción del cultivo, en la Región Huetar Norte esta ha caído prácticamente a cero, prevaleciendo el autoconsumo (Valerín, 2022).

En la Región Brunca se sigue manteniendo el cultivo; para el periodo 2018-2019 fue la mayor Región en producción de maíz blanco, con un promedio de 41%, sin embargo, en los últimos años su producción ha presentado disminuciones (Valerín, 2022).

El maíz es un cultivo complementario con el frijol, dado que, ambos se cultivan en las mismas zonas y poseen idénticos problemas de mercado, por ello, dicha semilla tiene gran importancia como socio estratégico del frijol. La inestabilidad que posee el rubro del maíz se debe, en primera instancia, a los problemas del mercado que han causado un desánimo en los productores para atender el cultivo. Así como a la diferencia entre el precio ofrecido por la industria en comparación a los que realmente aspiran los productores. También a la falta de opciones comerciales, dado que, su actividad se encuentra concentrada en dos empresas, las cuales son: Colono Agropecuario y Biosemillas. Por lo anterior, para el 2019, del consumo estimado en el país, solamente se produce el 11% (Valerín, 2022).

2.1.5. Aspectos generales de las asociaciones de productores

Una característica de las asociaciones de productores es que como menciona Penrose (2007), son propiedad de los productores y están controladas por ellos, esto se realiza con el fin de que las organizaciones sean por y para los productores, sin ningún tipo de agente externo controlando sus acciones, ya que nadie conoce mejor las necesidades de los productores que ellos mismos.

Los beneficios potenciales de la acción colectiva que se plantea el autor se enlistan como:

Costes más bajos: Esto ocurre debido a que cuando los pequeños productores unen sus productos al momento de ejecutar la venta, disminuyen los costos de la transacción tanto de parte de los productores como también para los que adquieren el producto. La forma en la que

esto se aplica es que en vez de que un solo productor negocie su producto con los posibles compradores, se seleccionan una o dos personas encargadas de la venta de los productos, además el tiempo necesario para negociar un solo producto también se puede ver mejorado, ya que se pueden negociar cantidades amplias de productos. Esto también se puede ver ejemplificado con las llamadas economías de escala.

Mejor alcance en el mercado: como se menciona en el párrafo anterior, una limitante de los pequeños productores es la cantidad de tiempo que se debe invertir para colocar sus productos, y si ya es una limitante el solo hecho de colocarlos, muchos serán incapaces de acceder a otros mercados y no pasan del comercio local, mientras que dentro de la asociación puede aprovechar oportunidades de mercado; esto porque el volumen necesario para entrar a nuevos segmentos se puede lograr si se agrupan los productos de varios pequeños productores.

Aumento de influencia: de la mano con el mejor alcance en el mercado o con la apertura hacia nuevos mercados viene también el aumento de la influencia; las organizaciones de productores pueden crear plataformas con un gran nivel de visibilidad tanto nacionales como fuera de las fronteras, actividad que para un solo productor pequeño es ya bastante difícil (Penrose, 2007).

En lo que respecta a las asociaciones de productores dentro del país costarricense, existe una legislación específicamente para ellas, la ley N.º 218 Ley de asociaciones, dentro de la Constitución Política, dicha ley cuenta con las disposiciones fundamentales de la asociación una vez creada.

2.1.6. Aspectos generales de la Asociación de Productores del distrito de Pilas de Buenos Aires

La Asociación fue constituida el 13 de mayo del 2014, nace como respuesta a la necesidad de un grupo de agricultores de organizarse para poder comercializar sus granos básicos, así como mejorar sus oportunidades de financiamiento que les permitiera reducir los costos de producción. Actualmente, se encuentra ubicada 300 metros al oeste de la Escuela de Concepción, Pilas de Buenos Aires, Puntarenas.

Dentro de los fines de la organización, se destaca la gestión por el mejoramiento social, cultural, educativo y productivo de los productores asociados, así como la creación de servicios sociales y comunales, promover un mejor mercado de los productos generados por los asociados, incrementar la producción mediante divulgación de técnicas más adecuadas y fomentar entre sus asociados el espíritu de ayuda mutua en el orden social, cultural y productivo.

En referencia a la actividad productiva desarrollada por ASOPRODISPI, se visualizan actividades de acopio, sellado, limpieza y comercialización de grano (frijol y maíz). Además, ofrece opciones de financiamiento de insumos agrícolas a productores por medio de una línea de crédito con Coopeagri R.L., por un monto de ¢10.000.000, esto por medio de la firma de una letra de cambio y por un periodo de 2 meses sin cobro de intereses.

Asimismo, a través del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI), obtiene una cuota de entrega de producto, la cual trabajan en apoyo con la Asociación de Productores de Veracruz en la línea de frijol empacado, ya que utilizan la marca de "Frijoles Veracruz", además de la venta a granel también realizada al PAI. Según los datos obtenidos para el periodo de

cosecha 2021, la asociación logró comercializar un promedio de 3.800 quintales de frijol y 3.500 quintales de maíz.

En cuanto a su cartera de clientes se pueden encontrar: PAI, Walmart, Maquila Lama, Empacadora Armenio, y Organizaciones de Economía Social como: CAC Los Chiles, La Palmara y Asopro Veracruz. Por otra parte, al registro de sus proveedores se incluyen: asociados(as) a la organización, además de empresas como Duko S.A. (zona norte), Legado Romasa SA y Asopro Veracruz.

Respecto a la generación de empleo, la asociación cuenta con dos empleos directos, 18 empleos indirectos, y su cantidad total de asociados es de 107, 70 de estos activos. Asimismo, se brinda empleo por temporada a 16 mujeres y 2 hombres en la planta.

2.2. Marco teórico

En la presente sección se describen aspectos teóricos que respaldan el desarrollo del presente seminario, de acuerdo con criterios establecidos por diferentes autores.

2.2.1 Aproximaciones teóricas

A lo largo de los años muchas empresas han sobrevivido y logrado alcanzar el éxito sin contar con una estrategia empresarial establecida, esto debido a la intuición que poseen las personas a cargo a la hora de tomar decisiones, esto con base en experiencia y juicios pasados; en la actualidad aún hay empresas que se mantienen prósperas porque dentro de su personal o propietarios cuentan con personas consideradas genios intuitivos. Sin embargo, la mayor parte de las organizaciones progresan gracias al establecimiento de una estrategia empresarial, integrando el pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo (Fred, 2003).

La estrategia en una compañía es tanto de carácter proactivo como reactivo, esto debido a que por parte de las acciones proactivas se idean planes para la mejora en diferentes departamentos, para aumentar y mejorar la rentabilidad de misma, y por parte de las acciones reactivas hacen énfasis a la adaptación de acontecimientos inesperados (Thompson, 2012).

Respecto al surgimiento de la estrategia empresarial como necesidad dentro de las organizaciones, nace como respuesta a la adaptación a los cambios que se presentan con el pasar del tiempo, vigilando las tendencias de acontecimientos internos y externos a las compañías (Fred, 2003).

2.2.2. Planificación estratégica

La planeación estratégica, según Fred (2003) es el proceso de evaluar y formular decisiones de manera sistemática y lógica, por medio de funciones que permitan a una organización el cumplimiento de los objetivos, integrando las diferentes áreas o departamentos con el fin de alcanzar el éxito, tomando en cuenta aspectos cualitativos y cuantitativos.

La visión se considera como el primer paso de la planificación estrategia, se obtiene dando respuesta a la pregunta básica “¿Qué queremos llegar a ser?”; la misión, por su parte, es la expresión de los propósitos que distinguen a una empresa de otras de su misma naturaleza, identificando el alcance que posee en aspectos de producto y mercado, responde a la interrogante “¿Cuál es nuestro negocio?” (Fred, 2003).

Para Chiavenato (2017), la importancia de establecer una misión se basa en trazar una línea para dirigir el esfuerzo de las personas involucradas con la organización en un mismo sentido, de esta manera evitar que se sigan propósitos distintos, manteniendo un solo enfoque y así mismo crear un sentimiento de responsabilidad.

Uno de los objetivos es contestar a la pregunta “¿cómo vamos a llegar?”, esta requiere generar un plan en donde abarque las acciones competitivas para la atracción de consumidores y lograr el cumplimiento de las metas con el fin de que la organización crezca, se basa en hacer aquello que la competencia no hace o no pueden hacer, velando por ofrecer un servicio o producto distintivo que les haga obtener una ventaja competitiva (Thompson, 2012).

Chiavenato (2017), también plantea que la planeación se lleva a cabo por medio de tres niveles, siendo estos los siguientes:

- Planeación estratégica: Esta es la estrategia más amplia, debido a que toma en cuenta a toda la organización abarcando todas las áreas y recursos, velando por el cumplimiento de los objetivos, hace proyecciones a lo largo del tiempo considerando aspectos como las consecuencias y efectos a varios años; esta se encuentra en manos de la alta gerencia.
- Planeación táctica: Hace énfasis a cada departamento de la empresa, con proyecciones a mediano plazo de forma detallada y se encuentra a cargo de una jefatura de nivel intermedio.
- Planeación operativa: Corresponde a aquellas tareas específicas que se deben realizar a corto plazo de manera casi inmediata, llevándose a cabo de manera aislada para el cumplimiento de metas específicas y está a cargo del nivel operativo.

La planificación estratégica hace énfasis a los objetivos de la empresa que involucren la viabilidad y la evolución de esta, ya que si se lleva a cabo de manera aislada resultará insuficiente, porque no se trata de efectuar acciones correspondientes únicamente cuando se presenten de forma inmediata.

2.2.3 Definición de estrategia empresarial

Existen diversos autores que definen la estrategia empresarial, pese a ello, la mayoría concuerdan en que dicho concepto está relacionado directamente con el logro de objetivos, por tanto, el contar con un plan estratégico orienta al alcance de las metas propuestas. De acuerdo con Uriarte y Obregón (2019), la estrategia es una hoja de ruta donde se muestra el camino a seguir, para saber a dónde se quiere llegar y cómo intentar lograrlo, de ahí que resulte necesario contar con una planificación que permita edificar las bases sólidas donde se asentará la empresa. A continuación, se muestran algunos de los conceptos que plantean diversos autores sobre la estrategia empresarial.

Tabla 4

Definiciones de estrategia empresarial

Autor	Definición de estrategia empresarial
Chandler (1962)	Es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas.
Andrews (1977)	Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.
Goodstein, et. al., (1998)	Medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
Hill y Jones (2005)	Es el resultado de un proceso formal de planificación estratégica.
Johnson, et. al., (2006)	Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.
Matilla (2008)	Se concentra en la forma de eludir o sortear una situación amenazante real en un contexto coyuntural determinado, que será dilucidado mediante un plan de acción.
Vladimir (2009)	Sistema de búsqueda, la formulación y el desarrollo de una doctrina que asegurará el éxito a largo plazo si se siguen fielmente.
Thompson et al., (2012)	Es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones.
Porter (2015)	Combinación de las metas que busca la empresa, y los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas.

Nota: Elaboración propia con base en autores varios.

Como se mencionó anteriormente no existe una única definición de estrategia empresarial, es importante saber que cada uno de los conceptos propuestos por los autores

están destinados al alcance de metas. Por lo anterior, se debe tomar en cuenta que el saber qué acciones tomar para el cumplimiento de los objetivos, conocer los recursos a emplear, los plazos de acción, así como los responsables de cada uno de los pasos a seguir, es necesario para una eficiente aplicación de la estrategia.

Considerando un enfoque más global, se puede decir que las estrategias empresariales permitirán a las organizaciones la creación de valor a fin de adaptarse a un mercado cada vez más cambiante y exigente, adecuándose a las necesidades de los consumidores, obteniendo así una posición más competitiva en el mercado. Es necesario considerar que en las estrategias existen diversos caminos a seguir, así como múltiples opciones y posibles resultados, sin embargo, lo importante es contar con una guía que oriente y defina claramente a donde llegar para alcanzar el éxito empresarial.

2.2.4 Características de la estrategia empresarial

Algunas de las principales características de las estrategias empresariales, de acuerdo Gutiérrez et al. (2012), Goodstein et al. (1998) son las siguientes:

- **Al considerarse como un ajuste estratégico con el ambiente empresarial, contempla importantes cambios en los recursos de la organización;**
- **Identifica las distintas acciones estratégicas mediante las cuales la entidad lograra su visión de condición futura ideal;**
- **Permite establecer los indicadores críticos de éxito y realizar el respectivo seguimiento del progreso de cada uno de ellos;**
- **Otorga la creación de oportunidades mediante el aprovechamiento de los recursos y competencias de la organización.**

Por otra parte, autores como Velásquez (2013), Thompson et al. (2012), indican que otras de las particularidades de las estrategias son:

- La implicación de ser diferente al desarrollar y fortalecer una posición competitiva que supere a los rivales, para lo cual es necesario contar con una estrategia que sea sostenible en el tiempo, difícil de copiar y que mejore el desempeño financiero a largo plazo.
- Se debe considerar que todas las herramientas y actividades de la compañía deberán estar enfocadas en aumentar y mejorar las ventajas competitivas.
- Las estrategias generalmente evolucionan con el tiempo, esto a partir de una mezcla de acciones proactivas y un proceso de ante sucesos inesperados.

2.2.5. Importancia de la estrategia empresarial

Cuando se plantea la idea de crear una organización o redireccionar, se menciona como prioridad establecer una estrategia empresarial, pero ¿cuál es la importancia de poseer una? Según Banguero et al. (2018), radica en que un plan de este tipo genera de manera orgánica a un conjunto de procesos necesarios para el cumplimiento de las metas y proyectos que se deseen realizar de manera eficiente, agregando que la inexistencia daría origen al caos dentro de la organización.

De acuerdo con lo planteado por Banguero et al. (2018), el plan estratégico influye en los demás procedimientos de la empresa como el operativo, debido a que este consta de diferentes lineamientos para llevar a cabo proyectos que van direccionados al cumplimiento de objetivos estratégicos. Asimismo, la estrategia empresarial establece e influye como base de presupuestos dirigidos a diferentes áreas para el debido funcionamiento de esta.

Sin embargo, no basta con solo establecer una estrategia empresarial para la organización, el autor, anteriormente mencionado, destaca que es importante dar un debido seguimiento una vez que se ha puesto en marcha, con el fin de velar que tanto los objetivos como la misión de la empresa se lleven a cabo, evaluando aspectos como la idoneidad de la distribución en los recursos, el nivel de éxito alcanzado por medio del cumplimiento de metas y objetivos planteados anteriormente.

2.2.6. Tipos de estrategia empresarial

Cuando se menciona el tema de estrategia empresarial se debe tener presente que se existen diferentes tipos, aplicables según las necesidades que la empresa desee satisfacer y el mercado al que pertenezca. Según lo escrito por Fernández (2012), hay estrategias que influyen en el crecimiento, la diversificación, mantenimiento de la posición y estrategias de reducción.

Las estrategias de crecimiento de acuerdo con el autor anteriormente mencionado abarcan aspectos de competitividad, diversificación y diferentes modalidades de crecimiento que la empresa puede recurrir para su expansión, como:

- Estrategias de competitividad que se establecen como aquellas acciones que tienen como función superar a la competencia dentro del mercado al cual pertenece la organización.
- Liderazgo general de costos es una estrategia que se basa en la venta de bienes y servicios a precio bajos, logrando esto con una productividad de costos bajos; esta estrategia en la actualidad se desarrolla desde la perspectiva de la cadena de valor, en donde la calidad no se vea influenciada con el costo.

- Diferenciación enfocada en la creación de un producto o servicio que consumidores lo perciban como único en el mercado, por la implementación de un aspecto particular.
- Alta segmentación es una estrategia basada en la concentración de los recursos a un grupo específico de interés, por razones de preferencia, gustos o ubicación geográfica

Continuando con lo planteado por Fernández (2012) sobre las estrategias y sus diferentes características, se encuentran las estrategias de diversificación basadas en la ampliación de su mercado meta, con la inclusión de diferentes actividades o productos, lo cual puede ayudar a aumentar la rentabilidad de la empresa, invertir excedentes y alcanzar o cumplir nuevos objetivos. Sin embargo, esta trae consigo una serie de riesgos como la partida del capital invertido y la adquisición de nueva competencia.

Mantenimiento de la posición, hace referencia a una estrategia la cual es vista cómo no apta o válida desde el punto de vista intelectual y utópica, ya que una organización que mantiene su posición en el mercado es porque no lleva a cabo planes especiales, ejerciendo la misma presión competitiva del sector al que pertenece (Fernández, 2012).

Las estrategias de reducción se llevan a cabo ante condiciones desfavorables para la empresa, de acuerdo con lo escrito por Fernández (2012), se presenta como un proceso difícil de llevar a cabo, consta en la disminución del tamaño de la empresa como tal, ya sea reduciendo personal o los productos que ofrece.

Por otra parte, se encuentran los tipos de estrategias genéricas empresariales propuestas por Porter (1991), mismas que surgen a raíz de los tipos básicos de ventajas competitivas encontradas en la industria, cada una de ellas tiene el fin de establecer una ruta de diferenciación, los cuales son:

- Liderazgo de costos: Tal como lo menciona su nombre, se basa en que la empresa establezca un costo menor a un producto o servicio establecido en particular dentro de la industria. Se puede lograr por medio de producciones a escala, tecnología propia, acceso preferencial a los recursos. Si la organización logra mantener este plan a lo largo del tiempo, será un ejecutor sobre el promedio del sector al que pertenece.
- Diferenciación: es una estrategia que busca varios aspectos de relevancia para los consumidores del sector y se basan satisfacer de manera exclusiva esa necesidad, al cual se le establece un precio superior. Las organizaciones que logren mantener la diferenciación del producto se mantendrán por arriba del promedio del mercado, siempre y cuando el precio superior excede a los costos que se destinan para lograr ser considerado como único.
- Enfoque: esta es la tercera estrategia genérica, trata de establecer una dirección más amplia hacia un grupo o segmento del mercado, ajustando el plan a servicios de exclusión de otros. Divide en enfoque de costo que consiste en la explotación del comportamiento de los precios del segmento y el enfoque de diferenciación aprovecha las necesidades especiales de los consumidores de los demás segmentos, basándose la estrategia a manera general de aprovechar las partes del mercado que no se encuentran satisfechos por la competencia.

2.2.7. Beneficios de la aplicación de las estrategias empresariales

Las estrategias en una organización pueden determinar en gran medida el éxito o fracaso que esta puede tener, ya que, si no está previamente definida, es posible no tener metas y objetivos claros, lo que llevará a la empresa a perderse entre la competencia y ser tan solo una más, sin una ventaja competitiva o elemento diferenciador.

De acuerdo con Alaña et al. (2018), Montes (2015) algunas de las ventajas que presenta la aplicación de estrategias empresariales son las siguientes:

- Al contar con un rumbo definido se aprovechan mejor los recursos y esfuerzos empresariales.
- Permite conocer, mediante el dominio empresarial, los mercados donde la organización quiere participar.
- Reduce en gran medida los niveles de incertidumbre que se puedan presentar a futuro.
- Permite reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades del entorno en que se desarrolla la organización.
- Genera una ventaja competitiva porque la definición de la estrategia estará acorde a los intereses de la empresa.
- A largo plazo, se obtienen beneficios sobre la competencia, esto mediante la innovación de productos o servicios.
- La asignación de recursos por medio de una eficiente distribución en las distintas secciones que conforman el negocio.

Por tanto, el aprovechamiento de las ventajas de la implementación de estrategias empresariales y su desarrollo invitan a que esta sea un proceso de constante aplicación, en especial, en la actualidad, donde los mercados son más cambiantes e impredecibles.

2.2.8. Errores en la estrategia empresarial

Actualmente, muchas empresas al iniciar operaciones trabajan sin un plan que les oriente sobre su actuar, y si se realiza, este no lleva gran planificación ni análisis, de ahí que con el paso del tiempo muchos errores, que, por carecer de una apropiada estrategia, empiezan a aflorar. Si bien, a lo largo de dicho plan el que un error aparezca será inevitable; el objetivo

principal es reconocerlo para poder corregirlo o evitarlo, ya que estos pueden llegar a significar el fracaso de un negocio.

Para Kow (2004), Brown (1985), los errores en la estrategia forman parte del proceso de gestión, puesto que son inevitables en la dirección empresarial, esto porque el entorno donde se desarrollan los negocios son impredecibles y turbulentos, además mencionan que no existe una regla que permita conocer si una decisión es buena o mala, por tanto, estas serán resultado de los escenarios actuales y los conocimientos que se posean.

Existen varias deficiencias en la implementación de las estrategias empresariales, entre las cuales de acuerdo con Fierro (2014), Contreras (2013), García (2011), se pueden mencionar:

- El que muchos de los colaboradores expresen sus ideas y las quieran hacer valer, puede producir que no se establezca nada en común, lo que conlleva a alejar la estrategia de los verdaderos objetivos y metas, hacia las cuales se desea encaminar la empresa y para la cual esta fue hecha.
- El ejercer una libertad de actuación a ciegas hace que la organización se confíe a estar aprendiendo de sus errores, pese a ello, se debe tener en cuenta que no siempre existe la probabilidad de una segunda oportunidad, es por eso por lo que se recomienda previo a actuar establecer modelos de planificación.
- Otro de los errores es la capacidad de racionalidad de cada individuo en la toma de decisiones, puesto que cada uno desarrolla distintos factores y diferentes soluciones según su capacidad.
- El proceso de toma de decisiones estratégicas no es lineal, ya que inciden gran cantidad de factores, cada uno de ellos con un nivel de importancia según el individuo, es por ello

por lo que quien toma las decisiones deberá tener la capacidad de organizar dichas variables, tomando en consideración el objetivo por alcanzar.

- El grado de subjetividad de cada persona es otro de los errores comunes, ya que el sujeto realiza juicios a través de su experiencia, disposiciones previas, sector donde labora, entre otros; por tanto, lo que para una persona puede ser importante, para otra puede que no lo sea, lo que genera un sesgo en la forma en que se toman las decisiones.
- Cuando diferentes grupos emergen para ejercer su poder en la propuesta y promulgación de la estrategia, se tiende a dispersar los esfuerzos individuales, por tanto, se pretende entre todo el equipo la implementación de ventajas competitivas para la organización a partir de sus capacidades y conocimientos pertinentes a cada tarea por desarrollar.
- Finalmente, entre los múltiples errores que se podrían encontrar, se destaca la escogencia de modelos lejos de la realidad, sin considerar el número de variables que esto pueda significar para permitir un mayor y mejor acercamiento en la industria.

2.2.9. Proceso de estrategia empresarial

A la hora de hacer una estrategia empresarial para una organización se lleva a cabo un proceso para elaborarla y ejecutarla que consta de cinco fases interrelacionadas según lo mencionado por Thompson (2012), las cuales se desarrollan seguidamente.

Elaborar una visión estratégica, misión y un conjunto de valores: En el desarrollo de la primera fase de elaboración de la planificación estratégica para la empresa se logra mediante la formulación de diferentes aspectos por parte de la administración, tomando en cuenta diferentes perspectivas como el producto, oferta, tecnología y mercado al que pertenecen.

La visión estratégica surge como respuesta al estudio realizado por los altos mandos de la organización, en ella se establece a dónde se quiere llegar a largo plazo, proyectando aspiraciones deseadas por la administración hacia el resto de la empresa. A su lado, se da la creación de la misión, la cual tiene como fin dar una identidad propia a la organización, contesta las interrogantes como “¿quiénes somos?” y “¿qué hacemos?”, lo cual ayuda a describir el propósito y negocio actual que se llevan a cabo dentro de la misma.

Dentro del desarrollo de esta fase, también se da la elaboración del conjunto de valores con los cuales se siente identificada la empresa, abarcan creencias y normas conductuales que deben de ser cumplidas por los diferentes colaboradores de la compañía, mismos que van de lado de la visión y misión anteriormente establecidos.

Establecer objetivos: La creación de los objetivos dentro de la empresa tiene como fin convertir la misión y visión en metas específicas y medibles, mismas que deben ser cumplidas en un periodo de tiempo establecido, sin embargo, se debe determinar el tipo de objetivo que se desea cumplir o seguir, ya que, existen de tipo financiero basándose en indicadores de aspectos monetarios y los estratégicos haciendo énfasis en áreas como la posición de marketing y la competitividad de la organización.

Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos: La fase de diseño de la estrategia se basa en establecer el “cómo” se va a llevar a cabo aquellos aspectos establecidos por cumplir en los objetivos de la empresa, siendo estos puntos de crecimiento, satisfacción de los clientes, mejora ante la competencia y aspectos generales administrativos. Así mismo, se elige entre diferentes posibles estrategias con el fin de identificar la que mejor se adapte a las necesidades y metas detectadas, cambios que deben ser realizados de manera oportuna y ágil.

Ejecución de la estrategia: La ejecución de la estrategia empresarial establecida consiste en la administración de los recursos a la hora de aplicar y ejecutar cada uno de los

aspectos en las diferentes áreas operacionales como tal, es la etapa que implica más dedicación de tiempo y que exige más dedicación con el fin de alcanzar las metas determinadas, con mayor evolución de la organización y cambios internos.

Supervisar avances, evaluar el desempeño y emprender las medidas correctivas: La última fase de la estrategia empresarial consiste en supervisar los progresos alcanzados a nivel externo y de esta manera realizar cambios en la estrategia de ser necesario, con ello también, decretar si debe modificar la misión, visión, valores y objetivos organizacionales que fueron elaborados con anterioridad con el fin de obtener mejores resultados.

2.2.10. Herramientas y modelos para la implementación de la estrategia empresarial

En el presente apartado se muestra una serie de herramientas y modelos utilizados para la creación de estrategias empresariales; se debe de tomar en cuenta que cada empresa es diferente, por tanto, es fundamental considerar las variables por analizar, de ahí que se considere que cualquier metodología es válida de acuerdo con la situación específica de la entidad. Entre las herramientas a considerar se encuentran:

2.2.10.1. Análisis FODA.

Esta herramienta permite conocer y comprender la situación actual de una empresa mediante la identificación de una lista de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para conocer aquello que se está haciendo correctamente y lo que implica un reto potencial o actual para la empresa; a partir de un análisis interno y externo se planifica estratégicamente las acciones necesarias para mejorar la compañía y mantenerse de esta manera a la vanguardia en las diferentes tendencias del mercado actual.

De acuerdo con Ramírez (2017), Ponce (2007), la metodología FODA consiste en un instrumento que permite conocer y evaluar las condiciones reales en que opera la organización, lo anterior, mediante una evaluación de factores fuertes y débiles, que, en conjunto, diagnostican la situación interna y externa de la empresa, con el fin de proponer acciones y estrategias en pro de la entidad.

Más allá de la elaboración de las listas de cada uno de los aspectos internos y externos, lo fundamental es llegar a conclusiones sobre la situación en general, a fin de tomar las acciones estratégicas necesarias. El objetivo principal de esta herramienta, según Charles y Gareth (2011), es “que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas.”

Al utilizar la metodología FODA, es necesario comprender de que se trata cada uno de los componentes internos y externos de la organización, para lo cual se puede decir que cada variable está definida como:

- Fortalezas: Son cada uno de los puntos fuertes de la empresa, por tanto, aquellos aspectos positivos y ventajas competitivas internas que hacen que un ente se distinga de sus competidores.
- Oportunidades: Son aquellos espacios dentro del entorno empresarial donde una empresa puede destacar para el logro y alcance de sus metas.
- Debilidades: Son los puntos débiles internos de la organización, los cuales deben de mejorarse o eliminarse porque mantienen a la misma en un punto de desventaja si se compara con la competencia.
- Amenazas: Es todo aquel obstáculo o desafío externo por lo que puede atravesar una entidad y que le afectan de manera negativa.

A fin de tener una perspectiva sobre algunas de las posibles variables a considerar con esta herramienta, se presenta en la tabla 3 una lista de verificación del análisis FODA.

Tabla 5*Lista de verificación del análisis FODA*

Fortalezas internas potenciales	Debilidades internas potenciales
<i>¿Muchas líneas de producto?</i>	<i>¿Líneas de producto obsoletas o estrechas?</i>
<i>¿Amplia cobertura de mercado?</i>	<i>¿Incrementar los costos de manufactura?</i>
<i>¿Competencia en manufactura?</i>	<i>¿Plan de marketing deficiente?</i>
<i>¿Buenas habilidades de marketing?</i>	<i>¿Pérdida de la buena fe del cliente?</i>
<i>¿Competencias en sistemas de información?</i>	<i>¿Recursos humanos inadecuados?</i>
<i>¿Competencias en recursos humanos?</i>	<i>¿Sistemas de información inadecuados?</i>
<i>¿Costo de la ventaja de diferenciación?</i>	<i>¿Pérdida de dirección corporativa?</i>
<i>¿Estilo gerencial adecuado?</i>	<i>¿Luchas internas entre las divisiones?</i>
<i>¿Estructura organizacional adecuada?</i>	<i>¿Pérdida de control corporativo?</i>
<i>¿Administración financiera eficaz?</i>	<i>¿Administración financiera deficiente?</i>
<i>¿Otros?</i>	<i>¿Otros?</i>
Oportunidades potenciales en el entorno	Amenazas potenciales en el entorno
<i>¿Expandir el negocio central?</i>	<i>¿Ataques en los negocios centrales?</i>
<i>¿Explotar nuevos segmentos de mercado?</i>	<i>¿Aumento de la competencia nacional?</i>
<i>¿Ampliar la variedad de productos?</i>	<i>¿Aumento de la competencia extranjera?</i>
<i>¿Expandirse a mercados extranjeros?</i>	<i>¿Cambio en los gustos del consumidor?</i>
<i>¿Ingresar a nuevos negocios relacionados?</i>	<i>¿Derrumbe de las barreras al ingreso?</i>
<i>¿Integrarse de manera vertical hacia adelante?</i>	<i>¿Aumento de productos nuevos o sustitutos?</i>
<i>¿Integrarse de manera vertical hacia atrás?</i>	<i>¿Incremento de la rivalidad en la industria?</i>
<i>¿Ampliar el portafolio corporativo?</i>	<i>¿Nuevas formas de competencia industrial?</i>
<i>¿Reducir la rivalidad entre competidores?</i>	<i>¿Aumento en la competencia regional?</i>
<i>¿Hacer nuevas adquisiciones rentables?</i>	<i>¿Cambios en los factores demográficos?</i>
<i>¿Buscar un rápido crecimiento de mercado?</i>	<i>¿Cambios en los factores económicos?</i>
<i>¿Otros?</i>	<i>¿Otros?</i>

Nota: Charles y Gareth, (2005).

Cabe recalcar que esta matriz permite generar cuatro tipos diferentes de estrategias; inicialmente, las fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA). Para cada una de ellas se toma en cuenta un factor interno como externo, por lo tanto, el ajuste de estos y su desarrollo requerirá de un criterio acertado (David, 2008). La herramienta mencionada puede ser desarrollada como se presenta a continuación:

Figura 2

Matriz FODA



Nota: David (2008).

2.2.10.2. Modelo Canvas.

Esta herramienta holística fue creada con el fin de esquematizar una relación lógica entre cada uno de los componentes de una organización, así como de los factores que influyen en el éxito de esta, para ello, en su práctica se fomenta el análisis en equipo, la creatividad, y congruencia entre las variables a investigar. Cuando se diseña el modelo de negocio es fundamental tomar

en cuenta la estrategia, de ahí que sea vital conocer cómo opera el negocio y conocer las fortalezas y debilidades que presenta (Aldana et al. 2021, CONAF 2015, Ferreira 2015).

El modelo Canvas está conformado por nueve bloques los cuales desarrollan aspectos que permiten validar la viabilidad de un proyecto empresarial, estos se fundamentan en cuatro áreas principales, las cuales son: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad.

Figura 3

Modelo Canvas



Nota: Elaboración propia

Los nueve módulos básicos creados por Osterwalter en 2012 de acuerdo con la Fundación Natik Lum (2017), CONAF (2015), son:

- Segmento de los clientes/mercado: Los productos o servicios de una empresa están orientados a uno o varios segmentos del mercado a donde está dirigida la propuesta de valor, de ahí el valor de conocer en qué público se quiere orientar la empresa, debido a que esto permite satisfacer las necesidades de los clientes y aplicar diversas estrategias que mejoren la competitividad y reduzcan costos.
- Propuesta de valor: Es el conjunto de productos o servicios que generan valor para un segmento de la industria en específico. El objetivo es tratar de satisfacer las necesidades de los clientes mediante propuestas de valor, tomando en consideración más allá de que se vende, lo que quiere comprar el cliente.
- Canales: Las propuestas de valor van a llegar a los clientes por medio de canales de comunicación, distribución y venta, por tanto, es importante la forma en que la empresa establece el contacto con los clientes, esto para brindarles facilidades en el recibimiento del producto o servicio, así como para ofrecer una experiencia posventa positiva, a fin de que el cliente fidelice y repita la compra.
- Relaciones con clientes: Para tener éxito en dicho ámbito es necesaria una buena comunicación, para lo cual inicialmente hay que diferenciar los distintos tipos de relaciones de la empresa con cada segmento de cliente. Aquí es fundamental saber cuánto cuesta fidelizar o atraer al consumidor, ya que esto permitirá saber cuánto invertir en cada canal de comunicación y cuál será más útil para el negocio.
- Fuente de ingreso: Estos se generan cuando los clientes adquieren los productos o servicios que la empresa ofrece, para establecer de dónde salen estos ingresos el personal puede responder a cuestionamientos tales como: ¿de qué segmento de clientes proviene la mayor parte de estos? ¿cuáles medios de pago prefieren los clientes?

- Recursos clave: Hace referencia a los activos necesarios de acuerdo con el modelo de negocio, se pueden incluir los recursos materiales, intelectuales, humanos y económicos.
- Actividades clave: Considera las actividades más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione adecuadamente, resaltando si se cuenta con las capacidades necesarias y recursos claves para el desarrollo de estas. Entre las actividades se pueden destacar las de producción, plataforma, resolución de conflictos, entre otras.
- Socios clave: Existen una serie de personas o empresas con las que es necesario mejorar continuamente las relaciones comerciales, pueden ser con socios, alianzas o proveedores necesarios para el éxito del modelo de negocio; por tanto, se debe analizar cuáles son las asociaciones claves para empezar a crear un vínculo provechoso, donde se reduzcan los riesgos e incertidumbre y se mejore la compra de determinados recursos o actividades.
- Estructura de costes: Toma en cuenta lo que necesita un negocio para laborar, una vez realizada la puesta en marcha para hacer llegar al cliente la propuesta de valor. Este aspecto debe estudiar con anticipación asociaciones, actividades y recursos clave, ya que, al ser parte del motor de la empresa, representan los principales costos, entonces se sabrá donde se pueden hacer reducciones y con ello mejorar la sostenibilidad de la organización.

2.2.10.3. Matriz Ansoff.

La matriz de producto/mercado o matriz de crecimiento es una herramienta que permite identificar la relación existente entre los productos y el mercado donde se desenvuelve la

empresa; este instrumento ayuda a descubrir nuevas oportunidades de crecimiento a partir de la detección de estrategias de producto según las características de cada industria. Además, indica la dirección en que la empresa se mueve en relación de su posición, lo que permite que se integren los diferentes recursos de la entidad para lograr conseguir una ventaja competitiva (Malca et al. 2016, Mazaraki y Bosovskaya 2013, Martínez 2006).

La matriz de Ansoff está conformada por cuatro formas de crecimiento, las cuales se sintetizan de la siguiente manera:

Tabla 6

Modalidades de crecimiento empresarial según Ansoff

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo de producto
Nuevos mercados	Desarrollo de mercado	Diversificación

Nota: Elaboración propia.

Las estrategias presentadas en la Tabla 6 son definidas basándose en Morales y Slusarczyk (2016), Peris et al. (s.f.) de la siguiente manera:

- Penetración en el mercado: Esta se debe realizar cuando la participación en el mercado es baja o cuando el mercado está en crecimiento; con esta estrategia lo que se pretende es aumentar el volumen de ventas mediante la búsqueda de nuevos clientes en el mercado actual para los productos actuales, por tanto, para lograr una mayor participación se pueden implementar los descuentos por volumen, aumento de publicidad, tarjetas de fidelidad, entre otros.

- **Desarrollo de producto:** Significa el progreso de nuevos productos o nuevas marcas en un mercado ya existente, bien sea en el perfeccionamiento de nuevos modelos o tamaños; en este caso, la estrategia es útil en el sector tecnológico o en empresas con capacidad de investigación y desarrollo. Algunos ejemplos de esta pueden ser el perfeccionar las características técnicas de un producto, mejorar el atractivo estético e incrementar su eficiencia.
- **Desarrollo de mercado:** Se utiliza cuando el negocio cuenta con una importante participación en la industria y ha avanzado con suficientes productos, pero aún desea expandirse. Al comprobar el éxito de un producto se desea ampliar su comercialización a otros mercados geográficos o nichos de clientes; lo anterior puede ejecutarse por medio de exportación cambios de segmentos o buscar nuevos usos para sus productos.
- **Diversificación:** Se da al adquirir otra empresa o desarrollar un nuevo producto, servicio o marca. Generalmente, un negocio se diversifica cuando tienen excedentes de fondos, cuando carecen de alternativas de inversión o si se tienen malas expectativas sobre el futuro del mercado donde se opera. La diversificación conlleva al cambio de clientes, procesos productivos, tecnología, competencia y canales de distribución, por tanto, el conjunto de cambios físicos y organizativos afectará directamente a la estructura del negocio, representando una ruptura con el pasado.

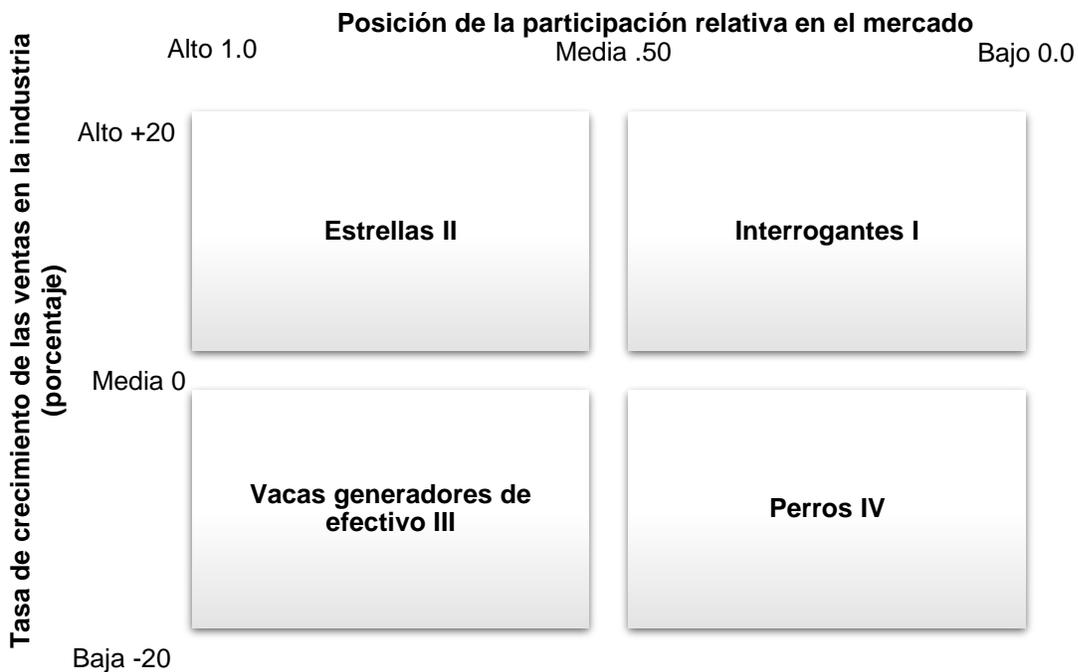
En consecuencia, según las modalidades de crecimiento de la matriz de Ansoff, se debe considerar que independientemente de en qué área se desarrolle la empresa, dicha herramienta es funcional al buscar el crecimiento empresarial, ya que permite una toma de decisiones considerando todas las direcciones en que puede avanzar la compañía y con ello trazar el camino a seguir.

2.2.10.4. Matriz BCG.

La matriz de crecimiento y participación, también llamada BCG, está definida por autores como Gutiérrez et al. (2012), David (2008), Kotler y Armstrong (2007) como un método de planeación, el cual mediante una presentación gráfica de cuatro cuadrantes evalúa las unidades estratégicas de las organizaciones, en términos tanto de tasa de crecimiento industrial como en la posición de participación relativa que posea en el mercado. Dichos cuadrantes se clasifican de acuerdo con la figura 4 en estrellas, vacas generadoras de efectivo, interrogantes y perros.

Figura 4

Matriz BCG



Nota: David, (2008).

De acuerdo con la ilustración anterior se pueden definir cada uno de los cuadrantes como:

- Interrogantes: Presentan una baja participación relativa, pese a ello, compiten en un mercado de crecimiento rápido, es por ello por lo que la necesidad de efectivo es alta, mientras que la generación de este es baja.
- Estrellas: Estas representan una alta participación relativa en el mercado y una alta tasa de crecimiento industrial, por lo que, a largo plazo, significa para la empresa mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad, de ahí la importancia de la inversión para mantener y fortalecer su posición dominante.
- Vacas generadoras de efectivo: Muestran una alta participación relativa en el mercado, sin embargo, la industria de crecimiento en este caso es lenta; en dicho cuadrante es necesario el que sea dirigido para mantener una posición sólida en el mercado, esto mediante el desarrollo de nuevos productos o por medio de la diversificación.
- Perros: Presentan baja participación relativa en el mercado y compiten en una industria donde el crecimiento puede llegar a ser lento o nulo. Por su posición débil, tanto interna como externamente, generalmente las empresas sufren por liquidaciones o reducciones, mediante los recortes de gastos.

2.2.10.5. PESTEL.

El concepto de análisis PESTEL según Mercado (2014), Martínez y Milla (2012), está definido como una herramienta de marketing utilizada para analizar y monitorear factores externos ubicados en el entorno del negocio y el impacto que estos tienen en la organización; aclaran que, si bien estos están fuera del control de la empresa, puede afectar directa o indirectamente el desarrollo futuro de la misma.

De acuerdo con Kotler (2013), este análisis está compuesto por seis factores, entre los cuales se encuentran:

- Factores políticos: Es la intervención del Gobierno en el funcionamiento y desarrollo de la empresa, principalmente por la generación de leyes y políticas que afecte a la entidad, bien sea a nivel nacional o internacional.
- Factores económicos: Hace énfasis en las variables macroeconómicas, ya que estas pueden afectar positiva o negativamente el desempeño de la organización, por tanto, se debe tomar en cuenta posibles variaciones en los ciclos económicos, ya sea por periodos de crisis o de auge dentro de la economía.
- Factores sociales: Se consideran elementos como cultura, religión, intereses, hábitos y preferencias de los consumidores, debido a que, al ser cambiantes y presentar constantemente nuevas tendencias, estos pueden afectar favorable o desfavorablemente los resultados que la empresa espera obtener.
- Factores tecnológicos: Por los niveles constantes de innovación en los mercados actuales, es necesario aprovechar los cambios tecnológicos que se puedan implementar en el negocio, ya que estos pueden traer consigo gran cantidad de beneficios mediante nuevas formas de energía o con nuevos programas informáticos.
- Factores ecológicos: Hace referencia a los cambios en tendencias sociales o regulaciones del gobierno en cuanto a la protección ambiental que puedan afectar al negocio, por ejemplo: leyes sobre gestión de residuos, uso de energías, emisión de gases, entre otros.
- Factores legales: Son aquellas leyes que la empresa de acuerdo con su razón de ser se ve en la obligación de cumplir; estas pueden afectar el proceso de producción o comercialización. Algunos de estos factores pueden ser la seguridad social, propiedad intelectual o licencias.

Dado los elementos anteriores, se puede decir que el análisis PESTEL es una herramienta de gran aplicación y uso para la definición de estrategia empresarial, ya que su aplicación permite evaluar el entorno donde se desarrolla la empresa, dando así una perspectiva más clara sobre el camino que debe tomar el negocio.

2.2.11. Modelo de implementación de la estrategia empresarial.

En el presente apartado se muestran algunos de los modelos que permiten el desarrollo de los objetivos empresariales para actuar de forma proactiva, a fin de mantener la ventaja competitiva y mejorar el crecimiento empresarial.

2.2.11.1. Cadena de Valor

El concepto de cadena de valor de Michael Porter, de acuerdo con autores como Garralda (2013), Francés (2001), esta herramienta de análisis estratégico proporciona un modelo de aplicación sistemática de la desagregación ordenada de actividades de la organización que determinan aquellos fundamentos que representan una ventaja competitiva.

Para Quintero y Sánchez (2006), la cadena de valor, aparte de identificar las principales actividades de generación de valor para los clientes, las actividades de apoyo permiten también identificar los costos en que incurre la empresa en la etapa del proceso productivo, lo que mejora la eficiencia de la empresa en el sector corporativo donde se encuentra.

El modelo propuesto por Porter permite analizar el desempeño de la organización, tomando en cuenta cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo, donde cada una de estas son fuente de posibles ventajas competitivas o de diferenciación (Gustavo, 2008). En la figura 5 se puede observar la cadena de valor sugerida por Michael Porter, donde se muestran las actividades anteriormente citadas.

Figura 5

Cadena de valor de Michael Porter



Nota: Gustavo, (2008).

De acuerdo con la ilustración anterior y según Gustavo (2008), se puede observar como las actividades primarias están relacionadas con la transformación de materias primas y productos terminados, así como todo esfuerzo para que este salga al mercado y se comercialice; las actividades primarias comprenden:

- Logística de entrada (recepción, almacenamiento y manipulación de materias primas).
- Procesos (Transformación de la materia prima al producto final).
- Logística de salida (Procesamiento de pedidos, despacho del producto finalizado e informes).
- Marketing y ventas (Publicidad, promoción, entre otras).
- Posventa (Asistencia técnica, garantía y mantenimiento).

Las actividades de apoyo van a sustentar las bases de las actividades primarias para poder potencializarse, si bien, estas son de apoyo, no quiere decir que sean menos importantes; entre estas se encuentran:

- Infraestructura de la empresa (Contabilidad, planificación, finanzas, entre otros).
- Administración de recursos humanos (Nuevo personal, capacitaciones, compensaciones)
- Desarrollo de tecnología (Nuevos productos y procesos, control, investigaciones de mercado, gestión de la tecnología).
- Compras y abastecimiento (Adquisición de materiales, espacios publicitarios, insumos y otros).

Según lo mencionado por Garralda (2013), Porter complementa el instrumento anterior, con un esquema llamado Sistema de valor, este clarifica la creación de valor dentro del sistema productivo de la empresa, tomando en cuenta los distintos agentes que lo componen; este permite identificar cuál es la importancia que tienen cada uno de los agentes para el consumidor final, estableciendo, además, las tendencias que se puedan dar respecto al cambio de importancia estratégica de los mismos.

2.2.11.2. Diagrama de Pareto.

Según lo expuesto por Ruiz (2009), Sociedad Latinoamericana para la calidad (2000) un diagrama de Pareto es una herramienta para separar gráficamente los aspectos significativos de un problema de aquellos que se consideran triviales, es decir, de acuerdo con el principio se destaca que el 80% de los problemas están dados por un 20% de causas, al tomar en cuenta esto, el equipo sabrá donde focalizar sus esfuerzos para mejorar y así eliminar las causas que provocan dichos problemas.

La ley 80/20 trae consigo gran cantidad de beneficios, al reducir el esfuerzo y permitir administrar mejor el tiempo de las tareas por realizar; el principal uso de este diagrama es que, mediante un gráfico de barras, se enumeran las categorías en orden descendente, de izquierda a derecha, estableciendo un orden de prioridades en la toma de decisiones, bien sea para el logro de objetivos o la resolución de problemas determinados (González, 2021).

Según la Sociedad Latinoamericana para la calidad (2000), el diagrama se puede utilizar cuando:

- Se desea identificar un producto o servicio para mejorar su calidad.
- Para identificar oportunidades de mejora.
- Se requiere identificar las causas de los problemas y establecer un orden de soluciones.
- Para evaluar los resultados de un proceso, es decir, el antes y el después.

Entonces, para la aplicación del proceso práctico de la ley de Pareto es necesario seleccionar las categorías para el análisis a realizar, ordenar los datos de mayor a menor para así mostrar la total de datos por condición, calcular que porcentaje representa cada una de las categorías según la totalidad, posteriormente se realiza el gráfico y se analiza cuáles son los pocos vitales (González, 2021).

2.2.11.3. Las cinco fuerzas de Porter.

Cuando un negocio desea implementar una estrategia empresarial, uno de los aspectos fundamentales en los que se piensa es en la competencia, de ahí la importancia de esta herramienta, la cual permite analizar y evaluar en qué nivel se encuentra la empresa respecto a organizaciones que laboran en el mismo sector.

Cabe destacar que las cinco fuerzas van a indicar cuál es la rentabilidad que presenta el negocio en el sector industrial, así como su intensidad en relación con la competencia, de este modo, se denotan las fuerzas predominantes para la formulación estratégica (Porter, 1997).

En la figura 6 se muestra los componentes de dicha herramienta.

Figura 6

Modelo de competitividad de Porter



Nota: Abreu (2018).

De acuerdo con Abreu (2018), Contreras (2018), Montes (2015), se puede definir cada una de las fuerzas de la siguiente manera:

- **Rivalidad entre competidores:** Son las relaciones de competencia entre empresas de la misma industria. Dicha rivalidad surge cuando una empresa se siente presionada o localiza una oportunidad de mejorar su posición, para ello las empresas utilizan diversas herramientas como la introducción de nuevos productos o servicios, mejoras en garantías y servicio al cliente, competencia de precios, entre otros.
- **Ingreso de productos sustitutos:** Muestra el nivel en que productos alternativos pueden llegar a suplir o reducir la necesidad de productos existentes; el objetivo en este caso es identificar con precisión cuáles productos o servicios cumplen la función de satisfacer una misma necesidad.

- Entrada de nuevos competidores: El nivel de amenaza respecto a nuevos competidores deberá de tomar en consideración dos aspectos, el primero de ellos es si las nuevas empresas pueden entrar fácilmente a competir, al no contar con barreras en el sector donde desean ingresar; y el segundo de ellos es la capacidad que posean los negocios ya establecidos para tomar medidas sobre los competidores entrantes. Si existen barreras y las organizaciones cuentan con medidas preventivas, entonces el riesgo se considera bajo.
- Negociación de los consumidores: Es el grado en que los clientes tienen la capacidad de influenciar sobre los oferentes; esto porque cuando un cliente con poder de negociación presiona a una empresa, bien sea por medio de la reducción de precios, aumento de la calidad o mejoras en el servicio, hace que la entidad aumente costos y reduzca sus utilidades. Para ello, al diseñar la estrategia empresarial, se vuelve fundamental identificar los tipos de clientes según la cadena de valor, para poder determinar su sensibilidad al precio.
- Negociación de los proveedores: Hace referencia al grado de intensidad con que los proveedores de un producto o servicio pueden influenciar sobre los consumidores, esto con la amenaza de un alza en los precios, la reducción en la calidad de los productos o incluso al limitar la capacidad del negocio para buscar condiciones ventajosas. En este caso, tomando en consideración que el poder de negociación de cada proveedor es diferente, es relevante al plantear la estrategia definir cuáles son los proveedores y posteriormente conocer el poder de negociación de cada uno de estos por separado. Al poder medir la intensidad que posee para el negocio cada una de las fuerzas de Porter, se podrá analizar los recursos necesarios para potencializar las fortalezas del negocio,

permitiendo ir un paso por delante de los competidores, de ahí que en un mercado desafiante sea necesario administrar eficientemente los recursos que hoy se consideran limitados.

2.2.11.4. Cuadro de mando integral o balance scorecard.

Para Martínez y Gutiérrez (2005), Kaplan y Norton (2000), Dávila (1999), el cuadro de mando integral nació como un sistema de gestión empresarial para cubrir ineficiencias relacionadas con indicadores tradicionales, principalmente los financieros, pese a ello, con el pasar de los años se ha convertido en una herramienta para facilitar la implementación de estrategia empresarial con un marco de actuación donde se ve traducida la visión del negocio, junto con los indicadores que marcan la dirección de la empresa al corto y largo plazo.

De acuerdo con Berríos y Flores (2018), Villa (2015), este sistema de gestión presenta una serie de beneficios, entre los cuales se pueden destacar:

- Se traduce la visión y las estrategias en medidas concretas de acción.
- La comunicación y vinculación de los objetivos estratégicos a todo el personal.
- Mejoras en indicadores financieros.
- Se redefine la estrategia con base en los resultados.
- Integración de información de distintas áreas del negocio.

Las perspectivas del cuadro de mando integral según Pedrini (2022), Berríos y Flores (2018) están definidas como:

- Perspectiva financiera: En la construcción del cuadro de mando integral, los objetivos financieros de las unidades de negocio deben estar vinculados con la estrategia empresarial, por tanto, estos servirán de enfoque para las demás perspectivas, de ahí que se considere que cada medida tomada en cuenta deberá tener una relación de causa y efecto que culmina en la mejora del actuar financiero.

- Perspectiva del cliente: Las empresas buscan identificar los segmentos de clientes y mercados donde va a competir; con dicha perspectiva las empresas consideran indicadores como satisfacción, fidelidad, retención, entre otros. Además, se mide de forma explícita las propuestas de valor a los consumidores e industria donde se desenvuelve el negocio.
- Perspectiva del proceso interno del negocio: Se centra en la mejora de procesos operativos existentes, por lo que se recomienda que los directivos definan una cadena de valor completa de los procesos internos que se consideran claves o necesarios, iniciando con el proceso de innovación y culminando con el servicio posventa.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Proporcionan la infraestructura para el alcance de los objetivos faltantes en las tres perspectivas anteriores y con ello mejorar y crecer a largo plazo. Esta perspectiva incluye motivación, competencias, habilidades, clima organizacional y sistemas de información.

Por tanto, la aplicación exitosa de un cuadro de mando integral permitirá comunicar la estrategia del negocio mediante un conjunto de indicadores financieros y no financieros, permitiendo la ejecución de objetivos y metas mediante inductores críticos que permiten alinear las acciones, iniciativas e inversiones para el alcance de estos (Berríos y Flores, 2018).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del capítulo III, en primera instancia, se describe el enfoque mediante el cual se desenvuelve la investigación, seguido de, los tipos de estudios utilizados, así como las fuentes e instrumentos de investigación empleados en la obtención de información; y, por último, se define conceptual, operacional e instrumentalmente las variables de investigación.

3.1. Enfoque de investigación

Para la presente investigación se usó un enfoque mixto, donde de acuerdo con Johnson y Onwuegbuzie (2004), Hernández et al., (2014), los métodos mixtos son un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos, donde el investigador combina técnicas de investigación tanto cualitativas como cuantitativas, de acuerdo con la integración obtenida de los datos se realizan las respectivas inferencias.

Del enfoque mixto surgen dos métodos, la investigación cualitativa, la cual permite acceder a información sobre los comportamientos, percepciones, interacciones entre las personas, esto permite tener una visión general sobre el tema de estudio. Según Ruiz (2012), Parcker (2013), Hernández et al., (2014), el análisis cualitativo es una metodología de reconceptualización, donde mediante el análisis y recolección de datos se capta el origen y proceso de la interacción entre individuos, esto lleva a afinar las preguntas de estudio e incluso identificar nuevas interrogantes.

Por parte de la investigación cuantitativa es de destacar que esta se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos, permitiendo el uso de herramientas matemáticas y estadísticas, a fin de cuantificar el problema de estudio. Para González y Antonio (2010), Hernández et al., (2014) el estudio cuantitativo utiliza la recolección de datos a fin de obtener

probabilidades, de acuerdo con el nivel de precisión que se necesite se establecerán las pautas de comportamiento y se probarán diferentes teorías.

Al emplear ambos métodos se logró conocer con mayor precisión el fenómeno de estudio, esto porque se aprovechan las ventajas de cada uno, minimizando así posibles debilidades, lo que lleva a resultados más completos y precisos.

3.2. Tipo de estudio

En el siguiente apartado se presenta los tipos de estudio utilizados en el presente seminario, así como la conceptualización correspondiente para una mejor comprensión del tema. Cabe recalcar que la definición del tipo de estudio es una pieza fundamental del trabajo de investigación, ya que es necesario para llevar el hilo de la información de forma lógica y correcta, todos los datos deben estar relacionados y complementarse para llegar a un objetivo final claro y conciso, además de ayudar a definir cuáles son las técnicas y herramientas que se emplean.

3.2.1 Estudio descriptivo

Según Hernández, et al. (2014), lo que se busca principalmente es detallar las características, ya sea de procesos, objetos o cualquier tipo de cuestión que se someta a un análisis. Es un método de recolección de información que permite mostrar los sucesos y relaciones tal y como son en realidad. Por tanto, este está enfocado en mostrar y definir, más que en analizar y establecer relaciones, por lo que se podría decir que cuenta con menos profundidad.

3.2.2 Estudio exploratorio

De acuerdo con Hernández, et al. (2014), estos se realizan cuando el objeto de la investigación no ha sido estudiado en profundidad, o ha sido estudiado vagamente, es decir, no se encuentran escritos extensos sobre el problema en estudio, y se debe empezar desde las bases para poder construir todo el estudio, a diferencia de otros tipos de investigación que ya cuentan con bases sólidas o bien estudiadas, por lo que permite realizar un trabajo más específico en cuanto a información se refiere.

3.3. Fuentes e instrumentos de investigación

En el siguiente apartado se muestran las fuentes e instrumentos de investigación que fueron consultados para el desarrollo del seminario llevado a cabo en ASOPRODISPI.

3.3.1. Fuentes de información

Durante el desarrollo del actual seminario se tomó en consideración información obtenida de diferentes fuentes, mismas que se clasifican como primarias y secundarias para el desarrollo del trabajo.

3.3.1.1. Fuentes de información primarias.

Dentro de este concepto se incluyen aquellos datos proporcionados de fuentes directas, lo que permite conocer los hechos de una manera más verídica (Del Cid, et. al., 2011). Para el presente estudio se obtiene información por medio de entrevistas, cuestionarios y análisis de documentación perteneciente a ASOPRODISPI.

3.3.1.2. Fuentes de información secundarias.

Se definen como recolección de información que ha sido elaborada por medio de datos recolectados o publicados por otras personas, como libros e informes. (Gómez, 2014). Para el presente seminario se consultaron libros de diferentes autores, sitios web y revistas.

3.3.2. Instrumentos de Investigación

Los instrumentos de investigación son herramientas que permiten la recolección de la información necesaria para medir las variables del estudio y con ello, dar respuesta al problema de investigación planteado. Según Yuni y Urbano (2014), dichos instrumentos son de vital relevancia para dar justificación válida a las conclusiones teóricas; por ende, estos deben ser objetivos y confiables, permitiendo a los resultados obtenidos ser útiles y legítimos. Para el desarrollo del presente estudio se emplean instrumentos de investigación; tales como, la entrevista, el trabajo de campo y el taller participativo.

3.3.2.1. Entrevista.

Es una técnica de investigación que permite obtener información por medio de la comunicación, de esta manera, es posible comunicar experiencias, ideas, etc. Asimismo, al tener información proporcionada por los propios sujetos, resulta más favorable tener un acceso directo a la realidad de estos (Yuni y Urbano, 2014). Por lo anterior, se desarrolla la entrevista como instrumento de investigación a fin de obtener mayor libertad, profundidad y flexibilidad en la comunicación entre el sujeto y los investigadores.

3.3.2.2. Trabajo de campo.

Se basa en la observación y recolección de la información. Según Yuni y Urbano (2014), la observación permite captar a través del ojo humano junto con los otros sentidos, a fin de ordenar y dar sentido a lo percibido; por lo que, este procedimiento es empleado para entender la realidad, entrando en contacto con el sujeto.

3.3.2.3. Taller participativo.

Es una herramienta que permite promover el aprendizaje colectivo generando información valiosa; es decir, implica un intercambio de opiniones e ideas en el cual se respeten las diferencias, tomando en cuenta los aportes de todos los sujetos (Costa, et al., 2015).

3.3.3. Sujetos de información

Los sujetos de información son aquellas personas, ya sean físicas o jurídicas, que poseen y brindan la información requerida para el desarrollo de la investigación; por ende, van a suministrar los datos que permiten la obtención del conocimiento (Barrantes, 2007).

Para efectos del presente estudio se consideran como sujetos de información aquellas personas con relación a ASOPRODISPI; dado que, estos poseen la información requerida para el desarrollo de una estrategia empresarial adecuada a la realidad de la organización; para ello, serán considerados: el presidente de la Asociación, el encargado de oficina, el encargado de planta, y los micro y pequeños productores agrícolas.

3.4. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de variables

En el presente apartado se muestran las variables utilizadas en el estudio, a fin de que den respuesta a las preguntas de investigación de acuerdo con los objetivos planteados y así analizar las estrategias que contribuyan a una mejora integral de la gestión en ASOPRODISPI.

3.4.1. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable diagnóstica empresarial

Para este seminario, y según lo planteado por los autores Cummings y Worley (2007); Oriol (2008); Portugal, (2017), el diagnóstico empresarial es una herramienta que permite conocer la situación actual de una organización y los problemas que imposibilitan su progreso, lo anterior, como consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma, lo que brinda información sobre sus puntos fuertes y débiles.

La operacionalización de esta variable se medirá de acuerdo con los indicadores establecidos tales como rendimiento, productividad, herramientas, tecnología, y gestión de proyectos, los cuales servirán para estudiar el fenómeno de estudio indicado. Respecto a la instrumentalización se recolectará la información mediante entrevistas al personal de la organización y por medio de un análisis documental para el cual se utilizarán bases de datos, artículos científicos, libros, entre otros.

3.4.2. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable análisis FODA

De acuerdo con varios autores y para efectos del presente seminario, se plantea el concepto de análisis FODA como una herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a

ponderar la combinación de análisis internos y externos, por tanto, considera las fortalezas y debilidades de los recursos, las oportunidades comerciales y las amenazas externas (Coulter, 2013; David, 2008; Thompson y Peteraf, 2012).

Esta variable se operacionalizó por medio de indicadores propios de la herramienta, tales como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio, estos permitirán sintetizar la información para una mejor toma de decisiones. En cuanto a la instrumentalización de la variable, se realizará por medio de entrevistas y un taller al personal de la organización para la obtención de información desde fuentes primarias.

3.4.3. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable análisis PESTEL

Para efectos de la investigación y tomando en cuenta la definición de varios autores, se conceptualiza el análisis PESTEL como la identificación de las variables externas de la empresa que se deben tener en cuenta en el desarrollo de esta, ya que estas pueden afectar el desarrollo futuro de la organización al mantener el grado de realización relativamente incierto (Martínez y Milla 2012; Steffens, 2017).

La operacionalización de esta variable se ejecutó mediante los siguientes indicadores: actores externos, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos, los cuales son propios de la herramienta PESTEL. Con respecto a la instrumentalización, se llevará a cabo un taller de participación para el personal de la organización a fin de lograr la colaboración e integración de los participantes para el desarrollo y una mejor comprensión del tema de estudio.

3.4.4. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable herramientas de planeación

Las herramientas de planeación son los programas o instrumentos que permiten identificar las tareas que se encuentran pendientes y, con ello, facilita la creación de esquemas que permitan guiar el desarrollo de las acciones; por lo que, sirven como guía para que los gerentes puedan alcanzar sus planes. Dichas herramientas se pueden clasificar en cuantitativas (utilizan métodos matemáticos) o cualitativas, que se encuentran basadas en las apreciaciones (Ceballos, 2018; Universidad San Marcos, s.f.).

La variable definida como herramientas de planeación se operacionalizó con indicadores tales como: objetivos, misión y visión, ya que servirán para medir el nivel de estas herramientas. Por la parte de instrumentalización, la información será recolectada por medio de un análisis documental, para el cual se usarán bases de datos, artículos científicos, libros, entre otros.

3.4.5. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable estrategias competitivas

Según Andrews (2000); Porter (2000); Villalba (2003), y para efectos de la investigación, las estrategias competitivas son un conjunto de aquellas características o recursos que la empresa debe desarrollar para obtener mejores resultados frente a sus empresas competidoras; es decir, son las distintas posibilidades que posee una organización para lograr posicionarse en el mercado.

La operacionalización de esta variable se ejecutó mediante los siguientes indicadores: ventaja competitiva, liderazgo en costes, diferenciación y segmentación. Con respecto a la

instrumentalización, se llevará a cabo un taller de participación para el personal de la organización a fin de lograr la colaboración e integración de los participantes para el desarrollo y una mejor comprensión del tema de estudio.

3.4.6. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable

costos

Para efectos de esta investigación y de acuerdo con Altahona (2009); Fullana y Paredes (2008); Pietro et al., (2006), los costos son el valor del sacrificio monetario incurrido en el proceso interno de la empresa en la producción, obtención y transformación de bienes o servicios, sin considerar gastos de operación.

La operacionalización de esta variable se ejecutó mediante los siguientes indicadores: aprovechamiento de la capacidad instalada, control de inventario y presupuesto. Con respecto a la instrumentación, se llevará a cabo un análisis documental sumado con trabajo de campo para completarlo, para los cuales será necesario el personal de la organización, además de bases de datos, artículos científicos, libros, entre otros.

3.4.7. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable

ingresos

Los ingresos corresponden a las entradas de dinero que posee una empresa, normalmente se originan de las ventas que dicha organización es capaz de realizar; ya sean, de contado o a crédito. Por lo anterior, los ingresos representan una ganancia que se obtiene a través de un cobro monetario (Guajardo y Andrade, 2008; Polemi, et al., 1994).

Por su parte, la operacionalización de la variable ingresos se medirá mediante los indicadores de captación de ingresos de origen local, incentivos económicos y la cantidad de ventas; esto ayudará a tener una mejor visión de la situación de dinero entrante en la empresa.

Además, para la instrumentalización será mediante un análisis documental sumado con trabajo de campo para completarlo, para los cuales será necesario el personal de la organización, además de bases de datos, artículos científicos, libros, entre otros.

3.5.8. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable rentabilidad

De acuerdo con Aguirre et al. (1997); Gitman (1997), la rentabilidad es la relación entre los ingresos y costos de la empresa, generados a partir del uso de activos en las actividades productivas, dicha rentabilidad está relacionada directamente con el beneficio que se desea obtener para un eficiente desarrollo empresarial.

Esta variable se operacionalizará a partir de los indicadores de: rendimiento de activos, tasa interna de retorno, índice de rentabilidad y rendición de cuentas. Así mismo, se instrumentalizará mediante trabajo de campo y un análisis documental derivado de bases de datos, artículos científicos, libros, entre otros.

3.5.9. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable procesos administrativos

Los procesos administrativos se definen como los pasos o planeación necesaria para guiar la dirección de las organizaciones; funciona como un control y una guía para el cumplimiento de los objetivos propuestos por las empresas, incluye tanto técnicas, como

herramientas y conocimiento, todo esto mediante el uso correcto de los recursos disponibles (Cano, 2017; Bernal y Sierra, 2008).

Esta variable se operacionalizará mediante las variables de nivel de satisfacción del personal, comunicación interna y clima organizativo. Y se instrumentalizará con trabajo de campo con el personal de la empresa siendo parte del instrumento.

3.5.10. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable procesos operativos

Los procesos operativos son aquellos que están ligados directamente con la satisfacción del cliente, por ende, permiten elaborar o añadir este valor agregado que es requerido para satisfacer las necesidades de los consumidores. En sí, estos procesos permiten tomar las entradas de la empresa para, finalmente, entregar un resultado terminado, el cual a su vez puede ser la entrada de otro proceso, de ahí que, estas tareas se encuentren encadenadas entre sí (Beltrán, et al., s.f.; Lucas, 2014; Carmona y Domínguez, 2013).

Para la variable de procesos operativos, la operacionalización se realiza a través de las variables de entrega a tiempo, rendimiento de calidad, tasa de rechazo, tasa de devoluciones, utilización de capital de la capacidad disponible. Por parte de la instrumentalización de la variable se recolectará información mediante trabajo de campo con la colaboración del personal de la organización.

3.5.11. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Según Altair (2005); Dávila (1999) y para efectos del presente estudio, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento indica que el capital humano, los sistemas, recursos materiales y clima organizacional son fundamentales para la creación de valor y éxito en las organizaciones, así como para el logro de las estrategias empresariales.

En cuanto a la operacionalización de esta variable, se contemplaron los siguientes indicadores: innovación de procesos, formación y capacitación de empleados, así como el clima organizacional. Para la instrumentalización de esta variable se realizará por medio de trabajo de campo con el personal de la organización.

3.5.12. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable perspectiva procesos internos

Los procesos internos en el Cuadro de Mando Integral se encuentran enfocados en los atributos que posee el producto o servicio que diferencian a la empresa de su competencia, es decir, en el valor agregado que el cliente puede obtener de la organización, para cumplir con sus expectativas. Lo anterior, se puede llevar a cabo, tanto con procesos nuevos, como con la mejora de los ya existentes (Acosta, et. al., s.f.; Cáceres, 2012; Kaplan y Norton, 2000).

Esta variable se operacionalizó a partir de indicadores tales como el tiempo de inactividad del proceso, las nuevas innovaciones, la calidad y los plazos precisos para el desarrollo de los productos. La instrumentalización de esta variable se realizará a través de trabajo de campo con la colaboración del personal de la organización.

3.5.13. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable *perspectiva clientes*

El o los clientes pueden ser definidos como la persona o entidad que adquiere bienes y servicios, o también algunos autores los definen como el activo más importante de una empresa. Existen los llamados clientes internos que serían los colaboradores de la misma organización, y los clientes externos que ya se refieren a los sujetos que reciben los servicios o productos de la compañía (Alcázar, 2009; Rahman y Safeena, 2016).

Esta variable se operacionalizó mediante los indicadores de cantidad de clientes, la satisfacción del cliente, porcentaje de nuevos clientes y el porcentaje de pérdida de clientes. Por su parte, la instrumentalización de esta variable se llevará a cabo mediante trabajo de campo con la participación del personal de la organización.

3.5.14. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable *perspectiva finanzas*

La variable finanzas, siguiendo lo mencionado por Dahlquist y Knight (2022), se podría definir como el análisis de la gestión del dinero; el término finanzas puede tener un uso amplio, tanto para referirse a un movimiento financiero, un préstamo o también puede ser un sustantivo para hablar de toda la industria financiera. Las finanzas se pueden utilizar a manera de instrumento para mejorar la toma de decisiones en lo que respecta a dinero o banca.

La operacionalización de la variable finanzas se ejecutó a partir de los indicadores de tasa de crecimiento de los ingresos, ciclo de conversión de efectivo, y ganancia neta. Con

respecto a la instrumentalización se obtendrá con trabajo de campo, en el cual tendrá participación el personal de la organización.

3.4.15. Definición conceptual, operacional e instrumental de la variable indicadores de desempeño

De acuerdo con varios autores y para efectos de la presente investigación los indicadores de desempeño son la relación entre variables cuantitativas y cualitativas que permiten establecer la comparación de elementos en diferentes combinaciones, al analizar los datos se brindan los resultados y rendimientos respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas (Beltrán Jaramillo, 1998; Bruusgaard, 1995).

La operacionalización de dicha variable contempló indicadores tales como satisfacción del cliente, competencias específicas de los puestos de trabajo y conocimientos técnicos y formación. Además, se instrumentalizará por medio de trabajo de campo con el personal de la empresa.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En el presente apartado se muestra el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el trabajo realizado, aquí se analizan las fortalezas y limitaciones del estudio, así como también se brinda una serie de conclusiones y recomendaciones para investigaciones futuras. Este análisis garantiza que los hallazgos sean significativos y útiles con el fin de que puedan ser aplicados en la práctica para una mejor comprensión y solución del problema de investigación.

4.1. Diagnóstico de ASOPRODISPI en el área administrativa, operativa y financiera

Como primer punto a desarrollar en el análisis e interpretación de los resultados, se tiene el diagnóstico situacional de la Asociación de Productores del Distrito de Pilas en sus diferentes áreas, tales como la administrativa, operativa y financiera, con el fin de detectar aspectos de mejora. Cabe destacar que la información fue recaudada por medio de herramientas aplicadas a la organización en conjunto de sus colaboradores.

4.1.1. Análisis PESTEL

El uso del análisis PESTEL permite ejecutar una evaluación de la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de las empresas. Con ello, se identificaron elementos externos que afectan tanto el presente como el futuro de las operaciones. El resultado de este análisis sirvió para detectar amenazas y debilidades, las cuales pueden complementar el análisis FODA de la organización.

Político

A continuación, se presentan algunas regulaciones gubernamentales que intervienen en la operatividad y rendimiento de la asociación, estos factores están relacionados con el aspecto político que influyen en las acciones de Asoprodispi.

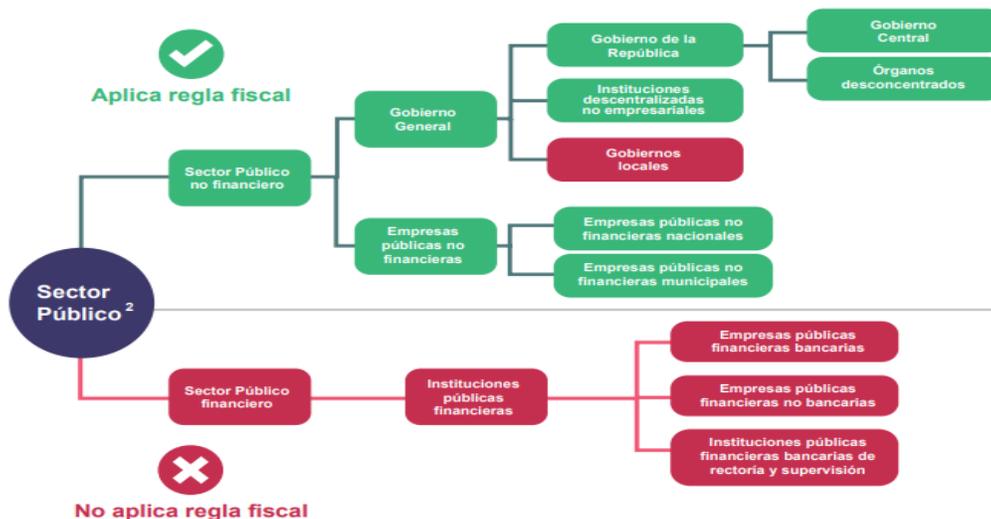
Regla fiscal

De acuerdo con Conejo & Cardoza (2020), la regla fiscal o Ley de fortalecimiento de las finanzas públicas (N.º 9635), es un instrumento que busca equilibrar las finanzas públicas al asegurar la sostenibilidad de la deuda pública, lo anterior, mediante la limitación de que el gobierno incurra en desequilibrios fiscales que lleven al aumento de la deuda y limite el desempeño del país, por tanto, se busca como prioridad fomentar la inversión y el crecimiento de la producción nacional.

Cabe destacar que de acuerdo con la Dirección General de Presupuesto Nacional (2023) esta es aplicable para aquellas instituciones pertenecientes al sector público no financiero. En la figura 7 se muestran los sectores en los que aplica y no aplica la regla fiscal.

Figura 7

Regla fiscal en Costa Rica



Nota: Dirección General de Presupuesto Nacional (2023)

Una de las empresas sobre las cuales afecta directamente esta ley es el Consejo Nacional de Producción (CNP), de acuerdo con Arce (2022), es un ente que arrastra cuentas

por cobrar desde más de cinco años, esto limita a la entidad para pagar oportunamente a los productores costarricenses la compra de frijoles, por tanto, el productor nacional ante esta falta de compra se ve afectado por los granos importados de países como Nicaragua, Estados Unidos y China, los cuales cuentan con precios más bajos en relación con los altos costos de producción de Costa Rica.

Alianza del Pacífico

Según el Ministerio de relaciones exteriores y culto de la República de Costa Rica (2022) la Alianza del Pacífico como Tratado de Libre Comercio (TLC) es una iniciativa que busca la integración regional al permitir la libre circulación de bienes y servicios entre sus miembros. En el caso de Costa Rica, se cuenta con TLC con cuatro de los miembros actuales de la Alianza del Pacífico a los cuales hoy dirige el 7,5% de las exportaciones, con una inversión extranjera directa de 7,7% del periodo 2017-2021.

Si bien, el panorama desde el gobierno es bastante alentador, muchos agricultores nacionales se encuentran preocupados por las condiciones de competencia que tendrá la producción del país si se compara contra países de gran escala como lo son Perú, Colombia, Chile y México (Díaz, 2022).

Muchas de las organizaciones líderes del sector agrícola se encuentran en oposición, ya que indican que, si Costa Rica se adhiere a este tratado, se exceptuarían los productos y aranceles ya negociados de forma bilateral con los países miembros, es decir, el país eliminaría los impuestos cobrados en las fronteras para el ingreso de producto agrícola al país, acto realizado con el fin el proteger hasta el día de hoy la producción nacional (Pomadere, 2022).

Incentivos públicos

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) brinda reconocimientos monetarios por beneficios ambientales orgánicos a través del Departamento de producción orgánica, esta

ayuda tanto para personas físicas y jurídicas; el monto para el año 2021 fue de ₡451 581 293 a 328 operadores de micro, pequeñas y medianas empresas agricultoras.

Cabe destacar que el área de producción utilizada para esta iniciativa fue de más de novecientas cincuenta hectáreas, de las cuales ciento treinta y cuatro proyectos fueron liderados por mujeres y ciento ochenta y nueve por hombres; lo anterior, vinculado con el compromiso asumido por parte de cada uno de los productores para proteger el ambiente y la salud, esto mediante el registro de los procesos, costos de certificación e inspecciones constantes (Presidencia de la República de Costa Rica, 2022).

Económico

En el siguiente apartado se explicarán algunas variables de conformidad con el aspecto económico que afectan actualmente a ASOPRODISPI, bien sea positiva o negativamente tanto a nivel país como internacionalmente.

Índice de crecimiento económico

En los últimos dos años a nivel global, la economía ha presentado una desaceleración económica notable, particularmente por las presiones de choques externos como lo es la baja en precios de materias primas, así como el endurecimiento de las políticas monetarias. Para el 2022 el país presentó menos dinamismo, como consecuencia de la pandemia del año anterior, el Producto Interno Bruto (PIB) creció poco, considerando que el logrado en el 2021 fue de 7,8% para este fue tan solo de 4,3% es decir, un 3,5% menos, lo que genera una afectación directa en la rentabilidad de muchas empresas (Banco Central de Costa Rica, 2023).

Cabe destacar que cuando se hace referencia al crecimiento económico actual, no se debe generalizar al creer que es un sinónimo de oportunidad para todos, ya que este se ha concentrado en algunos sectores donde se centraliza la riqueza, volviendo al sistema económico poco uniforme. Núñez (2023) indica que organizaciones internacionales tales como

el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) señalan que el crecimiento económico ha presentado niveles de desaceleración, lo que afecta radicalmente a aquellos países en vías de desarrollo como Costa Rica. En este sentido, el mismo autor menciona que de acuerdo con la CEPAL el crecimiento para el 2023 en el país presenta proyecciones de 2,3%, lo que resulta poco para lograr resolver los problemas que se presentan en la nación.

Evolución del PIB

A lo largo del 2021 la tasa de crecimiento interanual alcanzó un porcentaje de 10%, pese a ello en los primeros tres meses del 2022 hubo un considerable descenso alcanzado el 8,08% para pasar al tercer trimestre del mismo año a un 3,30%, al caer la tasa del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) la demanda interna de Costa Rica también decrece, lo anterior según Núñez (2023).

Para el 2023, el Banco Central de Costa Rica (2023) proyecta que el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) sea de 2,7%, misma cifra de octubre el año anterior, mientras que para el 2024 se espera que este alcance un crecimiento de 3,5%; dichas estimaciones fueron presentadas en el Informe de Política Monetaria (IPM) en enero del presente año.

Volatilidad en el tipo de cambio

Actualmente, el tipo de cambio en Costa Rica ha presentado comportamientos con tendencia a la baja, de acuerdo con Núñez (2023), se proyecta que este se mantenga estable, lo que genere una mayor circulación de dólares en el mercado nacional.

El comportamiento errático del valor del colón respecto al dólar ha generado un fortalecimiento en la moneda costarricense; para el presente año se indica que los niveles alcanzados son similares a los previos a la pandemia por Covid-19, el porqué de esto se debe a factores como las inversiones extranjeras directas en operaciones productivas, principalmente en zonas

francas, así como el efecto sobre de materias primas nacionales en los bonos del tesoro; además de ello, el país ofrece intereses del 9% en la inversión a corto plazo de eurobonos mientras que países como Estados Unidos ofrecen inferiores al 4,75%. Por otra parte, la reforma fiscal ha tenido efectos positivos repercutiendo directamente en un tipo de cambio más estable (Cantillo 2023).

Tomando como punto de referencia el año 2022, Bermúdez (2023) indica que en los inicios de ese año el colón pasó de ₡645 a ₡693 de enero a julio, presentado uno de los mayores crecimientos del periodo, alcanzando uno de los máximos valores en la historia del país. Pese al alza en el semestre, para el segundo del año hubo un dramático descenso de casi ₡100.

En febrero y marzo de 2023, el tipo de cambio ha mantenido una constante tendencia al alza en la compra, lo anterior se puede observar en la ilustración 8.

Figura 8

Tipo de cambio de compra y de venta del dólar de los Estados Unidos de América en colones costarricenses:

	TIPO CAMBIO COMPRA	TIPO DE CAMBIO VENTA
15 Feb 2023	564,54	571,70
16 Feb 2023	560,53	568,07
17 Feb 2023	558,05	564,84
18 Feb 2023	556,68	563,74
19 Feb 2023	556,68	563,74
20 Feb 2023	556,68	563,74
21 Feb 2023	555,94	562,13
22 Feb 2023	557,94	563,30
23 Feb 2023	559,63	566,93
24 Feb 2023	560,05	565,99
25 Feb 2023	558,05	565,39
26 Feb 2023	558,05	565,39
27 Feb 2023	558,05	565,39
28 Feb 2023	556,40	564,27
29 Feb 2023		
1 Mar 2023	555,10	562,73
2 Mar 2023	553,21	562,15
3 Mar 2023	555,78	561,81
4 Mar 2023	551,97	559,42
5 Mar 2023	551,97	559,42
6 Mar 2023	551,97	559,42
7 Mar 2023	550,68	557,21
8 Mar 2023	547,00	554,33
9 Mar 2023	548,59	554,28
10 Mar 2023	544,79	552,56
11 Mar 2023	545,13	552,12
12 Mar 2023	545,13	552,12
13 Mar 2023	545,13	552,12
14 Mar 2023	543,70	550,11
15 Mar 2023	542,74	550,08

Nota: Banco Central de Costa Rica (2023).

La apreciación del colón en los últimos meses, de acuerdo con la Cámara de Industrias de Costa Rica (2023) trae una serie de consecuencias, entre ellas la afectación directa a exportaciones, al turismo, y competitividad en los sectores productivos que compiten en el mercado local como las MIPYMES.

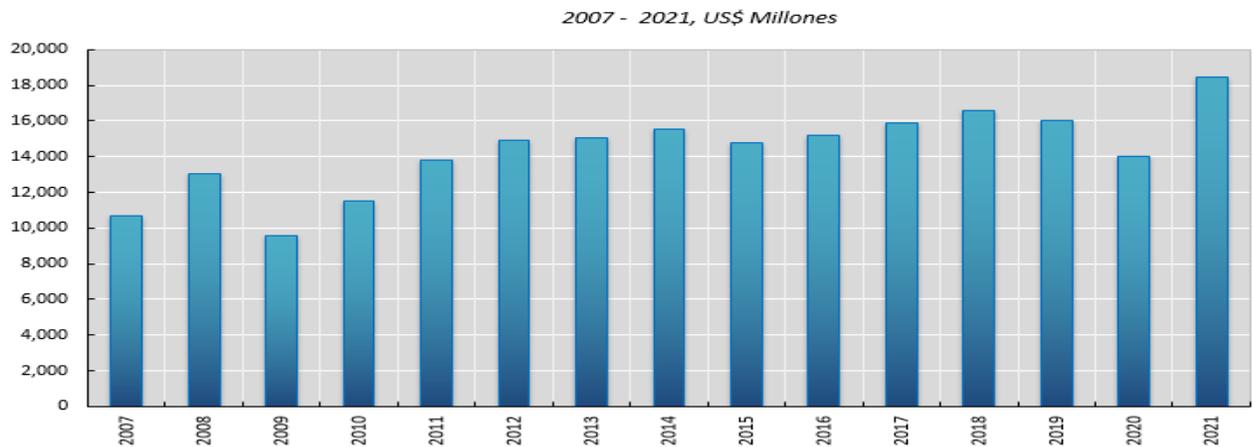
Aumento en las importaciones

Costa Rica hoy es vulnerable debido a la alta dependencia de productos importados, tales como granos y fertilizantes. En el caso de la producción de granos, bien sea arroz, frijoles o maíz, tras la falta de financiamiento adecuado, así como distintas políticas públicas, hizo que muchas familias y empresas productoras no pudieran competir con la producción internacional.

En la figura 9 se muestra la evolución y crecimiento en cuanto a importaciones de bienes en el país.

Figura 9

Costa Rica: Importaciones totales de bienes

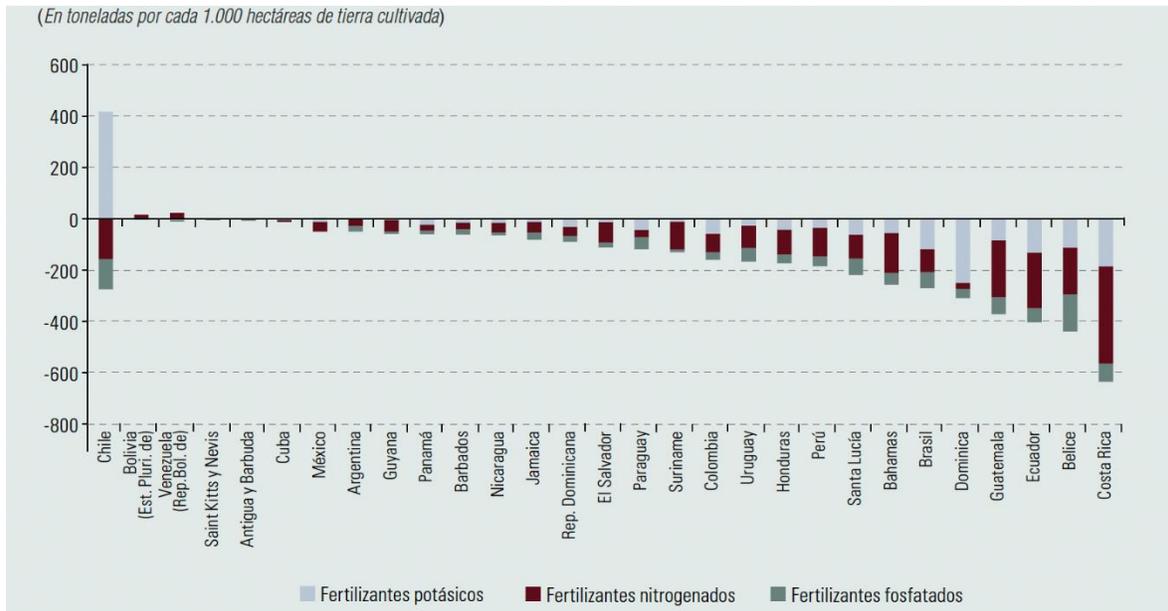


Nota: Ministerio de Comercio Exterior (2023)

En el caso de los fertilizantes, Molina (2023) indica que el precio de estos es crítico para micro y pequeños productores, ya que a pesar de que en general Latinoamérica importa gran cantidad de estos insumos, Costa Rica es una de las naciones más expuestas al aumento de precios, esto por la alta dependencia a la importación de este y el uso intensivo.

Figura 10

América Latina y el Caribe: comercio neto de fertilizantes



Nota: Molina (2023)

Además del uso de fertilizantes, se le añade que el país utiliza más plaguicidas por hectárea en comparación con los países de América que forman parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Esta tendencia plantea un peligro significativo para la salud humana y el medio ambiente, ya que, el uso excesivo de plaguicidas en el país genera un aumento del 93% en el riesgo de padecer problemas debido exposición crónica a productos químicos tóxicos y enfermedades relacionadas con la exposición a plaguicidas, como el cáncer, los problemas respiratorios y las enfermedades neurológicas. Además, el uso excesivo de plaguicidas contribuye a la contaminación del suelo y del agua, afectando a la biodiversidad y la calidad de los recursos naturales, junto con ello, el riesgo de contaminación de alimentos y la reducción de la fertilidad del suelo.

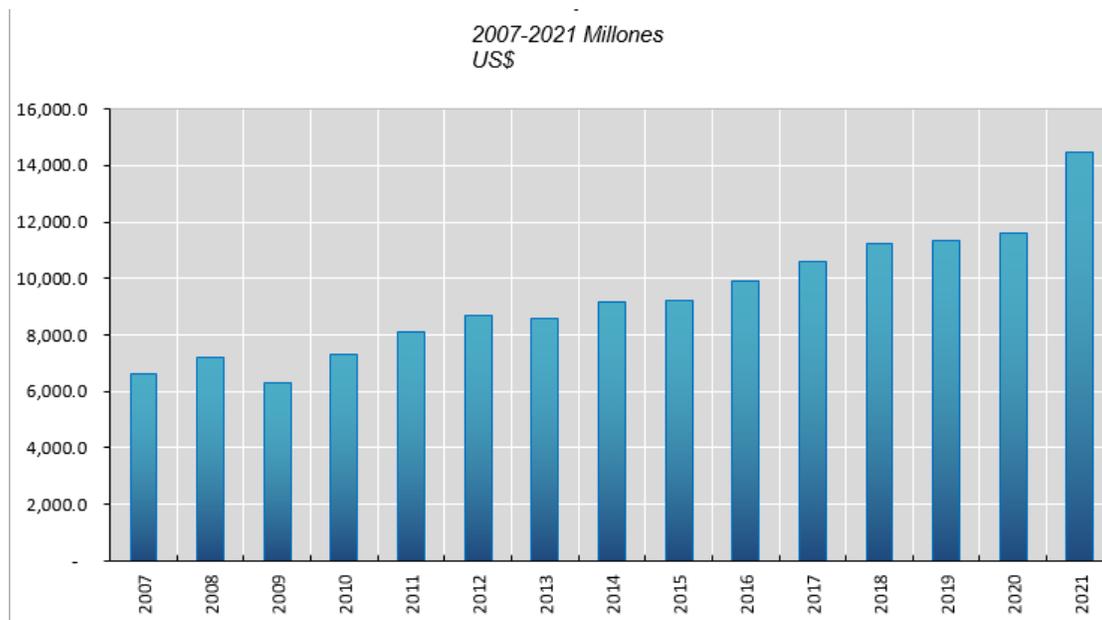
Aumento en las exportaciones

Las exportaciones en Costa Rica constituyen uno de los sectores más dinámicos, generando, de acuerdo con Revista Summa (2022), hasta setecientos mil empleos mediante dos mil quinientas empresas vinculadas, las cuales exportan más de cuatro mil quinientos productos.

En los últimos cinco años este sector logró un crecimiento de 44%, es decir, un 36,8% del PIB del país; dicho aumento gracias a que el país ha logrado penetrar en alrededor de ciento sesenta países, de regiones como lo es América del Norte y Europa por medio de pequeñas y medianas empresas, tal como se muestra en la figura 11.

Figura 11

Costa Rica: Exportaciones totales de bienes



Nota: (Ministerio de comercio exterior, 2023)

Pese al aumento sostenido Arroyo (2023), indica que la OCDE ha realizado esfuerzos para motivar el crecimiento económico, sin embargo, es fundamental que se implemente

mecanismos ágiles y simples de financiamiento para que las Pymes pueda asegurar un mayor crecimiento y competitividad, así como la vigilancia en la aplicación de acuerdos para la facilitación de comercio con el fin de reducir costos y trabas fronterizas, ya que la contracción del consumo debido a la inflación puede afectar a nivel internacional las relaciones con los principales socios comerciales.

Cambio en las tasas de interés

La tasa básica pasiva del Banco Central de Costa Rica (BCCR) de acuerdo con (Bermúdez, 2023) referenció durante el 2022 el mayor aumento en los movimientos de las tasas de interés del mercado financiero de la década, esto reflejado en el aumento en pagos efectuados por parte de empresas y personas con créditos.

El incremento en las tasas de interés por parte del BCCR, se dio con el objetivo de tratar de controlar las presiones inflacionarias; a continuación, se presentan las tasas anuales máximas de interés para el primer semestre del 2023.

Figura 12

Tasas anuales de interés

Porcentaje

	semestral 2/2020	semestral 1/2021	semestral 2/2021	semestral 1/2022	semestral 2/2022	semestral 1/2023
▣ Todo tipo de crédito (salvo microcréditos)						
Colones	37,69	35,56	33,66	33,44	33,41	35,51
Dólares	30,36	29,56	28,69	27,98	27,72	28,71
▣ Microcréditos						
Colones	53,18	50,22	47,58	47,27	47,23	50,16
Dólares	42,99	41,88	40,68	39,69	39,32	40,70
Créditos en otras monedas	7,44	6,91	6,33	5,86	5,68	6,34

Nota: Banco Central de Costa Rica (2023)

Se observa que la tasa de interés máxima para cualquier tipo de crédito para el primer semestre del 2023 será de 35,51% para colones y 28,71% en dólares. Para el segundo semestre del 2022, estas tasas se encontraban en 33,41% y 27,72% respectivamente. En el

caso de los microcréditos este pasó de 47,23% a 50,16% para colones y para dólares de 39,32% a 40,70%.

Social

El factor social es una parte intangible que se analiza en el análisis Pestel, el cual toma en consideración variables como: el nivel de educación, patrones de compra, estilo de vida, las opiniones de personas externas, religión y creencias, etc. El ser humano es un ser social que se puede ver influenciado por el entorno o por el círculo social del cual forma parte. (Betancourt, 2018).

Perfil cultural del cliente

La primera variable que se deriva en el presente documento es el perfil cultural de la persona cliente. “En el contexto del comportamiento del consumidor se define a la cultura como la suma de creencias, valores y costumbres adquiridas y transmitidas de generación en generación, que sirven para regular el comportamiento de una determinada sociedad.” Orjuela y Chaparro (2008). De igual manera, Gómez y Sequeira (2015) definen la cultural en el perfil del consumidor como “una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada.”

Se deduce que se refiere a las características culturales y sociales de un cliente en particular, tales como su origen étnico, idioma, religión, educación, valores, costumbres, entre otros aspectos. El conocimiento del perfil cultural del cliente puede ayudar a las empresas a adaptar su estrategia de ventas y marketing para llegar de manera más efectiva a su público objetivo.

Con base en lo anterior, el perfil cultural del cliente es esencial para conocer sus valores, creencias y necesidades, lo que ayuda a personalizar la experiencia del cliente y aumentar su satisfacción. Es importante tener en cuenta factores como la edad, el género, la religión y la

etnia, y utilizar esta información para adaptar el enfoque de la empresa y las estrategias de ventas a cada grupo de clientes.

Estilo de vida

Raiteri (2016) "Es el patrón de vida de la persona en el mundo, se expresa mediante las actividades que se realizan, los intereses y opiniones que se expresan. Muestra a la persona de cuerpo entero interactuando con su entorno.". Gutiérrez (2000) citado por Morales y Sánchez (2017), lo define como "la forma de vivir que adopta una persona o grupo, la manera de ocupar su tiempo libre, el consumo, las costumbres alimentarias, los hábitos higiénicos..."

Dicho en otras palabras, este es el conjunto de hábitos, comportamientos, actitudes y valores que definen la forma en que una persona vive y consume. El estilo de vida puede incluir factores como la forma de trabajar, los pasatiempos, la alimentación, el ejercicio, la tecnología, entre otros. Las empresas pueden aprovechar el conocimiento del estilo de vida de sus clientes para ofrecer productos y servicios que se ajusten a sus necesidades y preferencias.

El estilo de vida es un elemento importante en la toma de decisiones de compra del cliente. Los hábitos de consumo y la rutina diaria influyen en la elección de productos y servicios. Por lo tanto, los negocios deben adaptar sus ofertas a los diferentes estilos de vida de sus clientes, brindando soluciones que se ajustan a sus necesidades y preferencias.

Influencia de las recomendaciones de terceros

De acuerdo con Castelló y del Pino (2015), cuando se trata de tomar decisiones sobre qué productos o marcas elegir, las opiniones y experiencias de otras personas dentro de un grupo de referencia tienen un gran impacto y pueden influir en las decisiones de compra de otros miembros del grupo. Asimismo, se dice que la influencia de terceros es clave, pues esta está "...proporcionando a la persona, desde su infancia, un aprendizaje sobre los productos que debe adquirir y sobre las pautas de comportamiento del consumo." (García y Gastulo, 2018)

Esta variable se describe cómo el impacto que las opiniones y recomendaciones de otras personas pueden tener en las decisiones de compra de un cliente. Las recomendaciones de amigos, familiares, expertos o “influencers” pueden influir en la elección de un producto o servicio, y las empresas pueden utilizar esta influencia para fomentar la lealtad de sus clientes y atraer nuevos consumidores.

Las recomendaciones de terceros son cada vez más influyentes en la decisión de compra del cliente. Las opiniones de amigos, familiares y conocidos son valoradas por su honestidad y experiencia personal, por lo que es importante para las empresas aprovechar el poder del boca a boca positivo a través de estrategias de marketing viral y testimonios de clientes satisfechos.

Construcción de las familias actuales

La familia es el grupo más influyente en la toma de decisiones del consumidor o cliente, puesto que los valores, actitudes y comportamientos de estos van a determinar cuál producto o servicio elegir. (Rodríguez, 2015). Raiteri (2016) dice también que “La familia es la organización de compras de consumo más relevante de la sociedad. Las influencias de la familia afectan a las creencias y actitudes básicas del individuo.”.

Actualmente, existe un cambio en la estructura y composición de las familias, donde se incluyen diferentes tipos de familias y dinámicas familiares. Las empresas pueden adaptar su estrategia de ventas y marketing para llegar de manera efectiva a estas nuevas familias, ofreciendo productos y servicios que satisfagan sus necesidades y preferencias.

La estructura familiar ha cambiado en las últimas décadas, con una mayor diversidad en términos de composición, roles y responsabilidades. Las empresas deben tener en cuenta estos cambios para su oferta a las necesidades de las familias modernas, incluyendo soluciones para familias monoparentales, parejas del mismo sexo y hogares multiculturales.

Nuevos hábitos de compra

Jiménez y Acosta (2021) indican que los hábitos de compra "...hacen referencia al comportamiento de los consumidores dentro del mercado, desde el momento en el que buscan un producto o servicio hasta la atención posventa.". Además, "los hábitos son un aspecto fundamental en la psicología del consumidor, puesto que el 45 % de las conductas cotidianas son repetidas diariamente y con frecuencia ocurren en el mismo contexto." (Wood y Neal, 2009, citados por Parrado, 2015).

Es decir, son nuevas formas de comprar y consumir productos y servicios que han surgido con el desarrollo de la tecnología y los cambios en el estilo de vida de los consumidores. Los clientes ahora tienen acceso a una variedad de opciones de compra, desde la compra en línea hasta la suscripción de servicios, y las empresas pueden utilizar estos nuevos hábitos de compra para mejorar su experiencia de compra y fomentar la lealtad de sus clientes.

La pandemia ha acelerado la adopción de nuevos hábitos y estilos de compra, como la compra en línea, la entrega a domicilio y el pago sin contacto. Las empresas deben estar atentas a estas tendencias y adaptar sus estrategias de venta para ofrecer una experiencia de compra segura, conveniente y conveniente a sus clientes.

Tecnológico

Con respecto al factor tecnológico analizado en el PESTEL, se dice que es uno si no es el punto más complejo del análisis, esto debido a la era tecnológica actual. Si bien es cierto el sector tecnológico siempre se ha movido o actualizado a una velocidad bastante significativa, en los tiempos actuales ha escalado a un ritmo vertiginoso al nivel de cambios, a pesar de que esto puede ser algo positivo, es también complicado al momento de estudiar o intentar realizar análisis sobre este factor, ya que se encuentra en cambio constante. (Parada, 2013).

Innovación en maquinaria y equipo

Orozco, Ruíz y Corrales (2015), explican que "...el término innovación hace referencia a un mecanismo impulsor en el desarrollo de nuevos productos, procesos, organización del trabajo o actividades de comercialización.". Así mismo, una máquina o equipo es, según Altmirano, Pérez y López (2020) "una herramienta que contiene una o más partes que utiliza la energía para llevar a cabo una acción destinada. Las máquinas están normalmente alimentadas por medios mecánicos, químicos, térmicos o eléctricos, y con frecuencia están motorizadas."

Esta innovación conduce a la mejora de los procesos productivos mediante la incorporación de tecnología y maquinaria más avanzada y eficiente. La innovación en máquinas y equipos puede ayudar a reducir los costos de producción y mejorar la calidad del producto, lo que puede a su vez aumentar la satisfacción de los clientes.

La innovación en equipo y maquinaria puede mejorar la calidad de los productos y servicios, aumentar la eficiencia y reducir los costos de producción. Las empresas deben invertir en tecnología y capacitación para fortalecer las capacidades en el mercado y ofrecer soluciones innovadoras que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Facilidad de acceso de productos

Un producto es, según Pérez y Pérez (2006) "cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor y sea susceptible de satisfacer una necesidad.". Por otro lado, el éxito rotundo de una compañía de servicios se logra gracias a diversas estrategias, entre las cuales se mencionan los canales de distribución posibles del producto o servicio que ofrecen. (Corea y Gómez, 2014).

Entonces, la facilidad de acceso de productos se refiere a la facilidad con la que los clientes pueden acceder a los productos que desean adquirir. Esto puede incluir la

disponibilidad de los productos en diferentes puntos de venta, la facilidad de navegación en una tienda en línea, la velocidad y eficiencia en la entrega, entre otros factores.

La facilidad de acceso de productos es un factor clave en la decisión de compra del cliente. Las empresas deben asegurarse de tener una o varias estrategias que les permita llegar a sus clientes a través de múltiples canales, incluyendo tiendas físicas, venta en línea y entregas a domicilio.

Brechas digitales

Los autores Castro y Zamora (2009) mencionan de la brecha digital que "...es un concepto utilizado para referirse a las entidades o personas que por algún motivo no están conectadas a redes tecnológicas y que hoy es estrictamente necesario." Se dice también que la brecha digital es el no acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), lo que determina una desigualdad de posibilidades de acceso a la información y al conocimiento. (Olarde, 2017).

Estas brechas son las diferencias en el acceso y uso de la tecnología entre diferentes grupos de personas. En el contexto de las ventas y los clientes, esto puede afectar la capacidad de ciertos clientes para acceder a productos y servicios en línea, lo que puede afectar negativamente la satisfacción y fidelidad del cliente.

Las brechas digitales entre diferentes grupos de clientes pueden afectar negativamente su acceso a productos y servicios en línea. Las empresas deben trabajar en soluciones inclusivas que permitan a todos sus clientes acceder a sus ofertas en línea, incluyendo la capacitación y el apoyo necesario para superar las barreras tecnológicas.

Nivel de cobertura

En relación con el diccionario de la Real Academia Española (2022), menciona que cobertura es "Extensión territorial que abarcan diversos servicios, especialmente los de

telecomunicaciones.” En cuanto a la cobertura de una empresa, los indicadores se establecen al dividir el número de personas que están siendo objeto por la población que cumple los requisitos para recibir el producto. También, los registros administrativos de los servicios prestados se tienen en cuenta, ya que brindan información acerca de la cantidad de personas que están atendidas. (Araya, Lizano y Vega).

Lo anterior hace referencia a la extensión geográfica de la presencia de una empresa, ya sea en términos de puntos de venta físicos o de presencia en línea. Un alto nivel de cobertura puede permitir que una empresa llegue a una audiencia más amplia y satisfaga las necesidades de los clientes en diferentes lugares.

El nivel de cobertura de los productos y servicios es un factor importante en la decisión de compra del cliente. Las empresas deben asegurarse de tener una presencia geográfica amplia y ofrecer soluciones que satisfagan las necesidades de sus clientes en diferentes regiones, ciudades y países.

Sistemas de facturación y crédito

Se dice que la facturación se trata de un registro que tiene como objetivo documentar la cantidad total de facturas emitidas durante el día y supervisar los servicios ofrecidos por el taller con el fin de verificar minuciosamente las transacciones comerciales realizadas a cabo entre un comprador y un vendedor. (Rodríguez y Borbor, 2016). Por otro lado, del crédito se dice que “es la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro.” (Del Valle, 2005).

Los sistemas de facturación son herramientas esenciales para cualquier negocio. Permiten a las empresas gestionar eficazmente su facturación, lo que les ayuda a controlar sus finanzas, mejorar la eficiencia y ahorrar tiempo. Además, estos sistemas también facilitan el

seguimiento y la gestión de los pagos, lo que permite a las empresas asegurarse de que están cobrando por los servicios o productos que han entregado.

Los sistemas de crédito son una forma de financiamiento que permite a las personas y empresas obtener préstamos y pagar los intereses en un plazo determinado. Estos sistemas son esenciales para el crecimiento y la expansión de las empresas, así como para la adquisición de bienes y servicios por parte de los consumidores. Sin embargo, es importante utilizarlos con responsabilidad y asegurarse de poder pagarlos en el plazo establecido para evitar problemas financieros a largo plazo.

Ecológico

Seguidamente, se explican una serie de aspectos de carácter ambiental que se deben de tomar en consideración a la hora de llevar a cabo las funciones en ASOPRODIPI.

Reciclaje

Costa Rica es un país caracterizado por la conservación medioambiental a nivel mundial, estableciendo leyes para salvaguardar la misma, como lo es la Ley 8839 de Gestión Integral de Residuos, la cual está vista como un paso hacia la evolución del país con respecto al pensamiento de temas del manejo de residuos, abarcando diferentes áreas, como las productivas, consumidoras, generadoras, autoridades y personas en general.

Esta ley tiene establecidos diferentes objetivos con el fin de llegar a tener una debida manipulación de los desechos, algunos de ellos es lograr que las personas puedan disfrutar de un ambiente limpio y ecológicamente equilibrado, y con ello proteger la salud pública, establecer una responsabilidad de las personas involucradas en la gestión de los diferentes residuos, promover la ejecución jerarquizada de gestión integral de residuos por medio de un régimen político, motivar la clasificación de los residuos en los hogares y diferentes instituciones

tanto del sector público como privado, entre otra serie de acciones. (Ley para la Gestión Integral de Residuos, 2010)

Carbono neutralidad

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (s, f) la neutralidad del carbono es la acción de eliminar de la atmósfera, el bióxido de carbono y así mismo dejar de producirlo, logrando esto por medio de la plantación de árboles.

Costa Rica tiene como objetivo convertirse en carbono neutral para el año 2050, a pesar de ser un país en que el 99% de la energía utilizada es renovable, debe de implementar medidas de reducción de emisiones producidas por el transporte y el sector industrial. De acuerdo con BBC News Mundo (2019) el expresidente de Costa Rica, Carlos Alvarado propuso un plan, en el que busca desarrollar un modelo de reducción de emisiones, destacando aspectos de transporte y movilidad sostenible, energía, agricultura y manipulación de suelos.

Consumo de agua potable

Como bien se sabe, Acueductos y Alcantarillados (AyA) es la institución encargada de brindar el agua potable a los hogares y organizaciones alrededor del país, esto con el fin de velar por el cumplimiento del derecho al acceso y consumo de este recurso en la población en general.

En la Política Nacional de Agua Potable para los años del 2017 al 2030 se menciona que el agua debe ser de calidad apta para el consumo humano y, además, se deben tomar medidas para reducir al máximo los efectos negativos presentes a causa del cambio climático, con el fin de mantener un desarrollo sostenible y evitar pérdidas. (AyA, 2016)

En la política anteriormente mencionada, agrega que la regulación de este recurso se lleva a cabo por medio de instituciones como el AyA, Ministerio de Ambiente y Energía de Costa

Rica (MINAE), Ministerio de Salud (MINS) y la Autoridad Regulatoria de Servicios Públicos (ARESEP). (AyA, 2016)

Costa Rica es un país en donde el recurso hídrico es abundante, sin embargo, por la falta de gestión y protección y conservación de este, genera situaciones en donde el agua no llega a toda la población, causando racionamientos de manera frecuente, afectando la sostenibilidad socioeconómica del país, pero a pesar de lo anteriormente mencionado el relieve del país posibilita una mejor distribución.

De acuerdo con lo expuesto en la Política Nacional de Agua Potable, 22% del agua consumida en el año 2015 fue por consumo humano y el 21% por el sector agropecuario, como se puede ver en la tabla 7.

Tabla 7

Aprovechamiento del recurso hídrico en Costa Rica 2015.

ACTIVIDAD	APROVECHAMIENTO
Consumo humano	22%
Agropecuario	21%
Agroindustrial	19%
Industrial	13%
Riego	10
Turismo	8
Comercial	0

Nota: Tomado del informe de Política Nacional de Agua Potable para los años del 2017 al 2030.

Cambio climático

El cambio climático es un tema que en los últimos años ha generado una mayor preocupación en la población alrededor del mundo, ya que ha causado cambios considerables en el clima, aumento del nivel del mar que por consecuencia afecta ámbitos económicos, políticos y humanos. El Sistema Nacional de Áreas de Conservación, menciona que en los últimos años las emisiones con efecto invernadero han venido en aumento, causando un calentamiento a nivel global, aumentando en 0,2° por década aproximadamente. (SINAC, s.f.)

Legal

En la presente sección se desarrollan aspectos de criterio legal en relación con las actividades desarrolladas en la Asociación.

Responsabilidad tributaria

A los productos del sector agropecuario se les establece un impuesto del valor agregado (IVA) del 1%, junto con el resto de los productos que se incluyen en la cadena productiva según lo indicado en la reforma fiscal que abarca desde el sector agrícola, pecuario, agroindustrial y pesquero. (O'neal, 2018), sin embargo, cabe destacar que, las áreas anteriormente mencionadas son las que pagan el menor porcentaje este impuesto, debido a que otros sectores les corresponde pagar hasta un 13% las ventas realizadas.

Además, al sector agropecuario les corresponde pagar el impuesto sobre la renta que, de acuerdo con lo descrito en la ley N° 7092, se basa en un arancel sobre las utilidades o ganancias obtenidas durante el período fiscal. (Asamblea Legislativa de Costa Rica, s.f.)

Normativa de precios

En Costa Rica se otorga prioridad al productor nacional en lo que respecta a la comercialización y consumo de sus productos; no obstante, es importante destacar que existen factores relacionados con la oferta y la demanda que inciden en la determinación de los precios de venta y compra de los productos, junto con las fluctuaciones en los precios internacionales.

Por otra parte, se encuentra el mercado institucional, donde el Consejo Nacional de la Producción (CNP) posee un registro de manera individual de los precios de acuerdo con el producto, proveedor y demás factores que puedan influir en el mismo, este también les permite negociar los precios de la mejor manera tomando en cuenta los mercados nacionales y proveedores esto de acuerdo con el Consejo Nacional de Producción (2017).

Código de Trabajo

Según lo expresado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), en el Código de Trabajo se tiene que en las relaciones obrero-patronales se deben de cumplir con requisitos como lo es el aseguramiento en la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) de los colaboradores de esta, una jornada laboral de ocho horas diarias, con un día libre después de seis laborados, derecho a vacaciones y aguinaldo, mismos que son irrenunciables o traspasables, además de las garantías sociales establecidas por ley. (MTSS, s.f.)

De acuerdo con el artículo 193, del Código de Trabajo, establece que todo patrono, sea del sector público o privado, debe de asegurar a sus colaboradores contra riesgos de trabajo por medio del Instituto Nacional de Seguros (INS), el cual debe cubrir todo incidente que se pueda presentar durante el desarrollo de las actividades laborales o bien mientras el dependiente se encuentra a cargo de su empleador. Cabe destacar que, se considera riesgo

laboral a los accidentes y/o enfermedades que se puedan presentar a consecuencia del desarrollo de las actividades laborales. (MTSS, s.f.)

Permisos sanitarios

El Ministerio de Salud de Costa Rica (MINSAL) establece por medio de la Ley General de Salud y el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento que, todos los establecimientos en donde se lleven a cabo actividades comerciales, industriales y de servicio deben de poseer una autorización sanitaria para la debida labor en territorio nacional, esto con el fin de regular las actividades que pueden llegar a incidir el bienestar de la población. (MINSAL, 2022).

Ley de Apoyo y Fortalecimiento del Sector Agrícola

Como parte del respaldo estatal al sector agrícola, se ha promulgado la Ley N.º 8835, conocida como la Ley de Apoyo y Fortalecimiento Agrícola. Esta legislación tiene como objetivo principal el fortalecimiento de los pequeños y medianos productores agrícolas a través de la condonación de sus deudas. Este beneficio se aplica tanto a los fondos reembolsables como a los no reembolsables del Fideicomiso para la Protección y el Fomento Agropecuario para Pequeños y Medianos Productores (FIDAGRO), que abarca a las organizaciones de medianos productores agropecuarios en Costa Rica (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, s.f.).

4.1.2. Análisis FODA

El objetivo principal del análisis FODA es realizar un diagnóstico certero de la Asociación de Productores del Distrito de Pilas, tomando en consideración elementos tanto internos como externos para entender el panorama actual del mercado, tal como se observa en la tabla 8. Cabe destacar que dichos elementos se obtuvieron a raíz de un conversatorio con la junta directiva de ASOPRODISPI. Esto les permitió como asociación identificar y aprovechar los puntos positivos, así como atacar las debilidades para convertirlas en oportunidades.

Tabla 8*FODA ASOPRODISPI*

Fortalezas	Oportunidades
<i>F1. Puntualidad en responsabilidades financieras</i>	<i>O1. Convenios entre cooperativas y bancos y asociaciones productivas</i>
<i>F2. Precios competitivos</i>	<i>O2. Fondos especiales del Banco Popular</i>
<i>F3. Acceso a financiamiento</i>	<i>O3. Convenios con el PAI</i>
<i>F4. Facilidad y agilidad en procesos de pago</i>	<i>O4. Convenios con las casas comerciales para los insumos</i>
<i>F5. No existen deudas actualmente</i>	<i>O5. Capacidad de adquirir mayor cantidad de asociados y proveedores estratégicos</i>
<i>F6. Los clientes internos tienen acceso a disponibilidad de insumos para la producción</i>	<i>O6. Posibilidad de cambiar los estatutos de socios</i>
<i>F7. Agilidad en la recepción de los productos y en la parte operativa</i>	<i>O7. Diversificación del mercado</i>
<i>F8. Estructura de clientes variada</i>	<i>O8. Políticas de reactivación de la actividad productora</i>
<i>F9. Estrategias de ventas y negociación</i>	<i>O9. Acceso a recursos no reembolsables</i>
<i>F10. Agilidad en el recibo del grano</i>	<i>O0. Necesidad y buena relación con la parte de la industria</i>
<i>F11. Producto de calidad</i>	<i>O11. Escasez del grano</i>
<i>F12. El análisis de laboratorio para inspección de la calidad es propio</i>	<i>O13. Programas de capacitaciones</i>
<i>F13. Tiempos estandarizados de acuerdo con los recursos disponibles</i>	<i>O14. Acceso a nuevos programas</i>
<i>F14. Logística ágil de los procesos de producción para clientes internos</i>	<i>O15. Contratación de personal</i>
<i>F15. Tablas ajustadas al nivel de calidad según la cosecha</i>	
<i>F16. Rápida capacidad de respuesta</i>	
<i>F17. Estabilidad y confianza (relaciones a largo plazo)</i>	
<i>F18. Agilidad en el área administrativa</i>	
<i>F19. Adquisición de sistema informático</i>	

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación

Continuación tabla 8

Debilidades	Amenazas
<i>D1. Se requiere de mayor capital de trabajo y financiamiento para obtener mayor estabilidad y dar mayor facilidad a los productores</i>	<i>A1. Volatilidad del precio en el mercado</i>
<i>D2. Limitaciones en la capacidad de la distribución del capital financiero</i>	<i>A2. Regla fiscal como limitante</i>
<i>D3. El productor debe cancelar el costo del producto bruto</i>	<i>A3. Alianza del pacífico</i>
<i>D4. Altos costos de producción</i>	<i>A4. Inflación</i>
<i>D5. No se fortalecen las relaciones comerciales con los clientes</i>	<i>A5. No acceso al financiamiento deseado</i>
<i>D6. Falta mejorar la comunicación entre organización y productor</i>	<i>A6. Competitividad del mercado en precios</i>
<i>D7. Falta de sentido de pertenencia por parte de los asociados</i>	<i>A7. Diferencia en infraestructura con respecto a la competencia directa</i>
<i>D8. Infraestructura física y maquinaria limitada</i>	<i>A8. Traslado generacional</i>
<i>D9. Falta de automatización de los sistemas</i>	<i>A9. Cambio climático</i>
<i>D10. Falta de mayor espacio físico administrativo</i>	<i>A10. Plagas en cultivo</i>
<i>D11. No cuentan con flotilla vehicular</i>	<i>A11. Aumento en los precios del combustible</i>
<i>D12. Centralización de las funciones</i>	<i>A12. Aumento en costos de materia prima e insumos productivos</i>
<i>D13. Falta de capacitaciones</i>	<i>A13. Costos en sistemas</i>
<i>D14. No existe una estrategia empresarial</i>	<i>A14. Centralización de capacitaciones por parte de instituciones públicas</i>
<i>D15. Falta de personal</i>	<i>A15. Estafas</i>
	<i>A16. Jaqueo de los sistemas de información</i>

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación

4.1.3. Resumen del diagnóstico empresarial de ASOPRODISPI

Al momento de realizar un diagnóstico empresarial, es de suma importancia la creación de herramientas que ayuden a entender la situación general de la empresa, tomando en cuenta sus diferentes dimensiones; la herramienta CAME es una de esas herramientas que toma en

cuenta las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, esto con el fin de poder plantear estrategias que puedan tomar en consideración estas cuatro áreas.

Corregir las debilidades es esencial para capitalizar las oportunidades y enfrentar las amenazas de manera efectiva. En el caso de ASOPRODISPI, una estrategia fundamental radica en proporcionar un servicio de calidad que no solo abarque la calidad de los productos, sino que también se extienda a la atención al cliente y a las relaciones con los proveedores. Esto implica establecer una línea de comunicación abierta y efectiva con todas las partes involucradas.

Además, la inversión en equipamiento e infraestructura mejorada es crucial para aumentar la eficiencia operativa y productiva, lo que permitirá competir en un mercado en constante cambio y satisfacer las demandas de los clientes de manera oportuna.

El desarrollo de una estrategia de capacitación dirigida a los cuerpos directivos de la organización es esencial para fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión, lo que contribuirá a una toma de decisiones más informada y a la implementación exitosa de las estrategias planteadas. En conjunto, estas acciones son fundamentales para abordar las debilidades y construir una base sólida para el éxito sostenible de ASOPRODISPI en el mercado.

Las fortalezas identificadas en ASOPRODISPI se convierten en un recurso valioso tanto para enfrentar las amenazas como para aprovechar las oportunidades: dado que la organización posee una amplia gama de fortalezas, puede adoptar estrategias tanto ofensivas como defensivas. Por un lado, se pueden implementar estrategias ofensivas que incluyan el seguimiento constante de los mercados y el análisis técnico para identificar tendencias y patrones en los movimientos futuros de precios, esto permite anticipar las fluctuaciones del mercado y tomar decisiones informadas que maximicen los beneficios.

Por otro lado, en un enfoque más defensivo, la organización puede considerar la implantación de combustibles alternativos en su proceso de producción como una estrategia para reducir la dependencia de los recursos convencionales y mitigar las amenazas relacionadas con fluctuaciones en los precios de los combustibles o preocupaciones ambientales; aprovechar las fortalezas existentes para diversificar las fuentes de energía y promover prácticas sostenibles puede garantizar una mayor estabilidad operativa en el largo plazo.

En conjunto, el aprovechamiento de las fortalezas de la organización se traduce en una mayor flexibilidad estratégica para abordar tanto las oportunidades como las amenazas que puedan surgir en su entorno empresarial.

Las lecciones extraídas del análisis CAME (Corregir, Aprovechar, Afrontar, y Explotar) ofrecen una perspectiva integral y profunda de la posición actual de la organización, considerando tanto factores internos como externos; esta comprensión enriquecida facilita la toma de decisiones fundamentadas y estratégicas, permitiendo la optimización del rendimiento de la organización, la explotación de oportunidades latentes y la mitigación de posibles riesgos. En última instancia, el objetivo central es alcanzar un crecimiento sostenible y consolidar una ventaja competitiva sólida en el mercado, lo que es esencial para mantener la relevancia y la prosperidad a largo plazo en un entorno empresarial en constante cambio y evolución.

4.2. Herramientas y modelos más adecuadas para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en ASOPRODISPI

En el ámbito empresarial actual, la optimización de recursos y la implementación de estrategias efectivas son pilares fundamentales para alcanzar el éxito y la sostenibilidad a largo

plazo. En este apartado, se explica detenidamente las herramientas de planeación y estrategias competitivas que mejor se ajustan al entorno de desarrollo interno de la asociación.

Al profundizar en estas herramientas y estrategias, se busca proporcionar una comprensión de cómo la asociación puede lograr una posición concreta en el mercado con constante evolución y cómo pueden aplicarse de manera práctica en el contexto actual.

4.2.1. Herramientas de planeación

Una de las herramientas utilizadas para la ejecución del plan estratégico de ASOPRODISPI es el modelo Canvas, ejecutado mediante la aplicación de un taller participativo con los miembros administrativos y del consejo de la asociación en su conjunto.

El modelo fue seleccionado debido a que proporciona una serie de beneficios significativos para el desarrollo y gestión exitosa de la empresa, entre ellas se puede mencionar la visión holística de todos los aspectos esenciales en una sola página, lo que facilita la comprensión de cómo encajan las diferentes partes del negocio y cómo éstas interactúan entre sí.

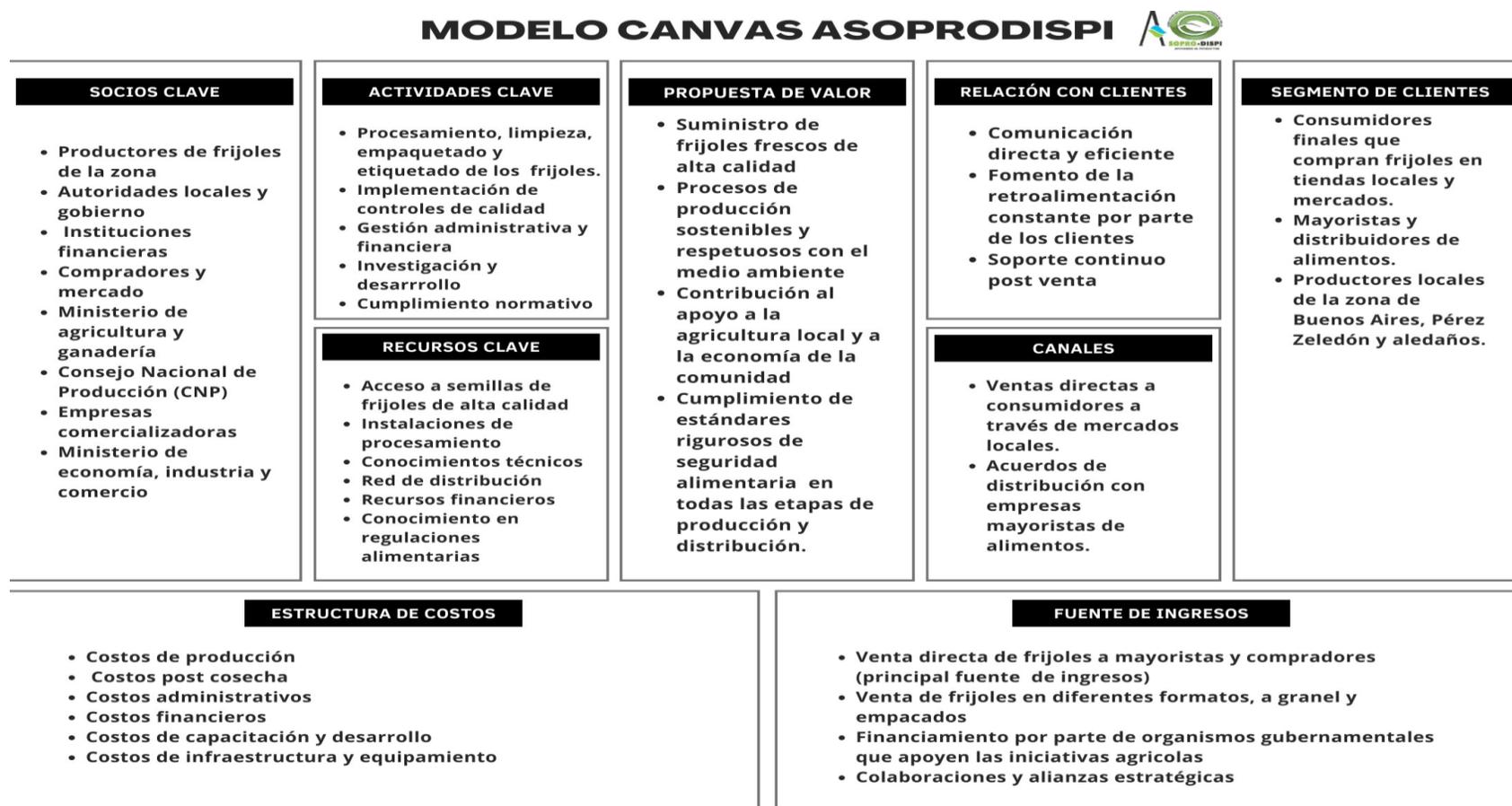
Dicha herramienta al ser visual y concisa hace que pueda ser compartida fácilmente con miembros de la asociación, inversores, socios y cualquier otro interesado, lo que ayuda a transmitir de manera clara y efectiva la estructura y dirección del negocio.

Por otra parte, el modelo Canvas al ser una herramienta flexible permite realizar cambios y ajustes a medida que evoluciona la asociación o cambian las condiciones del mercado, por tanto, es permitido probar diferentes escenarios y estrategias para anticipar desafíos futuros; junto con ello, al analizar cada uno de los componentes se podrán tomar decisiones más informadas, aumentando así las posibilidades de éxito al minimizar riesgos y maximizar las oportunidades; de ahí que la elección de esta herramienta permitió mantener el

enfoque en aquellos aspectos relevantes de la empresa, lo que condujo a una gestión más eficiente y a un crecimiento sostenible. A continuación, se presenta en la figura 13 el modelo Canvas de la Asociación Productora del Distrito de Pilas de Buenos Aires.

Figura 13

Modelo Canvas ASOPRODISPI



Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación.

El modelo Canvas realizado a la Asociación de Productores del Distrito de Pilas de Buenos Aires, es una herramienta visual utilizada para describir, analizar y mejorar el modelo de negocio con el que cuentan actualmente; este lienzo dividido en diferentes secciones representa cada uno de los componentes claves del negocio, lo que ayuda a la organización a comprender cómo generan valor.

Entre los aspectos considerados en la propuesta de valor se identificaron aquellas características beneficiosas que hacen a la asociación atractiva en comparación con los principales competidores, principalmente los de la zona, ya que dicho cantón se caracteriza por la cantidad de productores del grano; además, mediante la segmentación de clientes se logró identificar los diferentes grupos interesados en el producto y con ello adaptar la estrategia y enfoque para lograr satisfacer las necesidades específicas de los segmentos. Por otra parte, al considerar cómo interactúan con los clientes se logra el diseño de estrategias de relación más efectivas.

Al analizar los canales de distribución se planifica cómo realizar la comercialización de frijoles de manera eficiente y mediante la identificación de fuentes de ingresos se reconoció las diversas formas en que se generan los ingresos en la asociación.

Por parte de los recursos y actividades clave, esto permitió identificar aquellas consideradas esenciales y necesarios para la producción y comercialización del grano. En este modelo se consideraron, además, aquellas alianzas y colaboraciones estratégicas que podrán beneficiar a la asociación de productores y socios. Finalmente, en cuanto a la estructura de costos, se gestionaron cuáles eran de relevancia durante el proceso productivo, desde los costos operativos hasta la distribución y comercialización.

Por tanto, con esta herramienta se permite probar diferentes ideas y escenarios para innovar y adaptar el modelo económico a medida que evoluciona el mercado de frijoles,

brindando claridad y estructura a la asociación, permitiéndole comprender mejor el modelo de negocios al identificar oportunidades de mejora, lo que conlleva a toma de decisiones informadas para el crecimiento y éxito del negocio a largo plazo.

4.2.2. Estrategias competitivas

Partiendo del concepto de enfoque y estrategias genéricas de Porter, luego de las interacciones llevadas a cabo entre los desarrolladores del presente trabajo y la Asociación de productores del distrito de Pilas, se considera conveniente utilizar la estrategia genérica de “bajo costo”.

Dicha decisión se toma luego de valorar varias ideas propuestas por ambas partes, en la cual se determina que la más factible es la de minimizar los costos, para lograr mayor eficiencia y efectividad, y aumentar así sus ganancias, también luego de considerar que la estrategia de diferenciación podría ser contraproducente y no generar los ingresos suficientes, para contrarrestar el costo extra que supone crear estrategias que diferencien a la asociación de las demás empresas u organizaciones.

Mientras que, por su parte, la estrategia de bajo costo no solo significa disminuir el monto económico de producción, sino que a su vez se verá beneficiada la parte operativa a través de procesos más ágiles y un mejor rendimiento de los recursos disponibles.

Una de las estrategias planteadas para este objetivo es el de la estandarización y documentación de los procedimientos de las diferentes áreas de la empresa para aumentar la efectividad de estos, esto ayudará a la efectividad en la ejecución de las tareas y los procesos del día a día. Sin embargo, uno de los aspectos críticos para reducir costos se centra en el combustible empleado; en este sentido, se emplea la estrategia de adoptar combustibles

alternativos como una manera clave que no solo reduce los gastos, sino que también mejora la eficiencia operativa de manera significativa

Ahora bien, estas estrategias deben crear no solo valor para la empresa, sino que deben representar aspectos positivos para los clientes también, ya que ellos son quienes adquieren el producto, y es por esta razón que se plantea la estrategia de utilizar procesos ágiles de logística para promover contratos de negociación a largo plazo con los proveedores de insumo, el utilizar estos para planificar y gestionar las entregas de los insumos, asegurará la disponibilidad oportuna de los mismos para los procesos productivos de la asociación.

Los clientes se verán beneficiados mediante el cumplimiento continuo y estable de los plazos de entrega, evitando así demoras en la venta. De igual manera, contar con el equipamiento e infraestructura adecuados, ayudará a reducir tiempos en el proceso productivo, facilitando el flujo, eliminando cuellos de botella y haciendo un mejor rendimiento de los recursos disponibles, esto de la misma forma favorecerá a los clientes a través de la disponibilidad del producto.

4.3. Acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de ASOPRODISPI

En el presente apartado se describe aquellas acciones que buscar optimizar la rentabilidad de la Asociación de Productores del distrito de Pilas, adaptadas cada una de ellas a la naturaleza y contexto específico de la asociación, tomando en consideración elementos tales como la industria, el tamaño, recursos disponibles y metas a largo plazo; lo anterior a través de un enfoque integral y estratégico que permita lograr un equilibrio entre la reducción de costos y aumento de ingresos para así maximizar la rentabilidad.

4.3.1. Costos

En lo que respecta al apartado de costos, se debe enfocar en cómo lograr una disminución de estos para maximizar las ganancias y obtener el mayor provecho a las ventas. Usando como referencia el plan operativo elaborado por y para ASOPRODISPI proyectado al 2025, una de las áreas donde se pueden minimizar costos es mediante la estandarización y documentación de los procedimientos de los diferentes sectores de la asociación, esto con el fin de aumentar la eficiencia y efectividad en la ejecución de las tareas y los procesos. Un objetivo de la estrategia mencionada anteriormente es el de garantizar que los procesos sean ágiles y funcionales para un mejor control al momento de la venta del grano, esto se podrá lograr mediante manuales de operación que regulen el proceso de recepción y manejo del producto, entre otras actividades.

Un apartado importante dentro de los costos de producción de la asociación es el de combustibles, es un recurso indispensable para las máquinas utilizadas por ASOPRODISPI para llevar a cabo sus tareas, sin embargo, esto no quiere decir que no se puedan minimizar costos dentro de este sector, ya que como se plantea en el plan operativo existen diferentes tipos de combustibles llamados o conocidos mejormente como combustibles alternativos, la idea detrás de esta estrategia es la de identificar y evaluar las diferentes alternativas de combustible utilizado en los procesos de producción, con el fin de optar por el que represente un menor costo e insumos para la asociación.

De forma específica, una meta la cual plantea esta estrategia es la de realizar el método del secado del frijol mediante un sistema más económico y eficiente a la vez, en este caso se considera el gas como combustible alternativo.

4.3.2. Ingresos

En lo referente a los ingresos de ASOPRODSPI, en su mayoría son provenientes de la venta de granos a comercios locales en la zona sur del país, si bien uno de los principales objetivos como organización es incrementar los ingresos, se deben analizar diferentes estrategias para lograrlo.

Plantear un aspecto diferenciador en el producto ofrecido es una de las ideas que se pueden considerar, apoyándose en el objetivo planteado en el plan operativo que abarca aspectos sobre desarrollo de estrategias de mercado, las cuales permitan establecer propuestas de valor en los productos, así como también considerar la alternativa de exportación del producto a diferentes países, teniendo en cuenta la relación costo y ganancia, con el fin de incrementar la cartera de clientes y así mismo incrementar ingresos.

Por otra parte, se plantea el incremento de la oferta de productos, ya sea modificando el producto final del grano, vendiendo frijol empacado entero o molido, incluir nuevos productos provenientes de los productores locales como maíz, ñampí y el café, logrando de esta manera ingresar a nuevos mercados.

4.3.3. Rentabilidad

El objetivo de toda empresa (organización, asociación, etc.) es lograr mejorar su rentabilidad año con año, esto debido a que se ve reflejado directamente en las ganancias netas. La rentabilidad se logra al disminuir costos y gastos y aumentar los ingresos en la mayor medida posible, sin afectar por supuesto su productividad.

Como se menciona anteriormente en los apartados de ingresos y de costos, ASOPRODISPI puede tomar medidas y realizar actividades que la lleven a tener una mejor

rentabilidad. Se valoran actividades como la exportación para aumentar la cartera de clientes, el uso de combustibles alternativos para disminuir los costos en la producción y aumentar su eficiencia, esto por el ámbito económico, pero también se considera el contar con equipamiento y maquinaria actualizada para lograr una mejor rentabilidad y fluidez en la parte operativa.

Habiendo recalcado las acciones sobre costos e ingresos, es importante también tomar la rentabilidad desde un ámbito más general para la asociación, se debe entender que para lograr este objetivo se abarcan distintas áreas, iniciando por la planificación y gestión, donde se puede mencionar la planificación estratégica, esto se refiere a establecer metas claras a corto y a largo plazo, la gestión del presupuesto también es una parte fundamental, establecer un presupuesto detallado de los diferentes costos ayudará a controlar los gastos y optimizar los ingresos, así como un registro y seguimiento de las actividades del producto.

Parte relevante de la asociación es por supuesto el producto, producción y agronomía, los cuales influyen directamente en los ingresos y además también tiene un significado en el nombre de la asociación, ya que la calidad del producto es fundamental.

El manejo del suelo, el control de plagas y enfermedades, así como la optimización del riego son tres de las tantas actividades que hay dentro de este apartado, mantener la salud del suelo, ayudará a mejorar la productividad, el control de plagas reducirá la pérdida de cultivos y minimizará los costos de tratamiento, y la utilización de técnicas de riego eficientes disminuirá el desperdicio de agua y optimizará el crecimiento de los frijoles.

Como se puede observar, son prácticas que luego de aplicadas afectarán directamente la rentabilidad de la asociación, principalmente en una disminución de costos.

Sin embargo, no basta solo con mantener las buenas prácticas ya mencionadas, también existe el área de innovación y formación, la cual es la responsable de seguir creando nuevas técnicas para mejorar la rentabilidad en el futuro, tareas como la de investigación, la

cual se basa en mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado y las últimas prácticas agrícolas puede marcar una diferencia en la eficiencia y la calidad.

Así como la formación del personal, una capacitación continua es indispensable para mejorar las habilidades en la producción, manejo y comercialización de los frijoles.

4.4. Procesos administrativos que considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para ASOPRODISPI

La ejecución exitosa de una estrategia empresarial es una tarea que va más allá de la formulación de ideas innovadoras y la definición de objetivos ambiciosos, implica una cuidadosa planificación y una gestión de los procesos administrativos para garantizar que la estrategia se traduzca en resultados reales.

En el caso de ASOPRODISPI, la implementación efectiva de una estrategia empresarial requiere la atención meticulosa a una serie de procesos administrativos clave. Estos procesos no solo abarcan aspectos internos de la organización, sino que también están vinculados con la coordinación de recursos, la comunicación efectiva y la adaptación constante.

En este apartado, se explorará en detalle los procesos administrativos y operativos fundamentales que deben ser considerados para asegurar el éxito en la implementación de la estrategia empresarial de ASOPRODISPI. Desde la asignación eficiente de roles y responsabilidades hasta el monitoreo continuo del progreso, se examinará cómo estos procesos desempeñan un papel crucial en la transformación de la estrategia en logros concretos y en la consecución de los objetivos planteados por la organización.

4.4.1. Procesos administrativos

En una organización, los procesos administrativos son de gran relevancia para la implementación de nuevas estrategias empresariales, debido a que estos cumplen funciones de

guía y control para el desarrollo de las diferentes actividades por realizar para el cumplimiento eficiente de los objetivos, logrando además un uso adecuado de los recursos disponibles.

La estandarización de documentos administrativos es un aspecto importante y por fortalecer dentro de ASOPRODISPI, contar con registros que sean de fácil interpretación y certera, ayuda a agilizar la distribución de la información importante, yendo de la mano con la implementación de nuevas tecnologías, tales como sistemas abiertos a nivel organizacional que permitan a los administrativos tener accesos directos a los datos necesarios según su área, ya sea en gestión de cobros y pagos, trámites legales como pólizas, patentes y demás permisos necesarios para llevar a cabo la actividad, reduciendo tiempos y aumentando la productividad. Un ejemplo de un sistema de este tipo es el Dropbox u OneDrive, que son espacios de trabajo que permite almacenar y compartir archivos relevantes de manera simultánea en diferentes equipos informáticos, como computadoras, teléfonos inteligentes y “tablets”.

Elaborar un manual descriptivo de puestos y manual de procedimientos para las actividades; si bien ASOPRODISPI es una organización con una cantidad pequeña de puestos, es recomendable tener por escrito cada una de las actividades que forman parte de cada cargo, en donde se detallen las funciones y responsabilidades que implica cada uno, agregando también un organigrama de la empresa, que funcione como guía en las relaciones jerárquicas y de mando de la asociación. En el anexo 7.1 y 7.2 se puede observar un ejemplo de guía a la asociación.

Implementar un plan de capacitación que se adapte a los recursos y necesidades de las diferentes áreas de la asociación, brindando formaciones de manera continua, en periodos determinados, para mantener el personal actualizado con respecto a nuevas tecnologías, procesos e información referente al mercado en el que se encuentran, debido a que el mundo se encuentra en un cambio continuo.

4.4.2. Procesos operativos

Los procesos operativos son los encargados de mejorar el desempeño organizacional, logrando que todos los pasos relacionados con el área productiva se lleven a cabo de manera eficiente, desde el ingreso del insumo hasta la entrega del producto final, con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente, reducir tiempos y aumentar las utilidades.

Optimizar el proceso de compra y venta conlleva múltiples ventajas para la organización. En primer lugar, acelera las transacciones, lo que ahorra tiempo y crea un factor de preferencia entre los clientes al proporcionar una experiencia diferenciadora. Además, la elaboración de contratos que permiten la planificación de los períodos de recolección y entrega de productos e insumos fomenta la confiabilidad y la credibilidad, fortaleciendo las relaciones comerciales.

Un aspecto adicional para tener en cuenta es la incorporación de un nuevo equipo de secado y empaque del grano, con la finalidad de aumentar el tiempo de trabajo efectivo. Esta transición de un proceso menos manual a uno más automatizado se traduce en un aumento significativo de la eficiencia en la producción.

4.5. Estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para ASOPRODISPI

Las estrategias empresariales van más allá de planes establecidos para el crecimiento de la empresa, son metas que se desean cumplir de manera correcta para el bienestar de esta y de las personas involucradas en el desarrollo de esta. El análisis de la información recolectada para la propuesta de estrategia empresarial en ASOPRODISPI se lleva a cabo por medio de diferentes puntos de vista con el fin de brindar un análisis más concreto y certero de los datos, se abarca perspectiva de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes, finanzas, clientes y sus indicadores de desempeño.

4.5.1. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

La estrategia empresarial basada en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento parte de tres objetivos, los cuales se basan en el reforzamiento de conocimientos tecnológicos, uso de herramientas por parte de los cuerpos directivos para un mejor desempeño de su labor y el desarrollo de un sistema informático que permita el cumplimiento de los objetivos de la asociación de una manera más ágil y oportuna.

Para el desarrollo del mismo se plantean estrategias específicas tales como el fortalecimiento y conocimiento tecnológico por parte de los colaboradores de ASOPRODISPI, para así lograr enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un mundo cada vez más digitalizado; estrategias de capacitación para desarrollar las habilidades y el conocimiento de los empleados de la organización; y adquirir una base de datos para un acceso fácil y seguro a la información de la empresa, a fin de mejorar la eficiencia y la toma de decisiones.

Cabe destacar que para lograr obtener una medida cuantificable y objetiva se hace uso de indicadores de desempeño, como el uso de herramientas tecnológicas la cual proporciona información valiosa sobre la eficacia y el alcance de la herramienta en el entorno en el que se está utilizando; la tasa de desempeño que mide el impacto de programas de capacitación aplicados en el rendimiento de los empleados y la adquisición de nuevas habilidades; calidad de los datos, misma que evalúa la exactitud, confiabilidad, integridad y coherencia de los datos almacenados en el sistema. Y finalmente el nivel de disponibilidad el cual evalúa el rendimiento y la eficiencia de sistemas y equipos.

Algunas de las actividades y herramientas empleadas para el logro de los objetivos planteados son la ejecución de capacitaciones, charlas en finanzas sanas, constantes reuniones donde se establecerán los roles de cada miembro de junta directiva, solicitud de

información a los clientes y proveedores, ejecución de estadísticas de compra y venta para control de clientes y proveedores.

4.5.2. Perspectiva procesos internos

Por parte de la perspectiva de procesos internos para la elaboración de estrategias se llevan a cabo por medio de cuatro objetivos estratégicos que toman en cuenta el análisis situacional de la organización, en este enfoque se toma en consideración todos aquellos procesos que se ven relacionados tanto en la parte productiva como administrativa, debido a que para un funcionamiento eficiente todos los procesos deben estar debidamente coordinados.

La primera de las estrategias planteadas se basa en la estandarización y documentación de cada proceso llevado a cabo en la respectiva área (administrativa, venta o compra del grano, cobros, facturación, almacenamiento, etc.), con el fin de aumentar la efectividad a la hora de llevar a cabo la ejecución de cada una de las tareas, para que la venta de grano sea ágil y funcional a la organización y los compradores.

Optar por la implementación de combustibles alternos en el proceso productivo es la estrategia que tiene como objetivo minimizar costos e insumos, así como también reducir el impacto ambiental ocasionado en el secado del frijol, sin embargo, para lograr esto se tiene que llevar a cabo una serie de actividades como la capacitación del personal e instalar un nuevo sistema, yendo de la mano con la siguiente estrategia planteada, la cual se enfoca en el equipamiento y una infraestructura que permita aumentar la eficiencia de los procesos, con la finalidad de reducir los cuellos de botella, facilitar el flujo de trabajo y mayor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta ASOPRODISPI.

Como última estrategia, se propone utilizar procesos ágiles de al plantear contratos de negociación a largo plazo con los proveedores de insumos, con el propósito de contar con un abastecimiento oportuno de los recursos necesarios para la productividad.

Cabe destacar que, como indicadores de desempeño, se han establecido los manuales aplicados y el tiempo efectivo en cada proceso y la calidad de estos, las herramientas nuevas que permitan facilitar la venta, minimice tiempos y costos.

Para el cumplimiento de las estrategias anteriormente mencionadas es necesario llevar a cabo el uso de herramientas y actividades como elaboración de documentos, capacitaciones de personal, aperturas de líneas de créditos y modificación de la infraestructura ya existente en la planta de la asociación.

4.5.3. Perspectiva clientes

La perspectiva de clientes es de suma importancia para cualquier organización, debido a que no se puede sobrevivir en el mercado sin ellos, por lo tanto, es crucial que dentro de la estrategia empresarial se propongan estrategias y objetivos para mejorar esta área.

En la estrategia planteada para ASOPRODISPI se pueden encontrar tres estrategias con tres objetivos a lograr, iniciando por crear un posicionamiento de marca en la mente de las personas, no solo para los clientes actuales, sino también para el mercado o el público meta, el objetivo de este planteamiento es el de desarrollar estrategias de mercado, que permitan establecer propuestas de valor agregado únicas, con el fin de establecer relaciones comerciales duraderas y sólidas así como también la innovación de los productos.

La segunda estrategia descrita es la de brindar un servicio de calidad, tanto en el producto como en la atención a los clientes y proveedores, estableciendo una línea de comunicación abierta. Con esta estrategia se busca el establecer un servicio de calidad, para

así generar una fidelización con los clientes y productores, llevada a cabo mediante la escucha de sus necesidades.

Por último, dentro de la perspectiva de clientes se propone la elaboración de estrategias en venta y negociaciones con compradores de mediana y gran escala, el objetivo de dicho planteamiento es el de crear diferentes estrategias de venta que permitan la negociación basada en las características de los diferentes clientes de la asociación, con el propósito de incrementar los ingresos y obtener mayores beneficios.

4.5.4. Perspectiva finanzas

En cuanto a la estrategia empresarial basada en la perspectiva financiera, se planearon tres objetivos enfocados en el logro de una sostenibilidad operativa- financiera de la asociación, el establecimiento de responsabilidades específicas para el seguimiento de mercados y el aseguramiento de la disponibilidad de recursos financieros en ASOPRODISPI.

En consonancia con lo expuesto anteriormente, se diseñaron una serie de estrategias para alcanzar estos objetivos. En primer lugar, se busca establecer una sostenibilidad financiera que permita una gestión equilibrada y eficiente de los recursos económicos a lo largo del tiempo, esto implica satisfacer las necesidades actuales sin poner en riesgo la capacidad de cubrir las necesidades futuras. Otra estrategia crucial radica en el seguimiento constante de los mercados y la aplicación de herramientas de análisis técnico para identificar tendencias y patrones que señalan movimientos futuros de precios, este enfoque se combina con un análisis exhaustivo del mercado en el que se opera. Adicionalmente, se pretende asegurar una fuente de fondeo estable, previamente evaluando las opciones disponibles y considerando aspectos como tasas de interés, plazos de pago, costos asociados y condiciones.

Para medir cuantitativamente estos objetivos se utilizan indicadores financieros tales como el margen de utilidad, el cual proporcionó información sobre la eficiencia con la que la empresa convierte sus ingresos en ganancias; la variación porcentual de precios, ya que permitió comparar cambios en los precios de bienes y servicios a lo largo del tiempo, lo que resulta valioso para la planificación financiera y el análisis económico. Y la tasa de cobertura de los gastos operativos, dicha métrica proporcionó información sobre la salud financiera y la eficiencia de la empresa en términos de sus operaciones diarias.

El desarrollo de estos objetivos se elabora mediante diversas actividades y herramientas para el logro y cumplimiento de este, entre ellas se puede destacar la solicitud de préstamos, adquisición de contactos estratégicos y manteniendo de una reserva económica para meses sin actividad productiva.

4.5.5. Indicadores de desempeño

Cada una de las perspectivas previamente mencionadas utilizaron distintos indicadores de desempeño a fin de medir y evaluar el rendimiento y eficacia de la organización, de acuerdo con las distintas perspectivas que lo conforman como Asociación productora de frijoles. Dichos indicadores permiten realizar un seguimiento de los resultados, identificando áreas de mejora y llevando a cabo de manera más efectiva la toma de decisiones informadas para el logro de los distintos objetivos estratégicos que se plantearon.

Los indicadores de desempeño tomaron en consideración a nivel general elementos como el grado de satisfacción, competencias específicas, conocimientos técnicos y formación, entre otros, los cuales durante la ejecución del plan se instrumentalizó por medio de trabajo de campo gracias al aporte del personal de la asociación, tanto, personal administrativo y operativo, como socios y miembros de la junta directiva.

Cabe destacar que múltiples fueron los indicadores de desempeño tomados en consideración, sin embargo, para efectos del presente apartado se mencionan únicamente aquellos más generales, ya que los considerados relevantes según el área se mencionaron en cada una de las perspectivas, estos indicadores se seleccionaron de acuerdo con los objetivos específicos de la organización y de la información que se deseaba monitorear para tomar decisiones efectivas y fomentar la mejora continua.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el siguiente capítulo se presentan las conclusiones obtenidas a partir de los resultados derivados del trabajo de investigación realizado, para lo cual se tomó en consideración cada uno de los objetivos planteados para la ejecución del estudio. Seguidamente, se presentan algunas recomendaciones de acuerdo con el trabajo elaborado.

5.1. Conclusiones

Con fundamento en los resultados obtenidos en la investigación realizada, para la propuesta de estrategia empresarial a partir de un análisis administrativo integral del modelo de negocios de ASOPRODISPI se detallan las siguientes conclusiones:

El realizar un diagnóstico empresarial en la organización fue uno de los aspectos de mayor importancia a la hora de realizar la estrategia empresarial, ya que se muestra un panorama más claro de la situación de las operaciones que realiza la asociación, permitiendo hacer propuestas más certeras y mejor adaptadas a las necesidades de ASOPRODISPI en sus distintas áreas; el análisis PESTEL ha arrojado una perspicaz visión de las perspectivas de crecimiento y dirección, sirviendo como la base esencial para la elaboración del análisis FODA. La sinergia de estos dos enfoques, que abarcan tanto los aspectos internos como externos de la organización, ha sido de vital importancia en la formulación de las estrategias formuladas.

En el estudio de las características de una organización, se emplean herramientas apropiadas con el fin de identificar instrumentos de planificación que se ajusten de manera satisfactoria para alcanzar la implementación eficiente de estrategias y el cumplimiento de objetivos. Entre estas herramientas destaca el modelo Canvas, reconocido por su flexibilidad y capacidad para proporcionar una visión holística de fácil comprensión. Este modelo aborda de manera integrada diversos aspectos, facilitando así la gestión empresarial y la toma de decisiones estratégicas.

Dentro del contexto de la propuesta de acciones dirigidas a la reducción de costos, el aumento de ingresos y la maximización de la rentabilidad, se evaluó minuciosamente la industria a la que pertenece la asociación, así como otros aspectos cruciales; el objetivo es alcanzar un equilibrio beneficioso para la organización a través de la estandarización de procesos en diversas áreas, lo que resulta en reducción del tiempo y aumento de la eficiencia. Además, se ha explorado la búsqueda de fuentes de combustibles alternativos en el proceso productivo y se ha trabajado en la diversificación de la gama de productos ofrecidos.

La determinación de los procesos administrativos adecuados tales como la estandarización de documentos administrativos, la implementación de tecnologías como Dropbox u OneDrive, la elaboración de un manual descriptivo de puestos y manual de procedimientos para las actividades, así como la implementación de un plan de capacitación fue esencial para la integración de todos los aspectos de la estrategia en las operaciones diarias de la asociación, dicha sucesión se eligió según la alineación de los objetivos y valores de la organización, para así garantizar coherencia en las acciones realizadas, por tanto, fue necesario tomar en cuenta la definición de los objetivos, la asignación de recursos y el establecimiento de plazos realistas para garantizar que la estrategia se viera traducida en acciones concretas. La selección e implementación adecuada de estos procesos es fundamental para lograr resultados satisfactorios en la implementación de la estrategia, de ahí que deban estar diseñados para respaldar cada una de las etapas de la ejecución.

La estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas para ASOPRODISPI se presenta de manera completa al considerar los múltiples enfoques, ya que esto asegura una atención clara y específica de los aspectos cruciales para el éxito de la asociación. Al incluir las diferentes dimensiones estratégicas refleja una comprensión profunda de cómo estas áreas interconectadas contribuyen al logro de los objetivos generales; además la capacidad de

medirlas con indicadores concretos aumenta las posibilidades de crecimiento por parte de la empresa. Pese a lo anterior, cabe destacar que la implementación exitosa va a depender de una ejecución efectiva, una comunicación clara y el compromiso continuo por parte de miembros de la junta directiva, personal operativo y administrativo, así como todos aquellos involucrados con la organización.

5.2. Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones anteriormente planteadas, se brinda una serie de recomendaciones a considerar por parte de las personas involucradas de manera directa con la gestión administrativa y estratégica de ASOPRODISPI, así como también por parte de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Se recomienda a la Administración y Junta Directiva de Asociación de Productores del Distrito de Pilas, mantenerse informado de las diferentes alianzas o tratados que realiza el país con otras naciones, si bien estas pueden tener repercusiones positivas y negativas para la organización, se debe estudiar para lograr el mayor beneficio.

Al establecer un proceso de seguimiento continuo y detallado de los gastos operativos y administrativos se identifican las áreas específicas en las que sea posible implementar medidas de reducción de costos. La supervisión constante de estos gastos brinda una ventaja adicional al proporcionar la capacidad de detectar tendencias y patrones que pueden sugerir oportunidades para optimizar la eficiencia y, en última instancia, mejorar la rentabilidad de la organización.

Dentro del ámbito de la gestión empresarial y la formulación de estrategias, existen diversas herramientas disponibles para su aplicación, entre ellas, se propone la utilización del modelo Canvas, el cual abarca una amplia gama de aspectos, incluyendo elementos sociales, actividades clave, propuesta de valor, segmento de clientes, canales de distribución, estructura

de costos e ingresos. Su aplicación en conjunto con la estrategia de "bajo costo" de Porter, que se centra en la reducción de costos y el aumento de las ganancias, puede resultar especialmente efectiva. Por lo tanto, se sugiere la consideración cuidadosa de esta combinación de herramientas como parte integral de la gestión empresarial y la formulación de estrategias.

Con el objetivo de reducir costos y aumentar los ingresos, se recomienda a ASOPRODISPI desarrollar e implementar estrategias enfocadas en la expansión de su oferta y la creación de una propuesta de valor sólida para sus productos. Esto no solo fomentará la fidelización de los consumidores existentes, sino que también abrirá nuevas oportunidades en mercados adicionales, lo que beneficiará a la organización al ampliar su base de clientes potenciales.

En una organización, la identificación de procesos administrativos desempeña un papel fundamental cuando se busca implementar nuevas estrategias. En este sentido, se sugiere que ASOPRODISPI cree un sistema de registro de documentos oficiales que sea fácil de entender y que tenga como objetivo agilizar los procesos y proteger información valiosa relacionada con las actividades de los diferentes departamentos; esto proporcionará a la administración un recurso informativo e histórico de respaldo para la asociación. Además, se recomienda la implementación de tecnologías informáticas avanzadas, como sistemas de red abierta, que permitan a los colaboradores acceder a los datos de manera oportuna y eficiente. De esta manera, se facilitará la gestión de información en toda la organización.

Se propone la ejecución de estrategias basadas en perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas; en donde se abarcan estrategias que van desde el reforzamiento de conocimientos tecnológicos al personal por medio de capacitaciones, maximizar la eficiencia de los recursos disponibles en el área financiera y operativa, propuestas

de valor agregado a los productos ofrecidos y negociaciones con los clientes, implementar herramientas que permitan analizar el comportamiento del precio del grano en el mercado nacional e internacional. Cabe destacar que la implementación exitosa va a depender de una ejecución efectiva, una comunicación clara y el compromiso continuo por parte de miembros de la junta directiva, personal operativo y administrativo, así como todos aquellos involucrados con la organización.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

6.1. Descripción general de la empresa u organización

En este capítulo se desarrollan aspectos generales e historia de la Asociación de Productores del Distrito de Pilas de Buenos Aires, cabe destacar que esta es una empresa que se dedica a la comercialización de granos como los frijoles y el maíz, además de apoyar a diferentes productores de la zona, generando apoyo económico para que estos puedan llevar a cabo la actividad productiva de manera satisfactoria y así mismo generar ingresos para el sustento diario de sus familias.

6.1.1. Reseña histórica de la organización

La asociación se estableció el 13 de mayo de 2014, con veintisiete socios fundadores y un equipo organizativo compuesto por una persona en el área de planta y administración, junto con otro colaborador enfocado en ventas. Esta iniciativa surgió en respuesta a la necesidad de un grupo de agricultores de la región de unirse y colaborar en la comercialización de granos básicos, específicamente maíz y frijol.

Además de esto, se tenía el propósito de buscar conjuntamente condiciones más favorables para la financiación de insumos, mejorar las condiciones crediticias para los productores y reducir los costos, con el objetivo de mitigar los altos gastos de producción. El enfoque primordial de esta unión empresarial era lograr la sostenibilidad a largo plazo.

Si bien, al inicio de la creación de ASOPRODISPI existieron muchos obstáculos como la falta de infraestructura adecuada, el poco equipo requerido y escaso capital de trabajo, actualmente esta asociación ha crecido considerablemente desde sus inicios.

Al 2023 la empresa ha tenido mejoras y ampliación en la planta, se creó una oficina administrativa, así como una bodega de almacenamiento, además se cuenta con un mayor equipamiento y recurso humano, este último está formado con tres colaboradores en planta y

dos en el área administrativa los cuales laboran de forma permanente, y en temporada de cosecha se realiza la contratación de 24 personas más para labores de selección de frijoles en la planta.

6.1.2. Actividad productiva principal

La Asociación de Productores del Distrito de Pilas, como parte de su actividad económica, realiza las actividades de acopio, secado, limpieza y comercialización de grano (frijol y maíz). Junto con ello, por medio de una línea de crédito con Coopeagri R.L., logra dar opciones de financiamiento para la adquisición de insumos agrícolas a productores (as) de maíz y frijol. Mediante el Programa de Abastecimiento Institucional (PAI), obtiene una cuota de entrega de producto, la cual trabajan en apoyo con la Asociación de Productores Comunidades Unidas en Veracruz (Asopro Veracruz) en la línea de frijol empacado, ya que utilizan la marca de "Frijoles Veracruz", además de la venta a granel también realizada al PAI.

6.1.3. Fines de la organización

De manera general, algunos de los fines que la organización pretende alcanzar son:

- a. Gestionar el mejoramiento social, cultural, educativo y productivo de los productores asociados, así como la creación de servicios sociales y comunales.
- b. Promover un mejor mercado de los productos generados por los asociados.
- c. Incrementar la producción mediante divulgación de técnicas más adecuadas.
- d. Fomentar entre sus asociados el espíritu de ayuda mutua en el orden social, cultural y productivo.

6.1.4. Área geográfica donde opera

El área geográfica donde opera la asociación se encuentra en el cantón de Buenos Aires, provincia de Puntarenas, específicamente dentro del distrito de Pilas. Este distrito cuenta con una población de 1.756 habitantes, según datos del INEC en 2021. Esta área es una de las zonas rurales del país, cuyas actividades principales son la ganadería y la agricultura, en gran parte debido a las condiciones climáticas cálidas que los habitantes de la zona han aprendido a aprovechar.

El distrito de Pilas se encuentra a una distancia de un poco más de dos horas en automóvil desde el centro de San Isidro del General, por lo que esto puede dificultar la fluidez de venta del producto si se quiere realizar directamente dentro de la zona industrial, sin embargo, en cuanto a comunicación, el área donde opera y se ubica la asociación cuenta con servicio de internet estable por lo que facilita la comunicación con los grupos de interés tanto internos como externos, además de ayudar a la hora de realizar pagos y solicitudes mediante el sistema en línea.

6.2. Marco Estratégico

Para los miembros de ASOPRODISPI el marco estratégico significa una guía sólida que les permitirá avanzar de manera efectiva hacia sus objetivos a largo plazo, por tanto, la misma toma en consideración los siguientes aspectos:

6.2.1. Misión:

“Mejorar las condiciones económicas y sociales de los productores locales, a través del apoyo al cultivo, procesamiento y comercialización sostenible de frijoles en la región.”

6.2.2. Visión:

“Convertirnos en una asociación líder en el sector de la producción y comercialización de frijoles de alta calidad, diversificar su oferta de productos y servicios, y establecer alianzas estratégicas para promover el desarrollo sostenible del sector y fortalecer su posición en el mercado.”

Algunos de los valores incorporados en la cultura de la asociación que guían las acciones y decisiones, ayudándoles a mantener una imagen positiva y a alcanzar el éxito tanto en el ámbito económico como social son:

- **Calidad:** Nos comprometemos con la producción de frijoles de alta calidad, asegurando que cumplan con los estándares y requisitos de los clientes.
- **Sostenibilidad:** Enfoque en prácticas agrícolas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente para mantener la productividad a largo plazo y preservar los recursos naturales.
- **Responsabilidad social:** Nos preocupamos por el bienestar de los trabajadores, comunidades locales y la sociedad en general, garantizando condiciones de trabajo justas y apoyando el desarrollo local.
- **Innovación:** Buscamos constantemente nuevas formas de mejorar los procesos de producción, tecnologías agrícolas y prácticas para mantenerse competitivos en el mercado.
- **Orientación al cliente:** Priorizamos la satisfacción de los clientes y respondemos a sus necesidades de manera efectiva y proactiva.
- **Eficiencia:** Buscamos la optimización de recursos y procesos para mejorar la productividad y reducir costos, sin comprometer la calidad del producto.

6.3. Grupos de interés y propuesta de valor

La esencia de la propuesta de valor se basa en los beneficios que los grupos mencionados en la figura 14 obtienen al estar vinculados con ASOPRODISPI. Comenzando con los asociados, su principal ventaja radica en la confianza que les brinda el hecho de formar parte de una asociación local ampliamente reconocida por la calidad y el profesionalismo con los que gestionan el trabajo, lo que les permite obtener beneficios significativos tanto en términos económicos como sociales.

Para los consumidores, la asociación puede significar un sello de calidad y de que el producto recibido se trató con el mejor proceso posible. De igual manera, para los intermediarios, el sentido de confianza, calidad y seguridad de que se está adquiriendo un producto que cumple con las regulaciones establecidas para distribuirse es de suma importancia para empresas u organizaciones especializadas en la intermediación.

Figura 14

Grupos de interés

NIVEL DE INTERES

	Stakeholders (Internos)	Stakeholders (externos)
	1	2
Mantener Satisfechos	Asociados de la organizacion	PAI
Administrar de cerca	Asopro Veracruz	Walmart
Monitorear	Legado Romasa SA	Organizaciones de economia social (CAC Los Chiles, La Palmara, etc)
Mantener Informados	Duko S.A (zona norte)	Maquila Lama y Empacadora Armenio

Nota: Elaboración propia con información obtenida de ASOPRODISPI

6.4. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos alineados con la visión y misión de la organización serán clave para el éxito en el cumplimiento de la estrategia global de la empresa, el que estos estén formulados bajo el modelo del cuadro de mando integral permite el uso de indicadores de desempeño para medir el progreso en su cumplimiento y facilitar la toma de decisiones informadas.

Perspectiva financiera ASOPRODISPI

Las tablas 9, 10 y 11 presentan los objetivos estratégicos de la perspectiva operativa financiera.

Tabla 9

Perspectiva financiera PF-01

Perspectiva	Financiera
Objetivo	PF-01. Lograr una sostenibilidad operativa-financiera en la Asociación de Productores del Distrito de Pilas
Descripción	Contar con sostenibilidad financiera por parte de ASOPRODISPI
Resultado	Lograr una sostenibilidad operativa financiera de un 80 % para el periodo de junio 2024.
Responsable del objetivo	Erny Bermúdez
Indicador	Margen de utilidad=Utilidad neta/ingresos totales

Nota: Elaboración propia con información obtenida de ASOPRODISPI

Tabla 10

Perspectiva financiera PF-02

Perspectiva	Financiera
Objetivo	PF-02. Establecer responsabilidades específicas para el seguimiento continuo de los mercados relevantes para la asociación y la identificación de patrones y tendencias en los precios de los productos y servicios que la organización comercializa.
Descripción	Seguimiento de los mercados y utilización de herramientas de análisis técnico para identificar las tendencias y patrones que indican movimientos futuros de precios.
Resultado	Monitoreo y seguimiento constante de los precios en mercados internacionales
Responsable del objetivo	Alexis Bermúdez
Indicador	Variación porcentual de precios= $[(\text{Precio Actual} - \text{Precio Anterior}) / \text{Precio Anterior}] * 100$

Nota: Elaboración propia con información obtenida de ASOPRODISPI

Tabla 11

Perspectiva financiera PF-03

Perspectiva	Financiera
Objetivo	PF-03. Asegurar la disponibilidad de recursos financieros de manera constante y confiable para satisfacer las necesidades financieras a largo plazo y que permitan cubrir los gastos y costos asociados
Descripción	Contar con una estable fuente de fondeo

Continuación tabla 11

Resultado	Lograr un 80% de estabilidad económica para cubrir gastos operativos de la empresa para julio 2024
Responsable del objetivo	Erny Bermúdez
Indicador	Tasa de cobertura de los gastos operativos $= (\text{Ingresos de la Fuente de Fondo Estable} / \text{Gastos Operativos}) * 100$

Nota: Elaboración propia con información obtenida de ASOPRODISPI

Perspectiva clientes ASOPRODISPI

Las tablas 12,13 y 14 presentan los objetivos estratégicos de la perspectiva operativa clientes.

Tabla 12

Perspectiva clientes PC-01

Perspectiva	Clientes
Objetivo	PC-01. Desarrollar estrategias de mercado, que permitan establecer propuestas de valor agregado únicas estableciendo relaciones comerciales duraderas y sólidas, así como también la innovación de productos.
Descripción	Crear un posicionamiento de marca en la mente de las personas, tanto los clientes actuales como en el mercado meta
Resultado	Posicionar y dar a conocer la marca a nivel local y regional en un 90 % de los mercados para mayo 2025

Continuación tabla 12

Responsable del objetivo	Personal administrativo Asoprodispi
Indicador	<p>Índice de satisfacción del cliente= $N.^{\circ}$ de clientes satisfechos/ $N.^{\circ}$ de clientes encuestados) *100</p> <p>Tasa de retención del cliente= $((N.^{\circ}$ de clientes al final del período - $N.^{\circ}$ de clientes adquiridos durante el período) / $N.^{\circ}$ de clientes al inicio del período) x 100</p>

Nota: Elaboración propia con información obtenida de ASOPRODISPI

Tabla 13

Perspectiva clientes PC-02

Perspectiva	Clientes
Objetivo	PC-02. Establecer normas de calidad en el servicio ofrecido con el fin de crear la fidelización de clientes y productores de la asociación, escuchando las necesidades de estos y por ende aumentando la cartera de clientes.
Descripción	Brindar un servicio de calidad, tanto en los productos como en la atención a clientes y proveedores de la asociación, estableciendo una línea de comunicación abierta.
Resultado	Lograr un nivel de satisfacción del proveedor y cliente para crear fidelidad y confianza de ambas partes.

Continuación tabla 13

Responsables del objetivo	Alexis Bermúdez, Andrés Bermúdez, Erny Bermúdez
Indicador	Índice de quejas= $\text{N}^\circ \text{ de Quejas} / \text{N}^\circ \text{ total de clientes o transacciones}$) x 100 Índice de recomendación= $\text{es}) x 100 \text{ N}^\circ \text{ de clientes que recomendarían la empresa} / \text{N}^\circ \text{ total de encuestado s}$) x 100

Nota: Elaboración propia con información obtenida de ASOPRODISPI

Tabla 14

Perspectiva clientes PC-03

Perspectiva	Clientes
Objetivo	PC-03. Crear diferentes estrategias en ventas, que permitan la negociación basada las características de los diferentes clientes de la asociación, con el fin de incrementar los ingresos y obtener mayores beneficios.
Descripción	Elaboración de estrategias en ventas y negociaciones con compradores de mediana y gran escala.
Resultado	Garantizar la inocuidad del producto para lograr aumentar los volúmenes de ventas y clientes en el mercado.
Responsables del objetivo	Alexis Bermúdez, Andrés Bermúdez, Erny Bermúdez

Continuación tabla 14

Indicador	Margen de beneficio por cliente (Ingresos totales - Costos totales) / N° total de clientes.
------------------	---

Nota: Elaboración propia con información obtenida de ASOPRODISPI

Perspectiva procesos ASOPRODISPI

Las tablas 15, 16, 17 y 18 presentan los objetivos estratégicos de la perspectiva operativa procesos.

Tabla 15

Perspectiva procesos PP-01

Perspectiva	Procesos.
Objetivo	PP-01. Aumentar la eficiencia y la efectividad en la ejecución de las tareas y procesos.
Descripción	Estandarización y documentación de los procedimientos de diferentes áreas de la empresa para aumentar la efectividad de estos.
Resultado	Garantizar procesos que sean ágiles y funcionales para un mejor control de la venta grano.
Responsable del objetivo	Andrés Bermúdez
Indicador	Porcentaje de procedimientos documentados= (Número de procedimientos documentados/Total de procedimientos existentes) x 100

Nota: Elaboración propia con información obtenida de ASOPRODISPI

Tabla 16*Perspectiva procesos PP-02*

Perspectiva	Procesos.
Objetivo	PP-02. Identificar y evaluar las diferentes alternativas de combustible utilizado en los procesos de producción de la empresa, con el fin de optar por el que represente un menor costo e insumos para la asociación.
Descripción	Optar por la implementación de combustibles alternos para la producción.
Resultado	Realizar el método es secado de frijol mediante un sistema más económico y eficiente (gas).
Responsables del objetivo	Alexis Bermúdez, Andrés Bermúdez, Erny Bermúdez
Indicador	Disponibilidad y acceso (Cantidad de combustibles alternativos / Cantidad total de combustibles) * 100

Nota: Elaboración propia con información obtenida de ASOPRODISPI

Tabla 17*Perspectiva procesos PP-03*

Perspectiva	Procesos.
Objetivo	PP-03. Utilizar herramientas y procesos de logística ágiles, para planificar y gestionar las entregas de los insumos, asegurando la disponibilidad oportuna de los mismos para los procesos productivos de la organización.

Continuación tabla 17

Descripción	Utilizar procesos ágiles de logística para plantear contratos de negociación a largo plazo con los proveedores de insumo.
Resultado	Lograr ofrecer líneas de crédito con variedad de insumos agrícolas y precios competitivos.
Responsables del objetivo	Alexis Bermúdez y Erny Bermúdez
Indicador	<p>Cumplimiento de plazos de entrega= $(N^{\circ} \text{ de pedidos entregados a tiempo} / N^{\circ} \text{ total de pedidos}) \times 100$</p> <p>Tiempo de reabastecimiento= Fecha de recepción del pedido - Fecha de realización del pedido</p> <p>Nivel actual de automatización= $(N^{\circ} \text{ de Tareas Automatizadas} / N^{\circ} \text{ Total de Tareas}) \times 100$</p>

Nota: Elaboración propia con información obtenida de ASOPRODISPI

Tabla 18

Perspectiva procesos PP-04

Perspectiva	Procesos.
Objetivo	PP-04. Optimizar los procesos y reducir los tiempos de producción mediante la eliminación de cuellos de botella, facilitación del flujo de trabajo y rendimiento de los recursos disponibles.

Continuación tabla 18

Descripción	Contar con el equipamiento e infraestructura adecuado que permita generar mayor eficiencia operativa y productiva.
Resultado	Contar con un espacio que tenga con las condiciones adecuadas para el empaque de frijol.
Responsable del objetivo	Junta Directiva.
Indicador	Índice de disponibilidad y funcionamiento= (Tiempo disponible y funcionando / Tiempo total) x 100

Nota: Elaboración propia con información obtenida de ASOPRODISPI

Perspectiva aprendizaje y crecimiento ASOPRODISPI

Las tablas 19, 20 y 21 presentan los objetivos estratégicos de la perspectiva operativa procesos.

Tabla 19*Aprendizaje y crecimiento PAC-01*

Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento.
Objetivo	PAC-01. Reforzar los conocimientos tecnológicos de las personas colaboradoras y clientes de la asociación, con el fin de incrementar la eficiencia en los procesos de gestión empresarial y con ello reducir tiempos de espera.

Continuación tabla 19

Descripción	Fortalecer las bases y conocimiento tecnológicos de manera continua de las personas relacionadas directamente con ASOPRODIPI, que permita mejorar la gestión organizacional.
Resultado	Lograr que nuestros sistemas de recibo, pago de granos y venta de insumos sean más ágiles y actualizados.
Responsable del objetivo	Erny Bermúdez
Indicador	Uso de herramienta s tecnológicas= (N° de usuarios que utilizan la herramienta / N° Total de Usuarios) x 100

Nota: Elaboración propia con información obtenida de ASOPRODISPI

Tabla 20

Aprendizaje y crecimiento PAC-02

Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo	PAC-02. Brindarles a los cuerpos directivos algunas herramientas necesarias para desempeñar de manera efectiva sus roles y responsabilidades en la organización.
Descripción	Elaborar una estrategia de capacitación para los cuerpos directivos de ASOPRODISPI
Resultado	Garantizar el buen funcionamiento de la Asociación de Productores de distrito de Pilas

Continuación tabla 20

Responsable del objetivo	Junta Directiva
Indicador	Tasa de mejora en el desempeño=Desempeño después de la capacitación - Desempeño antes de la capacitación) / Desempeño antes de la capacitación) * 100

Nota: Elaboración propia con información obtenida de ASOPRODISPI

Tabla 21

Aprendizaje y crecimiento PAC-03

Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo	PAC-03. Desarrollar un sistema informático con los datos necesarios de la cartera de clientes, que permita el cumplimiento de los objetivos de la asociación de una manera más ágil y segura.
Descripción	Contar con base de datos que permita tener un acceso fácil y seguro a la información de la asociación.
Resultado	Generar una base de datos con la información de nuestros clientes y proveedores.
Responsable del objetivo	Erny Bermúdez
Indicador	Calidad de los datos= (Datos correctos / Datos totales) * 100 Nivel de disponibilidad= Tiempo de funcionamiento / (Tiempo de funcionamiento + Tiempo de inactividad)) * 100

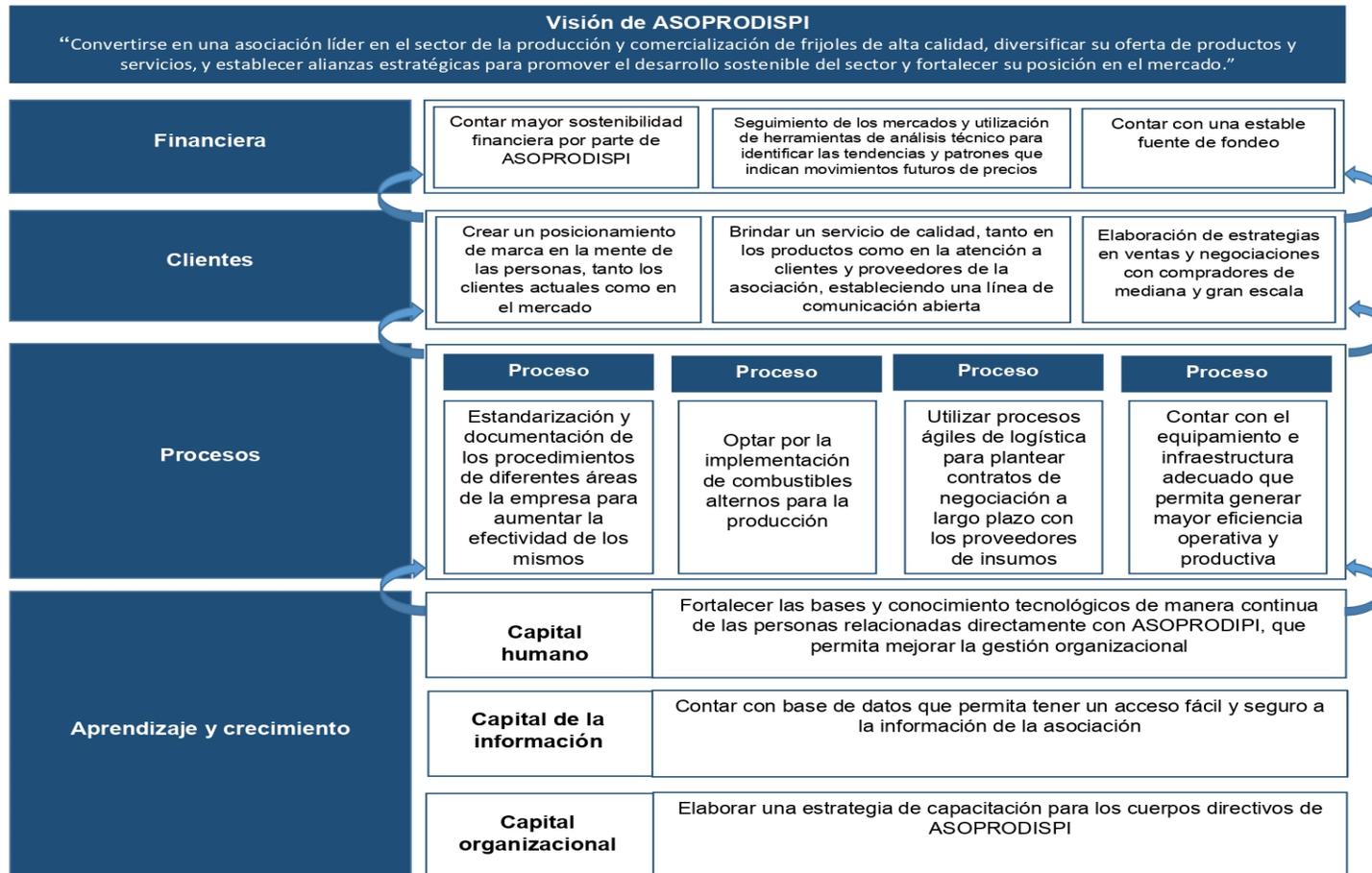
Nota: Elaboración propia con información obtenida de ASOPRODISPI

6.5. Mapa Estratégico

Con el fin de visualizar y comunicar la estrategia de manera clara y concisa se presenta a continuación de forma gráfica los objetivos estratégicos deseados para alcanzar la visión de la organización.

Figura 15

BSC ASOPRODISPI



Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación

6.6. Metas

Conforme a la metodología del BSC planteada, se presentan las metas para cada uno de los objetivos, así como el porcentaje de cumplimiento esperado conforme a cada año.

6.6.1. Perspectiva operativa financiera

La tabla 22 representa las metas para los objetivos estratégicos de la perspectiva operativa financiera.

Tabla 22

Objetivos estratégico financiero

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
OF.1-Lograr una sostenibilidad operativa-financiera en la Asociación de Productores del Distrito de Pilas	Margen de utilidad	2023	70%
		2024	80%
OF.2-Establecer responsabilidades específicas para el seguimiento continuo de los mercados relevantes para la asociación y la identificación de patrones y tendencias en los precios de los productos y servicios que la organización comercializa	Variación porcentual de precios	2023	80%
		2024	90%
OF.3-Asegurar la disponibilidad de recursos financieros de manera constante y confiable para satisfacer las necesidades financieras a largo plazo y que permitan cubrir los gastos y costos asociados	Tasa de cobertura de los gastos operativos	2023	70%
		2024	80%

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación

6.6.2. Perspectiva operativa clientes

La tabla 23 presenta las metas para los objetivos estratégicos de la perspectiva operativa clientes.

Tabla 23

Objetivos estratégico clientes

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
OC.1-Desarrollar estrategias de mercado, que permitan establecer propuestas de valor agregado únicas estableciendo relaciones comerciales duraderas y sólidas, así como también la innovación de productos	Índice de satisfacción del cliente	2023	75%
		2024	85%
	Tasa de retención del cliente	2025	90%
OC.2-Establecer normas de calidad en el servicio ofrecido con el fin de crear la fidelización de clientes y productores de la asociación, escuchando las necesidades de estos y por ende aumentando la cartera de clientes	Índice de quejas	2023	85%
	Índice de recomendación	2024	95%
OC.3-Crear diferentes estrategias en ventas, que permitan la negociación basada las características de los diferentes clientes de la asociación, con el fin de incrementar los ingresos y obtener mayores beneficios	Margen de beneficio por cliente	2023	80%
		2024	90%

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación

6.2.3. Perspectiva operativa procesos

La tabla 24 presenta las metas para los objetivos estratégicos de la perspectiva operativa de procesos.

Tabla 24

Objetivos estratégico procesos

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
OP.1-Aumentar la eficiencia y la efectividad en la ejecución de las tareas y procesos	Porcentaje de procedimientos documentados	2023	90%
		2024	99%
OP.2-Identificar y evaluar las diferentes alternativas de combustible utilizado en los procesos de producción de la empresa, con el fin de optar por el que represente un menor costo e insumos para la asociación	Disponibilidad y acceso	2023	80%
		2024	90%
OP.3-Utilizar herramientas y procesos de logística ágiles, para planificar y gestionar las entregas de los insumos, asegurando la disponibilidad oportuna de los mismos para los procesos productivos de la organización	Cumplimiento de plazos de entrega	2023	75%
	Tiempo de reabastecimiento Nivel actual de automatización	2024	85%
OP.4-Optimizar los procesos y reducir los tiempos de producción mediante la eliminación de cuellos de botella, facilitación del flujo de trabajo y rendimiento de los recursos disponibles	Índice de disponibilidad y funcionamiento	2023	80%
		2024	87%

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación

6.2.4. Perspectiva operativa de aprendizaje y crecimiento

La tabla 25 presenta las metas para los objetivos estratégicos de la perspectiva operativa de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 25

Objetivos estratégico aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
OAC.1-Reforzar los conocimientos tecnológicos de las personas colaboradoras y clientes de la asociación, con el fin de incrementar la eficiencia en los procesos de gestión empresarial y con ello reducir tiempos de espera	Uso de herramientas tecnológicas	2023	80%
		2024	95%
OAC.2-Brindarles a los cuerpos directivos algunas herramientas necesarias para desempeñar de manera efectiva sus roles y responsabilidades en la organización	Tasa de mejora en el desempeño	2023	85%
		2024	95%
OAC.1-Desarrollar un sistema informático con los datos necesarios de la cartera de clientes, que permita el cumplimiento de los objetivos de la asociación de una manera más ágil y segura	Calidad de los datos	2023	75%
	Nivel de disponibilidad	2024	85%

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación

6.7. Iniciativas estratégicas

Por medio de las iniciativas estratégicas se pretende llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. Estas se basan en una serie de actividades en función del

cumplimiento de metas, con fechas de inicio y fin, de acuerdo con los recursos disponibles y establecidos por la asociación previamente.

Tabla 26

Perspectiva financiera PF-01

Perspectiva	Financiera
Iniciativa	PF-01: Préstamo, capital de trabajo Banco Popular Fodemipimes
Responsable	Erny Bermúdez
Fecha de inicio de propuesta	Setiembre, 2023
Fecha de finalización de propuesta	Junio, 2024
Presupuesto	¢80.000.000

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación

Tabla 27

Perspectiva financiera PF-02

Perspectiva	Financiera
Iniciativa	PF-02: Llamadas telefónicas a clientes, funcionarios de gobierno, contactos que tengan conocimiento del tema.
Responsable	Alexis Bermúdez

Continuación tabla 28

Fecha de inicio de propuesta	Junio, 2023
Fecha de finalización de propuesta	Marzo, 2024
Presupuesto	ϕ50.000

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación

Tabla 29*Perspectiva financiera PF-03*

Perspectiva	Financiera
Iniciativa	PF-03: Mantener una reserva económica que cubra las necesidades operativas de la empresa durante los meses con y sin actividad productiva.
Responsable	Erny Bermúdez
Fecha de inicio de propuesta	Julio, 2023
Fecha de finalización de propuesta	Julio, 2024
Presupuesto	ϕ20.000.000

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación

Tabla 30*Perspectiva clientes PC-01*

Perspectiva	Clientes
Iniciativa	PC-01: Contactar cadenas de supermercados para ofrecer los productos. Publicidad en redes sociales y medios de comunicación regionales. Patrocinio de actividades comunales. Patrocinio en uniformes deportivos en equipos organizados de la región. Contactar y establecer negociación con las cadenas de supermercados que cubran mayor territorio en la zona para la distribución de nuestra marca
Responsable	Personal Administrativo ASOPRODISPI
Fecha de inicio de propuesta	Mayo, 2022
Fecha de finalización de propuesta	Mayo, 2025
Presupuesto	¢20.000.000

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación

Tabla 31*Perspectiva clientes PC-02*

Perspectiva	Clientes
Iniciativa	PC-02: Acompañamiento y vivitas a campo. Capacitaciones en tema agrícola y buenas prácticas administrativas. Apertura a oportunidad de proyectos grupales he individuales. Actividades recreativas donde participe las
Responsable	Alexis Bermúdez, Andrés Bermúdez, Erny Bermúdez
Fecha de inicio de propuesta	Marzo, 2023
Fecha de finalización de propuesta	Marzo, 2024
Presupuesto	∅1.500.000

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación

Tabla 32*Perspectiva clientes PC-03*

Perspectiva	Clientes
Iniciativa	PC-03: Reuniones con nuevos clientes.
Responsable	Alexis Bermúdez, Andrés Bermúdez, Erny Bermúdez

Continuación tabla 31

Fecha de inicio de propuesta	Marzo, 2023
Fecha de finalización de propuesta	Marzo, 2024
Presupuesto	¢2.000.000

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación.

Tabla 33

Perspectiva procesos PP-01

Perspectiva	Procesos
Iniciativa	PC-01: Realizar manuales para recepción, manejo y de producto
Responsable	Andrés Bermúdez
Fecha de inicio de propuesta	Enero, 2023
Fecha de finalización de propuesta	Enero, 2024
Presupuesto	¢100.000

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación

Tabla 34*Perspectiva clientes PP-02*

Perspectiva	Procesos
Iniciativa	PC-02: Capacitar nuestro personal para lograr implementar el nuevo sistema de secado.
Responsable	Alexis Bermúdez, Andrés Bermúdez, Erny Bermúdez
Fecha de inicio de propuesta	Julio, 2023
Fecha de finalización de propuesta	Julio, 2024
Presupuesto	¢2.000.000

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación.

Tabla 35*Perspectiva procesos PP-03*

Perspectiva	Procesos
Iniciativa	PC-03: Apertura de una línea de crédito más amplia para colocar nuevos créditos
Responsable	Alexis Bermúdez, Andrés Bermúdez, Erny Bermúdez
Fecha de inicio de propuesta	Agosto, 2023

Continuación tabla 34

Fecha de finalización de propuesta	Agosto, 2024
Presupuesto	¢10.000.000

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación.

Tabla 36

Perspectiva procesos PF-04

Perspectiva	Procesos
Iniciativa	PC-04: Construcción de bodega para almacenamiento y línea de empaque de frijol
Responsable	Junta Directiva
Fecha de inicio de propuesta	Agosto, 2023
Fecha de finalización de propuesta	Agosto, 2024
Presupuesto	¢10.000.000

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación.

Tabla 37*Perspectiva procesos PAC-01*

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Iniciativa	PAC-01: Capacitaciones a colaboradores clientes y al personal operativo para un manejo más eficiente del sistema de facturación (punto de venta)
Responsable	Erny Bermúdez
Fecha de inicio de propuesta	Enero, 2023
Fecha de finalización de propuesta	Enero, 2024
Presupuesto	¢1.000.000

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación.

Tabla 38*Perspectiva procesos PAC-02*

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Iniciativa	PAC-02: Capacitaciones, charlas en finanzas sanas, constantes reuniones donde se establecerán los roles de cada miembro de junta directiva.

Continuación tabla 37

Responsable	Junta Directiva
Fecha de inicio de propuesta	Enero, 2023
Fecha de finalización de propuesta	Enero, 2024
Presupuesto	¢200.000

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación.

Tabla 39*Perspectiva procesos PAC-03*

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Iniciativa	PAC-03: Solicitar información personal a clientes y proveedores. Realizar estadísticas de compra y venta para control de clientes y proveedores.
Responsable	Erny Bermúdez
Fecha de inicio de propuesta	Agosto, 2023
Fecha de finalización de propuesta	Agosto, 2024
Presupuesto	¢200.000

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación.

Plan Operativo

En el presente apartado se muestra la tabla resumen del plan operativo realizado a la Asociación de productores del distrito de Pilas de Buenos Aires, se incluyen los principales objetivos estratégicos por alcanzar, acciones específicas para llevarlos a cabo, indicadores de éxito, periodo de ejecución entre otros.

Tabla 40

Plan operativo financiero ASOPRODISPI

Plan operativo financiero									
Estrategia	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Actividades	Fecha de inicio	Fecha final	Presupuesto	Responsable (s)
Contar con sostenibilidad financiera por parte de ASOPRODISPI	Lograr una sostenibilidad operativa-financiera en la Asociación de Productores del Distrito de Pílas	Margen de utilidad	Utilidad neta/ingresos totales	Lograr una sostenibilidad operativa financiera de un 80 %	Préstamo, capital de trabajo Banco Popular Fodempimes.	sep-23	jun-24	ø80.000.000	Erny Bermúdez
Seguimiento de los mercados y utilización de herramientas de análisis técnico para identificar las tendencias y patrones que indican movimientos futuros de precios.	Establecer responsabilidades específicas para el seguimiento continuo de los mercados relevantes para la asociación y la identificación de patrones y tendencias en los precios de los productos y servicios que la organización comercializa	Variación porcentual de precios	$[(\text{Precio Actual} - \text{Precio Anterior}) / \text{Precio Anterior}] * 100$	Monitoreo y seguimiento constante de los precios en mercados internacionales.	Llamadas telefónicas a clientes, funcionarios de gobierno, contactos que tengan conocimiento del tema.	jun-23	mar-24	ø50.000	Alexis Bermúdez

Continuación tabla 39

<p>Contar con una estable fuente de fondeo</p>	<p>Asegurar la disponibilidad de recursos financieros de manera constante y confiable para satisfacer las necesidades financieras a largo plazo y que permitan cubrir los gastos y costos asociados</p>	<p>Tasa de cobertura de los gastos operativos</p>	<p>(Ingresos de la Fuente de Fondeo Estable / Gastos Operativos) * 100</p>	<p>Lograr un 80% de estabilidad económica para cubrir gastos operativos de la empresa</p>	<p>Mantener una reserva económica que cubra las necesidades operativas de la empresa durante los meses con y sin actividad productiva.</p>	<p>jul-23</p>	<p>jul-24</p>	<p>∅20.000.000</p>	<p>Erny Bermúdez</p>
--	---	---	---	---	--	---------------	---------------	--------------------	----------------------

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación

Tabla 41

Plan operativo clientes ASOPRODISPI

Plan operativo clientes									
Estrategia	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Actividades	Fecha de inicio	Fecha final	Presupuesto	Responsable (s)
Crear un posicionamiento de marca en la mente de las personas, tanto los clientes actuales como en el mercado meta	Desarrollar estrategias de mercado, que permitan establecer propuestas de valor agregado únicas estableciendo relaciones comerciales duraderas y sólidas, así como también la innovación de productos	Índice de satisfacción del cliente Tasa de retención del cliente	$\frac{\text{N.º de clientes satisfechos} / \text{N.º de clientes encuestados} * 100}{\left(\frac{\text{N.º de clientes al final del período} - \text{N.º de clientes adquiridos durante el período}}{\text{N.º de clientes al inicio del período}} \right) * 100}$	Posicionar y dar a conocer la marca a nivel local y regional en un 90 % de los mercados.	<p>Contactar cadenas de supermercados para ofrecer nuestro producto.</p> <p>Publicidad en redes sociales y medios de comunicación regionales.</p> <p>Patrocinio de actividades comunales.</p> <p>Patrocinio en uniformes deportivos en equipos organizados de la región.</p> <p>Contactar y establecer negociación con las cadenas de supermercados que cubran mayor territorio en la zona para la distribución de nuestra marca</p>	may-22	may-25	€20.000.000	Personal administrativo ASOPRODISPI

Continuación tabla 40

<p>Brindar un servicio de calidad, tanto en los productos como en la atención a clientes y proveedores de la asociación, estableciendo una línea de comunicación abierta</p>	<p>Establecer normas de calidad en el servicio ofrecido con el fin de crear la fidelización de clientes y productores de la asociación, escuchando las necesidades de estos y por ende aumentando la cartera de clientes,</p>	<p>Índice de quejas Índice de recomendación</p>	<p>$\frac{\text{N.º de Quejas}}{\text{N.º total de clientes o transacciones}} \times 100$ $\frac{\text{N.º de clientes que recomendarían la empresa}}{\text{N.º total de encuestados}} \times 100$</p>	<p>Lograr un nivel de satisfacción del proveedor y cliente para crear fidelidad y confianza de ambos pates.</p>	<p>Acompañamiento y vivitas a campo. Capacitaciones en tema agrícola y buenas prácticas administrativas. Apertura a oportunidad de proyectos grupales e individuales. Actividades recreativas donde participe las familias.</p>	<p>mar--23</p>	<p>mar-24</p>	<p>¢1,500.000</p>	<p>Alexis Bermúdez, Andrés Bermúdez, Erny Bermúdez</p>
<p>Elaboración de estrategias en ventas y negociaciones con compradores de mediana y gran escala</p>	<p>Crear diferentes estrategias en ventas, que permitan la negociación basada en las características de los diferentes clientes de la asociación, con el fin de incrementar los ingresos y obtener mayores beneficios</p>	<p>Margen de beneficio por cliente</p>	<p>$\frac{\text{Ingresos totales} - \text{Costos totales}}{\text{N.º total de clientes}}$</p>	<p>Garantizar la inocuidad del producto para lograr aumentar los volúmenes de ventas y clientes en el mercado,</p>	<p>Reuniones con nuevos clientes.</p>	<p>mar--23</p>	<p>mar-24</p>	<p>¢2,000.000</p>	<p>Alexis Bermúdez, Andrés Bermúdez, Erny Bermúdez</p>

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación.

Tabla 42

Plan operativo procesos ASOPRODISPI

Plan operativo procesos									
Estrategia	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Actividades	Fecha de inicio	Fecha final	Presupuesto	Responsable (s)
Estandarización y documentación de los procedimientos de diferentes áreas de la empresa para aumentar la efectividad de estos	Aumentar la eficiencia y la efectividad en la ejecución de las tareas y procesos	Porcentaje de procedimientos documentados	$(\text{Número de procedimientos documentados} / \text{Total de procedimientos existentes}) \times 100$	Garantizar procesos que sean ágiles y funcionales para un mejor control de la venta grano	Realizar manuales para recepción, manejo Y de producto	ene-23	ene-24	¢100.000	Andrés Bermúdez
Optar por la implementación de combustibles alternos para la producción	Identificar y evaluar las diferentes alternativas de combustible utilizado en los procesos de producción de la empresa, con el fin de optar por el que represente un menor costo e insumos para la asociación	Disponibilidad y acceso	$(\text{Cantidad de combustibles alternativos} / \text{Cantidad total de combustibles}) \times 100$	Realizar el método de secado de frijol mediante un sistema más económico y eficiente (gas)	Capacitar nuestro personal para lograr implementar el nuevo sistema de secado,	jul-23	jul-24	¢2,000.000	Alexis Bermúdez, Andrés Bermúdez, Erny Bermúdez

Continuación tabla 41

<p>Utilizar procesos ágiles de logística para plantear contratos de negociación a largo plazo con los proveedores de insumos</p>	<p>Utilizar herramientas y procesos de logística ágiles, para planificar y gestionar las entregas de los insumos, asegurando la disponibilidad oportuna de los mismos para los procesos productivos de la organización</p>	<p>Cumplimiento de plazos de entrega Tiempo de reabastecimiento Nivel actual de automatización</p>	<p>(N.º de pedidos entregados a tiempo / N.º total de pedidos) x 100 Fecha de recepción del pedido - Fecha de realización del pedido (N.º de Tareas Automatizadas / N.º Total de Tareas) x 100</p>	<p>Lograr ofrecer líneas de crédito con variedad de insumos agrícolas y precios competitivos,</p>	<p>Apertura de una línea de crédito más amplia para colocar nuevos créditos.</p>	<p>ago-23</p>	<p>ago-24</p>	<p>€10,000.000</p>	<p>Alexis Bermúdez, Erny Bermúdez</p>
--	--	--	--	---	--	---------------	---------------	--------------------	---------------------------------------

Continuación tabla 41

<p>Contar con el equipamiento e infraestructura adecuado que permita generar mayor eficiencia operativa y productiva</p>	<p>Optimizar los procesos y reducir los tiempos de producción mediante la eliminación de cuellos de botella, facilitación del flujo de trabajo y rendimiento de los recursos disponibles</p>	<p>Índice de disponibilidad y funcionamiento</p>	<p>(Tiempo disponible y funcionando / Tiempo total) x 100</p>	<p>Contar con un espacio que cuente con las condiciones adecuadas para el empaque de frijol</p>	<p>Construcción de bodega para almacenamiento y línea de empaque de frijol</p>	<p>ago-23</p>	<p>ago-24</p>	<p>€10,000.000</p>	<p>Junta Directiva</p>
--	--	--	---	---	--	---------------	---------------	--------------------	------------------------

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación.

Tabla 43

Plan operativo aprendizaje y crecimiento ASOPRODISPI

Plan operativo aprendizaje y crecimiento									
Estrategia	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Actividades	Fecha de inicio	Fecha final	Presupuesto	Responsable (s)
Fortalecer las bases y conocimiento tecnológicos de manera continua de las personas relacionadas directamente con ASOPRODIPI, que permita mejorar la gestión organizacional	Reforzar los conocimientos tecnológicos de las personas colaboradoras y clientes de la asociación, con el fin de incrementar la eficiencia en los procesos de gestión empresarial y con ello reducir tiempos de espera	Uso de herramientas tecnológicas	(N.º de usuarios que utilizan la Herramienta / N.º Total de Usuarios) x 100	Lograr que nuestros sistemas de recibo, pago de granos y venta de insumos sean más ágiles y actualizados.	Capacitaciones a colaboradores clientes y Al personal operativo para un manejo más eficiente del sistema de facturación (punto de venta)	ene-23	ene-24	€1,000.000	Erny Bermúdez

Continuación tabla 42

<p>Elaborar una estrategia de capacitación para los cuerpos directivos de ASOPRODISPI</p>	<p>Brindarles a los cuerpos directivos algunas herramientas necesarias para desempeñar de manera efectiva sus roles y responsabilidades en la organización</p>	<p>Tasa de mejora en el desempeño</p>	<p>Desempeño después de la capacitación - Desempeño antes de la capacitación) / Desempeño antes de la capacitación) * 100</p>	<p>Garantizar el buen funcionamiento de la Asociación de productores de distrito de Pilas</p>	<p>Capacitaciones, charlas en finanzas sanas, constantes reuniones donde se establecerán los roles de cada miembro de junta directiva,</p>	<p>ene-23</p>	<p>ene-24</p>	<p>¢200.000</p>	<p>Junta Directiva</p>
---	--	---------------------------------------	---	---	--	---------------	---------------	-----------------	------------------------

Continuación tabla 42

<p>Contar con base de datos que permita tener un acceso fácil y seguro a la información de la asociación</p>	<p>Desarrollar un sistema informático con los datos necesarios de la cartera de clientes, que permita el cumplimiento de los objetivos de la asociación de una manera más ágil y segura</p>	<p>Calidad de los datos Nivel de disponibilidad</p>	<p>(Datos correctos / Datos totales) * 100 (Tiempo de funcionamiento / (Tiempo de funcionamiento + Tiempo de inactividad)) * 100</p>	<p>Generar una base de datos con la información de nuestros clientes y proveedores</p>	<p>Solicitar información personal a nuestros clientes y Proveedores, Realizar estadísticas de compra y venta para control de clientes y proveedores.</p>	<p>ago-23</p>	<p>ago-24</p>	<p>€200.000</p>	<p>Erny Bermúdez</p>
--	---	---	---	--	--	---------------	---------------	-----------------	----------------------

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida de la asociación.

6.1. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo, se sintetizan los resultados obtenidos a lo largo del estudio y se proponen recomendaciones prácticas y orientadas a la toma de decisiones. A través de un análisis reflexivo, se busca proporcionar una visión panorámica de los logros alcanzados, así como destacar las áreas donde se pueden realizar mejoras y las vías para avanzar en la investigación.

6.1.1. Conclusiones

Basado en los elementos generales del plan operativo de ASOPRODISPI se concluyen los siguientes aspectos:

- Desde la perspectiva financiera de la asociación se presenta una comprensión sólida de los costos involucrados y las proyecciones de ingresos, lo anterior desde un enfoque realista en términos de financiamiento y recursos necesarios para la ejecución operativa. Consideran, además, la posibilidad de fluctuaciones de precios y otros riesgos financieros, por tanto, se incluyen estrategias de mitigación para fortalecer la posición financiera de la asociación ante posibles desafíos.
- En cuanto a la perspectiva clientes, se refleja un entendimiento profundo sobre las necesidades y deseos de los consumidores, como resultado, se incluyen iniciativas de retención de clientes internos y externos a partir de la experiencia positiva, comunicación efectiva y calidad del producto, esto permite la personalización de estrategias y creación de propuestas de valor de acuerdo con el segmento de clientes.
- La perspectiva de procesos se centra en la optimización de operaciones, lo que lleva a mayor eficiencia en cuanto a la producción y distribución; lo anterior refleja una

reducción de costos y aumento de la productividad. Al hacer énfasis en la estandarización de procesos y control de calidad y monitoreo constante del proceso productivo, se refleja su compromiso con la entrega de productos superiores que le permita construir una reputación sólida en el mercado.

- Finalmente, respecto al plan operativo desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, esta muestra una considerable inversión en capacitación y desarrollo del equipo humano, indicando así el compromiso de crecimiento personal y profesional de los miembros y colaboradores de la asociación. Junto con ello, hay que destacar la incorporación de iniciativas de innovación y exploración de nuevas tecnologías y enfoques innovadores, lo cual muestra una mentalidad de mejora continua, crecimiento a largo plazo y evolución con el tiempo.

Por tanto, la viabilidad financiera, el enfoque en el cliente, la optimización de procesos y el compromiso con el aprendizaje y el crecimiento son pilares esenciales que fortalecerán la posición competitiva de la asociación en el mercado de los frijoles, contribuyendo de manera significativa al éxito integral de la misma.

6.1.2. Recomendaciones

Tomando en consideración el plan operativo realizado según cada una de las perspectivas, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Establecer un sistema de seguimiento financiero periódico, el cual permita comparar resultados reales con las proyecciones previamente establecidas, esto permitirá que se realicen los ajustes necesarios y se tomen decisiones basándose en información histórica y actual.

- Facilitar canales de comunicación efectivos a fin de recibir comentarios de clientes internos y externos; esta retroalimentación sobre la calidad de los productos y la satisfacción con el servicio puede ser utilizada para realizar mejoras continuas.
- Valorar la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas para automatizar tareas repetitivas y mejorar la precisión en procesos clave, esto garantizará la consistencia y facilitará la información cuando ingresen nuevos miembros.
- Colaborar estrechamente con proveedores y distribuidores con el objetivo de mejorar la eficiencia de la cadena de suministro, implementando sistemas de seguimiento y comunicación para así garantizar entregas oportuna y evitar algún tipo de problemas.
- Fomentar la colaboración externa con personal de instituciones académicas relacionadas con el área agrícola y con ello explorar innovaciones conjuntas en prácticas de agricultura, tecnologías y procesos.
- Crear un plan de desarrollo considerando los requerimientos particulares de los miembros operativo-administrativo de la asociación, identificando las oportunidades de crecimiento y capacitación que se alinean a los objetivos de la organización.

VII. ANEXOS

7.1 Anexo Manual descriptivo de puestos



ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DEL DISTRITO DE PILAS

MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

2023

Introducción

El presente manual descriptivo de puestos tiene como objetivo establecer las responsabilidades, deberes y habilidades necesarias para cada puesto en la Asociación de Productores del Distrito de Concepción de Pilas de Buenos Aires, una organización que se dedica a la producción y venta de frijoles de alta calidad en el mercado local y regional. ASOPRODISPI es una organización que busca promover el desarrollo sostenible y la mejora económica de los agricultores locales. La organización está comprometida en la producción y comercialización de frijoles de alta calidad, así como también en la promoción de prácticas agrícolas sostenibles y el desarrollo de habilidades empresariales entre sus miembros.

Este manual es una guía detallada que describe los deberes, responsabilidades y requisitos de habilidades para cada puesto en la organización. Su objetivo es proporcionar a los empleados una comprensión clara de sus responsabilidades, así como también para ayudar a los gerentes de recursos humanos a identificar las habilidades y experiencias necesarias para cubrir posiciones vacantes o para desarrollar planes de carrera para los empleados existentes.

La creación de este manual ayuda a asegurar que los empleados tengan una comprensión clara de lo que se espera de ellos en su trabajo diario, por tanto, en el encontrarán descripciones detalladas de cada puesto, incluyendo información sobre las funciones esenciales, las habilidades necesarias y los requisitos de educación y experiencia. También se incluyen descripciones de los rasgos y cualidades personales deseables para cada puesto, junto con las responsabilidades relacionadas con la gestión de equipos y herramientas, así como, trabajo en equipo.

Este manual descriptivo de puestos es una herramienta valiosa para garantizar una comunicación clara y efectiva en toda la organización, y esperamos que sea una herramienta útil para la empresa.

Departamento:

Puesto:

Naturaleza del puesto

Generalidades del puesto

→ **Jefe directo**

→ **Supervisión para ejercer:**

→ **Formación Académica**

→ **Otros requisitos:**

→ **Idiomas:**

Funciones que realizar

Dificultad

Responsabilidades

Por funciones

Por equipo y materiales

Por tipo de información

Habilidades blandas



ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DEL DISTRITO DE PILAS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES

2023

Tabla de contenido

- [Introducción](#)..... 182
- [Objetivos](#) 187
 - [Objetivo general](#)..... 187
 - [Objetivos específicos:](#) 187
- [Procedimientos según puestos](#)..... 188
- [Actividades según el área de trabajo](#)..... 188
 - [Departamento](#)..... 188

Introducción

La Asociación de Productores del Distrito de Pílas es una organización que se dedica a la producción y comercialización de granos de frijoles y maíz de alta calidad en la región. Con el objetivo de garantizar la eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios, se ha elaborado el presente manual de procedimientos que describe los procesos y actividades que se llevan a cabo en la organización.

Este manual de procedimientos tiene como objetivo proporcionar una guía clara y precisa de las actividades que se llevan a cabo en la organización y establecer los estándares de calidad que se deben cumplir en cada una de ellas. Además, se busca promover la uniformidad en la ejecución de los procesos, lo que resultará en una mayor productividad y en la reducción de errores y de trabajos.

El manual de procedimientos se compone de diversas secciones que describen los diferentes procesos involucrados en la producción y comercialización de los frijoles. Cada sección contiene información detallada sobre las actividades que se llevan a cabo, los responsables, los plazos y los criterios de evaluación.

El manual de procedimientos de ASOPRODISPI se compone de las siguientes secciones:

- Proceso de selección y clasificación: Incluye información sobre los criterios de selección, los equipos utilizados y los procedimientos de clasificación.
- Proceso de empaque y etiquetado: Indica la información sobre los materiales de empaque y etiquetado y los criterios de calidad.
- Proceso de almacenamiento y distribución: Incluye información sobre los requisitos de almacenamiento, los procedimientos de distribución y los criterios de calidad.
- Procesos administrativos: Gestiones relacionadas con el área administrativa y financiera de la organización.

Es importante destacar que este manual es una herramienta fundamental para la gestión eficiente de ASOPRODISPI, y su cumplimiento es obligatorio para todo el personal de la organización.

Objetivos

El presente manual de procedimientos de acuerdo con las metas empresariales de la Asociación de Productores del Distrito de Pilas, tienen como objetivo general y específicos los que se muestran a continuación:

Objetivo general

Establecer un conjunto de instrucciones claras y detalladas para la realización de las actividades relacionadas con la producción de frijoles y maíz de manera eficiente y efectiva, describiendo todos los pasos necesarios para llevar a cabo cada actividad y así, garantizar la consistencia y calidad de los productos.

Objetivos específicos:

- Establecer un conjunto de pasos claros y coherentes que deben seguirse para producir, recolectar, empacar y distribuir los frijoles de manera eficiente y efectiva.
- Definir los requisitos de calidad para los frijoles producidos y establecer procedimientos para monitorear y garantizar la calidad del producto.
- Describir los procedimientos para la gestión de inventarios, la programación de producción y la toma de decisiones en relación con la producción y distribución de los frijoles.
- Establecer procedimientos claros para la comunicación interna y externa, incluyendo la comunicación con los clientes, proveedores y autoridades reguladoras.

Procedimientos según puestos

Departamento:	
Puesto:	
Responsable:	

Procedimiento

Actividades según el área de trabajo

A continuación, se presentan las principales actividades a desarrollar dentro ASOPRODISPI de acuerdo con las distintas áreas de trabajo que lo integran.

Departamento

Puesto

Responsable	
--------------------	--

Actividades diarias

Actividades semanales

Actividades mensuales

Última fecha de modificación: 2023

Revisado y autorizado por:

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, D. (2018). *Análisis de la Competencia: una introducción al modelo de las cinco fuerzas*.
Obtenido de Academia gerencial: https://www.academiagerencial.com/wp-content/uploads/2020/11/AG_Ebook_EstrategiaCompetitiva.pdf
- Aguirre, J., Prieto, M., y Escamilla, J. (1997). *Contabilidad de costos, gestión y control presupuestario, control de gestión, la función del control*. Tomo II. Cultural de Ediciones, S.A.
- Alaña, T., Crespo, M., y Gonzaga, M. (2018). *¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro?* Universidad y Sociedad, 10(2), 251-256. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-257.pdf>
- Alcázar, P. (2009). *Entre singles, dinkis, bobos y otras tribus*. Editorial Planeta
- Altahona, Q. (2009). *Libro práctico sobre contabilidad de costos*. Bucaramanga: UDI.
- Altair Consultores, (2005). *Cuadro de mando integral*. Revista Economía No. 3. España.
- Altamirano, C. Pérez, C. y López, C. (2020). *Evaluación del proceso de innovación de dos máquinas herramientas para mejorar la calidad de fabricación de cajas de madera para la comercialización de puros en la empresa All Nica Cigar en la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2019*. Trabajo de Grado de Ingeniería Industrial. <https://repositorio.unan.edu.ni/13436/1/20054.pdf>
- Andrews, K. (2000). *El Concepto de la Estrategia en la Empresa*. Mc Graw Hill.
- Andrews, R. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Editorial Eunsa.
- Araya, P. Lizano, M. y Vega, N. (2017). *Definición y construcción del indicador de cobertura de atención en dislipidemia en el primer nivel de atención en salud: una revisión sistemática cualitativa*. Gerencia Médica de la Caja Costarricense de Seguro Social.

<https://repositorio.binasss.sa.cr/xmlui/bitstream/handle/20.500.11764/661/dislipidemia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arce, D. (2022). *Productores de frijol agobiados porque la regla fiscal les afecta ventas al CNP.*

El mundo CR: <https://elmundo.cr/costa-rica/productores-de-frijol-agobiados-porque-la-regla-fiscal-les-afecta-ventas-al-cnp/>

Arroyo, A. (2023). *Especialistas UNA analizan informe país de la OCDE.* UNA Comunica:

<https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/febrero-2023/4414-especialistas-una-analizan-informe-pais-de-la-ocde>

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (s, f). *Apoyo y Fortalecimiento del Sector*

Agrícola N°8835. Costa Rica. <https://www.mag.go.cr/legislacion/2010/ley-8835.pdf>

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica. (s.f.). *Ley del Impuesto sobre la*

Renta.http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=10969

Ansoff, I. (1957). *Strategies for diversification [Estrategias para la diversificación].* Harvard Business Review, 1957, pp. 113-124.

Banco Central de Costa Rica. (2023). *Banco Central mantiene en 2,7% la proyección de crecimiento del PIB para el 2023 y para el 2024 lo estima en 3,5%.* Banco Central de Costa

Rica. https://www.bccr.fi.cr/comunicacion-y-prensa/Docs_Comunicados_Prensa/CP-BCCR-003-2023-Banco-Central-mantiene-proyeccion-crecimiento-PIB-2023-2024.pdf

Banco Central de Costa Rica. (2023). *Tipo de cambio de compra y venta del dólar de los Estados Unidos de América.* Banco Central de Costa Rica.

<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20400>

Banco Central de Costa Rica. (2023). *Tasas anuales máximas de interés .* Banco Central de Costa Rica:

<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%205508>

Banco Central de Costa Rica (2018). *Informe sobre el acceso de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, a los servicios financieros. Sector Real.*
https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocSectorReal/Informe_acceso_miPYMES_servicios_financieros.pdf

Banguero, H., Carrillo, L. y Aponte, E. (2018). *Planeación y gestión de las organizaciones: conceptos, métodos y casos de aplicación.* Programa editorial. Universidad Autónoma de Occidente.

Barrantes, R. (2007). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo y cualitativo.* Universidad Estatal a Distancia.

BBC News Mundo. (2029). *Cambio climático: El plan de Costa Rica para convertirse en el primer país de América Latina en renunciar al petróleo.* <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-47366345>

Beltrán, J. (1998). *Indicadores de gestión* (2da ed.). España: 3R editores.

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., y Tejedor, F. (s.f.). *Guía para una gestión basada en procesos.* Instituto Andaluz de Tecnología.
<https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>

Bermúdez, M. (2023). *Costa Rica enfrenta desafío de estabilizar economía tras alza en tasas de interés y volatilidad del dólar.* Semanario Universidad:
<https://semanariouniversidad.com/pais/costa-rica-enfrenta-desafio-de-estabilizar-economia-tras-alza-en-tasas-de-interes-y-volatilidad-del-dolar/>

Bernal, C., y Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (1era ed.). Pearson educación.

Betancourt, D. F. (2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Recuperado de: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.

Brown, S. (1985). *13 Fatal Errors Managers Make and How You Can Avoid Them. [13 errores fatales que cometen los gerentes y cómo puede evitarlos]*. Berkley Books

Bruusgaard, J. (1995). *Performance measurement in public and special libraries: similarities and differences [Medición del desempeño en bibliotecas públicas y especiales: similitudes y diferencias]*. Noruega: Ifla general conference.

Cáceres, V. (2012). *Cuadro de Mando integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: Itam-Plas*. (trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo. uncu.edu.ar. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf

Cámara de industrias de Costa Rica. (2023). CICR: Sector industrial puede entrar en recesión si no se corrige la apreciación del colón. Cámara de industrias de Costa Rica: https://cicr.com/noticias_pt/cicr-sector-industrial-puede-entrar-en-recesion-si-no-se-corrige-la-apreciacion-del-colon/

Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>

Cantillo, M. (2023). *Miguel Cantillo, docente de Economía: calificación de riesgo en el país mejora inversiones*. Universidad de Costa Rica: <https://www.youtube.com/watch?v=nzE6VowcUHQ&t=9s>

Carmona, M., y Domínguez, S. (2013). *Arquitectura Empresarial de Sinersys Technologies: Definición de Procesos Operativos* (Tesis de maestría, University of Texas at Dallas). Repositorio institucional. <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/164/4/Definici%C3%B3n%20de%20Procesos%20Operativos-MCAsEDQ-F.pdf>

- Castelló, A. y del Pino, C. (2015). Prescriptores, marcas y tuits. El marketing de influencia. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*. 12(12). 86-107.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6432078.pdf>
- Castro, P. y Zamora, L. (2009). La Brecha Digital. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*. 2(5). 50-56. <https://www.redalyc.org/pdf/4778/477847123004.pdf>
- Ceballos, A. (2018). *5 herramientas gerenciales de planeación para alcanzar objetivos fácilmente*.
<https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/5-herramientas-gerenciales-de-planeacion-para-alcanzar-objetivos-facilmente>
- Chacón, V. (2020). *Con la apertura comercial siembran menos arroz y frijol, y más piña*. Seminario Universidad. <https://semanariouniversidad.com/pais/con-la-apertura-comercial-siembran-menos-arroz-y-frijol-y-mas-pina/>
- Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure [Estrategia y estructura]*. The MIT Press.
- Charles, H. y Gareth, J. (2005). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. Prentice Hall
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica* (3ra ed.). McGraw Hill Education.
- Conejo, C., y Cardoza, D. (2020). Aplicación de la regla fiscal en Costa Rica. *Economía y sociedad*.
- Consejo Nacional de Producción. (2017). *Política general de precios y márgenes*. Costa Rica.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC¶m2=1&nValor1=1&nValor2=83595&nValor3=107525&strTipM=TC&IR_esultado=6&nValor4=1&strSelect=sel
- Contreras, E. (2018). *La ventaja competitiva de Michael Porter*.
<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>
- Contreras, R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*.
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/issue/view/349>

- Corea, L. y Gómez, S. (2014). *Mercadeo. Marketing de Servicio*. [Tesis de Licenciatura]. <https://repositorio.unan.edu.ni/3693/1/2745.pdf>
- Costa, C., Domínguez, J., Hernández, J., Leiva, A., y Verdú, F. (s.f.). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*. Laboratorio de Técnicas Aplicadas de Gestión. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro_de_Mando_Integral_\(Balance%20Scorecard\).pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro_de_Mando_Integral_(Balance%20Scorecard).pdf)
- Costa, N., Poggi, C., y Molina, P. (2015). *Los talleres de participación y la observación participante: el muestreo por campus y habitus para la justipreciación de valores ambientales*. Acta académica. <https://cdsa.academica.org/000-061/229.pdf>
- Coulter, R. (2013). *Fundamentos de administración* (8 ed.). Pearson Educación.
- Cousin, B. K. (2020). *El surgimiento de las PYMES en Costa Rica desde una perspectiva histórico-económica (1950-2018)*. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica.
- Cummings, T., y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. (8va ed.). Thomson.
- Dahlquist, J., y Knight, R. (2022). *Principles of finance [Principios de finanzas]*. OpenStax
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11va ed.). Pearson Educación
- Dávila, A. (1999). *El Cuadro de Mando Integral*. Revista antiguos alumnos IESE (septiembre), pp. 34-42.
- Decenzo, R. (2013). *Fundamentos de administración* (8va ed.). Pearson Educación.
- Del Cid, A., Méndez, R., y Sandoval, F. (2011). *Investigación, fundamentos y metodología*. (2da ed.). Pearson educación.
- Del Valle, E. (2005). *Crédito y Cobranzas*. Universidad Nacional Autónoma de México. http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf
- Díaz, N. (2022). *Agricultores están contra la Alianza del Pacífico: campesinos quedaron por fuera de decisión del Gobierno*. Semanario Universidad:

<https://semanariouniversidad.com/pais/agricultores-estan-contra-la-alianza-del-pacifico-campesinos-quedaron-por-fuera-de-decision-del-gobierno/>

Dini, M., y Stumpo, G. (2020). *MiPYMES en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento.*

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf

Dirección General de Presupuesto Nacional. (2023). *Proyecto de ley de presupuesto nacional 2023.* Ministerio de Hacienda:

<https://www.hacienda.go.cr/docs/FolletoPresupuestoNacional2023.pdf>

Eastin, R., y Arbogast, G. (2011). *Demand and Supply Analysis [Análisis de oferta y demanda].* Introduction

Fernández, A. (2012). *Conceptos de estrategia empresarial.* Escuela de organización industrial. Unión Europea.

Fierro, F. (2014). *Errores comunes en la toma de decisiones estratégicas, un enfoque desde la racionalidad.* Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo.

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica.* (9na. ed.). Pearson Educación.

Fullana, C. y Paredes, J. (2008). *Manual de Contabilidad de Costes.* Delta Publicaciones.

Francés, A. (2001). *Estrategias para la empresa en América Latina.* Ediciones IESA Caracas.

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica.* (9na. ed.). Pearson Educación.

García, S. (2011). *Retos a la estrategia empresarial del siglo XXI.* Obtenido de Conferencias y trabajos de investigación del instituto de dirección y organización de empresas:

<https://garcia-echevarria.es/wp-content/uploads/2016/09/WP-337.pdf>

García, T. y Gastulo, D. (2018). *Factores que influyen en la decisión de compra del consumidor para la marca Metro-Chiclayo.* [Tesis de Licenciatura].

https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1039/1/TL_GarciaGrandaTatianaLisseth_GastuloChuzonDoritaNatali.pdf.pdf

Garralda, J. (2013). *La cadena de valor*.

<https://mbaramiromamani.files.wordpress.com/2011/12/lectura-cadena-de-valor.pdf>

Gitman, L. (1997). *Fundamentos de administración financiera*. Editorial OUP Harla.

Gómez, M. (2014). *Elementos de Estadística Descriptiva*. (4ta ed.) Editorial UNED.

Gómez, M. y Sequeira, M. (2015). *Estudio del Comportamiento del Consumidor*. [Proyecto de Licenciatura]. <https://repositorio.unan.edu.ni/3924/1/3084.pdf>

González, J. (2021). *Ley de Pareto 80/20*.

<http://www.iggomez.eu/K%20Informatica/3%20Excel/03%20Mis%20Temas/B%20BD%20y%20TD/TD%20III%20Pareto%20e%20Intervalos.pdf>

Gonzales, M. y Antonio, J., (2010). *Cinco consejos en investigación cuantitativa*. MK Marketing+Ventas.

Goodstein, L., M. Nolan, T., y Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw Hill.

Guajardo, G., y Andrade, N. (2008). *Contabilidad Financiera (5 ed.)*. McGraw Hill.

Gustavo, A. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Palermo Business Review, 83-96.

Gutierrez, G., Coronado, J., Arredondo, J., y Méndez, O. (2012). *Estrategias empresariales (2da ed.)*. Innovación Editorial Lagares.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). McGraw Hill.

Hill, C y Jones, G. (2005). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. México: Prentice Hall.

Huerta, R. (2016). *Brevísimo curso de microeconomía*. Ciencia Económica, 5(8), 25-52.

Instituto de Desarrollo Rural. (2014). *Informe de caracterización del territorio Buenos Aires – Coto Brus*.

<https://www.inder.go.cr/buenos-aires-coto-brus/Caracterizacion-BuenosAires-CotoBrus.pdf>

- Instituto Nacional de Acueductos y Alcantarillados. (2016). *Política Nacional de Agua Potable de Costa Rica 2017-2030*. Comisión Interinstitucional. San José, Costa Rica.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2021). *Anuario Estadístico 2020 – 2021*. <https://admin.inec.cr/sites/default/files/2022-10/reanuario2020-2021.pdf>
- Jiménez, A. y Acosta, W. (2021). *Hábitos de consumo que se han generado en el consumidor bogotano producto de la pandemia COVID-19*. [Trabajo de Grado]. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3949/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Johnson, B. y Onwuegbuzie, A. (2004). *Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come [Los métodos de investigación mixtos: un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado]*. Educational Researcher). <http://edr.sagepub.com/cgi/content/abstract/33/7/14>
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Séptima edición. Prentice Hall.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Kotler P. (2013). *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing: Versión para Latinoamérica*. Pearson
- Kow, G. (2004). *Turning around business performance: Part 2 [Cambiar el rendimiento empresarial Parte 2]*. Journal of Change Management 4.
- León, J. y Peters, G. (2019). *El comercio y los mercados en Costa Rica*. Editorial UCR.
- Ley 8839. (2019). *Gestión Integral de Residuos*. Asamblea Legislativa de Costa Rica. <https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2015/LEY-8839.pdf>
- Goodstein, L., Nolan, T., y Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw Hill.
- Lucas, P. (2014). *Gestión de las Empresas por Procesos* (Proyecto final de carrera, Escola Técnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona). UPC.

https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf

Malca, O., Florian, S., Barrantes, S., Cerdán, S., y Zhu, E. (2016). *Análisis e Identificación de las potenciales oportunidades comerciales con países miembros del TPP en el sector de alimentos frescos*. Diario de Negocios Universidad del Pacífico.

Martínez, D. y Milla, G. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Díaz de Santos.

Martínez, J. (2006). *Factores críticos para el desempeño exportador de las PYMES*. Tec Empresarial, 1(1), 32-37.
https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/875/787

Martínez, J. (2006). *La matriz de Ansoff ¿Sigue vigente 40 años después?*
Contabilidad y negocios.

Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de la Relaciones Públicas*.
UOC

Mazaraki, A., y Bosovskaya, M. (2013). *Fundamentos teóricos y metodológicos de la formación de la estrategia de integración de las empresas*. Business Inform.

Mercado, S. (2014). *Mercadotecnia Programada*. Limusa.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s.f.). *¿Qué es carbono neutral? Costa Rica*.
<https://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/drb-hoja-divulgativa2-2011.pdf>

Ministerio de comercio exterior. (2023). *Exportaciones totales 2007-2021*.
<https://www.comex.go.cr/estad%C3%ADsticas-y-estudios/comercio-bienes/exportaciones/>

Ministerio de comercio exterior. (2023). *Importaciones totales 2007-2021*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior: <https://www.comex.go.cr/estad%C3%ADsticas-y-estudios/comercio-bienes/importaciones/>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). *Estado situacional de la PYME, serie 2012-2017*. Costa Rica MEIC.

<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2019/PYME/INF-012-19.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto República de Costa Rica. (2022). *Costa Rica formaliza su solicitud de adhesión a la Alianza del Pacífico*. Ministerio de relaciones exteriores y culto República de Costa Rica:

<https://www.rree.go.cr/?sec=servicios&cat=prensa&cont=593&id=6935#:~:text=Costa%20Rica%20formaliza%20su%20solicitud,%2C%20Colombia%2C%20M%C3%A9xico%20y%20Per%C3%BA>.

Ministerio de Salud de Costa Rica. (2022). *Permiso Sanitario de Funcionamiento (VUI-PSF)*. [https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites/empresas/30-](https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites/empresas/30-tramites/permisos-a-establecimientos/1163-permiso-sanitario-de-funcionamiento-vui-psf)

[tramites/permisos-a-establecimientos/1163-permiso-sanitario-de-funcionamiento-vui-psf](https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites/empresas/30-tramites/permisos-a-establecimientos/1163-permiso-sanitario-de-funcionamiento-vui-psf)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (s.f.). *Código de Trabajo de Costa Rica*.

https://www.mtss.go.cr/elministerio/marcolegal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (s.f.). *Código de Trabajo. Costa Rica*.

<https://oaf.ucr.ac.cr/system/files/Bolet%C3%A9n%20Informativo%20Riesgos%20del%20Trabajo.pdf>

Molina, L. (2022). *Costa Rica está entre los países más dependientes de la importación de granos básicos*. Seminario Universidad.

Molina, L. (2023). *CEPAL: Alta dependencia de Costa Rica a la importación mantendrá alto el precio de alimentos en el 2023*. <https://semanariouniversidad.com/pais/cepal-alta-dependencia-de-costa-rica-a-la-importacion-mantendra-alto-el-precio-de-alimentos-en-el-2023/>

Olarte, S. (2017). Brecha Digital, Pobreza y Exclusión Social. *Temas Laborales*. 138. 285-313.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6552396.pdf>

- Oriol, A. (2008). *Análisis económico financiero*. (20 ed.). Gestión 2000.
- Orjuela, L. y Chaparro, A. (2008). *Perfil del consumidor y comportamiento de compra en la tienda Riviera del Centro Comercial "El Retiro"*. [Proyecto de Grado].
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9229/tesis317.pdf?sequence=1>
- Orozco, J. Ruíz, K. y Corrales, R. (2015). Manual para la Gestión de la Innovación. *Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible*.
[https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/11477/MANUAL%20VERSION%20COMPLETA%20\(1\).pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/11477/MANUAL%20VERSION%20COMPLETA%20(1).pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pacheco, C. (2013). *Estrategias empresariales más utilizadas por las PYMES en Sincelejo*.
Revista Económicas CUC, 34(1), 183-202
- Packer, M. (2013). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Ediciones Uniandes.
- Parada, P. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. *Pascual Parada*. <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Parrado, F. (2015). Descripción de hábitos de compra y endeudamiento en una muestra de consumidores del área metropolitana de Pereira. *Revista Científica Guillermo de Ockham*. 13(2). 107-115.
https://www.researchgate.net/publication/303408023_Descripcion_de_habitos_de_compra_y_endeudamiento_en_una_muestra_de_consumidores_del_area_metropolitana_de_Pereira
- Pérez, D. y Pérez, I. (2006) *El Producto. Concepto y Desarrollo*. Escuela de Negocios.
<https://static.eoi.es/savia/documents/componente45111.pdf>
- Penrose, C. (2007). *Organizaciones de productores Guía para el desarrollo de empresas rurales colectivas*. Oxfam

- Peris, M., Rueda, C., & Benito, D. (s.f.). *Matriz de crecimiento empresarial*.
https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31220/Matriz%20de%20crecimiento_submisionb.pdf?sequence=5
- Pietro, B., Santidrián, A. y Aguilar, P. (2006). *Contabilidad de costes y de gestión*. Delta.
- Polimeni, R., Fabozzi, F., Adelberg, A., y Kole, M. (1994). *Contabilidad de costos* (3 ed.). McGraw Hill.
- Pomareda, F. (2022). *Seis organizaciones agrícolas solicitan al presidente que rechace acuerdo comercial con la Alianza del Pacífico*. Semanario Universidad:
<https://semanariouniversidad.com/pais/seis-organizaciones-agricolas-solicitan-al-presidente-que-rechace-acuerdo-comercial-con-la-alianza-del-pacifico/#:~:text=la%20producci%C3%B3n%20nacional.->
- Ponce. (2007). *Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e investigación en psicología.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. Editorial Continental.
- Porter, M. (2000). *Estrategias Competitivas*. CECSA.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico empresarial*. Fondo editorial argentino.
- Presidencia de la República de Costa Rica. (2022). *MAG aprobó en 2021 más de ₡450 millones en incentivos económicos para producción orgánica*.
<https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2022/02/mag-aprobo-en-2021-mas-de-%E2%82%A1450-millones-en-incentivos-economicos-para-produccion-organica/>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 377-389.

- Rahman, R., y Safeena, P. (2016). *Customer Needs and Customer Satisfaction* [Necesidades del cliente y satisfacción del cliente.]
- Raiteri, M. (2016). *El comportamiento del consumidor actual*. [Proyecto de Licenciatura]. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8046/raiteri-melisa-daniela.pdf
- Ramírez, J. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas.
- Real Academia Española (2022). *Cobertura*. Diccionario de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/cobertura>
- Revista Summa. (2022). *Costa Rica: Crecimiento sostenido de exportaciones requerirá de decisiones clave en 2023*. <https://revistasumma.com/costa-rica-crecimiento-sostenido-de-exportaciones-requerira-de-decisiones-clave-en-2023/>
- Rodríguez, S. (2015). *Comportamiento del consumo de los núcleos familiares con hijos independientes económicamente*. [Tesis doctoral]. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/387217/SRR_TESIS.pdf?sequence=1
- Rodríguez, K. y Borbor, A. (2016). *Diseño e implementación de un sistema de facturación y órdenes de trabajo para la empresa Electro Car*. [Proyecto Técnico de Ingeniería]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/13236/1/UPS-GT001730.pdf>
- Rodríguez, Y., y Marín, A. (2018). *Programa de Abastecimiento Institucional (PAI), implementado por el Consejo Nacional de Producción (CNP), para el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas Agro empresas de la Región Pacífico Central, en el año 2017*. Universidad Técnica Nacional. <https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/209/Programa%20de%20abastecimiento%20PAI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ruiz, A. (2009). *Herramientas de calidad*. Obtenido de Universidad Pontificia Comillas.
<https://web.cortland.edu/matresearch/HerraCalidad.pdf>
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5 ed.). Universidad de Deusto.
- Sánchez, I. (2017). *La planeación estratégica en el sistema de salud cubano*. MEDISAN.
<http://scielo.sld.cu/pdf/san/v21n5/san19215.pdf>
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2021). *Desempeño del sector agropecuario, pesquero y rural, 2020*. http://www.sepsa.go.cr/docs/2021-006-Desempenno_SectorAgro_2020.pdf
- Sistema Nacional de Áreas de Conservación. (s.f.) Cambio Climático.
<https://www.sinac.go.cr/ES/cmbclimatico/Paginas/default.aspx>
- Sociedad Latinoamericana para la calidad. (2000). *Gráfico de Pareto*.
<http://sigc.uqroo.mx/Manuales/Institucional/Procedimientos/Secretaria%20General/Gestion%20Calidad/DGC-001/Methodologias/Pareto.pdf>
- Steffens, G. (2017). *El análisis PESTEL*. 50 minutos.es
- Thompson, A., y Peteraf, M. (2012). *Administración estratégica* (18va ed.). México: McGraw Hill.
- Ulate, A. (2000). *El rol de las MiPYMES en Costa Rica: ¿Generar empleo o acumular valor?*
Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica.
- Universidad San Marcos, s.f. *Herramientas y técnicas de planificación*.
<https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/506/343/LEC%20ADM%20EMP%200006%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Uriarte, A. y Obregón, I. (2019). *La estrategia empresarial con método*. [Desclée de Brouwer](#)
- Valerín, J. (2022). *Informe situacional granos básicos 2012-2019: frijol-maíz*.
<http://www.maq.go.cr/bibliotecavirtual/E16-11088.pdf>
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial* (3ra ed.). Colombia: Pearson Educación de Colombia.

Velásquez, D. (2013). *La estrategia: factor clave para el éxito de una empresa*. Debates IESA, 18 (3), 78-79.

Villalba, J. (2003). *El arte de la guerra competitiva. Menú estratégico*. Centro Nacional para la Competitividad. Ediciones IESA.

Vladimir, K. (2009). *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics [El Mercado Emergente Global: Gestión Estratégica y Economía]*. Routledge

Yuni, J., y Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Editorial Brujas.