

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

Propuesta de estrategia empresarial para el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires,
a partir de un análisis administrativo integral de su modelo de negocio, que contribuya a la
mejora de su gestión.

Informe del seminario de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura
en Administración con énfasis en gestión financiera

Integrantes

Eddy José Arguedas Navarro

Isaac Francisco Rojas Varela

José David Campos Barrientos

Luis Antonio Mora Alvarado

Campus Pérez Zeledón, San José

Enero 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

Propuesta de estrategia empresarial para el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires, a partir de un análisis administrativo integral de su modelo de negocio, que contribuya a la mejora de su gestión.

Integrantes

Eddy José Arguedas Navarro

Isaac Francisco Rojas Varela

José David Campos Barrientos

Luis Antonio Mora Alvarado

Responsable académico:

Melvin Bermúdez Elizondo

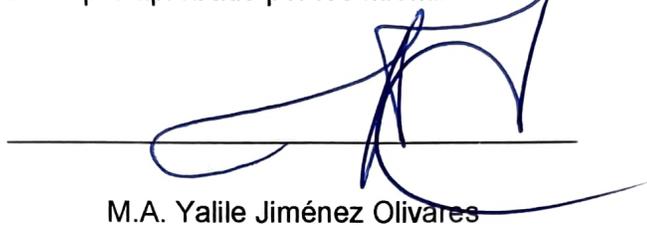
Campus Pérez Zeledón, San José

Enero 2024

Tribunal Examinador

Trabajo final de graduación presentado el _____ de _____ 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

Dr. Melvin Bermúdez Elizondo

Tutor Trabajo Final Graduación

M.Sc. Yadir Castro Umaña

Asesor



M.Sc. Gustavo Fernández Martínez

Asesor

Dedicatoria

Principalmente debo dedicarlo a Dios por las fuerzas que me brindó para poder desarrollar esta tesis y a mi familia por todo el apoyo que me ha brindado para culminar este gran logro de mi vida desde el momento en que entré a la Universidad.

Isaac Rojas Varela

Le dedico este trabajo a las personas más importantes en todo mi proceso, a mis padres y a mi esposa que siempre han estado a mi lado y me han dado fuerzas para continuar, así como para concluir esta travesía a lo largo de los años invertidos en el estudio.

Luis Mora Alvarado

A mi padre Juan Arguedas Cascante, a mi madre Andrea Navarro Camacho y demás familiares que me motivaron y apoyaron en las diferentes etapas de mi proceso universitario, lo cual me permitió culminar mi carrera.

Eddy Arguedas Navarro

Deseo dedicar el resultado de este trabajo final de graduación a mis padres y a mis abuelos, pilares en mi vida, siendo ellos quiénes me apoyaron en la adversidad y me impulsaron a conseguir mis objetivos.

David Campos Barrientos

Agradecimientos

Agradezco enormemente a los compañeros de trabajo por todo el esfuerzo realizado en toda la carrera, a la Universidad por darme la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa institución y a mi novia por todo el apoyo e impulso en este camino.

Isaac Rojas Varela

Agradecer a mi familia por siempre darme palabras de fuerza y fe para llevar a cabo esta experiencia, pero sobre todo quiero dar gracias a mis compañeros de grupo porque sin la valentía, dedicación y fortaleza para llevar a cabo este trabajo no se hubiera logrado ni sería tan agradable y llevadero el camino a lograr nuestro objetivo.

Luis Mora Alvarado

Agradezco a todos mis familiares y amigos que me alentaron y apoyaron a seguir adelante en esta etapa de mi vida. A mis compañeros de tesis, que gracias a su esfuerzo y dedicación en conjunto pudimos culminar este trabajo.

Eddy Arguedas Navarro

Agradezco primeramente a Dios por la salud y las bendiciones recibidas a lo largo de estos años. Además, expresar mi agradecimiento a los seres queridos y amigos que han sido parte del proceso y han estado anuentes a brindarme apoyo siempre.

David Campos Barrientos

Tabla de Contenido

Tribunal Examinador	I
Dedicatoria	III
Agradecimientos.....	IV
Resumen Ejecutivo.....	3
Introducción.....	4
Capítulo I. Planteamiento del Problema.....	5
Antecedentes del Tema.....	6
Justificación.....	11
Descripción y Planteamiento del Problema.....	13
Interrogantes de la Investigación	13
Objetivos	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Resumen modelo de análisis.....	16
Alcances y Limitaciones	20
Alcances.....	20
Limitaciones.....	21
Capítulo II. Marco Teórico Referencial.....	22
Marco Referencial	23
Historia y Generalidades del Cantón de Buenos Aires.....	23
Importancia de los Centros Agrícolas Cantonales.....	25

Sector de la Agroindustria.....	27
Sector Agrícola en Buenos Aires	27
Generalidades del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires.	28
Marco Teórico.....	29
El Diagnóstico Empresarial.....	29
Acciones para minimizar costos, aumentar ingresos y maximizar rentabilidad...30	
Modelos de Negocio.	31
Planes Estratégicos.	31
Ventaja Competitiva.....	32
Creación de Valor.	32
Mejora Continua.....	33
Herramientas Utilizadas en la Planificación Estratégica.....	33
El Análisis FODA desde Diferentes Perspectivas.....	33
El Análisis PESTAL.....	36
Modelo CANVAS.	37
Matriz BCG.	39
Principales Herramientas de Planeación.....	40
Cuadro de Mando Integral e Indicadores De Desempeño.....	41
Las Estrategias Genéricas de Porter.....	43
El Diagrama de Ishikawa.	44
La Administración por Objetivos.....	44

La estrategia de Océano Azul.....	45
La importancia de las Metas e Indicadores.....	46
Capítulo III. Marco Metodológico.....	48
Enfoque de Investigación.....	49
Tipo de Investigación.....	50
Estudio Descriptivo.....	50
Estudio Exploratorio.....	50
Estudio de Caso.....	51
Investigación Acción.....	52
Fuentes de Información.....	52
Fuentes primarias.....	52
Fuentes Secundarias.....	52
Sujetos de Información.....	53
Instrumentos de Investigación.....	53
El Cuestionario.....	53
La Entrevista a Profundidad.....	53
Los Talleres Participativos.....	54
Los Focus Group.....	54
Análisis Documental.....	54
Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de Variables.....	55
Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable	
Diagnóstico Empresarial.....	55

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Análisis FODA.....	56
Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Análisis PESTAL	56
Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Herramientas de planeación.....	57
Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Estrategias Competitivas.....	57
Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Costos	58
Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Ingresos	58
Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Rentabilidad	59
Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Procesos Administrativos	59
Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Procesos Operativos	60
Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Perspectiva Organización y Finanzas.....	60
Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Perspectiva Mercadeo y Comercialización	61

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable	
Perspectiva Coordinación Interinstitucional	62
Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable	
Perspectiva Tecnología e Innovación	62
Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable	
Perspectiva Desarrollo de Proyectos.....	63
Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable	
Perspectiva Responsabilidad Social.....	64
Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable	
Indicadores de Desempeño.....	65
Capítulo IV. Análisis e Interpretación de la Información.....	66
Diagnóstico del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires en el Área Administrativa, Operativa y Financiera	67
Análisis PESTAL del CACBA.....	67
Análisis Político.....	69
Análisis Económico.....	73
Análisis Social.....	76
Análisis Tecnológico.	77
Análisis Ambiental.....	79
Análisis Legal.....	80
Análisis FODA del CACBA	83
Resumen del Diagnóstico Empresarial del CACBA	91

Herramientas y Modelos más Adecuadas para la Elaboración e Implementación de la Estrategia Empresarial en el CABCA	96
Herramientas de Planeación.....	96
Estrategias Competitivas	98
Acciones Orientadas a Reducir Costos, Aumentar Ingresos y Maximizar la Rentabilidad de Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires.....	100
Costos	100
Ingresos.....	101
Rentabilidad.....	102
Procesos Administrativos por Considerar para Obtener Resultados Satisfactorios en la Implementación de una Estrategia Empresarial para el CACBA.....	103
Procesos Administrativos.....	103
Procesos Operativos	103
Estrategia Empresarial Basada en las Perspectivas Estratégicas con los Respetivos Indicadores de Desempeño para el CACBA.....	104
Perspectiva Organización y Finanzas	104
Perspectiva Mercadeo y Comercialización.....	105
Perspectiva Coordinación Interinstitucional.....	105
Perspectiva Tecnología e Innovación	106
Perspectiva Desarrollo de Proyectos	107
Perspectiva Responsabilidad Social	107
Indicadores de Desempeño	108

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	110
Conclusiones	111
Recomendaciones	113
Capítulo VI. Propuesta de Estrategia Empresarial	115
Descripción General de la Empresa	116
Estructura Organizativa	118
Marco estratégico	119
Misión	120
Visión.....	120
Valores	121
Objetivos Estratégicos	121
Perspectiva Organización y Finanzas	122
Perspectiva Mercadeo y Comercialización.....	124
Perspectiva Coordinación Interinstitucional.....	126
Perspectiva Tecnología e Innovación	129
Perspectiva Desarrollo de Proyectos	131
Perspectiva Responsabilidad Social	133
Mapa Estratégico.....	135
Metas	136
Perspectiva Organización y Finanzas	136
Perspectiva Mercadeo y Comercialización.....	137

Perspectiva Coordinación Interinstitucional.....	138
Perspectiva Tecnología e Innovación	139
Perspectiva Desarrollo de Proyectos	140
Perspectiva Responsabilidad Social	141
Iniciativas Estratégicas	141
Perspectiva Organización y Finanzas	142
Perspectiva Mercadeo y Comercialización.....	144
Perspectiva Coordinación Interinstitucional.....	146
Perspectiva Tecnología e Innovación	148
Perspectiva Desarrollo de Proyectos	150
Perspectiva Responsabilidad Social	151
Plan Operativo.....	153
Perspectiva Organización y Finanzas	154
Perspectiva Mercadeo y Comercialización.....	156
Perspectiva Coordinación Interinstitucional.....	158
Perspectiva Tecnología e Innovación	160
Perspectiva Desarrollo de Proyectos	162
Perspectiva Responsabilidad Social	164
Conclusiones.....	166
Recomendaciones.....	167
Referencias Bibliográficas	170

Anexos	187
Anexo Manual de Puestos	187
Anexo Control de Inventarios.....	194

Índice de Tablas

Tabla 1 Resumen modelo de análisis.....	16
Tabla 2 Aspectos a considerar en la elaboración de la Matriz FODA	35
Tabla 3 Impactos presentes en los diferentes factores	36
Tabla 4 Análisis del entorno externo organizado mediante el modelo PESTAL	68
Tabla 5 Fortalezas del CACBA.....	84
Tabla 6 Debilidades del CACBA.....	86
Tabla 7 Oportunidades del CACBA	88
Tabla 8 Amenazas del CACBA.....	90
Tabla 9 Valores de la Organización.....	121
Tabla 10 Perspectiva Organización y Finanzas POF-01.....	122
Tabla 11 Perspectiva Organización y Finanzas POF-02.....	122
Tabla 12 Perspectiva Organización y Finanzas POF-03.....	123
Tabla 13 Perspectiva Organización y Finanzas POF-04.....	124
Tabla 14 Perspectiva Mercadeo y Comercialización PMC-01.....	124
Tabla 15 Perspectiva Mercadeo y Comercialización PMC-02.....	125
Tabla 16 Perspectiva Mercadeo y Comercialización PMC-03.....	126
Tabla 17 Perspectiva Coordinación Interinstitucional PCI-01.....	126
Tabla 18 Perspectiva Coordinación Interinstitucional PCI-02.....	127
Tabla 19 Perspectiva Coordinación Interinstitucional PCI-03.....	128
Tabla 20 Perspectiva Coordinación Interinstitucional PCI-04.....	128
Tabla 21 Perspectiva Tecnología e Innovación PTI-01	129
Tabla 22 Perspectiva Tecnología e Innovación PTI-02.....	130
Tabla 23 Perspectiva Tecnología e Innovación PTI-03.....	130
Tabla 24 Perspectiva Desarrollo de Proyectos PDP-01	131

Tabla 25 Perspectiva Desarrollo de Proyectos PDP-02.....	132
Tabla 26 Perspectiva Desarrollo de Proyectos PDP-03.....	132
Tabla 27 Perspectiva Responsabilidad Social PRS-01	133
Tabla 28 Perspectiva Responsabilidad Social PRS-02.....	134
Tabla 29 Perspectiva Responsabilidad Social PRS-03.....	134
Tabla 30 Metas Organización y Finanzas.....	136
Tabla 31 Metas Mercadeo y Comercialización	137
Tabla 32 Metas Coordinación Interinstitucional	138
Tabla 33 Metas Tecnología e Innovación	139
Tabla 34 Metas Desarrollo de Proyectos.....	140
Tabla 35 Metas Responsabilidad Social	141
Tabla 36 Iniciativas Organización y Finanzas POF-01.....	142
Tabla 37 Iniciativas Organización y Finanzas POF-02.....	142
Tabla 38 Iniciativas Organización y Finanzas POF-03.....	143
Tabla 39 Iniciativas Organización y Finanzas POF-04.....	143
Tabla 40 Iniciativas Mercadeo y Comercialización PMC-01.....	144
Tabla 41 Iniciativas Mercadeo y Comercialización PMC-02.....	145
Tabla 42 Iniciativas Mercadeo y Comercialización PMC-03.....	145
Tabla 43 Iniciativas Coordinación Interinstitucional PCI-01.....	146
Tabla 44 Iniciativas Coordinación Interinstitucional PCI-02.....	146
Tabla 45 Iniciativas Coordinación Interinstitucional PCI-03.....	147
Tabla 46 Iniciativas Coordinación Interinstitucional PCI-04.....	147
Tabla 47 Iniciativas Tecnologías e Innovación PTI-01	148
Tabla 48 Iniciativas Tecnologías e Innovación PTI-02.....	149
Tabla 49 Iniciativas Tecnologías e Innovación PTI-03.....	149
Tabla 50 Iniciativas Desarrollo de Proyectos PDP-01.....	150

Tabla 51 Iniciativas Desarrollo de Proyectos PDP-02.....	150
Tabla 52 Iniciativas Desarrollo de Proyectos PDP-03.....	151
Tabla 53 Iniciativas Responsabilidad Social PRS-01.....	151
Tabla 54 Iniciativas Responsabilidad Social PRS-02.....	152
Tabla 55 Iniciativas Responsabilidad Social PRS-03.....	152
Tabla 56 Plan Operativo Organización y Finanzas	154
Tabla 57 Plan Operativo Mercadeo y Comercialización.....	156
Tabla 58 Plan Operativo Coordinación Interinstitucional.....	158
Tabla 59 Plan Operativo Tecnología e Innovación	160
Tabla 60 Plan Operativo Desarrollo de Proyectos	162
Tabla 61 Plan Operativo Responsabilidad Social	164

Índice de Figuras

Figura 1 Distribución geográfica del cantón de Buenos Aires	24
Figura 2 Módulos del modelo Canvas.....	39
Figura 3 Matriz BCG.....	40
Figura 4 Diagrama de Ishikawa	44
Figura 5 Tipo de cambio del dólar estadounidense.....	75
Figura 6 Organigrama organizacional.....	118
Figura 7 Balance Score Card CACBA	135

Acrónimos

CACBA:	Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires
FEDECAC:	Federación de Centros Agrícolas Cantorales del Pacífico Sur
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
INCAE:	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
MAG:	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEIC:	Ministerio de Economía de Industria y Comercio
PESTAL:	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal
INEC:	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
MIDEPLAN:	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
PIB:	Producto Interno Bruto
INDER:	Instituto de Desarrollo Rural
PAI:	Programa de Abastecimiento Institucional
PYMES:	Pequeñas y Medianas Empresas

Resumen Ejecutivo

En la presente investigación, se desarrolló a modo de seminario, una estrategia empresarial adaptada al Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires. Tomando como referencia las bases proporcionadas por la empresa, se buscó generar una actualización más acorde a la actualidad del centro agrícola, con el firme objetivo de brindar un aporte a la entidad para su crecimiento continuo.

La estrategia empresarial se basa en un análisis situacional de la organización, mismo que permita identificar tanto falencias como fortalezas para visualizar un diagnóstico real y preciso que sea de provecho para la pertinente toma de decisiones en búsqueda del desarrollo de la entidad, considerando la realidad económica del cantón de Buenos Aires.

Dentro de la organización se realizó un análisis enfocado en identificar los aspectos tanto positivos como negativos de sus factores internos y externos que actualmente se encuentran presentes en cada área de esta, para conocer su funcionamiento y el entorno donde se desenvuelven.

Para la obtención de resultados y su debida interpretación, se aplicaron diversas herramientas que permitieran captar la información más relevante. De esta manera se realizaron estrategias más precisas con objetivos reales y medibles para mejorar la gestión del centro agrícola, así mismo, dejar una base donde la institución pueda monitorear el avance de cada objetivo y puedan realizar los cambios que crean pertinentes en búsqueda de su eficiencia, lo cual es el fin de la estrategia empresarial.

Introducción

La competitividad se ha convertido para las empresas en uno de los aspectos más trascendentales para el crecimiento y subsistencia en el mercado, ya que la falta de una clara filosofía organizacional puede ser la causa de un estancamiento o recesión de las labores, con lo cual esta investigación busca generar una propuesta de estrategia empresarial que fortalezca el establecimiento de cada organización en sus diferentes departamentos.

El planteamiento del problema se aborda en el capítulo I, donde se detalla la necesidad que da paso a la propuesta aplicable para una organización en el cantón de Buenos Aires de Puntarenas. Además, la estructura conlleva los antecedentes, el problema de dicha estrategia empresarial, los objetivos, el modelo de análisis junto a sus alcances y limitaciones. En el capítulo II se conforma el marco referencial, el cual pone en contexto el entorno empresarial en el cantón de Buenos Aires de Puntarenas. Y, el marco teórico postula el tema de creación de valor para una empresa, fundamentado en consideraciones teóricas que sustenten el trabajo.

En el capítulo III se describe el proceso ejecutado para la recolección de datos e información vital en el desarrollo de la propuesta, como lo es el tipo de investigación, fuentes primarias y secundarias, instrumentos de recolección de datos y el cuadro de variables. Lo que respecta al capítulo IV se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada al CACBA a partir de los objetivos planteados en este documento, analizando la información mediante las variables planteadas y construcción de las diferentes herramientas.

La formulación de las conclusiones y recomendaciones corresponde al capítulo V el cual responde esos objetivos indicados y busca plantear recomendaciones para la organización. Por último el capítulo VI sobre la propuesta empresarial el cual se refiere a esas estrategias planteadas a partir de implementación de herramientas de planeación con el propósito de que brinden un norte para la organización.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

Antecedentes del Tema

Para entender el contexto del funcionamiento de los planes estratégicos acoplados a las empresas, es necesario abordar el proceso evolutivo que ha tenido la gestión empresarial a través de los años; por lo cual es propicio explicar eventos críticos que han revolucionado la forma de entender la administración, tal es el caso de la Revolución Industrial. La transformación económica y tecnológica observada en los años de dicha revolución, es un claro ejemplo del auge empresarial y el aprovechamiento de los avances y resultados generados a partir de múltiples estudios. En la línea de lo que argumenta Navarro (2001), el gran crecimiento de las organizaciones provocados por la máquina de vapor, la cual fue un gran adelanto tecnológico, además de la necesidad de implementar nuevos procedimientos en el desarrollo de sus actividades diarias.

Taylor, como se citó en Navarro (2001), muestra que el objetivo de las estrategias es garantizar la máxima prosperidad para empresarios y colaboradores. A raíz de esto se formulan posturas asociadas al pensamiento de Taylor en donde se da énfasis a la división del trabajo con el fin de poder estandarizar procesos en busca de aumentar la eficiencia del accionar laboral. Se desarrolla la idea de un método el cual reforzó la jerarquía en las empresas, donde se le encarga a la gerencia analizar y adjudicar funciones según puestos y necesidades, mecanismo que está estrechamente ligado a lo que hoy conocemos como una estrategia empresarial. En resumen, se denota como las estrategias empresariales han cambiado por eventos puntuales los cuales revolucionan el accionar de las organizaciones que llevan a la implementación de nuevos paradigmas para aumentar su productividad y economía.

Es de gran importancia entender los inicios de la estrategia empresarial por lo cual se debe remontar a la década de los sesenta del siglo pasado, donde se vivió la época dorada del mismo, debido a que se empezó a considerar la planificación estratégica como una disciplina vital para el desarrollo de las organizaciones. Chandler, como se citó en Fernández-Balbuena

(2007), postuló la relación entre la estrategia y estructura, donde se entiende que la estructura organizacional nace a partir de la estrategia. A raíz de esto se busca que las organizaciones marquen su camino relacionado a las estrategias por implementarse, con la idea de lograr la unidad de los departamentos complementarios para maximizar la rentabilidad a largo plazo.

Otro de las visiones estratégicas en la administración y las estrategias empresariales, fue la incursión de las “5 fuerzas de Porter”; Porter, como se explicó en Alonso (2022), hace mención a la competitividad en los diferentes sectores organizacionales, puede verse afectada por la rivalidad entre competidores, la amenaza de la aparición de nuevos competidores, la amenaza de entrada de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores. Este modelo impactó severamente la manera en la que se desarrollan las estrategias empresariales, puesto que significa una guía para tomar en cuenta a la hora de plantear escenarios respecto a la competencia de las empresas.

Por otra parte, una de las aportaciones más relevantes que ha cambiado la forma de postular las estrategias empresariales fue la elaborada por Deming (1989), con sus catorce principios, teniendo la intención de generar un plan de acción basado en la anticipación, buscando permanecer en el mercado y proteger a los inversores y colaboradores. Estos principios manifiestan el propósito de mejorar el producto junto al servicio, de modo que se llegue a ser competitivos y se logre permanecer en el negocio, así como crear nuevos puestos de trabajo.

Estos principios buscan acoplar y promover en la organización una filosofía clara para todos los que intervienen en la empresa. Si se toman en cuenta estos 14 puntos, para una gran transformación se debe de tener presente la flexibilidad de los involucrados, priorizar la calidad del producto, la lealtad y confianza con un solo proveedor, la mejora continua, la formación en el trabajo, el liderazgo, la eliminación del miedo, derribar barreras entre los diferentes

departamentos, que los colaboradores se sientan parte del cumplimiento de objetivos y del éxito de la empresa.

Además de los diferentes aportes brindados por los múltiples eruditos de la administración, es pertinente identificar algunos ejemplos de estrategias empresariales adoptadas por organizaciones, que han significado un repunte en sus finanzas, o bien, han evitado que su actividad laboral se vea incapaz de seguir operando. Como referencia, el caso de la empresa mexicana Oxxo, tal como lo explica Corrales (2020), dicha cadena de supermercados y tiendas por conveniencia enfocó su labor a darle énfasis al servicio al cliente con excelencia, la orientación al cliente ha sido su estrategia empresarial prioritaria, esto ha generado réditos notables, a esto se le suma el hecho de conseguir ampliar su gama de servicios, de modo que logran dar un valor agregado al cliente.

Otro caso destacado de estos métodos exitosos es el de la conocida empresa Bimbo. Esta marca de carácter multinacional, ha marcado época en Latinoamérica y la explicación de su estabilidad no puede entenderse sin hablar de su estrategia empresarial basada en la innovación constante y la localización de productos; se observa que esta compañía no cree en la monotonía donde da mucha importancia a la generación de ideas innovadoras que le permita tener la atención de su amplia y demandante clientela, se le da tanta relevancia a la innovación como al área de ventas junto con nuevas tecnologías. Además de esto, otro factor clave en su estrategia empresarial es la localización de productos, su objetivo es lograr orientar sus productos a las características exactas de la población escogida, de manera que siempre ponen como baluarte el entender los gustos de los clientes para lograr captar el mayor nivel de fidelidad posible.

Para tomar casos de estrategias empresariales en Costa Rica se puede indicar primero sobre la empresa Del Monte, la cual según Soto (2004), es una empresa contrastada a nivel nacional, la cual ha llegado a este punto, en parte a una serie de ventajas competitivas en

aspectos como el de imagen, calidad, innovación y desarrollo. Estos han sido los elementos que han sobresalido y ocasionado que a lo largo de los años mantengan una fuerte postura en el mercado costarricense.

A su vez, es pertinente comentar acerca de las oportunidades de inmersión en nuevos mercados, impulso de nuevos productos y cobertura en nuevos segmentos. Es por ello, que se puede afirmar que Del Monte ha establecido estas fortalezas como parte fundamental de su estrategia empresarial, enfocados en un combinado entre el apoyo de promocionar al consumidor y clientes, el fortalecimiento de distribución y la implementación una estructura organizacional apropiada y estable.

Si se toma en cuenta un antecedente sobre estrategias empresariales en el país, se debe mencionar el realizado al Centro Agrícola Cantonal de San Carlos, que según Barquero (2021), la organización se mantiene con el objetivo de contribuir a la generación de empleo y de esa manera mejorar la calidad de vida e impulsar el desarrollo. El Centro Agrícola de San Carlos ha dirigido su estrategia empresarial al fortalecimiento paulatino de su propia estructura, buscando de esa manera un mayor alcance, una mejor gestión y organización. Además, conlleva el involucramiento de otras instituciones e incluso el generar impacto en el ámbito político cantonal, ya que es de suma importancia la articulación interinstitucional que se genere con el propósito de un mayor crecimiento en mercado e investigación.

Por otra parte, según un estudio realizado por Alonso y Leiva (2019), se identificó en las empresas costarricenses asociadas al sector de servicios y de manufactura una tendencia a enfocar sus estrategias empresariales en contar con productos innovadores, contar con una presencia en las redes sociales o internet como un canal de colocación junto a la exposición de los productos y servicios, estos pilares buscan generar redes de negocio que permitan contar con ventajas competitivas a la hora de implementar las actividades dentro del sector comercial de Costa Rica.

Según lo comentado por Cousin (2020), las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica deben implementar nuevas habilidades para poder mantenerse en el mercado, ocasionando que estas inviertan en tecnología y sean innovadores, cuyo objetivo es obtener más ventajas competitivas y sobrevivir en un mercado cambiante. En relación a esto, se puede observar como el surgimiento de la pymes llega a ser atraído por la búsqueda de la mitigación como la cobertura de una necesidad en el mercado nacional, donde el marketing y la innovación son los pilares principales de las estrategias empresariales, las cuales se llegan a poner en práctica con el objetivo de sumergirse dentro de las actividades comerciales del país, donde el principal objetivo es contar con un producto o servicio con el fin de diferenciarse del resto de emprendimientos de modo que llegue a competir para generar un impacto importante desde la primera impresión.

Un detalle importante en las actividades de las pymes en Costa Rica es la oportunidad de generar productos tanto para su comercialización nacional como para la oportunidad de exportar, lo cual representa un escenario de mucho valor, así como un reto importante para aquellas empresas emergentes a nivel nacional. Para Navarro (2015), el tamaño de la empresa en cuanto a generación de empleo, cantidad de ventas y de activos está ligada a cuán desarrollada está su estrategia empresarial. De igual manera, señalan la necesidad presente en las micro y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información que se encuentran dentro del parque empresarial de Costa Rica, de un planeamiento fuerte que les indique su horizonte, las cuales se quedaron estancadas en su paradigma operativo originándoles la pérdida de competitividad en el mercado.

En retrospectiva, es pertinente afirmar que las estrategias empresariales forman parte vital del buen accionar de las organizaciones, llegando a ser un factor diferencial en el mercado; su importancia es tal, que demanda a las empresas a buscar innovar en su estrategia

y adaptarse a las nuevas olas de la globalización, para lograr un asentamiento en su sector laboral, garantizando la competitividad y la captación de atención de parte del público meta.

Justificación

En las pequeñas y medianas empresas nacionales se denota un evidente faltante del perfil empresarial necesario para dar una identidad a la organización, dicha ausencia ocasiona que, en momentos críticos de la empresa en el mercado, no exista un manual de acción que le permita a la organización recurrir a sus valores y posturas empresariales; Laitón & López (2018) señala que en estas empresas la toma de decisiones se realizan de manera empírica y dan como resultado una insuficiente planeación que permita tener un crecimiento sostenible, es aquí donde se entiende la importancia de una metodología organizacional. Tal como indica Flores (2022), un perfil empresarial sirve como un puente para generar una relación con los clientes, lo cual promueve la retención de clientes en un corto plazo.

Es fundamental tener una clara filosofía empresarial para que los colaboradores muestren también un sentimiento de pertenencia y así entre todos los involucrados generar esa cadena de valor que necesita cada organización. Además, hay medios o herramientas en los cuales las empresas pueden guiarse para elaborar el paso a paso para todas aquellas personas que desean emprender en el mercado nacional, por ejemplo, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), ya que esta institución proporciona esa guía general para facilitar al emprendedor estabilizar y formalizar su idea de negocio.

Lo expresado por Carmona-De Ríos citando a Hoffer y Schendel (2018), señala que la estrategia está centrada en identificar las características básicas que tiene la organización, y que están en concordancia con las necesidades que plantea el entorno. Por lo cual, se sobreentiende que la elaboración de la estrategia que posee una empresa debe estar ligada a las necesidades presentes en su entorno y tomando como referencia las características de

este. Este detalle es recurrentemente ignorado, lo que causa que el enfoque empresarial no esté en el rumbo correcto, supuesto que puede significar el fracaso de una organización.

La realización de una estrategia empresarial representa para una organización una serie de ventajas que pueden ser relacionadas a diferentes áreas. Si bien es cierto que, para la mayoría de las empresas el objetivo primordial es la rentabilidad desde un punto de vista financiero, asociado a lucrar, también es necesario fortalecer las bases de la empresa, teniendo presente que el rendimiento esperado es un resultado generado de un conjunto que debe funcionar en un solo sentido, orientado bajo las mismas posturas y en busca de objetivos en común. Para conseguir esta unión de grupo es vital tener una estrategia empresarial definida, clara y que involucre a todos los colaboradores, por lo cual, la empresa al contar con la presente investigación se ve beneficiada de distintas maneras, desde la consumación de un sano ambiente laboral, la disminución del margen asociado al riesgo ocasionado por crisis económicas, o bien, potenciar sus actividades; de modo que se incrementen los indicadores de producción y rentabilidad.

Ahora bien, esta interpretación de la importancia de una estrategia empresarial es realizada desde una perspectiva de valor agregado, no obstante, también se puede entender la relevancia de poseer un plan estratégico de manera que se entienda como una necesidad, de no contar con esta, se esté poniendo en peligro la continuidad del accionar de una empresa, esto se debe a que si una empresa no le da importancia a una planificación estratégica y decide obviarla, a la hora de enfrentar una crisis o para tomar una decisión crucial que pueda marcar el futuro de la empresa, va a tener un menor control del riesgo al no estar preparados con una estrategia empresarial de contingencia. De manera que las amenazas no previstas pueden ocasionar daños irreparables para la integridad de la organización; siendo esto fundamental en los programas estratégicos por ser sinónimo de sostenibilidad y la base del éxito empresarial.

A raíz de la necesidad que tienen el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires (CACBA) de tener un crecimiento continuo en su actividad comercial se propone la elaboración de una estrategia empresarial para aclarar el rumbo que quieren tomar. Es por esto la gran importancia de promover en las Pymes una estrategia empresarial para orientar el cumplimiento de metas y objetivos.

Descripción y Planteamiento del Problema

Las estrategias empresariales son un elemento importante de las organizaciones, pues estas dan el horizonte a seguir para alcanzar sus metas y objetivos, así como el actuar ante los posibles cambios o inconvenientes que se presenten en el día a día; dichas estrategias deben llegar a todos los departamentos de las organizaciones para que se guíen a un mismo objetivo.

El mercado está en constante crecimiento, generando la necesidad de tener un elemento diferenciador, el cual posibilite tener una mayor competitividad y posicionamiento de la organización respecto a sus competidores. De igual manera, una estrategia empresarial debe estar acorde a las necesidades de la organización, debido a esto, la estrategia se debe elaborar con el fin de ser implementada.

Dicho esto, el problema de investigación correspondiente a este trabajo es el siguiente:

¿Cuál estrategia empresarial podría implementarse en el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires a partir de un análisis administrativo, operativo y financiero de su modelo de negocio, que contribuya a la mejora integral de su gestión?

Interrogantes de la Investigación

- ¿Cuál es la situación actual del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires en cuanto a su gestión administrativa, operativa y financiera?
- ¿Cuáles son las herramientas más adecuadas en el diseño e implementación de estrategias empresariales en el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires?

- ¿Cuáles acciones se pueden desarrollar para reducir costos, aumentar ingresos para propiciar una mayor rentabilidad en el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires?
- ¿Cuáles son los procesos administrativos por considerar, para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires?
- ¿Cuáles son las perspectivas estratégicas sobre las cuales se debe proponer el diseño de la estrategia empresarial en el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires?

Objetivos

Con el fin de dar respuesta a las interrogantes expuestas anteriormente, se presentan los siguientes objetivos.

Objetivo General

Elaborar una propuesta de estrategia empresarial para el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires a partir de un análisis administrativo, operativo y financiero de su modelo de negocio que contribuya a la mejora integral de su gestión.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires en el área administrativa, operativa y financiera.
- Identificar las herramientas y modelos más adecuadas para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires.
- Proponer acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires.

- Determinar los procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires.
- Formular una estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires.

Resumen modelo de análisis

Tabla 1

Resumen modelo de análisis

Objetivo	Variables	Conceptualización	Instrumentalización	Operacionalización
	Diagnóstico empresarial	Herramienta utilizada para comprender datos históricos como presentes con el objetivo de actuar a corto o a largo plazo.	Entrevista, Análisis documental	Examinación de información
Realizar un diagnóstico del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires. En el área administrativa, operativa y financiera	Análisis FODA	Es una técnica utilizada para realizar evaluaciones de aspectos internos y externos.	Entrevista y taller	Matriz FODA por áreas funcionales
	Análisis PESTAL	Es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro.	Taller participativo	Elaboración matriz PESTAL realizado
Identificar las herramientas y modelos más adecuadas para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires.	Herramientas de Planeación	Llamadas también técnicas de planeación son aquellas que auxilian al ejecutivo, administrador o empresario para efectuar el proceso de planeación con bases científicas, lógicas y racionales.	Análisis documental	Identificación de técnicas de estrategia empresarial

Objetivo	Variables	Conceptualización	Instrumentalización	Operacionalización
	Estrategias competitivas	Acción que lleva a desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas necesarias para alcanzar tales objetivos.	Análisis documental	Identificación de acciones competitivas para lograr objetivos
Proponer acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires.	Costos	Se entiende por costo la suma de las erogaciones en que incurre una persona para la adquisición de un bien o servicio, con la intención de que genere un ingreso en el futuro.	Análisis documental y trabajo de campo	Propuesta de acciones para reducir costos
	Ingresos	Aumento de las entradas económicas netamente provenientes de la actividad comercial de la empresa o entidad económica.	Análisis documental y Trabajo de campo	Propuesta de acciones para aumentar ingresos
	Rentabilidad	Relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas.	Análisis documental y Trabajo de campo	Revisión de Indicadores financieros
Determinar los procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires.	Procesos Administrativos	Es el conjunto de capacidad, conocimientos, actitudes que se obtienen y a la vez adquieren las personas con el transcurso del tiempo, es decir con la experiencia y la responsabilidad para capacitarse y aplicarlo a las distintas áreas de la empresa, para así lograr el mayor objetivo	Trabajo de campo	Análisis de procesos administrativos de la empresa

Objetivo	Variabes	Conceptualización	Instrumentalización	Operacionalización
	Procesos Operativos	Son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización.	Trabajo de campo	Evaluación de los procesos operativos
	Perspectiva Organización y Finanzas	Los indicadores de esta perspectiva analizan el efectivo funcionamiento de la organización y las necesidades y expectativas respecto al desempeño financiero y su capacidad de inversión.	Trabajo de campo	Diseño de indicadores de desempeño
	Perspectiva Mercadeo y Comercialización	Los indicadores de esta perspectiva muestran la participación de los mercados de manera satisfactoria, contemplando las necesidades y expectativas de los clientes	Trabajo de campo	Diseño de indicadores de desempeño
Formular una estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires.	Perspectiva Coordinación interinstitucional	Estos indicadores buscan las acciones políticas e institucionales para incidir a favor del CACBA, considerando el apoyo y la gestión de los actores.	Trabajo de campo	Diseño de indicadores de desempeño
	Perspectiva Tecnología e Innovación	Esta perspectiva considera el desarrollo de procesos tecnológicos e innovadores para buen funcionamiento de la organización.	Trabajo de campo	Diseño de indicadores de desempeño
	Perspectiva Desarrollo de Proyectos	Estos indicadores se refieren a las acciones que debe realizar la empresa para cumplir con la ejecución los diferentes proyectos definidos	Trabajo de campo	Diseño de indicadores de desempeño

Objetivo	Variables	Instrumentalización	Operacionalización
Perspectiva Responsabilidad Social	Los indicadores de esta perspectiva se refieren al aporte valioso y beneficios que la organización ofrece a los productores, así como a la población local,	Trabajo de campo	Diseño de indicadores de desempeño
Indicadores de desempeño	Permite evaluar el funcionamiento de una organización desde varias perspectivas. Por este motivo, existen distintos tipos de indicadores que miden las distintas áreas de desempeño.	Trabajo de campo	Matriz de indicadores de desempeño por áreas funcionales

Nota. Elaboración propia.

Alcances y Limitaciones

A continuación, se presenta los alcances y limitaciones que conlleva esta investigación con el propósito de brindar los aspectos relevantes que surgieron en el desarrollo del mismo.

Alcances

El presente trabajo nace con la finalidad de elaborar una propuesta de estrategia empresarial para el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires a partir de un análisis administrativo, operativo y financiero de su modelo de negocio para contribuir a la mejora integral de su gestión y generar valor para la empresa, sus colaboradores, clientes y proveedores, así como mayor competitividad en el mercado donde se encuentran.

El mercado y las necesidades van cambiando con el tiempo, por ello se hace necesario que el centro agrícola cuente con una respuesta ante los posibles cambios que puedan surgir, lo cual se quiere lograr con la creación de esta estrategia empresarial.

En esta investigación se recopiló información referente a todos los departamentos de la organización, de este modo se reflejó aquellas necesidades, las cuales están presentes para poder satisfacerlas, además, de aprovechar las fortalezas con el fin de generar una mayor competitividad. A partir del diagnóstico a realizar, se pretende elaborar una estrategia que se ajuste a sus necesidades, les sea útil y se pueda aplicar. Dicha estrategia les permitirá tener una visión clara del horizonte a seguir el cual les permita mejorar en su toma de decisiones y su productividad. Así mismo es importante indicar el alcance que puede tener este documento para las PYMES de la zona, ya que el propósito de esta investigación es brindar información que sea de fácil implementación para cualquier tipo de organización.

Limitaciones

Tomando en cuenta algunos puntos que hagan referencia a las limitaciones sobre el desarrollo del trabajo final de graduación, se puede indicar primeramente que el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires se encuentra en otro cantón que no es el de residencia (Pérez Zeledón) de los estudiantes, lo cual al no tener medio de transporte se dependía del profesor y la Universidad; esto dificultó de gran manera realizar más talleres o visitas de seguimiento que se tenían pensadas.

Otro punto limitante en la realización del trabajo fue la falta de tiempo que tenía la organización, lo que generó dificultades a la hora de recopilar toda la información necesaria en el momento oportuno, inclusive se ocasionaron atrasos en la realización de la investigación ya que no se lograba pactar reuniones en horarios disponibles para ambas partes.

Por último, la falta de tecnología o familiarización con la misma por parte de los colaboradores y junta directiva del centro agrícola. Esto fue una gran limitante, pues la comunicación por medio de correo electrónico y demás vías fue muy lenta respecto a consultas e información planteadas por los estudiantes. Además, la empresa no cuenta con un espacio donde poder realizar reuniones o talleres lo cual generó el tener que desplazarse al MAG en ese mismo cantón para desarrollar de mejor forma dichas actividades.

Capítulo II. Marco Teórico Referencial

El siguiente capítulo construye lo referente a cada aspecto relevante sobre el cantón de Buenos Aires, su geografía, densidad de población, historia y algunos puntos que influyen y enriquecen positivamente a la hora de poner en contexto el tema de investigación. Así mismo, el marco teórico presenta diferentes herramientas para la buena planeación estratégica junto con la importancia de la competitividad de las organizaciones en el mercado para su crecimiento y desarrollo.

Marco Referencial

En este apartado se busca caracterizar los elementos claves donde se desarrolla el estudio de caso. Se pretende reflejar el impacto de los Centros Agrícolas Cantonales en el país para los productores locales.

Historia y Generalidades del Cantón de Buenos Aires

Los territorios que corresponden actualmente al cantón de Buenos Aires, de acuerdo con la División Territorial Administrativa antes de 1940 correspondían al cantón de Osa, cuya fundación se dio el 01 de enero de 1915, teniendo como caserío principal la Ciudad de Buenos Aires, que anteriormente se le conocía como Hato Viejo. El 29 de Julio de 1940 se funda el cantón de Buenos Aires como el tercero de la provincia de Puntarenas. Se fundó con 5 distritos: Buenos Aires, Volcán, Potrero Grande y Boruca. En el año 1968 surgieron los distritos de Colinas y Pilas, en 1988 Chánguena, 1995 Biolley y en el año 2000 el distrito de Brunca (Instituto de Desarrollo Rural, 2014).

Buenos Aires al Norte limita con dos cantones, Talamanca y Pérez Zeledón, al Oeste con Pérez Zeledón, al Sur con Osa y Coto Brus, al Este con Talamanca y Coto Brus Este cantón posee una población de 45 244 habitantes, su extensión territorial es de 2 384.22 km²,

convirtiéndolo en el cuarto con mayor extensión del país y el de mayor tamaño de la provincia de Puntarenas (Instituto de Desarrollo Rural, 2014).

En la siguiente figura se puede observar la distribución geográfica del cantón de Buenos Aires:

Figura 1

Distribución geográfica del cantón de Buenos Aires



Nota. Información obtenida de una presentación realizada por la Municipalidad de Buenos Aires.

Importancia de los Centros Agrícolas Cantonales

Los Centros Agrícolas se encuentran bajo la Ley 7932 donde las caracteriza como entidades privadas sin fines de lucro, otorgándole interés público, gracias a esto cumplen una función de ser un ente canalizador de recursos de otras entidades, organizaciones o empresas para así brindar oportunidades económicas a los afiliados y promover la producción, crecimiento y especialización que llegan a impulsar el crecimiento productivo por medio de la formulación de proyectos.

Como lo estipula la Ley 7932 (1999), en su Artículo 2, los centros agrícolas son organizaciones de productores, sujetas al Derecho Privado, sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonios propios, con las siguientes características:

- a) Estarán integrados por personas físicas o jurídicas.
- b) Su objeto será fomentar la participación de los productores y la población local para el mejoramiento de las actividades agropecuarias, agroforestales, pesqueras y de conservación de los recursos naturales, así como para el ofrecimiento de la debida capacitación, créditos, transferencia tecnológica y otros beneficios que contribuyan para el desempeño de su actividad productiva.
- c) Garantizar a sus afiliados la libre adhesión, el retiro voluntario, el derecho a voz y el derecho a un voto por afiliado.

Lo que respecta a las fuentes de financiamiento de la empresa en estudio, como se menciona en los artículos 14, 15 y 16 de la ley citada:

Artículo 14.- El Instituto Nacional de Aprendizaje colaborará con los centros agrícolas en la capacitación de agricultores y agro empresarios, de conformidad con la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje, No. 6868, de 6 de mayo de 1983. Para tales efectos, los centros agrícolas presentarán a este Instituto sus programas y necesidades de capacitación.

Artículo 15.- Los afiliados de los centros agrícolas aportarán una cuota anual, que será fijada por la asamblea general.

Artículo 16.- También constituirán fuentes de financiamiento los ingresos por impuestos y por cualquier otro concepto, que actualmente reciben los centros agrícolas.

Los centros Agrícolas cantonales constituyen entidades privadas que procuran el desarrollo del sector agropecuario, agroforestal, acuícola, entre otros; por lo cual la Ley N° 7932 declaró de interés público la constitución, existencia y funcionamiento de estos. Todo esto contribuyendo al fortalecimiento de los más altos valores la sociedad y del ser costarricense (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2013).

Según el Centro Agrícola Cantonal de Esparza (2013), algunos de los deberes de los centros Agrícolas cantonales son:

- Apoyar en la ejecución del Plan Agropecuario Nacional y participar en la elaboración de los proyectos de trabajo de la Agencia de Extensión Agrícola.
- Evaluar los eventuales problemas agropecuarios de la región y recomendar las políticas y el programa de acción a seguir para su adecuada solución.
- Solicitar la cooperación y definir la coordinación requerida que tengan relación con la agricultura y con el bienestar de la comunidad con el fin de buscar y colaborar en toda campaña que tienda a la preservación de los recursos naturales renovables y su racional aprovechamiento, entre otros.

En cuanto a sus funciones, el Centro Agrícola Cantonal de Esparza (2013), muestra las siguientes:

- Tener en consideración las medidas y estudios que haya realizado o realice el Ministerio de Agricultura y Ganadería de acuerdo con el Plan Agropecuario Nacional y acatarlas.
- Funcionar como ente mediador con cualquier entidad financiera nacional o internacional con el objeto de facilitar créditos a los asociados de los Centros y de los Comités

Auxiliares, para realizar proyectos económicamente factibles y dar en marcha todas aquellas actividades económicas, financieras y sociales que tengan por finalidad el mejoramiento de las obras y servicios que se pueden llevar a cabo para el desarrollo de la comunidad.

- Contribuir con el Ministerio de Agricultura y Ganadería en su misión de fomentar e impulsar la organización y orientación de los agricultores y el funcionamiento de los Comités Agrícolas Auxiliares con el fin de promover y fortalecer el ambiente necesario para el desarrollo de las comunidades.

Sector de la Agroindustria

Para Pineda (s.f), se entiende a la agroindustria como la actividad económica que se encarga de producir, transformar, manufacturar y comercializar diferentes productos utilizando recursos biológicos tales como aquellos de carácter agrícola, ganaderos, forestales, entre otros recursos naturales.

Debido a la posición geográfica de Costa Rica, su topografía y su clima, es un hecho que la agricultura forma parte fundamental de la dinámica económica del país, siendo este un sector con un potencial inmenso, anuente a desarrollo y aprovechamiento. Tomando en cuenta estos factores, es pertinente afirmar que el sector agroindustrial representa uno de los sectores más fuertes del país.

Sector Agrícola en Buenos Aires

Las principales actividades agropecuarias del territorio de Buenos Aires son las siguientes: siembra de piña para exportación, cultivo de frijol, maíz, café, arroz, palma aceitera y melina, silvicultura y otras actividades forestales, tiquisque, teca y ganadería bovina. De igual manera, se presenta una actividad comercial y turística en el Parque Internacional La Amistad,

donde resalta el turismo rural comunitario; de la misma manera se encuentra el turismo cultural en las reservas indígenas de Buenos Aires (Instituto de Desarrollo Rural, 2021).

Generalidades del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires. El CACBA se fundó en el año 2006 con aproximadamente 56 afiliados, siendo este dato actualmente de 181 afiliados, que se desenvuelven en su mayoría en actividades agropecuarias en los 9 diferentes distritos del cantón de Buenos Aires. Su fundación surgió a partir de la Ley 7932 (Establecimiento de los Centros Agrícolas Cantonales, adscritos al Ministerio de Agricultura y Ganadería). Actualmente la sede del CACBA se encuentra en el distrito de Buenos Aires (Centro Agrícola de Buenos Aires, s.f.).

La organización forma parte de la Federación de Centros Agrícolas Cantonales del Pacífico Sur (FEDECAC) y de la Confederación Nacional de Centro Agrícolas, este es el organismo que representa a todos los Centros Agrícolas del país (Centro Agrícola de Buenos Aires, s.f.).

El CACBA, Sede del distrito de Buenos Aires surgió como una iniciativa del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), que viene a solventar la necesidad de contar con un centro agrícola de esta índole en el distrito central del cantón de Buenos Aires (Centro Agrícola de Buenos Aires, s.f.).

El fin del centro agrícola es convertirse en un apoyo que permita el desarrollo integral de los productores bonaerenses, enlazando el sector público y el privado con el área agropecuaria, en búsqueda del beneficio de los proyectos que allí se quieran desarrollar y del bienestar de los productores (Centro Agrícola de Buenos Aires, s.f.).

La actividad del centro agrícola se sustenta en dos ramas de acción, la primera está enfocada a generar proyectos productivos, los cuales generen valor tanto para las comunidades como para los productores locales, por su parte la segunda rama está enfatizada en la capacitación de sus asociados y no asociados, en temas de interés decididos por la Junta Directiva (Centro Agrícola de Buenos Aires, s.f.).

Lo anterior es de gran importancia para los productores del cantón de Buenos Aires, ya que los proyectos vienen en busca de mejorar su calidad de vida y trabajo, tal como lo relata Fernández (2019), el proyecto es un ordenamiento de actividades y recursos que se realiza con el fin de producir algo, ya sea bienes o servicios, capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas; este se entiende como productivo porque sirve para producir bienes, saberes y/o conocimientos necesarios para mejorar la vida.

Además, dicha entidad apoya de gran manera a la comunidad de Buenos Aires en lo que corresponde en la organización de los productores locales, de igual modo, funge como un representante cercano al gobierno para apoyar las propuestas del sector agropecuario local, de esta manera erradicar las limitantes y así, incentivar y diversificar los proyectos de este sector en el Cantón (Centro Agrícola de Buenos Aires, s.f.).

Marco Teórico

En este apartado se presentará información relevante para el desarrollo de las ideas fundamentales para la realización de este documento, las cuales permiten obtener una base de fundamento y teoría con el fin de comprender el ámbito de la investigación.

El Diagnóstico Empresarial

Tal como lo indican Portugal (2017) y Carranza (2023), el diagnóstico empresarial es una herramienta que evalúa la situación actual de la empresa para identificar situaciones las cuales se pueden mejorar en las diferentes áreas de la organización y que le están afectando internamente. Además, realizar correctamente un diagnóstico les permite a las empresas conocer su grado de desarrollo y madurez en las diferentes áreas y procesos que ejecutan, así como de visualizar la posición en relación con las demás empresas del sector; estas facilidades son las que posicionan al diagnóstico empresarial como uno de los métodos más fiables y provechosos buscados.

Sin embargo, a fin de evitar sesgo junto a la falta de concordancia es necesario ejecutar esta herramienta de manera precisa y fundamentada, para ello es necesario conocer las etapas que debe poseer esta evaluación, en donde primeramente se debe recabar información actual del área de interés a diagnosticar, para posteriormente organizar los datos recopilados de modo que sea más fácil su visualización y entendimiento. Seguidamente, se procede a realizar el análisis, así como la interpretación pertinente obtenida a través de dicho diagnóstico.

Acciones para minimizar costos, aumentar ingresos y maximizar rentabilidad.

Como aspecto importante en el tema de las acciones que se pueden implementar para lograr la rentabilidad, Cimatic (2022) y Riveiro (2021), postulan la búsqueda de reducción de costos como aquel proceso el cual le permite a la empresa conocer las actividades que le están significando pérdidas en los recursos de la empresa. Además, manifiestan que reducir costos no debe ser sinónimo de pérdida de calidad, esto es de vital importancia para evitar ocasionar consecuencias graves en el proceso de reducción de costos.

Por otra parte, lo correspondiente al aumento de ingresos, se destaca lo planteado por Martín (2018) y Novoa (2022), mismos que definen a esto como todas aquellas acciones de carácter financiero donde posibilitan a la empresa generar un mayor valor de las entradas económicas o bien mantener sus ingresos en un menor periodo. Esta premisa señala que el aumento de los ingresos tiene diferentes perspectivas de interpretación en donde las razones económicas no son las únicas que se ven afectadas sino también recursos valiosos como lo son el tiempo y la mano de obra.

Finalmente se detalla la maximización de la rentabilidad, Profima (2018) y Castro (2021), argumentan que esto es el eje central del accionar de las empresas, la cual es una proporción entre la inversión y la operación de esta, enfocada en tener sostenibilidad económica. Se observa que la rentabilidad es el foco de interés para los empresarios y es aquella razón la cual determina la continuidad de una actividad económica, por lo cual, los

objetivos empresariales generalmente van enfatizados en lograr aumentar la rentabilidad y generar ideas innovadoras las cuales ayuden a maximizar este indicador.

Modelos de Negocio. Los modelos de negocio pueden ser distintos y complejos, pero siempre llegarán a buscar un objetivo en común que es brindar una identidad a la organización y un plan para llevar a cabo en búsqueda del cumplimiento de los objetivos. Este método permite tener mayor claridad a la hora de entender la identidad de una organización y ayuda a siempre tener el rumbo fijado en lo que realmente es importante para una organización.

A lo largo de los años, se han realizado varios conceptos sobre el modelo de negocio junto a su importancia en las actividades de las empresas, entendiendo que es un método en donde las organizaciones generan valor para así ofrecerlo a los clientes potenciales y aquella identidad que diferencia a cada organización, esto lo podemos observar en los conceptos utilizados por Prim (2019), Osterwalder y Pigneur (2010).

Actualmente, las empresas deben generar estrategias para permitir diferenciarse de la competencia, esto hará establecer una posición estratégica única, como un factor diferencial. Estamos en un mundo el cual está en constante cambio; Trout (2004), manifiesta que las organizaciones deben siempre contar con una estrategia fuerte para sobrevivir al mismo, esto se logra entendiendo la importancia de un modelo marcado de negocio.

Planes Estratégicos. La planeación estratégica es una herramienta vital para alcanzar el éxito en las empresas, la cual resulta indispensable en cualquier nivel de la organización, permite el direccionamiento de todos los participantes de la institución hacia objetivos en común. Un plan de modelo de negocios sin una adecuada planificación estratégica es como un barco sin dirección en medio del mar, no se puede medir el éxito ni se puede contar con una perspectiva de lo que se busca obtener.

En términos generales, esta herramienta permite a las empresas medir el éxito y aprovechar las fortalezas que se cuentan y según Flores (2018) y Jama (2019), un plan de

acción tiene variables por cumplir para poder obtener los resultados que se esperan donde se debe poder medir para conocer si se están realizando las acciones de una forma positiva y poder tomar decisiones en media acción para encaminar a la organización a los resultados esperados.

Ventaja Competitiva. La ventaja competitiva es el valor ofrecido a los clientes que diferencia favorablemente a la empresa de sus competidores actuales y potenciales, además de brindar un producto o servicio con la intención de establecer una brecha de valor en relación con los competidores. En ese sentido, Porter (1985) y Gluck et al (1980), entienden que este aspecto es la característica distintiva de algunas empresas y pueden tomar parte de ella para establecerse en el mercado donde se desenvuelven.

Creación de Valor. Lo comentado anteriormente encadena la habilidad de la creación de valor en una empresa, lo cual significa ofrecer un producto o servicio que irá a satisfacer una necesidad del cliente, donde será superior al gasto previsto para recibirlo (Viscarri, 2011 y Cordero, 2012).

Para las organizaciones no siempre es suficiente contar con un producto atractivo o necesario para los clientes, tampoco es solo ofrecer un producto por un precio accesible que las personas lo compren. Los compradores en general desean sentirse escuchados, comprendidos y complacidos a la hora de recibir un producto o servicio, por lo cual se debe contar con estrategias de valor que lleguen a impactar la vida cotidiana de las personas, pues estos son los potenciales compradores del producto ofrecido.

Lo anterior es importante porque las organizaciones necesitan ganar la confianza, la exclusividad e incluso el amor que sienten las personas relacionadas a un lugar o un producto brindado, permitiendo realizar la estrategia de mercadeo, la cual se define como la publicidad de boca en boca con mucho impacto en las actividades realizadas por la empresa, si se cuenta con un posicionamiento de valor en las personas consumidoras.

Mejora Continua. La mejora continua es el elemento de la gestión organizacional que se encarga de acoplar las actividades, en la cual participan los empleados impactando directamente en la eficiencia de los procesos de trabajo, de acuerdo con lo indicado por Aguirre (2014), Elgar y Smith (1994).

Implementar cadenas de valor, planes de negocio y estrategias son un buen inicio para desarrollar un modelo de negocio, no obstante, esas actividades se deben monitorear para lograr eficiencia en los resultados y no entrar en la cotidianidad ni en la zona de confort que imposibilita el crecimiento continuo.

Una empresa que entra en la zona de confort y se acostumbra a estar en ella, pierde todo el proceso de crecimiento buscado con la creación de estrategias de colocación en los mercados que se desarrollan. Todos los aspectos mencionados anteriormente deben concluir con el ciclo de revisión, análisis y crecimiento para poder llegar a observar resultados que impacten las actividades cotidianas realizadas por la organización.

Herramientas Utilizadas en la Planificación Estratégica

El Análisis FODA desde Diferentes Perspectivas. De acuerdo con Thompson y Strikland (1998), así como Sarli et al (2015), la herramienta FODA es una evaluación de la situación interna y externa de la organización, que tiene como objetivo alcanzar un equilibrio entre ambas situaciones. Con relación a esta herramienta se puede determinar los siguientes elementos que permite separar por factores internos (fortalezas y oportunidades) y externos de la organización (oportunidades y amenazas) los cuales se detallan a continuación:

Fortalezas: Para poder identificar cuáles son las fortalezas propias en la organización, se requiere conocer las acciones que se realizan y dan resultados positivos. Por lo general llega a ser aquello donde se diferencia una empresa de su entorno, lo que se ofrece distinto generando una esencia especial y resultan ser acciones importantes en la búsqueda de un crecimiento.

Oportunidades: Es necesario tener un conocimiento y una perspectiva del entorno donde se desenvuelve la empresa, debido a que habrá oportunidades de valor todos los días que pueden llegar a generar un apalancamiento en busca de establecerse en el mercado y así obtener una posición ventajosa dentro del mismo, se identifica como mejoras, objetivos y la búsqueda de salir de la zona de confort.

Debilidades: Son las acciones que no han generado el impacto esperado en las actividades desarrolladas por la empresa o bien puntos bajos dentro de la misma ocasionando el fracaso, por lo cual se busca diagnosticarlas para procurar mitigarlas o cambiarlas y hacer de ellas una oportunidad de mejora.

Amenazas: Por último, las amenazas son factores externos de las cuales no se tienen el control absoluto, pero se pueden mitigar de cierta forma. Estas tienen el potencial de desestabilizar las acciones de una organización y pueden generar grandes problemas en el desarrollo de las actividades, es por eso la importancia de contar con un plan de acción para responder ante aquellos factores sorpresa que se pueden presentar en el entorno.

En resumen, algunos aspectos importantes para tomar en cuenta a la hora de realizar un análisis FODA dentro de una organización se pueden identificar y realizar de la siguiente forma:

Tabla 2*Aspectos a considerar en la elaboración de la Matriz FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos financieros adecuados. ✓ Buena imagen de los compradores. ✓ Ser un reconocido líder en el mercado. ✓ Acceso a economías de escala. ✓ Propiedad de la tecnología. ✓ Ventajas en costos. ✓ Mejores campañas de publicidad. ✓ Habilidades para la innovación de productos. ✓ Posición ventajosa en la curva de experiencia. ✓ Mejor capacidad de fabricación. ✓ Habilidades tecnológicas superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No hay una dirección estratégica clara. ✓ Instalaciones obsoletas. ✓ Rentabilidad inferior al promedio. ✓ Falta de oportunidad y talento gerencial. ✓ Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. ✓ Abundancia de problemas operativos internos. ✓ Atraso en investigación y desarrollo. ✓ Línea de productos demasiado limitada. ✓ Débil imagen en el mercado. ✓ Débil red de distribución.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender a grupos adicionales de clientes. ✓ Ingresar en nuevos mercados o segmentos. ✓ Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. ✓ Diversificarse en productos relacionados. ✓ Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incremento en las ventas y productos sustitutos. ✓ Crecimiento más lento en el mercado. ✓ Requisitos reglamentarios costosos. ✓ Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. ✓ Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. ✓ Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.

Nota. Elaboración propia a partir de información obtenida de Thompson y Strikland (1998).

El Análisis PESTAL. Para conocer el objetivo de un análisis con la metodología PESTAL, se indica que esta herramienta es de tipo empresarial, la cual tiene como fin analizar los factores externos que afectan a las organizaciones.

Los factores que se pueden predecir a futuro con esta herramienta son los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (Fuente y Simla, 2021).

A continuación, se muestra una tabla con los impactos que se pueden presentar en los diferentes factores.

Tabla 3

Impactos presentes en los diferentes factores

Políticos	Económicos	Sociales
<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos internacionales • Cambios de gobierno y sus programas electorales • Cambios en legislación • Cambios en los tratados comerciales • Conflictos internos y externos • Guerras y conflictos • Movimientos políticos • Política fiscal • Subsidios del gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo económico • Decisiones económicas de otros gobiernos • Déficit gubernamental • Devaluación y reevaluación de la moneda • Financiación • Impuestos • Índice de confianza del consumidor • Inflación • PIB • Proteccionismo de los mercados • Tasas de empleo • Tendencias en canales de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Creencias • Estilo de vida • Modas • Nivel de edad • Nivel de educación • Nivel de ingresos • Opinión de los clientes • Opiniones o percepción de los medios de información • Patrones de compra • Religiones

Tecnológicos	Ecológicos	Legales
<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos • Nuevos códigos de programación • Obsolescencia • Reemplazo de tecnología • Software en la nube • Uso de la energía 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio climático • Consumo de recursos no renovables • Contaminación • Gases líquidos • Políticas medioambientales • Reciclaje • Riesgos naturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes de protección • Licencias • Propiedad intelectual • Regulación de sectores • Salario mínimo • Salud y seguridad laboral

Nota. Elaboración propia a partir de información obtenida de Betancourt (2018).

Modelo CANVAS. El modelo Canvas con relación a la perspectiva desarrollada por Casas, Vargas y Almanza (2017) así como Ferreira (2015), tiene como objetivo obtener el mayor provecho de la creación de los proyectos, para tener claridad de lo necesario y lo esperado, esto tomando en cuenta los factores que de una u otra forma pueden llegar afectar en la cotidianidad de la generación de los proyectos y las operaciones.

Los nueve módulos que abarcan el modelo según Osterwalder y Pigneur (2010) son los siguientes:

- **Segmentos de mercado**

Las organizaciones suelen estar enfocadas en uno o distintos segmentos de mercado, por lo tanto, dichas organizaciones deben segmentar para identificar su nicho y aquellas oportunidades futuras para ellos.

- **Propuestas de valor**

La propuesta de valor está enfocada en darle solución a las necesidades o problemas del cliente, así, la que elabore una empresa debe contener elementos diferenciales respecto a sus competidores.

- **Canales**

Se dice que la propuesta de valor de una compañía llega a los clientes a través de los diferentes canales, los cuales son: comunicación, distribución y venta.

- **Relaciones con clientes**

Estas relaciones se deben forjar y conservar de manera independiente en los distintos segmentos de mercado.

- **Fuentes de ingresos**

La propuesta de valor es fundamental para las fuentes de ingresos, pues es a través de ésta donde se generan, pues se da cuando el cliente adquiere dicha propuesta. La empresa debe definir las fuentes en dos categorías, ingresos operacionales y los que no son operacionales.

- **Recursos clave**

Los jefes de las empresas deben identificar los activos necesarios, así como los recursos claves que serán imprescindibles para el acoplamiento de la idea de negocio que se tiene.

- **Actividades clave**

Cuando se establece un modelo de negocio, se deben establecer las actividades clave para poder cumplir los objetivos establecidos, esto es lo principal a realizar para que dicho modelo de negocio funcione.

- **Asociaciones clave**

Las empresas deben realizar estrategias donde se construyan redes de contactos profesionales, siendo la más conocida el networking con sus proveedores, socios potenciales y otros personajes relevantes para la organización.

- **Estructura de costes**

La estructura de costos en un modelo de negocios debe estar conformada por los elementos que en él se encuentran. De esta manera se pueden dividir en sus distintas tipologías como lo son los costos directos, indirectos, los fijos y variables de igual manera, es importante tener conocimiento de su estructura básica.

Figura 2

Módulos del modelo Canvas.

Alianzas clave	Actividades	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costos		Flujo de ingresos		

Nota. Elaboración propia a partir de información obtenida de Botin (2021).

Matriz BCG. La matriz BCG para Sevilla (2016) y Trenza (2022), es una herramienta utilizada en planificación estratégica, empleada para analizar y evaluar los productos, así como los servicios con que cuenta una empresa, de esta manera se conoce cuáles son más rentables y cuáles no tanto. Dichos productos y servicios son divididos en 4 categorías:

- Estrellas: Tienen una alta participación en el mercado y un alto de crecimiento.
- Vacas lecheras: Poseen alta participación en el mercado y un bajo nivel de crecimiento.
- Perros: Baja participación en el mercado y muestra un bajo nivel de crecimiento.
- Signos de interrogación: Poseen una baja participación en el mercado y un alto nivel de crecimiento.

Figura 3

Matriz BCG.

MATRIZ BCG		Participación en el mercado	
		ALTA	BAJA
Crecimiento	ALTO		
	BAJO		

Nota. Elaboración propia a partir de la información obtenida por Londoño (2022).

Principales Herramientas de Planeación

Con relación a lo indicado por Münch (1999) y Anzola (2001), las herramientas de planeación son las técnicas que le ayudan a los encargados de la dirección de una empresa a tomar decisiones de una manera más racional y realizar la planeación de una manera más lógica con bases científicas.

A juzgar por Higuera (2017), las herramientas de planeación buscan facilitar el trabajo de los encargados de la organización para la toma de decisiones, dichas herramientas aumentan el desempeño de su labor.

Las evaluaciones que se realizan con las herramientas son las siguientes:

- **Análisis del entorno:** Se debe analizar toda la información referente a las tendencias que van surgiendo, para así generar escenarios.

- **El competidor:** Se deben identificar los competidores, y realizarse las siguientes interrogantes, ¿qué hacen? y ¿de qué manera las acciones de ellos repercutirán en nuestra organización?
- **Escenario:** Se debe contar con un punto de vista real de lo que posiblemente vaya a pasar en el futuro.
- **Pronóstico:** Se deben realizar predicciones de cualquier elemento del entorno de la empresa, no obstante, las más comunes son los de ingresos futuros y de los adelantos tecnológicos que surjan (Higuera, 2017).

Cuadro de Mando Integral e Indicadores De Desempeño. El cuadro de mando integral para Kaplan y Norton (2016) y Montaña (2020), es una herramienta que facilita la gestión empresarial y mide la evolución de la organización, permitiendo tener una perspectiva grafica de la actualidad de la empresa para de esta manera ir obteniendo una visión más amplia de las áreas que la conforman.

Las diferentes perspectivas presentes en el cuadro de mando integral son la financiera, cliente, procesos internos, formación y desarrollo, Oliveira (2017) los principales objetivos de cada una de las perspectivas son los siguientes:

Perspectiva financiera: Los objetivos principales de esta perspectiva, son la de velar por la rentabilidad de las inversiones que se realicen en una empresa y gestionar de buena manera los riesgos del negocio.

Perspectiva del cliente: Su objetivo es el de supervisar la manera en que la empresa le entrega valor al cliente.

Perspectiva de procesos internos: En búsqueda de la mejora continua, se pretende identificar y mapear los procesos esenciales para alcanzar los objetivos empresariales.

Perspectiva de formación y desarrollo: Se pretende asegurar un crecimiento de la empresa en el mediano y largo plazo por medio de inversiones en equipos, capacitación de los empleados, creación de nuevos productos y servicios.

Ventajas de contar con un cuadro de mando integral, de acuerdo con Martín (2022):

- Una visión global del estado actual de la empresa.
- Permite desarrollar informes más precisos y detallados sobre los distintos parámetros de la organización.
- Facilita la planificación de estrategias a corto y mediano plazo.
- Posibilita tomar de decisiones de una manera más ágil.
- Minimiza los riesgos.
- Permite ahorrar tiempo de los procesos internos.
- Aumenta la comunicación entre los departamentos.

Con respecto a los indicadores de desempeño, Muñoz (2023) y Quintal (2021) los definen como instrumentos que se utilizan para medir y evaluar el cumplimiento o el rendimiento de los objetivos planteados por la dirección, permitiendo generar una comparativa entre las variables de interés.

Para Rodríguez (2016) y Montaña (2020), algunos indicadores para medir el desempeño en cada perspectiva son los siguientes:

Perspectiva financiera: Flujo de caja, relación de ingresos con el crecimiento, rentabilidad y valor agregado.

Perspectiva del cliente: Reconocimiento de la marca, captación, retención y satisfacción de clientes.

Perspectiva de procesos internos: Eficiencia de los procesos productivos, cumplimiento de estándares de calidad, tiempo y costo de fabricación o de los procesos.

Perspectiva de formación y desarrollo: Retención, satisfacción y productividad de los empleados.

Las Estrategias Genéricas de Porter. Conforme a Herrero (2018) y Porter (2009), se puede tomar como referencia la ventaja competitiva, de esta forma surgen estrategias genéricas adaptadas a maximizar las fortalezas y sobresalir ante la competencia en busca del éxito sustentado en el rendimiento.

Dentro de las estrategias observadas en el modelo de Porter se consideran que hay tres que posibilitan a las organizaciones crear ventajas competitivas que se especifican a continuación:

Liderazgo en los Costos: Básicamente llega a medir la capacidad de las empresas en competir en el mercado donde se desenvuelve ofreciendo un producto a un precio inferior sin modificar la calidad de este, con estrategias de colocación en un mercado que requiere el producto.

Para poder ser líder en el mercado siguiendo una estrategia de costos se debe ser muy flexible y rápido para adaptarse al cambio del mercado, de esta forma poder lograr un incentivo, el cual retenga la atención de los clientes para que sigan escogiendo el servicio o producto que se brindó (Castro, 2010).

Liderazgo en la diferenciación: La intención es entregar un producto donde genere un sentimiento único en el comprador que sea el motivo por el cual este llega a preferir dirigirse a un lugar, con la intención de ganar un puesto en el mercado y establecerse en el mismo. Esta diferenciación puede generarse ya sea por un producto en específico o por todo el servicio brindado a la hora de comerciar el producto (Castro, 2010).

Segmentación de mercado o enfoque: Se basa en la especialización de un producto o servicio de un mercado en específico, generando un enfoque de colocación de un producto más detallado, lo cual busca adquirir una ventaja competitiva quizás no en todo un sector en general, sino solamente en un grupo determinado del mercado (Castro, 2010).

El Diagrama de Ishikawa. El diagrama de Ishikawa para Domínguez (2004) y Betancourt (2016) es una técnica que permite visualizar de manera esquematizada una problemática con sus posibles causas.

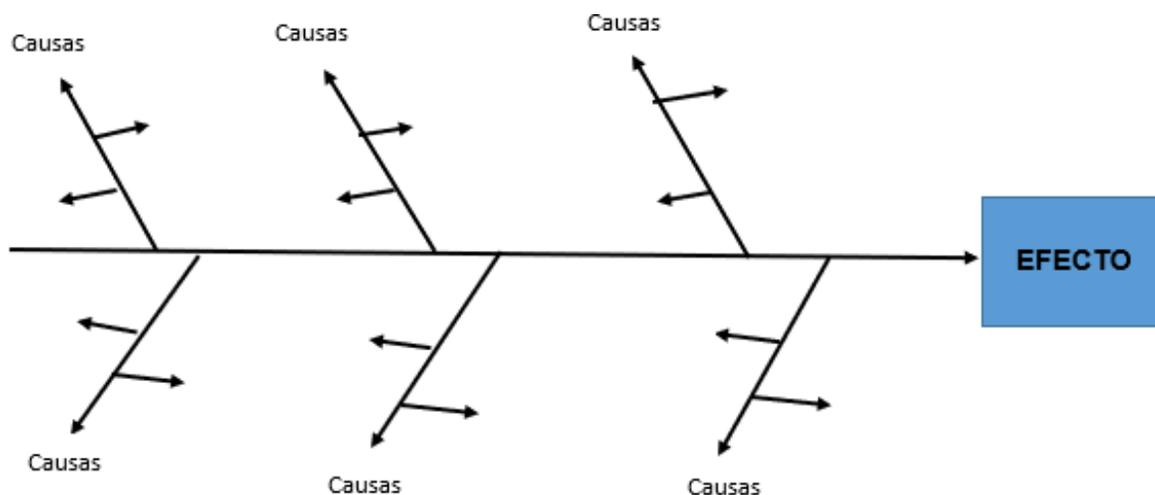
Para Domínguez (2004) y Betancourt (2016) la manera de generar este diagrama es de la siguiente manera:

Identificar un evento que supone una problemática para la empresa. Una vez identificado, se deberá escribir de manera específica y concreta dentro de una figura en forma de cabeza de pez. Posterior a esto, se deberá de trazar una línea al lado izquierdo del problema identificado, esta línea será la espina central del pez. Lo siguiente es realizar una lluvia de ideas sobre las posibles causas del problema identificado en la cabeza del diagrama. Cada una de las causas serán una de las espinas más grandes y estas se subdividen en causas menores.

Un ejemplo del diagrama de Ishikawa es el que se presenta a continuación:

Figura 4

Diagrama de Ishikawa



Nota. Elaboración propia a partir de información obtenida de Rodríguez (2022).

La Administración por Objetivos. Para Odiorne (1965) y Humble (1972), lo conceptualizan como un sistema administrativo que evalúa el funcionar de los colaboradores de

la organización y tiene como meta la distribución de las cargas entre las diferentes áreas de la empresa a partir de objetivos en común. Este estilo de administración es dinámico y exigente, pero contribuye al desarrollo de la empresa y de sus miembros.

Para establecer de manera correcta esta herramienta es esencial determinar su funcionamiento, por lo cual se toma lo citado por Riquelme (2023), donde se explica que la importancia de este proceso está enfocada al logro de metas, gracias a la definición de todos los objetivos a alcanzar dentro de la empresa y además involucra en ello directivos y empleados, quienes trabajan motivados y claros con su labor para alcanzarlos. Por otro lado, asegura que estas metas sean realistas y tengan demarcado el camino a seguir para llegar a ellas. En un sentido general la importancia de este tipo de administración recae en su aplicación en todos los ámbitos empresariales, bien sea productivo, ventas, servicios, sistemas, entre otros.

La estrategia de Océano Azul. El abandono de la competencia entre empresas es el eje central de la estrategia del océano azul, busca un mayor enfoque en la innovación y un aumento del valor ofrecido, donde se identifica la idea de este enfoque para Da Silva (2022) y Chirinos (2011).

Una de las perspectivas generales de una organización la cual busca sumergirse en un océano azul no es luchar con la competencia ni tener roces con ellos, sino que lo más conveniente para salir hacia un mercado esperado es no entrar en competencia con ellos sino separarse y dejarlos en un mismo lugar que encuentra saturado y conocido (Chirinos, 2011).

Las empresas que deseen sumergirse en un océano nuevo donde no esté saturado, se enfrentan a un escenario de innovación para formulación de nuevas estrategias de colocación, donde se planteen preguntas dirigiéndose al crecimiento, al análisis y a la implementación. Estas preguntas buscaran cumplir con el objetivo de generar nuevas líneas de negocio para satisfacer nuevas necesidades o bien crearlas.

A lo largo de la historia moderna se ha tenido el pensamiento que ya todo está inventado y que lo necesario solamente es mejorar los productos o procesos conocidos, sin embargo, el sistema de diferenciación y de innovación siempre puede generar nuevos mercados donde los clientes cuenten con una experiencia totalmente diferente. Esto se logra desde el momento que se deja de nadar contra la corriente o en un mar muy saturado como lo es el denominado “Océano Rojo” y se incursiona en analizar, conocer y disfrutar una nueva perspectiva de negocio el cual se ha denominado “Océano Azul”.

La estrategia del Océano Rojo se enfoca en aspectos como en competir en los mercados ya existentes, buscan derrotar la competencia, no buscan explorar nuevas demandas, solamente se enfocan en el costo o el valor, no en ambas y su sistema de actividades se alinea a su elección estratégica de diferenciación o costo bajo (Chan Kim y Mauborgne, 2004).

La importancia de las Metas e Indicadores

Para Miretti y Rodríguez (2021), los conceptos de objetivos, metas e indicadores son utilizados como si solamente fueran uno, lo que provoca dificultades al momento de implementarlos en la dirección por objetivos en las organizaciones. Por este motivo, ellos lo definen de la siguiente manera:

Objetivos: Es lo que se busca alcanzar y para que sean considerados como tal, deberán contar con las características SMART, es decir, que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

Indicadores: Es la unidad con la cual se mide el objetivo por medio de una escala, la cual mide el grado de cumplimiento de la meta establecida; el indicador debe describir el objetivo.

Metas: Se trata de la cuantificación de los objetivos, es decir, “cuánto” se quiere conseguir del objetivo establecido.

Conforme a Noriega (2020) los objetivos son parte esencial de la planificación de una institución y la importancia de establecerlos radica en su relevancia para alcanzar el éxito empresarial, además, brindan el horizonte a seguir de la organización sobre lo que se busca lograr, de igual forma, funcionan como un marco para dar seguimiento de lo que se hace y permiten analizar el crecimiento de la empresa a futuro.

Las empresas para ser productivas, competitivas y efectivas, tal como narra Castro (2022), deben establecer objetivos para todas sus áreas, ya sean a corto, mediano o largo plazo, pero dichos objetivos no bastan con plantearlos en papel, sino que se debe velar por su cumplimiento y de allí es donde surge la importancia de los indicadores, pues estos vienen a evaluar el avance de los objetivos.

La visión en una empresa es de suma importancia así Andrade (2022), expresa, si una organización no cuenta con objetivos ni metas, no tiene clara su dirección para crecer, por lo cual podría caer en un estancamiento. De aquí la importancia de establecer objetivos y metas los cuales impulsen a la empresa hacia el crecimiento, de la misma manera plantea que las metas permiten adaptarse al presente y futuro, mejoren su visión, cuenten con recurso humano motivado cada vez que alcancen la meta propuesta, aumente el valor de los trabajadores y brinde una dirección para la toma de decisiones.

Capítulo III. Marco Metodológico

Enfoque de Investigación

Para cumplir con los objetivos previamente planteados en el presente trabajo, el enfoque a utilizar es de tipo mixto, el cual consiste en la combinación de variables cualitativas, así como cuantitativas, en donde se debe analizar de manera íntegra la conceptualización de ambas perspectivas para determinar las fortalezas aplicables a esta investigación. Hernández et al (2010), indican que el enfoque mixto de la investigación no viene a suplir a la investigación cualitativa ni a la cuantitativa, sino más bien busca usar las fortalezas y minimizar las debilidades de estos dos enfoques combinándolos.

Para la elaboración de este escrito, se prioriza al enfoque cualitativo sobre el cuantitativo debido a lo cual la síntesis amerita de un análisis intersubjetivo. El método cuantitativo estudia realidades y hechos cuya naturaleza es objetiva, mientras que la metodología cualitativa estudia realidades y fenómenos donde su naturaleza es subjetiva (Hernández et al, 2010).

Para Vasilachis (2006), este enfoque se basa en estudiar, utilizar y recolectar información mediante el método empírico, como por ejemplo las entrevistas, estudios de casos, experiencias, entre otros. Debido a la naturaleza de la presente investigación, la cual va dirigida a estudiar un caso sobre la implementación de un plan estratégico, se infiere que su enfoque va más de la mano con el método cualitativo.

De la misma manera, el análisis documental será utilizado en el presente estudio, pues dicha información ayuda de gran manera a fin de conocer las herramientas, así como los modelos más adecuados para la elaboración e implementación de una estrategia empresarial, la cual es uno de los objetivos planteados y será mediante la bibliografía y otros documentos. La búsqueda de información mediante la literatura es una referencia teórica que sirve como guía para el investigador, esta será provisional e indicativa para su apoyo en la construcción conceptual, pues el investigador deberá sacar sus propias conclusiones y mantener su atención

en la información pertinente a lo planteado en la investigación, así como sobre los hallazgos que surjan durante la misma (Quintana y Montgomery, 2006).

Tipo de Investigación

En el trabajo elaborado, se determina que el tipo de estudio es de tipo exploratorio descriptivo; se concibe de esta manera debido a que se contemplan variables de los dos tipos de estudio mencionados; del estudio exploratorio se evidencia la búsqueda de abordar un tema desconocido o inexistente, tal es el caso del trabajo por realizar en el CACBA, pues, aunque existan indicios de planes estratégicos, se buscan falencias y faltantes para fortalecer la organización. De igual manera, también hay matices del tipo de estudio descriptivo, éste está presente en la manera en que se explican los conceptos analizados. En la presente investigación es necesario contextualizar todas las variables existentes en la estructura y filosofía organizacional para precisar y delimitar el plan estratégico del centro agrícola.

Estudio Descriptivo

En este caso, Grajales (2000), manifiesta que los estudios descriptivos buscan desarrollar una representación del caso a partir de sus características; la descripción bajo este contexto es sinónimo de medición; el énfasis está en el estudio independiente de cada característica o variable, incurriendo en cruces o comparaciones con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el caso analizado.

Estudio Exploratorio

Según lo relatado por Grajales (2000), los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a temas de estudios desconocidos, a fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuir con la proposición de ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Además, se busca evitar que estos estudios sean sinónimos de pérdida de tiempo y recursos, es vital realizar una adecuada revisión de la literatura para un mayor criterio.

Estudio de Caso

El presente trabajo abarca un estudio de caso, que será la propuesta de una estrategia empresarial para el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires, a partir de un análisis administrativo integral de su modelo de negocio, con el fin de contribuir a la mejora de su gestión. Los estudios de caso poseen una característica básica, la cual es el abordaje intensivo de una unidad, la cual puede ser, un grupo, una institución u organización (Stake, 1994).

Para Bergen y While (2000) y Foster (2000), dentro de la investigación cualitativa son importantes los estudios de caso, pero también su uso ha ido incrementando en el campo profesional. Con lo anterior se identifica que el presente trabajo cabe dentro del estudio de caso, con él se pretende utilizar su metodología en el campo profesional, para la mejora de la gestión del CACBA.

Con relación a una investigación, Gilgun (1994), señala que puede ser idiográfica o nomotética, donde la idiográfica es una descripción profunda del caso en estudio, pero no parte de una hipótesis o teoría y la segunda, analiza un fenómeno con el registro de variables mediante grupos de personas, en la cual sí se prueban hipótesis o teorías. Los estudios de caso dentro del método cualitativo son idiográficos.

Los estudios de caso podrían ser utilizados en el diseño de planes de intervención, pues estos se pueden elaborar para evaluar una intervención en un grupo, una empresa, familia, entre otros. La evaluación es llevada a cabo por medio de la perspectiva de aquellas personas que participaron activamente en esa intervención. (Muñiz, 2010). La intención de la presente investigación es intervenir en la mejora de la gestión del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires por medio de la elaboración e implementación de una estrategia empresarial, por lo que se hace necesario evaluar cuáles estrategias pueden ser aplicadas y sus posteriores resultados. Además, este estudio es un caso particular debido a que se está analizando una organización de tipo privado, pero con intereses públicos, por lo tanto, es regulada por entidades estatales.

Investigación Acción

Tal como lo manifiesta Creswell (2014), la investigación acción se asemeja a los métodos de investigación mixtos, dado que utiliza una colección de datos de tipo cuantitativo, cualitativo o de ambos, sólo difiere de éstos al centrarse en la solución de un problema específico y práctico. Lo que quiere decir este tipo de investigación es realizado de una forma más practica para la búsqueda de información más específica.

Fuentes de Información

Para efecto de este trabajo, se toman en cuenta las fuentes primarias y secundarias. La gran ayuda de estas fuentes es de vital importancia para conocer los resultados de distintas investigaciones enfocadas en la estrategia empresarial, planificación estratégica y modelos de negocios, así como los diferentes puntos de vista los cuales nos den esa confiabilidad que se necesita a fin de sentar las bases del estudio.

Fuentes primarias

Las fuentes primarias a como lo indican Maranto y González (2015), contienen información original y veraz, es decir son de primera mano, las cuales muestran el punto de vista y análisis sobre los resultados de investigaciones realizadas. Para efectos de esta investigación las fuentes utilizadas son la observación y las entrevistas que se realizan como trabajo de campo en el centro agrícola asignado, así como la información facilitada por los colaboradores como objeto de recopilación y almacenamiento de información.

Fuentes Secundarias

Lo referente a las fuentes secundarias según Maranto y González (2015), este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. Lo que se refiere a estas fuentes

secundarias proviene de los libros, artículos y materiales didácticos los cuales sirven para reforzar los conocimientos adquiridos.

Sujetos de Información

Para identificar ¿qué es un sujeto de información?, Barrantes (2007), lo define como un individuo sobre el cual el investigador recopila datos relevantes mediante la interacción con él. Esto muestra el alto grado de comunicación y contacto que se debe tener si se requiere de información que nutra la investigación realizada.

Los sujetos identificados para esta investigación son colaboradores y gerentes que cumplen con labores productivas y administrativas pertenecientes a CACBA, los cuales brindan diferentes tipos de servicios como lo son las capacitaciones a los productores y generación de proyectos productivos en la comunidad.

Instrumentos de Investigación

A continuación, se presentan los diferentes tipos de instrumentos de investigación que se utilizaron para recolectar información.

El Cuestionario

Respecto a lo indicado por García (2003) y Meneses (2016), el cuestionario es una herramienta que posibilita la recolección de información necesaria y de importancia para realizar investigaciones y así obtener resultados en búsqueda de una comprensión, análisis y detalle del tema a desarrollar. Está creado con una serie de preguntas relacionadas al campo de trabajo con el fin de poder tener una visibilidad integral del entorno y así poder diagnosticar el entorno de la empresa o sitio investigado.

La Entrevista a Profundidad

De acuerdo con Robles (2011), la entrevista en profundidad se basa en el seguimiento de un guion de entrevista, donde se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán, con

el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado.

Se realizó una entrevista a los colaboradores de la empresa para llevar a cabo un diagnóstico que permitió conocer la situación actual de la organización, desde un punto de vista más puntual.

Los Talleres Participativos

Los talleres participativos son una herramienta para reflexionar colectivamente en el grupo u organización, sobre temas o aspectos que sean importantes en el desarrollo de las actividades. Según Rodrigo (2010) y Poggi (2016), en los talleres se encuentra la participación de todos los participantes del sector colectivo en el que se está desarrollando la actividad, con el fin de buscar la aplicabilidad de los temas en las acciones cotidianas. Esto puede buscar la creación de nuevas estrategias, el entendimiento de diversos temas o bien la reflexión sobre aspectos objeto del estudio.

Los Focus Group

Para Sordo (2021) y Suarez (2021), establecen que los Focus Group son utilizados en la investigación cualitativa, en dónde se reúne a un grupo de personas para conocer su opinión sobre un determinado tema, producto o servicio. Los Focus Group funcionan cuando se quiere presentar un producto o servicio nuevo, se quiera conocer la percepción sobre producto o servicios y probar prototipos.

Análisis Documental

Según Aróvalo (2011), el análisis documental se realiza mediante la observación y estudio sobre la información de los documentos, en donde se debe siempre conocer la diferencia de un documento con otro para poder valorar un trabajo. El análisis documental no solamente trata de facilitar datos para investigaciones sino es una práctica que muestra un archivo de una manera eficiente y entendida sobre toda la información buscada.

Con esta herramienta teórica se busca la revisión y análisis de literatura en todo lo relacionado al tema de planeación estratégica y estrategias empresariales para conocer cuáles de estas pueden ser aplicadas en el CACBA. También se analizan documentos de los Centros Agrícolas Cantonales de Costa Rica sobre todos los aspectos que influyen en estos, además, se revisa el plan estratégico del CACBA para conocer las necesidades con las que han contado anteriormente y las herramientas utilizadas hasta la fecha.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de Variables

Con el objetivo de buscar la mejora o el reforzamiento del modelo empresarial de la organización asignada, es necesario detallar minuciosamente cada una de las variables proporcionadas a raíz de los objetivos propuestos. Luego, se procedió con la definición conceptual de una manera general de cada una de las variables, así como de la explicación de su respectivo método operativo e instrumentalización, fundamental para su abordaje.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Diagnóstico Empresarial

Para lograr reforzar un plan empresarial es vital que la empresa pase por un diagnóstico el cual permita reflejar su realidad tanto integral como a su competencia en el mercado. Se tomó en cuenta la variable asociada al diagnóstico empresarial, en ese sentido Romagnoli (2007), la define como una herramienta utilizada para comprender datos históricos como presentes con el objetivo de actuar a corto o a largo plazo.

La operacionalización del diagnóstico empresarial se realizará mediante la examinación de toda la información obtenida con el fin de conocer la situación actual de la organización para así establecer los objetivos con los cuales se guiarán las acciones.

Esta variable será instrumentalizada mediante entrevistas e información documental suministrada por CACBA, con la cual se pretende realizar un diagnóstico de la situación de la empresa.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Análisis

FODA

El análisis FODA representa una de las herramientas más provechosas para las empresas, dicha herramienta si se elabora de manera correcta, permite a la organización conocer los puntos los cuales puede reforzar y aprovechar o bien, conocer cuáles son las áreas en donde está teniendo falencias o que pueden ocasionar problemas, Manzanilla (2022), indica que este análisis es una técnica utilizada para realizar evaluaciones de aspectos internos y externos.

La operacionalización del FODA se realizó mediante una matriz que resumió las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas según las perspectivas del cuadro de mando integral.

La instrumentalización de esta variable será a través de entrevistas y talleres participativos que ayuden a recabar información tanto de la situación interna como externa de CACBA.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Análisis

PESTAL

Para analizar las tendencias que puedan surgir a futuro y facilite la toma de decisiones sobre los cambios posibles, el análisis PESTAL es de gran ayuda como una de las herramientas dentro de la planificación estratégica, Amador-Mercado (2022), la establece como una herramienta la cual permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores los cuales pueden afectar el negocio en el presente, así como en el futuro.

La operacionalización será construida mediante una matriz resumen que presente los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afecten de manera directa al CACBA.

Será instrumentalizada a través de talleres participativos que se realicen dentro de la empresa, donde se pueda recabar información sobre los aspectos los cuales puedan afectar al centro agrícola.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Herramientas de planeación

La planeación es la actividad esencial con la cual debe contar toda empresa, por lo cual es de suma importancia contar con herramientas que les permita analizar su entorno y establecer estrategias, Galindo (1999), como se citó en Jiménez (2013), plantea que las herramientas de planeación llamadas también técnicas de planeación, son aquellas las cuales auxilian al ejecutivo, administrador o empresario para efectuar el proceso de planeación con bases científicas, lógicas y racionales.

La operacionalización de las herramientas de planeación será a partir de la identificación de técnicas a sugerir para su debida implementación como parte de la estrategia empresarial en el CACBA.

Esta variable será instrumentalizada con la ayuda de la revisión de literatura mediante el análisis documental, ya que se desea identificar las diferentes herramientas de planeación pertenecientes a una estrategia empresarial.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Estrategias Competitivas

Desarrollar buenas estrategias competitivas, les permite a las organizaciones conocer la manera en que competirán en su mercado y de ellas dependerá su éxito o fracaso, Porter (2000) las describe como la acción que lleva a desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

La operacionalización de esta variable será realizada mediante la identificación de acciones que le permitan a la empresa ser más competitiva en el mercado y cuales políticas deben implementar para alcanzar los objetivos que se planteen.

La instrumentalización de dicha variable será a través del análisis documental donde se procurará conocer las diferentes estrategias competitivas que forman parte de una buena estrategia empresarial.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Costos

De acuerdo con Rojas (2007), se entiende por costo la suma de las erogaciones en que incurre una persona para la adquisición de un bien o servicio, con la intención de que genere un ingreso en el futuro. Establecer los costos es de gran relevancia a fin de conocer cuántos recursos económicos ha destinado una organización para el desarrollo de su proceso productivo al momento de elaborar un bien o servicio.

La operacionalización de dicha variable será descubrir qué acciones son pertinentes a la reducción de los costos, para comprender cuáles de las acciones descubiertas pueden ser implementadas en la organización.

Dicha instrumentalización se pretende realizar con la ayuda del análisis documental y trabajo de campo tal como reuniones con los encargados del centro agrícola que ayuden a recabar información para estimar mejoras en costos.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Ingresos

Llevar un adecuado registro de los ingresos en una organización da claridad del estado financiero de la misma y evita que haya pérdidas de dinero. Cortés (2018), explica que, los ingresos son un aumento de las entradas económicas netamente provenientes de la actividad comercial de la empresa o entidad económica.

La operacionalización de esta variable pretende compilar las acciones competentes al incremento de ingresos y mediante el apoyo de la información que pueda suministrar la organización, detectar cuáles de esas acciones se pueden implementar en ella.

El instrumento por utilizar para esta variable será la revisión del análisis documental en ficha de trabajo y la observación para iniciativas tomando en cuenta los ingresos del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Rentabilidad

La rentabilidad explicada por Gitman (1997), se relaciona a la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. Este concepto les permite a las organizaciones medir sus distintos rendimientos basados en las ganancias de las ventas realizadas.

En esta variable, la operacionalización parte mediante la revisión de indicadores financieros, los cuales permitan conocer la gestión e inversión de la organización y de esta manera encontrar acciones para maximizar la rentabilidad de la organización.

La instrumentalización para la variable de rentabilidad será por medio del análisis documental, reunión con los encargados para conocer la situación real del centro agrícola y revisión de la relación ingresos-costos que posee la organización.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Procesos Administrativos

Los lineamientos que se deben seguir para lograr los objetivos en una empresa son marcados por los procesos administrativos, los cuales son definidos como: conjunto de capacidad, conocimientos, actitudes que se obtienen y a la vez adquieren las personas con el transcurso del tiempo, es decir con la experiencia, así como la responsabilidad para capacitarse y aplicarlo a las distintas áreas de la empresa, para así lograr el mayor objetivo (Orozco, 2015).

Esta variable será operacionalizada mediante el análisis de procesos de la empresa donde se pretende determinar los procesos administrativos eficientes a considerar a fin de obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial.

La instrumentalización se realizará mediante trabajo de campo como inspección de las labores que realizan, la creación de la estrategia FODA con el apoyo de la Junta Directiva y recolección de información que permita conocer la variable ya mencionada.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Procesos Operativos

Según Mallar (2010), los procesos operativos son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Un buen análisis e implementación de un proceso operativo le permite a la organización aprovechar de mejor manera sus recursos, reducir los tiempos de cada operación y eliminar aquellas actividades que no le están generando valor.

Su operacionalización será con visitas dentro de la organización para determinar los diferentes procesos operativos, para evaluar si estos procesos generan la satisfacción esperada por los clientes del CACBA.

Para conocer el proceso operativo el instrumento a utilizar será con la visita a la organización para conocer la línea de trabajo con la que operan, para observar el proceso recepción, preparación y distribución que realiza el centro agrícola.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Perspectiva Organización y Finanzas

Estos indicadores se refieren al eficiente funcionamiento de la organización y las necesidades y expectativas respecto al desempeño financiero y su capacidad de invertir en proyectos de la zona. En este caso se consideran aspectos como el crecimiento y diversificación de ingresos, reducción de costos, mejora de la productividad, utilización de

activos y estrategias de reinversión (Centro Agrícola de Buenos Aires, s.f.). Las empresas deben velar por sacar el máximo provecho de las inversiones que han realizado, es decir, minimizar sus costos y maximizar sus beneficios., así como garantizar una mayor agilidad de los procesos y una buena calidad del producto-servicio.

Su operacionalización será realizada mediante la aplicación de indicadores de desempeño que permitan evaluar al CACBA como impulsadora de proyectos a partir de la inversión y asesoramiento brindado a los productores de la región, además de evaluar sus procesos claves tomando en cuenta el modelo de negocio sobre el cual se basa la actividad del centro agrícola.

La instrumentalización de la perspectiva finanzas se desarrollará mediante un trabajo de campo dentro en la entidad donde se construye la perspectiva del cuadro de mando integral desde un punto de vista interno de la organización.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Perspectiva Mercadeo y Comercialización

Este indicador representa la participación de la organización en el mercado de manera satisfactoria, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la entrega de productos y servicio de calidad con valor agregado (Centro Agrícola de Buenos Aires, s.f.). Este indicador repercute directamente en el posicionamiento que tiene una empresa respecto a su competencia, por lo cual es importante mantener una buena imagen.

Se tiene como finalidad formular una estrategia empresarial basada en esta perspectiva con sus respectivos indicadores de desempeño que respondan las expectativas del sector de interés, de esta manera será la operacionalización de la perspectiva de los clientes.

A partir del trabajo de campo dentro de la organización, la cual será la instrumentalización de esta, se recabará la información necesaria para desarrollar dicha

variable por medio de la observación del posicionamiento del centro agrícola con base en las herramientas tecnológicas de comercialización.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Perspectiva Coordinación Interinstitucional

La idea de dicha perspectiva es mostrar y facilitar las acciones políticas e institucionales para incidir positivamente en la organización, considerando el apoyo y la gestión de los colaboradores, así como afiliados y productores. Integran los entes que tiene injerencia en la autorización de recursos financieros y quienes poseen influencia para que los proyectos se lleven a cabo y se quieran formular; en algunos casos su apoyo es indispensable (Centro Agrícola de Buenos Aires, s.f.). Se pueden tomar en cuenta tratados de libre comercio, limitantes burocráticas, apoyo de instituciones de interés con el propósito de alcanzar los objetivos y potencien el impacto social.

La operacionalización de esta perspectiva se hará por medio de la realización e implementación de indicadores que evaluarán el desempeño de la organización en aspectos de programas de interés, comunicación efectiva, efectividad de las iniciativas sobre proyectos en la organización, entre otros.

Respecto a la instrumentalización, esta se hará por medio de un trabajo de campo donde se conocerá de manera más puntual el área, lo que permitirá desarrollar la variable y esta información se obtendrá por medio de conversaciones con los participantes activos como junta directiva y gerencia para conocer las inquietudes existentes con los contratos actuales como los futuros.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Perspectiva Tecnología e Innovación

De acuerdo con los diferentes indicadores, esta perspectiva debe considerar el desarrollo de procesos tecnológicos e innovadores para buen funcionamiento diario,

especialmente en la producción y capacitación que favorezca la toma de decisiones para la producción, entrega de los productos y los servicios que ofrece la organización. (Centro Agrícola de Buenos Aires, s.f.). Pueden ser indicadores de bases de datos, capacitaciones empresariales, monitoreos de riego, entre otros. Los recursos innovadores y cambiantes son de gran relevancia al momento de crear valor en una empresa.

La operacionalización será a través de los indicadores de desempeño que permitan verificar el impacto que han tenido las capacitaciones y tecnologías con respecto a la mejora de las capacidades de los colaboradores, sistemas de información y empoderamiento. Todo esto que obedezca a la necesidad que tiene toda organización de afrontar los cambios, impulsar su crecimiento y crear una ventaja competitiva.

La instrumentalización de dicha variable se desarrollará recurriendo al trabajo de campo dentro del centro agrícola, como la observación y análisis de la implementación de la tecnología en las actividades que se realizan, la cual tendrá como finalidad formular una estrategia empresarial basada en esta perspectiva con sus respectivos indicadores de desempeño.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Perspectiva

Desarrollo de Proyectos

Referente a esta perspectiva, trata de mostrar las acciones que debe realizar la empresa para cumplir con la ejecución los diferentes proyectos formulados y planeados dentro de un período de tiempo determinado, durante el cual se utilizan recursos y herramientas que ayuden al desarrollo de estos (Centro Agrícola de Buenos Aires, s.f.). La incidencia de este indicador es mostrar la relevancia del crecimiento cantonal que se puede proyectar mediante la búsqueda de opciones emprendedoras y proyectos que promuevan la productividad de los afiliados.

Con respecto a esta variable, su operacionalización se concretará mediante el análisis de indicadores de efectividad de los proyectos y su impacto en el cantón, donde se pretende

determinar el acierto en ejecución, la aportación del centro agrícola en el desarrollo del cantón y el impulso que da a los productores de la zona; fundamentado en la estrategia empresarial desarrollada.

La instrumentalización se realizará mediante talleres y reuniones con las partes involucradas en la formulación de proyectos que permita conocer de manera real la variable y sus puntos cruciales para el desarrollo efectivo de los mismos.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Perspectiva Responsabilidad Social

Dicha perspectiva se entiende como el aporte valioso que puede brindar la organización y los beneficios que ofrece a los productores y afiliados, los cuales identifica como parte de su responsabilidad al ser una empresa sin fines de lucro (Centro Agrícola de Buenos Aires, s.f.). Las buenas prácticas agrícolas y el acompañamiento social ante posibles afectaciones futuras son los temas que deben impulsar a los miembros del CACBA a sentirse comprometidos con el cantón y sus pobladores.

Se tiene como finalidad formular una estrategia empresarial basada en el alcance de objetivos orientados al bien común y de interés para la región, por lo que se pondrán en marcha los respectivos indicadores que respondan las expectativas del cantón y la manera en que el CACBA puede dar un aporte a la sociedad, de esta manera será la operacionalización de la perspectiva de responsabilidad social.

La instrumentalización de esta variable se realizará a partir del trabajo de campo dentro de la organización por medio de la observación para medir el involucramiento del centro agrícola con las actividades del cantón, enfocadas en la mejora de las condiciones de vida de los locales.

Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de la Variable Indicadores de Desempeño

Permite evaluar el funcionamiento de una organización desde varias perspectivas. Por este motivo, existen distintos tipos de indicadores que miden las distintas áreas de desempeño. (Roncancio, 2018). Con lo anterior, se entiende que estos indicadores le permiten a la organización dar un seguimiento mejor del cumplimiento de los objetivos planteados en las distintas áreas.

Se realizó una matriz que resume los diferentes indicadores de desempeño por medio de las 6 perspectivas que cuenta el CACBA, donde sean medibles y con ellas se alcancen las metas y objetivos planteados, de esta manera se realizará la operacionalización del indicador del desempeño.

La instrumentalización se hará a través del trabajo de campo dentro de la institución, la cual consiste en una visita para conocer las actividades que realizan los colaboradores como de la gerencia en diferentes áreas, partiendo de lo anterior se establecerán los indicadores de desempeño tomando en cuenta el alcance e impacto de ellos.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de la Información

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos de la investigación realizada al Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires, a partir de los objetivos planteados en este documento, se procede a analizar la información mediante las variables planteadas y construir las diferentes herramientas necesarias para analizar su diagnóstico, procesos, planeación, competitividad, rentabilidad, y perspectivas estratégicas las cuales buscan mejorar su gestión como organización.

Diagnóstico del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires en el Área Administrativa, Operativa y Financiera

Se analiza el área administrativa, operativa y financiera del CACBA por medio de herramientas estratégicas como lo son el análisis PESTAL, FODA y el diagnóstico situacional, se refuerza la filosofía de la organización. Además, a partir de los talleres realizados junto a la interacción con sus integrantes, se conoce más a fondo sobre la naturaleza de la empresa y los objetivos buscados por la misma.

Análisis PESTAL del CACBA

A continuación, se desarrolla un análisis del entorno externo del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires, mediante un análisis PESTAL.

En la siguiente figura se muestra la síntesis del estudio y posteriormente se desarrolla cada una de las variables del análisis y los respectivos aspectos que la conforman.

Tabla 4*Análisis del entorno externo organizado mediante el modelo PESTAL*

Análisis Político	Análisis Económico
<ul style="list-style-type: none"> • Plan fiscal. • Plan Nacional de Desarrollo. • Elecciones Municipales 2024. • Proyecto Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas. • Régimen Especial Agropecuario y el impuesto al valor agregado. • Política Sector agropecuario • Plan regional de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión por parte del Banco Popular. • Situación fiscal • Financiamiento. • Inflación. • Tipo de cambio. • Impuestos.
Análisis Social	Análisis Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> • Demografía. • Territorio productivo. • Educación. • Desigualdad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías de Información. • Manejo de drones para actividades agrícolas. • Monitoreo de cosechas. • Investigación y desarrollo.
Análisis Ambiental	Análisis Legal
<ul style="list-style-type: none"> • Fertilizantes. • Energías renovables. • Plagas o enfermedades. • Cambio Climático. 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación tributaria. • Patentes comerciales. • Ley 7932. • Medidas territoriales. • Reforma procesal laboral.

Nota. Elaboración propia.

Análisis Político. En el siguiente apartado se evidenciarán los factores que influyen políticamente al CACBA, debido a las políticas implementadas por el gobierno puede ser de ayuda o una amenaza para el crecimiento del centro agrícola. Es por eso que este sector puede tener un impacto muy significativo, y considerar controlar o prevenir estos factores son una oportunidad la cual el CACBA debe utilizar.

- **Plan Fiscal**

La regla fiscal es un instrumento que busca ayudar a la economía nacional respecto a las finanzas públicas y dar sostenibilidad a la deuda pública. Constituye una herramienta que favorece el logro de la consolidación fiscal, de aquí la importancia de controlar el gasto público y la distribución de la prioridad de los proyectos del gobierno. Esta regla fiscal aprobada en diciembre de 2018 que entró a regir a partir del 2020 tiene como objetivo favorecer la consolidación fiscal para la sostenibilidad de la deuda pública costarricense en el mediano y largo plazo.

Para efectos del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires se puede ver afectado debido a la incertidumbre que puede generar los aspectos del plan fiscal como en el tema de la seguridad o confianza de la inversión, el aumento de los precios de fertilizantes y productos agrícolas debido al impuesto al valor agregado.

- **Plan Nacional de Desarrollo**

El Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública ha sido desarrollado para el periodo del 2023 a 2026, tiene como fin establecer objetivos y marcar la ruta a seguir para lograr las metas como país para cumplir con aquellas prioridades ajustadas al presupuesto nacional.

Este plan llega a poner prioridades en pro del desarrollo donde se realiza un análisis integral tanto nacional como internacionalmente para la implementación de actividades, esto llega afectar en cierta forma aquellos proyectos desarrollados por el CACBA y los que se

encuentran en proceso de ejecución en busca de cumplir con los objetivos del plan realizado (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2022).

- **Elecciones Municipales 2024**

Según Delgado (2023), los analistas vislumbran este proceso electoral como clave para muchas agrupaciones políticas y la democracia en general. Es de conocimiento de todos que muchas de las decisiones económicas cantonales que vendrán en estos años se verán influenciadas por la presencia del partido político de preferencia, pero debido a esta razón el proceso de revisión de propuestas es de suma importancia. El impacto que este puede generar en el CACBA va a depender de la identidad del partido político escogido en dichas elecciones, así como la prioridad que este tenga en el tema agrícola del cantón.

- **Proyecto Ley Fortalecimiento de las Finanzas Públicas**

Esta ley está conformada por cuatro componentes, los cuales establecen reformas a la ley de impuesto sobre la renta, busca crear el impuesto al valor agregado y ajustar los salarios y beneficios de los trabajadores públicos. De igual manera surge una regla de responsabilidad fiscal, la cual busca limitar el crecimiento del gasto público cuando el endeudamiento del estado haya superado el 60% del Producto Interno Bruto (PIB) (Lobo, 2022).

Para los intereses del CACBA este punto puede generar un impacto negativo a la hora de plantearse el desarrollo de un nuevo proyecto, debido principalmente a que se debe contemplar un mayor presupuesto, esto ocasionado por el encarecimiento de los materiales y, por ende, de los procesos del proyecto en cuestión.

Un impacto positivo del cumplimiento de dicha Ley se debe a las tasas de interés, pues si no se aplicara, dichas tasas hubieran incrementado, por lo que sería más difícil recurrir a inversión por parte del CACBA.

- **Régimen especial agropecuario y el impuesto de valor agregado**

Según Chavarría (2021), el Régimen Especial Agropecuario, es un régimen de acceso y retiro voluntario enfocado a los productores agropecuarios y a los contribuyentes que presten servicios indispensables para la producción, tal es el caso de la preparación del terreno, manejo de cultivos, fertilización, siembra, entre otros.

Este régimen es referente al impuesto sobre el valor agregado, pero no afecta sus tarifas, tampoco tiene efecto en el impuesto sobre la renta, excepto por los gastos de los servicios de los jornaleros, pues se permite un control más sencillo a través de un comprobante preimpreso; las erogaciones mediante esta modalidad no deberán superar el 5% del total de ingresos provenientes de la actividad agropecuaria en la que se genera el gasto.

Los contribuyentes no deberán realizar ninguna solicitud, esto teniendo en cuenta que cumpla con los siguientes requisitos:

- Realizar una actividad agropecuaria o prestar un servicio agropecuario
- Encontrarse inscrito en el registro de productores agropecuarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería o contar con licencia o autorización de pescadores o productores acuícolas del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura.

- **Política Sector agropecuario**

Comprende la política pública para el sector agropecuario de 2023-2032, el cual va de la mano con el esfuerzo interinstitucional que puede brindar el gobierno ante la situación crítica que atraviesa dicho sector. Los principales desafíos del sector agropecuario según Ministerio de Agricultura y Ganadería (2023), son:

- Aumento de competitividad y productividad.
- Respuesta institucional eficiente a las necesidades de las personas productoras.

- Producción sostenible y adaptación al cambio climático.
- Incidir en el mejoramiento de la calidad de vida en las zonas rurales.
- Estímulo a una comercialización eficiente.
- Tecnificación agro-productiva.
- Cambios demográficos.

Es importante indicar que la productividad del CACBA se centra básicamente en este sector agropecuario, el cual ha sido muy golpeado y ante esta política pública desarrollada de una forma macro para los años que vienen, la idea fue analizar la línea estratégica a tomar para mitigar todos estos aspectos que afecten el sector.

- **Plan Regional de desarrollo**

El Plan de Desarrollo Rural Territorial 2022-2027 se comprende como un instrumento utilizado para la planificación para el desarrollo de los territorios, asociado a la Ley 9036 (2012):

Artículo 13- Formulación de los planes de desarrollo rural territorial. El INDER, con la participación de los actores rurales tanto públicos como de la sociedad civil, agrupados en los consejos territoriales de desarrollo rural, apoyará y facilitará la formulación de los planes de desarrollo territorial rural de cada uno de los territorios, los cuales deberán estar armonizados con los planes reguladores elaborados por las municipalidades que orientarán la acción del sector público implicado, de acuerdo con los objetivos establecidos en la presente ley. (Así reformado por el artículo 40 de la ley N° 10096 del 24 de noviembre de 2021, "Desarrollo regional de Costa Rica").

Este Plan de Desarrollo Rural Territorial se presentó ante la Asamblea a General Ordinaria del Consejo Territorial de Desarrollo Rural Buenos Aires- Coto Brus en el año 2022 donde se contó con la participación de alrededor 150 personas. Se caracterizó al territorio en los siguientes ejes:

- juventud
- mujer
- adulto mayor
- persona con discapacidad
- población Indígena

Análisis Económico. Este análisis es de suma importancia en la marcha de una empresa, por lo que en este apartado se hará referencia a los factores que puedan influir en la empresa de estudio.

En Costa Rica es necesario resolver factores influyentes en la economía como por ejemplo el desempleo, la pobreza, desigualdad de oportunidades o falta de apoyo a pequeñas empresas. La atención de estos factores puede ayudar a una mayor eficacia en el desarrollo de las actividades productivas y así promover el crecimiento económico nacional.

- **Inversión por parte del Banco Popular**

El tema de la inversión de una entidad bancaria en un proyecto posibilita la apertura de nuevas posibilidades, en donde se pueden lograr resultados y aprovechando el apalancamiento brindado se puede realizar un desarrollo tanto en la comunidad como en el alcance de las acciones que se lleven a cabo. Se puede decir por inversión como la conexión con el desarrollo, en este caso la entidad bancaria brinda un soporte y acompañamiento al centro agrícola para la obtención de los objetivos, buscando que los resultados trasciendan no solo del tema económico, sino que también se pueda hablar de progreso.

- **Situación fiscal**

El Ministerio de Hacienda publicó los resultados de las cifras fiscales para el primer mes del año, que dejó como resultado un superávit primario de 0.2% del PIB, equivalente a 111.919

millones de colones, y que representa un crecimiento de 68.503 millones de colones en comparación con lo registrado en enero del 2022 (May, 2023).

Los primeros meses de este año en comparación al año pasado muestra un incremento mínimo, pero aún sigue siendo preocupante para los productores y en este caso para el centro agrícola.

- **Financiamiento**

Una de las necesidades de las empresas del sector agropecuario en las regiones Huetar Norte, Chorotega, Pacífico Central y Brunca, es el acceso a recursos financieros, por lo que es de gran importancia los créditos especiales que las instituciones del Estado le puedan brindar.

Gracias a la estrategia "motor rural" por parte del Instituto de Desarrollo Rural (INDER), el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires de Puntarenas recibió su "crédito en marcha", el cual es parte de dicha estrategia. El CACBA obtuvo por parte del INDER un crédito de ₡10 millones, este préstamo tendrá una tasa de 2% de interés de forma fija a un plazo de sesenta meses. (Presidencia de la República de Costa Rica, 2020)

- **Inflación**

Pese a su desaceleración, la variación interanual de la inflación en Costa Rica se mantiene por encima del límite superior del rango de tolerancia determinado por el Banco Central de Costa Rica, que es de ± 1 punto porcentual alrededor de la meta de inflación de 3% (Cerdas, 2023).

- **Tipo de cambio**

La tasa de cambio es simplemente el precio de la moneda de un país expresado en términos de la moneda de otro país. Esto quiere decir, el valor que se le da a una divisa con respecto a otra (Evans, 2018).

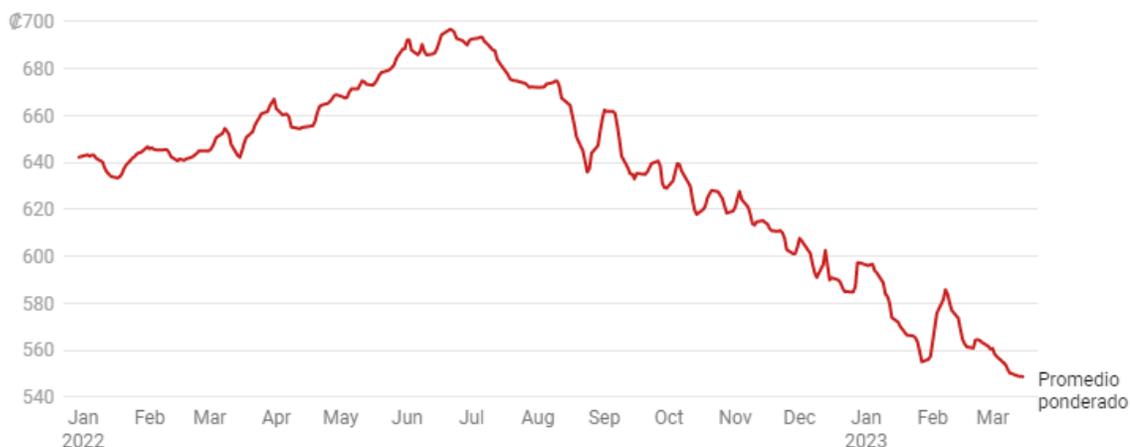
Durante la pandemia el tipo de cambio tuvo un crecimiento a considerar, pero luego de Julio 2022 este tuvo un descenso y lo ha mantenido para los primeros meses del 2023, esta es una variable por considerar para la organización.

Figura 5

Tipo de cambio del dólar estadounidense

Tipo de cambio promedio ponderado en MONEX

En colones costarricenses



Nota. Elaborado por Mora (2023).

- **Impuestos**

Para Costa Rica en los últimos años la mayor fuente de ingresos para el gobierno son los impuestos, donde se indica que uno de los factores que tienen mayor participación en la recolección de estos se debe al impuesto de los bienes y servicios o el valor añadido. (OCDE et al, 2022).

Lo referente a impuestos que influyen en el funcionamiento del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires, se comenta que al encontrarse en el sector agropecuario les aplica un régimen especial de tributación, donde la organización debe llevar el hilo previniendo cualquier cambio que el gobierno pueda realizar a este régimen sobre los impuestos.

Análisis Social. A continuación, se hará referencial al aspecto social que desenvuelve al CACBA en el desarrollo de sus actividades como organización. Así mismo, es necesario poner en contexto que la finalidad de la actividad productiva de la empresa es brindar mayores facilidades para sus socios.

- **Demografía**

La demografía es una ciencia cuyo objeto es el hombre considerado en la totalidad de los aspectos de su realidad: como miembro de una colectividad a la que ingresa por el solo hecho de nacer y de la que se retira cuando muere. Esta realidad tiene diferentes ángulos (Maldonado, 2006).

En el caso del CACBA, se debe tomar en cuenta todas aquellas características que conciernen a la población bonaerense para que pueda influir en los enfoques de los proyectos por realizar. Esto porque según el VI Censo Nacional Agropecuario elaborado por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), (2014), indica que Buenos Aires cuenta con 3090 personas productoras las cuales se dedican en el desarrollo de este sector para el cantón.

- **Territorio productivo**

Según el VI Censo Nacional Agropecuario se obtuvo que Buenos Aires es el segundo cantón con mayor cantidad de fincas en Puntarenas con 3,307 en total. Además, es el primero en dicha provincia con lo que respecta a la extensión de las mismas, con 126,594.2 hectáreas, lo cual determina la gran extensión para el desarrollo de la actividad agropecuaria en el cantón y lo mismo estimula al crecimiento del sector en todos los ámbitos.

- **Educación**

Tal como lo explica González (2018), la educación es uno de los factores que más influyen en el avance junto al progreso de personas y sociedades. Además de brindar conocimientos y aprendizajes, la educación enriquece la cultura, los valores y todo aquello que caracteriza al ser humano.

Este es un factor que afecta a la hora de desarrollar proyectos e impulsar el emprendedurismo por parte del CACBA, tomando como base el hecho de que Buenos Aires es un cantón en donde la educación ha tenido un desarrollo vertiginoso en los últimos años a pesar de ser un sector diezmado en este punto históricamente. Es vital conocer al mercado al que se busca incurrir y cuáles son sus características.

- **Desigualdad**

En Costa Rica la brecha de la desigualdad se ha ido disminuyendo a lo largo del tiempo. Aun así, se logran observar aspectos que aún requieren de mayor participación por parte del Gobierno, lo que más puede llegar a preocupar en el tema de la desigualdad en los sectores del país son temas como la educación y acceso a servicios fundamentales para una buena calidad de vida.

Según lo comentado por Montero (2016), los cantones fronterizos, las costas y el cantón de Buenos Aires, entre otros, menos del 10% de los habitantes logran entrar a una universidad, además, se indica que el cantón de Buenos Aires cuenta con una cobertura menor del 80% del territorio con relación al acceso del agua potable.

Análisis Tecnológico. El factor tecnológico viene a facilitar el dinamismo productivo de cada organización, por lo tanto, el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires debe saber que se necesita avanzar con este tema para beneficios internos con el pasar del tiempo.

La tecnología ha tenido un impacto favorable en el sector agrícola ofreciendo diferentes soluciones para mejorar la productividad y la eficacia en los procesos. Además, han sido herramientas valiosas para la gestión de la información, la comunicación y la planificación, así como el monitoreo de los cultivos, el control de plagas, la optimización en el uso del agua y la energía, entre otros factores.

- **Tecnologías de Información**

Las tecnologías de la información o también conocidas por sus siglas como TIC's, tienen un factor determinante en la actualidad, siendo un potenciador del entorno donde se aplican, mejorando el rendimiento de las actividades. En la obtención de los objetivos, estas ayudan a controlar y llevar un plan específico a cabo, mejorando cadenas productivas y actualizando procesos productivos (Calderón, 2022).

- **Manejo de drones para actividades agrícolas**

El sector agrícola no es ajeno a la revolución digital que se está desarrollando en el mundo actual. Según un estudio de Goldman Sachs, se prevé que el sector agrícola sea el segundo mayor usuario de drones del mundo en los próximos años. A la hora de gestionar proyectos, el CACBA debido a su posición estratégica y su enfoque, puede aprovechar de gran manera estas nuevas tecnologías para adaptarlas como un potenciador que marque la diferencia (García, 2021).

- **Monitoreo de cosechas**

Todo productor debe ser consciente de la importancia que conlleva el monitoreo de las siembras, para así tener el control de esta y obtener una mayor seguridad de la condición de su cultivo. De aquí nace la necesidad de investigar sobre las diferentes prácticas de monitoreo y rastreo existentes, de esta manera conocer las más viables para el tipo de cultivo, así como de su tratamiento y periodos de chequeo (Universidad de Costa Rica, s.f.).

En el CACBA se hace necesario que instruyan a los productores locales sobre estas prácticas, para evitar que sus cosechas se vean afectadas por plagas u otras enfermedades. De la misma manera el centro agrícola debe actualizarse con la información más reciente acerca de los sistemas de monitoreo y rastreo de cultivos.

- **Investigación y desarrollo**

El objetivo principal de esta área es el avance tecnológico y la innovación, buscando incrementar la eficiencia para la generación de beneficios económicos. De este modo, la investigación continua funciona como una fábrica de ideas que llevan al lanzamiento de propuestas novedosas o de tecnologías internas que suponen un fortalecimiento de nuevos proyectos que pueda desarrollar el CACBA. Por estos motivos, el área de I+D contribuye de forma destacada al crecimiento de las empresas y a su expansión (Vizcaino, 2022).

Análisis Ambiental. En el siguiente apartado se analizan algunos aspectos relacionados con el ambiente, en este caso su incidencia para el CACBA y como bien es cierto, una organización como esta, el tema ecológico es de suma importancia por las actividades productivas que realiza.

- **Fertilizantes**

Los fertilizantes pueden llegar a brindar un beneficio para la agricultura según el uso dado, estos pueden aportar diferentes nutrientes que los cultivos pueden necesitar para el fortalecimiento y el crecimiento positivo. Según lo mencionado por Salazar (2022), se debe tener en cuenta el estilo de nutrientes que se requieren y el sector donde se están realizando las actividades agrícolas para poder sacar el provecho responsable.

- **Energías renovables**

Según Dolezal et al (2013), se estima que actualmente se cuenta con el 62% de la capacidad instalada para generación de electricidad en Centroamérica. La implementación de estas fuentes renovables permite tener una responsabilidad ambiental tanto con la idea del país del proyecto Carbono Neutral como por adoptar nuevas y mejores prácticas a la hora de realizar las actividades agrícolas.

- **Plagas o enfermedades**

Tal y como lo indica Pernía et al (2021), en el sector agrícola se suele combatir las plagas y las enfermedades de los cultivos con productos químicos, sin embargo, sin tener el conocimiento correcto y específico de cada plaga relacionada a cada producto o de las enfermedades que se pueden producir junto a su impacto, no se puede sacar el mayor provecho responsable del uso de los plaguicidas.

- **Cambio Climático**

Durante los últimos años los ciclos naturales han tenido variaciones en diferentes partes del planeta y Costa Rica no es la excepción, pues el calentamiento global ya es una realidad y sus impactos son inminentes.

Producto de esto el Instituto Meteorológico Nacional implementa evaluaciones de riesgo y vulnerabilidad en distintos sectores, siendo uno de ellos el agrícola (Instituto Meteorológico Nacional, s.f.), por lo cual el CACBA debe tomar en cuenta dichas evaluaciones que haga esta institución para así poder actuar de la mejor manera y su afectación sea la mínima posible.

Análisis Legal. Los factores legales vienen a poner en regla todos los aspectos de los centros agrícolas debido a que deben seguir el correcto funcionamiento y el rumbo de su

misión como organización, es decir, incentivar el desarrollo de la comunidad y los productores de su zona.

- **Legislación tributaria**

Uno de los limitantes más severos que enfrentan los emprendedores es lo relacionado a la materia tributaria, siendo este factor clave a la hora de plantearse la factibilidad de un proyecto; esto se debe en parte al fortalecimiento que ha tenido Costa Rica en sus impuestos.

No obstante, para los intereses del CACBA, existen ciertos estatutos de la legislación tributaria que pueden ser beneficiosos y provechosos, tal es el ejemplo de la aplicación del impuesto de venta agregado del 1% a la canasta básica. Tomando como referencia su naturaleza, muchos de los proyectos impulsados por el centro agrícola son del sector agropecuario. Tal como lo explica O'neal (2018), el gravar la canasta básica agropecuaria con el 1% a su vez protege a los productores nacionales ante la competencia de productos importados que forman parte de la canasta básica como los frijoles, el arroz y la leche. Por lo que este detalle puede ser una ventaja clave para el interés del CACBA y sus futuros proyectos.

Según el Reglamento de las Ferias del Agricultor Decreto No. 15862-MAG, en el Capítulo II, Artículo 12, se establece que corresponde únicamente a los Centros Agrícolas Cantonales “ser el encargado de la organización, instalación y administración de las ferias, con la respectiva autorización de las Unidad de Ferias” (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 1984).

- **Patentes comerciales**

La patente comercial es un permiso (indispensable para todo emprendedor y proyecto de negocio) que valida el desarrollo de una actividad económica en un lugar determinado.

Este detalle, puede suponer trabas significantes para la realización de un proyecto, de manera que afecte tiempos previstos (Martínez, 2021).

- **Ley 7932**

De acuerdo con la Ley 7932 (1999) los Centros Agrícolas Cantonales son organizaciones de productores, sujetas al Derecho Privado, sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con las siguientes características:

- Estarán integrados por personas físicas o jurídicas.
- Su objeto será fomentar la participación de los productores y la población local para el mejoramiento de las actividades agropecuarias, agroforestales, pesqueras y de conservación de los recursos naturales, así como para el ofrecimiento de la debida capacitación, créditos, transferencia tecnológica y otros beneficios que contribuyan para el desempeño de su actividad productiva.
- Garantizar a sus afiliados la libre adhesión, el retiro voluntario, el derecho de voz y el derecho a un voto por afiliado.

- **Medidas territoriales**

Este aspecto es, sin duda alguna, uno de los más determinantes y a contemplar por el CACBA a la hora de llevar a cabo la planeación de un proyecto. Debido a que el cantón de Buenos Aires representa una de las regiones más importantes para las comunidades indígenas costarricenses; siendo este detalle, sumamente delicado en cuanto a la "invasión" territorial se refieren.

Tal como lo dice Montero (2016) la mayoría de la población se concentra en el distrito Central y en sus alrededores. Las comunidades más alejadas del centro son, en su mayoría, poblaciones indígenas con limitado acceso a los servicios básicos y al empleo.

Por lo que, cuando se evalúen proyectos y su factibilidad, siempre es pertinente contemplar estos límites territoriales y evitar cualquier movimiento que atente a la integridad de estos.

A su vez, también es pertinente decir que este es un limitante propio del cantón de Buenos Aires el cual, debido a su demografía y ubicación, se ve anuente a involucrarse a problemáticas de tipo territorial, caso que no se ve en la gran mayoría de los cantones del país.

- **Reforma procesal laboral**

Para este tema Vargas (2017), expresa que la reforma procesal laboral es considerada por las empresas y trabajadores como uno de los cambios más característicos e importantes desde la promulgación del Código de Trabajo en 1943; la misma viene a suplir de manera completa y específica, legislación que, hasta entonces, era vigente.

Esta variable debe ser contemplada debido a los cambios que trajo para las áreas de procedimientos, laboral colectivo y tutela contra la discriminación, dejando en claro su importancia y su debido cumplimiento para no poner en riesgos legales la ejecución de proyectos impulsados por el Centro Agrícola.

Análisis FODA del CACBA

Seguidamente, mediante el análisis FODA construido sobre la actualidad de la organización, se procede a analizar y dividir mediante las diferentes perspectivas las cuales el Centro Agrícola cantonal de Buenos Aires ha trabajado durante los últimos años, con el propósito de acoplarse en el mercado y desarrollar estrategias para el crecimiento de esta.

Desde el punto de vista de cada miembro de la junta directiva se realizó el análisis específico por área para conocer la posición actual y la esperada del centro agrícola lo cual posibilitó la visibilidad de los puntos de mejora y la realidad actual de la organización.

En las siguientes tablas se organizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se encontraron a partir de la información recopilada, dividiéndola en las diferentes perspectivas de la organización a como lo son:

- organización y finanzas
- mercadeo y comercialización
- coordinación interinstitucional
- tecnología e innovación
- desarrollo de proyectos
- responsabilidad Social

Tabla 5

Fortalezas del CACBA

ÁREA	FORTALEZAS
Organización y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo margen de endeudamiento en activos • Personal administrativo capacitado • Excelente capacidad de comunicación • Gran apoyo y respeto de la junta directiva • Ciclo de procesos para el área administrativa • Recurso humano comprometido y capacitado
Mercadeo y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato con el CNP • Excelente atención y seguimiento a los clientes • Solución pronta a inconformidades • Capacidad de negociación con los clientes • Se mantiene una cartera de clientes actuales • Experiencia en el mercado
Coordinación interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo constante de instituciones para conseguir objetivos • Apoyo de instituciones gubernamentales para capacitar a la organización y sus afiliados

ÁREA	FORTALEZAS
Tecnología e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo y maquinaria de trabajo • Buen uso y manejo de recursos tecnológicos • Acceso a recursos tecnológicos
Desarrollo de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos productivos con ventas significativas
Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Importante fortalecimiento y acompañamiento social

Nota. Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla 5 Fortalezas del CACBA, se puede evidenciar que en su área de organización y finanzas cuentan con un buen margen de endeudamiento respecto a sus activos junto a un recurso humano capacitado en las distintas áreas, excelente clima organizacional y un ciclo de procesos en su área administrativa la cual es necesaria para su buena gestión. En su área de mercadeo y comercialización sobresale su excelente relación con los clientes, experiencia en el mercado, así como el importante contrato con el CNP el cual es el cliente principal en su cartera.

Lo que respecta a la coordinación con las instituciones, se indica que se cuenta con un apoyo constante para conseguir objetivos planteados mediante capacitaciones. En cuanto a la innovación, se cuenta con equipo y maquinaria de trabajo necesaria para realizar actividades en el centro agrícola como lo es el transporte de productos, además, con acceso a recurso tecnológico. El acompañamiento social y los proyectos tales como el desarrollo de los proyectos acuícolas son un reflejo del fortalecimiento e impulso brindado por el CACBA en la región.

Tabla 6*Debilidades del CACBA*

ÁREA	DEBILIDADES
Organización y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • No se controla el margen de utilidad • Falta de recursos en el momento oportuno • Elevados tiempos de recuperación en financiamiento • La toma de decisiones recae solo sobre una persona • Uso de recursos limitados • Dificultades en la gestión de cuentas por cobrar • Mucha carga de trabajo para el personal administrativo • Clima organizacional desequilibrado • Colaboradores no están en una misma línea de capacidades • Falta de tiempo para capacitaciones o cursos para colaboradores
Mercadeo y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • No hay control de precio de venta • Pocos proveedores para productos determinados • Clientes con poco respaldo financiero y técnico • Tener que ir a San José para comprar productos para clientes • Poca capacidad para captar nuevos clientes
Coordinación interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes que están a la fuerza en el PAI • Clientes que no están identificados con el CACBA • Falta de credibilidad y empoderamiento de los afiliados

ÁREA	DEBILIDADES
Tecnología e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de protocolo de procesos para personal de planta de empaque • Falta de presencia en redes sociales • Falta de software para manejo contable y administrativo interno.
Desarrollo de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Poca infraestructura para feria de agricultor
Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de planta poco capacitado • No hay sala de reuniones • No hay cocina o comedor para trabajadores

Nota. Elaboración propia.

En la perspectiva de organización y finanzas se identifica un deficiente control en el margen de utilidad, mismo que se puede entender observando los elevados tiempos de recuperación en financiamiento. Además, preocupa la sobrecarga de trabajo para el área del personal administrativo, lo que también se visualiza a la hora de tomar decisiones, la cual recae solo sobre una persona en específico. En el apartado de mercadeo y comercialización se observa una falencia en la cantidad de los proveedores con los que se cuentan para determinados productos, esto provoca el desplazamiento a zonas alejadas para poder abastecer la demanda de los productos. Además, al estar dentro del sector de agricultura no se cuenta con un control en el precio de las frutas y verduras debido a que cuenta con un cambio constante según la oferta y demanda presente en el país lo cual no da posibilidad de establecer un precio fijo.

El tema de los clientes se precisa en esta área de coordinación interinstitucional, puesto que existe una problemática donde algunos de estos, están "a la fuerza" en el PAI por lo que

tienen poco arraigo con su idea y por ende con el CACBA; esto genera un bajo nivel de credibilidad por parte de los afiliados. En el ámbito de tecnología e innovación se encuentra un aspecto a mejorar en el tema de la presencialidad en redes sociales con el fin de presentar la labor realizada ante la comunidad. En el área administrativa no se cuenta con un sistema contable robusto el cual permita llevar un control exacto de las operaciones realizadas. El centro agrícola no cuenta con una estandarización de procesos en la planta de empaque y entrega, esto provoca que no se logre una mayor eficiencia en tiempo y gestión de los pedidos.

El centro agrícola en el apartado de responsabilidad social presenta pocos espacios para los colaboradores donde estos no cuentan con procesos de capacitación constante ni acompañamiento en el crecimiento profesional. Esto requiere especial atención para lograr aumentar el nivel de fidelidad del colaborador y buscar una mejora en el ambiente laboral.

Tabla 7

Oportunidades del CACBA

ÁREA	OPORTUNIDADES
Organización y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito con sistema bancario y otras figuras • Reestructuración en programa de capacitaciones • Atraer personal calificado
Mercadeo y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado cautivo • Oportunidad de nuevos clientes • Pocos competidores en el cantón • Aprovechar la gran demanda de productos agropecuarios en la zona • Venta al por mayor para plantas procesadoras
Coordinación interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con programas con universidades e instituciones para apoyos específicos

ÁREA	OPORTUNIDADES
Tecnología e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a nuevas capacitaciones y uso a nuevas tecnologías • Capacitaciones en el área de emprendimiento empresarial
Desarrollo de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos mercados y proyectos • Apertura de una subasta y matadero
Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de la construcción del Mercado Regional.

Nota. Elaboración propia.

Las oportunidades de la organización se deben de explotar, en este caso para el área de organización y finanzas se refleja la facilidad de acceder a créditos con entidades financieras, además, la oportunidad de reestructurar el programa de capacitaciones y con esto abrir puertas a personal más calificado que haga crecer la empresa. La perspectiva de mercadeo y comercialización muestra el deber de aprovechar los pocos competidores en el cantón con el propósito de entrar en ese mercado cautivo para atraer nuevos clientes en productos agropecuarios.

Explotar ese apoyo de instituciones gubernamentales mediante programas que puedan satisfacer las necesidades que cuente el CACBA ya sea a nivel interno o externo. La importancia de innovar en el área de emprendimiento empresarial es necesaria para empoderar a los productores de la zona e incentivarlos al uso de nuevas tecnologías, así como la búsqueda de proyectos de gran escala a como puede ser una subasta o matadero en el cantón de Buenos Aires. Por último, comprometerse con un proyecto futuro de mercado regional en la zona para diversificar la venta de productos.

Tabla 8*Amenazas del CACBA*

ÁREA	AMENAZAS
Organización y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Poca accesibilidad de crédito en entidades bancarias • Cambio generacional de junta directiva • Candidatos sin cualidades idóneas
Mercadeo y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción de algunos clientes ante eventual cierre de CNP • Falta de herramienta para medir satisfacción del cliente • Pérdida de credibilidad por parte de potenciales socios
Coordinación interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> • Dependier de un solo cliente (CNP) • Atraso en los pagos y tiempos de pago por CNP y otros clientes • Mucha burocracia por parte de las entidades, para la aprobación de proyectos y trámites administrativos. • Cambios de políticas dirigidas hacia el sector agropecuario • Apertura de tratados internacionales que no benefician al productor nacional
Tecnología e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo externo para capacitaciones en el área de campo • No ingresar a nuevas tecnologías
Desarrollo de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones para el desarrollo de proyectos en las Reservas Indígenas, por parte de las leyes nacionales e internacionales.
Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Eventuales fenómenos naturales y contaminación del agua que afecten a los clientes

Nota. Elaboración propia

El difícil acceso al sistema financiero en la obtención de financiamiento afecta a las operaciones tanto del centro agrícola como de los socios proveedores de la organización, lo cual impide el crecimiento y fortalecimiento en los sistemas de producción, afectando directamente la disponibilidad de los productos. En cuanto al mercadeo y comercialización se expresa un ambiente de preocupación ocasionado por un eventual cierre del CNP; caso que genera poca credibilidad en potenciales socios. Además, se evidencia la falta de una herramienta que indique de manera precisa la satisfacción de los clientes con el accionar de la organización.

Las políticas interinstitucionales dirigidas al sector agrícola en el país afectan directamente a la operación del CACBA, donde la aprobación de proyectos o financiamiento para actividades específicas se ven perjudicados debido a acciones del estado que no benefician al productor nacional. El estancamiento en innovación, como por ejemplo el aprendizaje de nuevas formas de trabajo, es una seria amenaza y es ocasionada por el poco interés de invertir en capacitaciones que muestren el ingreso a nuevas tecnologías.

En cuanto a los proyectos, el CACBA al situarse en una región donde se encuentra una gran área de reserva indígena, afecta el poder desarrollar estos por el tema de disputa de tierras y el factor de riesgo que se genera. Esto llega a cerrar muchas oportunidades de financiamientos y de creación de productores especializados en la región. Por último, una de las potenciales amenazas en responsabilidad social es la contaminación del agua junto a las afectaciones de fenómenos naturales que tengan consecuencias en los negocios de los clientes y atenten contra su actividad productiva, el cual es un tema que interesa al CACBA.

Resumen del Diagnóstico Empresarial del CACBA

Al realizar las entrevistas al gerente del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires y sus colaboradores, además, de un análisis documental sobre la situación actual que viven en la organización, se encuentra que esta contaba con un plan estratégico realizado en el año 2019

con una proyección del año 2020-2025 el cual abarca la naturaleza de la empresa, filosofía empresarial, análisis interno y externo de la empresa y estrategias por áreas con sus respectivas metas.

Sin embargo, al consultar a la junta directiva y al gerente sobre dicho plan estratégico, estos exponen que desde su elaboración no lo han utilizado ya que el lenguaje y logística el cual se utiliza dentro de él es muy técnico y poco entendible para la administración. El plan al haber sido realizado en el año 2019, previo a la pandemia producto del covid-19, se plantearon aspectos los cuales no contemplaban afectaciones a causa de ésta, de igual manera durante la pandemia se tuvieron que utilizar diferentes mecanismos para adaptarse a los cambios, por lo cual actualmente se le hizo necesario replantear sus estrategias.

Actualmente la organización cuenta con problemas en sus bases de datos por lo cual no posee con un sistema de control de inventarios y causa dificultades sobre el control preciso de sus activos, así mismo, no cuentan con un manual de perfil de los puestos, lo cual es un tema importante con el propósito de estructurar las funciones, así como responsabilidades de cada colaborador debido a que este debe indicar dónde, cuándo y cómo, deben prestar su servicio en la organización.

A partir del análisis FODA realizado en conjunto con la junta directiva del CACBA y sus colaboradores, se plantean estrategias que lleguen a solucionar sus nuevas necesidades a nivel interno y externo de la organización. Dichas estrategias se presentan mediante una matriz FODA-Maxi Mini divididas en las diferentes perspectivas integrales de la empresa, las cuales se muestra a continuación:

Organización y finanzas:

- Explotar el bajo margen de endeudamiento con que se cuenta para obtener créditos con sistemas bancarios.

- Aprovechar la excelente comunicación, compromiso y capacidades de los colaboradores para atraer personal calificado y realizar una reestructuración en el programa de capacitaciones.
- Buscar créditos con el sistema bancario y otras figuras con el propósito de disminuir la limitación de los recursos en el momento oportuno.
- Atraer personal calificado que controle el margen de utilidad, recuperación del financiamiento y las cuentas por cobrar.
- Reducir la diferencia entre las capacidades de los colaboradores y la falta de tiempo para su formación mediante la reestructuración del programa de capacitaciones.
- Fomentar el cambio generacional de la junta directiva mediante la excelente capacidad de comunicación y apoyo de la existente.
- Buscar atraer candidatos con cualidades idóneas a partir del personal comprometido y capacitado del lugar.
- Mejorar el control en el área financiera de la empresa para optar con mayor facilidad a créditos en entidades bancarias.
- Disponer de candidatos idóneos para alivianar la toma de decisiones y equilibrar el clima organizacional dentro del centro agrícola.

Mercadeo y comercialización:

- Utilizar la excelente capacidad de atención, negociación y solución a inconformidades para aprovechar la oportunidad de captar nuevos clientes y satisfacer la demanda en la zona.
- Optar por entrar al mercado cautivo y a la venta al por mayor a plantas procesadoras por medio de la experiencia y cartera actual de clientes con que se cuenta.

- Aprovechar la gran demanda de productos en la zona, incentivando a los productores locales a producir productos determinados evitando tener que desplazarse a San José en búsqueda de estos.
- Fortalecer la capacidad para captar nuevos clientes aprovechando el mercado cautivo.
- Fortalecer el contrato con el CNP a partir de la experiencia que se cuenta para disminuir las consecuencias que se pueden tener con el cierre del CNP.
- Construir una herramienta para medir la satisfacción, la calidad de atención y seguimiento a los clientes para mermar la falta de credibilidad que puedan tener los posibles socios.
- Generar credibilidad por parte de potenciales socios y nuevos clientes, a partir del apoyo financiero y técnico que se les brinde.

Coordinación interinstitucional:

- Utilizar el apoyo constante de las entidades gubernamentales para coordinar con las universidades e instituciones programas de interés para alcanzar los objetivos.
- Subsanan la falta de participación con que cuentan algunos afiliados al centro agrícola mediante el apoyo específico de instituciones.
- Aprovechar el apoyo de las instituciones gubernamentales con el fin de atenuar las posibles afectaciones que puedan surgir a partir de los tratados internacionales en contra del productor nacional.
- Usar el apoyo de instituciones para conseguir objetivos, contemplando cambios de políticas en el sector agropecuario y potenciales limitantes burocráticas.
- Estrechar relaciones entre el PAI y el CACBA con los clientes para mejorar condiciones de trabajo, erradicando atrasos de pago y la dependencia financiera.

Tecnología e innovación:

- Potenciar el acceso y buen uso de los recursos tecnológicos a partir de capacitaciones en el área de emprendimiento empresarial.
- Realizar capacitaciones en búsqueda de mejorar el rendimiento de la maquinaria y equipo de trabajo mediante el acceso a nuevos recursos tecnológicos.
- Implementar el uso de las nuevas tecnologías para controlar los diferentes procesos en el área administrativa y operativa.
- Fomentar las capacitaciones de emprendimiento empresarial a partir de la presencia en redes sociales.
- Innovar en la implementación de las nuevas tecnologías para que los productores de la zona crezcan en el campo agropecuario.
- Aplicar nuevas tecnologías en el centro agrícola para el manejo de las operaciones internas y el funcionamiento en las redes sociales.
- Afianzar las alianzas comerciales para construir un protocolo de procesos para el personal de planta de empaque.

Desarrollo de proyectos:

- Impulsar los proyectos de subasta y matadero que vayan a brindar ventas significativas y desarrollo de la producción agropecuaria de la zona.
- Aprovechar el espacio disponible para la expansión y asentamiento de la feria del agricultor.
- Desarrollar proyectos productivos manteniéndose al margen de las leyes referentes a las reservas indígena.

Responsabilidad social:

- Sacar provecho del fortalecimiento y acompañamiento social para impulsar el proyecto de la construcción del mercado regional.

- Fomentar el acompañamiento social a los clientes para dar respuesta a potenciales afectaciones climáticas y contaminaciones hídricas.

Herramientas y Modelos más Adecuadas para la Elaboración e Implementación de la Estrategia Empresarial en el CABCA

En el presente apartado se plantean las herramientas de planeación, así como estrategias competitivas que permitirán obtener mejores resultados a la hora de implementar la estrategia empresarial que se va a proponer al Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires. Como bien es cierto, cada empresa busca modelos y herramientas que se adecúen mejor a su situación actual y para este caso, los que se presenten a continuación son los óptimos para dicha organización y su funcionamiento interno y externo.

Herramientas de Planeación

A continuación, se presentan las herramientas y modelos que más se acoplan al desarrollo para manejo diario del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires en sus funciones y procesos.

Dentro del CACBA se encuentran desarrolladas en el plan estratégico actual las estrategias FODA y PESTAL, las cuales son de fácil comprensión para una pequeña o mediana empresa, además, son las herramientas que menor tiempo toman para plantearlas y las más provechosas para desarrollar un plan estratégico. Por esto se busca seguir con dichas herramientas estratégicas para no perder la línea con la cual han venido trabajando hasta la actualidad, pero con variaciones que profundicen mejor y permitan elaborar una estrategia más sólida.

El análisis FODA se realiza con el objetivo de nivelar el ambiente externo (Oportunidades y Amenazas) con el interno (Fortalezas y Debilidades) y así poder tener una amplitud de conocimiento sobre dónde está y lo que puede llegar a ser el centro agrícola. Esto permite conocer la realidad del escenario donde se encuentra la empresa y generar

oportunidades en la creación de estrategias para lograr una competitividad en el sector donde se desarrollan las actividades.

Tomar en cuenta esta herramienta del FODA ha sido con el fin de actualizar los aspectos que se han mejorado desde la implementación inicial, así como los puntos débiles de la organización y aquellas áreas donde se puede encontrar una oportunidad de cambio y mejora para el centro agrícola.

De igual manera, con la herramienta PESTAL se busca actualizar el plan actual, ya que en el actual solamente se observan ideas plasmadas, pero no cuenta con un planteamiento claro del porqué cada aspecto externo influye a la organización (político, económico, social, tecnológico, ambiental, legal). Es a partir de esto que la herramienta busca adaptarse también a las tendencias o cambios a nivel de mercado para que la empresa cuente con mayor competitividad.

En conversaciones con la junta directiva y colaboradores de la organización, se visualiza la necesidad de reestructurar las herramientas de planeación con las que venían trabajando, como lo son las herramientas FODA y PESTAL.

Un modelo estratégico planteado para la organización el cual permite observar la organización desde diferentes áreas es el modelo Balance Score Card, pues su fin es realizar una inspección estratégica más amplia y que la visión de la organización sea unificada por medio de las diferentes perspectivas. A partir de esta premisa, el FODA que se pretende utilizar se apoya con el modelo Score Card donde las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades van a dividirse por perspectivas o áreas.

Otra herramienta planteada y la misma da el surgimiento a las estrategias para la organización es la matriz Maxi-Mini, la cual funciona como complemento para las herramientas ya mencionadas anteriormente debido a que esta facilita el plan a seguir respecto a las estrategias que se construyan. Permite conocer en qué aspectos la organización está mejor

que la competencia para así mantenerlas y cuales aspectos debe mejorar para aumentar productividad.

Estrategias Competitivas

Existen estrategias que buscan competitividad entre las empresas y para ello se debe conocer el funcionamiento de cada organización en específico. Para este caso la estrategia genérica de diferenciación es la que más debe orientar el accionar del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires.

El CACBA al ser una empresa del sector agropecuario, pero sin fines de lucro, piensa tanto en el beneficio interno como el de sus afiliados y productores de la zona. Pero también necesitan aumentar sus ingresos para el impulso de nuevos proyectos que desarrollen el cantón de Buenos Aires dándole mayor creación de valor al cliente y a la propia empresa.

Para explicar brevemente dicha estrategia de diferenciación se puede indicar que según Chirinos y Rosado (2016), el objetivo principal es brindar al público meta un servicio por encima de la media del sector donde se ubica, generando un valor agregado que lo diferencia de la competencia el cual debe estar respaldado por la calidad y la innovación para lograr que supere las expectativas del cliente final.

Esta estrategia puede ir de la mano con la de costos, donde la diferenciación del servicio puede llegar a aumentar la demanda existente a lo largo del tiempo y esto genera un impacto positivo en los costos de producción al poder realizarlo en mayor cantidad. Una empresa puede llegar a diferenciarse en diseño, producción, abastecimiento, transformación, distribución entre otras.

Dicho esto, se elige esta estrategia de diferenciación debido a que se brinda mayor atención a la calidad del producto brindado y el servicio que los consumidores finales reciben. Igualmente, en la naturaleza de operaciones del CACBA no se tiene control sobre el precio de los productos, por lo tanto, el valor final se define con relación a los precios seleccionados por

el CNP y el CACBA debe priorizar la obtención de un producto con calidad competitiva para poder diferenciarse.

Con relación al tema de abastecimiento, como indica Díaz (2017), se puede mencionar que cada organización siempre tendrá la necesidad de satisfacer una demanda interna como la obtención de materiales o insumos para poder ofrecer los servicios, así como externa en función de satisfacer a los clientes en calidad, cantidad y tiempo. En el tema de abastecimiento vincula diferentes áreas o sectores de la organización desde el proceso previo de compras hasta la entrega de este, donde el objetivo principal es que el consumidor final obtenga el producto con la calidad esperada, al precio prometido y en el tiempo indicado.

La gestión eficiente del abastecimiento genera impactos positivos en las organizaciones como lo es en la mejora de las líneas de producción, la eficiencia en el uso de los insumos, aprovechamiento de los inventarios y la mejora en los procesos productivos. La logística de las organizaciones debe tomar en cuenta tener una política de abastecimiento positivo, donde busca planear, controlar y administrar la cadena de producción para cumplir con los estándares establecidos para así poder satisfacer en tiempo como en producto al consumidor final.

Otro punto relevante ante la diferenciación con las demás organizaciones es la entrega Justo a tiempo, que según Medina (2023), está principalmente enfocado en producir solamente lo necesario en el momento oportuno. Con esto se busca ser más eficientes y reducir costos por medio de la disminución de los desperdicios que se presentan en el proceso.

Esta metodología hace referencia a que los productos se deben producir o se deben entregar con las cantidades necesarias en el momento que se necesitan, sin generar excesos ni entregas tardías, es decir, se busca generar valor a las tareas que se realicen disminuyendo los tiempos de espera y la sobreproducción.

Analizando esta estrategia de diferenciación y los puntos indicados anteriormente, se debe indicar cómo se puede alcanzar ese nivel de distinción. Para este caso con el propósito de brindar calidad tanto de los productos como los servicios se piensa poder impulsar los

proyectos en el momento oportuno para generar calidad y dinamismo de la economía en el cantón. En cuanto al punto de abastecimiento, se toma en cuenta la feria del agricultor con el fin de tener las cantidades promedio necesarias y el espacio adecuado para cumplir con la demanda de los productos para los consumidores finales. Por último, por la naturaleza de la actividad del centro agrícola, la distribución de alimentos amerita emplear la estrategia "Justo a tiempo" de manera continua, donde es vital que los productos repartidos se encuentren íntegros y sean de gran calidad, por lo que se asocia esta estrategia a la recepción de pedidos, así como la repartición de productos. Asimismo, se sobreentiende que esta estrategia propicia un buen manejo de los recursos, para evitar productos excedentes o pérdidas en mercadería existente.

Estas son algunas estrategias competitivas que se buscan implementar, así como las más funcionales a la actualidad del CACBA para poder generar una propuesta de desarrollo que sea bien recibida por el mercado en el cual participa, logrando de esta manera valor para la empresa atrayendo más clientes y proyectos que promuevan la lealtad del consumidor, así como la de los afiliados actuales.

Acciones Orientadas a Reducir Costos, Aumentar Ingresos y Maximizar la Rentabilidad de Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires

Reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad son aspiraciones que deben perseguir todas las empresas que buscan la superación y el éxito, por lo cual, a continuación, se detallan algunas acciones orientadoras enfocadas en estos aspectos, aplicadas al Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires.

Costos

La importancia de reducir costos en la organización es de gran relevancia, por lo que se definen algunas acciones a tomar que ayuden a minimizar costos en el CACBA. Primeramente, se toma como acción estratégica mejorar el control en el área financiera de la empresa para

disminuir costos y brindar una mejor autogestión organizativa. Esto debe de ser un compromiso de todos los colaboradores en cada departamento, ya que la productividad va de la mano con el control financiero, para al final de manera conjunta reducir los costos financieros. Además, es importante mantener actualizados a los colaboradores del centro agrícola para que estos gestionen de la mejor manera los recursos de la empresa por medio la capacitación continua para mejorar su eficiencia y conocimiento en todas las áreas.

Otra acción analizada para el CACBA es el planteamiento a los productores del cantón a promover cultivos adecuados y más demandados de la zona, debido a que algunos productos selectivos necesarios para organización, ha sido necesario que tengan la obligación de desplazarse hasta la capital del país por no haber en el mismo cantón, lo cual son gastos que pueden mitigarse por medio de dicha estrategia.

La innovación tecnológica en el área agropecuaria puede ser de gran ayuda para reducir costos, esto debido a una optimización de los recursos y monitoreo automatizado de cultivos por medio de tecnologías avanzadas como por ejemplo dispositivos móviles y drones.

Por último, se plantea la venta de productos excedentes de la feria del agricultor y los abastecidos al PAI, esto en los mercados locales para disminuir costos por pérdidas de productos, evitando un abastecimiento excesivo de los mismos en el centro de acopio de la organización.

Ingresos

En este apartado se plantean algunas acciones estratégicas que aumenten los ingresos productivos del CACBA. Tomando en cuenta el desarrollo del cantón, se formula aumentar el espacio para la Feria del Agricultor, con el propósito de que más productores de la zona comercialicen los mismos y se aproveche el espacio excedente que cuenta la organización en su propiedad. Esto ayudará diversificando los productos, promoviendo el mercado agrícola y consolidando a los emprendedores del cantón.

Otra acción importante es el posicionamiento que el CABCA puede aprovechar mediante el ingreso a nuevos mercados, entregando una oferta de valor a los clientes directos, indirectos y beneficiarios. Los cuales pueden ser ingresando a áreas que comercialicen estos productos como por ejemplo a supermercados y abastecedores, posicionando al centro agrícola como proveedor principal en la zona.

Otro aspecto que puede aumentar ingresos en la gestión del centro agrícola es la construcción de un mercado regional, el cual posibilite que en un mismo lugar se puedan ofrecer gran cantidad y diversidad de productos. En dicho local la organización puede aumentar ingresos en el cual podrá haber mayor cantidad de productores ofertando sus cultivos o demás bienes en comparación al local actual que se cuenta.

Rentabilidad

Para que la organización logre ser rentable necesita ser constante en ingresos y tener un equilibrio financiero, en este caso se plantean algunas acciones estratégicas como inversión en nuevas tecnologías agropecuarias que brinden rentabilidad a mediano plazo como por ejemplo sistemas de riego, monitoreo y software avanzado que disminuya gastos y a medida del tiempo aumenten los ingresos.

Otra acción relevante indicada es fortalecer el contrato con el CNP para mejorar condiciones de trabajo, erradicando atrasos de pago y la dependencia financiera. Esto ayuda motivando a los productores y colaboradores con un mayor dinamismo en la productividad mejorando las cuentas por cobrar, el control de los precios y el clima organizativo.

Por último, una empresa puede ser rentable por medio de los proyectos de inversión que realice, en este caso el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires impulsa ideas de desarrollo para el cantón, por ejemplo, se toma en cuenta el proyecto acuícola de tilapias que se ubica en el sector de Cañas, además de apoyo y financiamiento a productores locales en sus emprendimientos que tengan una gran visión e impacto para el cantón de Buenos Aires.

Procesos Administrativos por Considerar para Obtener Resultados Satisfactorios en la Implementación de una Estrategia Empresarial para el CACBA

Seguidamente, se citan procesos administrativos que deben ser considerados para aplicar una estrategia empresarial de manera idónea y obtener los resultados esperados, además el análisis de los procesos operativos empresariales que desenvuelven al centro agrícola.

Procesos Administrativos

Existen elementos influyentes en una empresa que se deben de tomar en cuenta para los procesos administrativos y conforme a esto, identificar las áreas críticas que necesiten mejoras. Un aspecto por tomar en cuenta para la implementación de la propuesta empresarial es verificar los puntos débiles a la hora de tomar decisiones importantes en la organización, por ejemplo, que todas esas decisiones no recaigan solamente en una sola persona, sino empoderar a cada colaborador para que tomen las propias decisiones respecto a su área de trabajo.

Otro punto relevante es contar con un equipo de trabajo con mayor capacitación en herramientas tecnológicas para la gestión agrícola, con el propósito de ser más eficientes y minimizar costos administrativos. Buscar la estandarización de los procesos que se llevan a cabo para optimizar la ejecución de las actividades.

Además de estos elementos, el garantizar la calidad del servicio en los procesos del área administrativa es muy importante lo cual puede mejorar con la implementación de nuevas tecnologías, por ejemplo, una actualización en el software contable y administrativo para al final contar con mayores facilidades en el seguimiento de inventarios, pedidos y registro de ventas.

Procesos Operativos

Lo referente al área operativa en el CACBA, se indica como primer elemento fundamental lograr la normalización y sistematización de los procesos operativos para la

empresa y productores a través de capacitaciones para el ámbito de emprendimiento empresarial sobre nuevas tecnologías agropecuarias, con el propósito de obtener una mejora continua en la operacionalización diaria de estos.

También se espera obtener una mayor calidad en los procesos operativos con la implementación de nuevas tecnologías en búsqueda de innovación por medio de herramientas que ayuden a agilizar la producción y distribución, lo cual brinda al cliente final un producto en el menor tiempo y con los mayores estándares de calidad.

Por último, se deben tomar en cuenta rediseñar los procesos operativos innecesarios para reducir “cuellos de botella” y mejorar la fluidez operativa de la organización en todo lo relacionado con el apoyo a proyectos agrícolas para la población local y el mejoramiento de los productos, así como la distribución de estos en centros educativos al igual que locales comerciales que lo requieran.

Estrategia Empresarial Basada en las Perspectivas Estratégicas con los Respectivos Indicadores de Desempeño para el CACBA

En este apartado se indican las diferentes perspectivas estratégicas en las que se ha basado la investigación para así obtener las diferentes estrategias e indicadores que permita guiar a la empresa al logro de estas y a la mejora continua en sus operaciones.

Perspectiva Organización y Finanzas

La perspectiva de organización y finanzas tiene como objetivo buscar el efectivo funcionamiento, tomando en cuenta el desempeño financiero en el cumplimiento de las expectativas y la capacidad de inversión. Se busca el crecimiento integral del CACBA, diversificar las fuentes de ingreso, aumentando la productividad de las operaciones con el propósito de replantear las estrategias de inversión para el cumplimiento de los objetivos.

El objetivo de la perspectiva es lograr la autogestión del centro agrícola en el cumplimiento de los objetivos planteados, así como el aprovechamiento positivo de los

recursos con los que se cuenta y diversificar los métodos de crecimiento tanto en procesos internos como en la comunicación con el ambiente exterior donde se realizan las actividades.

Dentro de esta perspectiva se establecen diversas estrategias en busca del mayor impacto en las acciones, tomando en cuenta el generar un ambiente laboral que potencialice la toma de decisiones para el logro de objetivos, implementar métodos de control para las actividades financieras y procurar establecer estrategias de financiamiento para promover los proyectos de inversión.

Perspectiva Mercadeo y Comercialización

En la perspectiva de mercadeo y comercialización, se pretende brindar tanto productos como servicio de calidad que agregue valor al cliente en las actividades que se realizan, donde esto sea un punto de diferenciación en el entorno, contemplando las necesidades de los clientes para poder satisfacer las expectativas de los clientes actuales como los potenciales.

Esta perspectiva pretende impactar positivamente y garantizar la satisfacción de los clientes para provocar un impacto de comercialización eficiente tanto para los clientes internos como externos del centro agrícola.

Se deben indicar estrategias tales como la búsqueda de satisfacción de necesidades en el abastecimiento de los productos considerando con los tiempos de entrega como la calidad del producto y servicio brindado, la intencionalidad de expandir mercados para poder alcanzar el mercado meta para poder proveer a más personas fortaleciendo alianzas con entidades para la especialización y profesionalización de las actividades.

Perspectiva Coordinación Interinstitucional

Se entiende como perspectiva de coordinación interinstitucional las acciones políticas que se realizan para impactar al CABCA, buscando el apoyo y la gestión de diferentes actores que participan en los diversos procesos los cuales se llevan a cabo en la organización y llegan

a tener un impacto en el área financiera, operativa y administrativa permitiendo así que los proyectos se puedan llevar a cabo.

El objetivo de esta perspectiva se basa en fortalecer los lazos de comunicación entre diferentes entidades gubernamentales y financieras para crear alianzas estratégicas en beneficio de las actividades realizadas buscando llegar a incrementar la calidad de las actividades y condición de vida de los productores asociados del centro agrícola.

Se establecen estrategias como utilizar el apoyo y seguimiento de empresas gubernamentales para aumentar el conocimiento junto la experiencia a la hora de realizar actividades, fortalecer el lazo actual entre el PAI y el CACBA para mejorar las condiciones existentes, conocer el ambiente interno como externo para apoyarse de los aliados comerciales en la toma de decisiones y el plan operativo de la organización.

Perspectiva Tecnología e Innovación

Esta perspectiva se presenta como un planteamiento de mejora de la empresa, a raíz del crecimiento tecnológico y la adaptación de modelos y sistemas simples pero efectivos, aptos para el funcionamiento del CACBA.

Primeramente, se quiere garantizar la calidad del servicio de la empresa en los procesos del área administrativa y operativa, esto es posible con la implementación de nuevas tecnologías en búsqueda de innovación y mejora continua. A su vez, se marca como objetivo el lograr la normalización y sistematización de los procesos para la empresa, así como los productores a través de capacitaciones para el ámbito de emprendimiento empresarial sobre nuevas tecnologías agropecuarias.

Por último, se pretende mejorar los procesos y sistemas críticos relacionados al agricultor local por medio de la gestión efectiva del riesgo y la implementación de las nuevas tecnologías para impulsarlos en su desarrollo.

Perspectiva Desarrollo de Proyectos

A la hora de proponer el desarrollo de un proyecto, es preciso poseer un plan a seguir, en donde se detallan aspectos cruciales para el cumplimiento de este, teniendo como eje central las variables de tiempo y recursos. En este caso en concreto, se busca desarrollar proyectos en pro del crecimiento del sector agropecuario de la región, con el objetivo de impulsar a los productores locales a la comercialización.

Para conseguir el objetivo antes mencionado, se plantea la ejecución de los proyectos de subasta y matadero que vayan a brindar ventas significativas y desarrollo de la producción agropecuaria de la zona, en concordancia con lo establecido por la junta directiva, el plan estratégico y el plan de trabajo del CACBA.

Por otro lado, se busca garantizar que la Feria del Productor sea un espacio adecuado para productores del CACBA aprovechando el área disponible para la expansión y asentamiento de la feria del Productor. Además, de brindar espacios adicionales para el acopio de productos excedentes de las ventas de la Feria del Productor y del CACBA.

Perspectiva Responsabilidad Social

En términos de responsabilidad social, se entiende a todo aquel aporte de valor que el CABCA pueda dar y que sea en búsqueda del bien común. Una de las estrategias planteadas es aportar al desarrollo económico y social con operaciones seguras y productos de calidad impulsando el proyecto de la construcción de un mercado regional, así como contribuir de manera efectiva a la diversificación de la producción según las buenas prácticas agrícolas protegiendo el medio ambiente.

Por otra parte, se sugiere el acompañamiento social a los clientes para dar respuesta a potenciales afectaciones climáticas y contaminaciones hídricas, con el propósito de la búsqueda de soluciones efectivas y mitigación del riesgo ante situaciones apremiantes.

Indicadores de Desempeño

Los indicadores de desempeño tienen como objetivo conocer el mejoramiento laboral de una organización, permite identificar puntos de mejora y establecer acciones para lograr los objetivos planteados. Los indicadores deben ser entendibles, medibles y alcanzables para la organización, enfocados según la naturaleza del entorno donde se desempeñan las actividades.

Gran parte del análisis general de una empresa se efectúa a partir de los indicadores de desempeño, estos permiten visualizar de manera más clara y concisa la actualidad de la entidad. Para efectos del CACBA se postulan indicadores a partir de las perspectivas identificadas.

Con relación a la perspectiva de organización y finanzas, se establecen indicadores que puedan llegar a medir diferentes porcentajes como satisfacción de los colaboradores y capacitación según la función; en el área financiera para conocer el porcentaje de cambios y variaciones de las ventas, indicadores que permitan obtener un equilibrio financiero para conocer la liquidez de la organización y también otros que permitan medir el nivel de cumplimiento de las operaciones.

En la perspectiva de mercadeo y comercialización, se establecen indicadores que permitan garantizar tanto la satisfacción como el cumplimiento de las expectativas de los clientes, estos miden el nivel de calidad del servicio brindado, el nivel del posicionamiento de la organización en el ámbito donde se desarrolla y la efectividad de la comunicación tanto con los clientes directos como con los beneficiarios de las actividades.

En relación con la perspectiva de coordinación interinstitucional, los indicadores buscan establecer alianzas que lleguen a ser de provecho apoyándose de las labores de las distintas instituciones, en este caso los indicadores tienen como objetivo conocer el porcentaje de proyectos aprobados que mejoren las actividades del centro agrícola y buscar el alineamiento con las organizaciones estratégicas.

Para la perspectiva de tecnología e innovación, se tiene como finalidad medir el impacto que puede generar la implementación de modelos y herramientas tecnológicas en los procesos y sistemas ejecutados en el CACBA, así como el aprendizaje de nuevas técnicas que ayuden a realizar mejoras en las actividades.

Desde la perspectiva del desarrollo de proyectos, los indicadores están enfocados en presentar porcentajes de avances en proyectos desarrollados y su equivalencia según los que fueron planteados; de manera que se logre observar el éxito que se obtiene en cada proyecto resultando ser de suma importancia para la empresa y el dinamismo del sector donde se localiza.

Por último, en la perspectiva de la responsabilidad social el cual se encuentra orientado al bien común, busca presentar el avance obtenido en temas de interés para el sector donde se desarrollan las actividades. A su vez, todos aquellos pasos que se realicen en la búsqueda de lograr generalizar el accionar del Centro agrícola para el alcance de un desarrollo sostenible y comprometido con el medio ambiente.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

A continuación, se plantean las conclusiones a partir del análisis e interpretación de la información recopilada y el trabajo de campo realizado, que nacen de los objetivos planteados en el presente documento para formular una propuesta empresarial al Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires.

- Para lograr una mejor comprensión de la actualidad del CACBA e identificar falencias y puntos por mejorar, se realizó un análisis generalizado del área administrativa, operativa y financiera del CACBA por medio de las herramientas estratégicas: análisis PESTAL, FODA y el diagnóstico situacional. Con base en su aplicación, se destaca una marcada dependencia al PAI junto a ciertas limitantes que generan descontento en los participantes activos del centro agrícola. Se puede afirmar que existe un deficiente control en el margen de utilidad, donde se puede entender observando los elevados tiempos de recuperación en financiamiento. Por otra parte, es preciso detallar la falta de infraestructura, los pocos proveedores activos del centro agrícola, así como el deficiente plan de responsabilidades, mismo que ocasiona que decisiones recaigan en un solo colaborador.
- Con relación a las herramientas de planeación que se aplicaron en el CACBA, se establecieron algunas que permitieran realizar mejoras específicas de una forma más rápida y eficaz, donde se observó que con relación a las estrategias y actividades se dejó de lado el ambiente externo, así como el impacto el cual puede llegar a tener en las actividades de la organización. El establecer herramientas como el FODA, PESTAL, MAXI - MINI, SCORE CARD, permitió conocer los puntos fuertes del centro agrícola referente a la competencia y las áreas de mejora para elaborar estrategias competitivas. La diferenciación en las funciones puede llegar a permitir actividades de mayor calidad por encima de la media del mercado, teniendo como fin brindar mayor atención a la calidad del producto y el servicio que los consumidores finales reciben.

- Respecto a las acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad, se obtuvieron aquellos aspectos necesarios que se adaptan a la realidad que hoy vive el centro agrícola. Las consideraciones que se desarrollaron en conjunto a la junta directiva son piezas clave para su estrategia empresarial, además, implican una orientación equilibrada en la eficiencia de todas las áreas de la organización, lo que les permitirá seguir cumpliendo con su visión en el corto y largo plazo.
- Sobre los procesos administrativos y operativos del CACBA, se evidencia que falta desarrollar empoderamiento en los colaboradores de la organización a la hora de tomar decisiones administrativas y operativas, puesto que recae solo en una persona. Asimismo, esto mismo conlleva a necesitar un equipo de trabajo con mayor capacitación en herramientas tecnológicas para la gestión agrícola garantizando la calidad del servicio en los procesos del área administrativa y operativa. Es preocupante que el estancamiento tecnológico atrase el crecimiento de la organización.
- Basado en las perspectivas estratégicas identificadas, se formuló una estrategia empresarial con sus respectivos indicadores de desempeño, esta estrategia evidenció el margen de mejora existente en el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires, fundamentado en la especial atención a la organización y finanzas, al mercadeo y la comercialización, a la coordinación interinstitucional, a la innovación en tecnología, al desarrollo de proyectos y, por último, a la responsabilidad social. Tomando en cuenta las diferentes perspectivas que se contaban en el centro agrícola donde se actualizaron y mejoraron para aumentar el alcance de estas, referenciando factores internos como externos, teniendo como meta lograr la autogestión del CACBA para la realización de las actividades y la medición de estas.

Recomendaciones

- Tomando como referencia los resultados presentados en la aplicación de las herramientas estratégicas: PESTAL, FODA y diagnóstico situacional, es pertinente contemplar la ejecución periódica de estos diagnósticos, con el objetivo de mantener actualizado el panorama real del centro agrícola y para mitigar todo aquel escenario ajeno a lo buscado según los intereses definidos. A su vez, se exhorta a la aplicación de la estrategia empresarial planteada en el presente documento, precisando la mejora continua y el desarrollo del CACBA.
- Se recomienda la revisión constante de los factores externos en busca de la mejora continua del centro agrícola, donde la diferenciación en los servicios brindados y actividades realizadas sean el punto de comparación a mejorar. También, la implementación de los análisis internos para conocer qué aspectos sean mejorados y cuales se pueden llegar a implementar para el impacto positivo en la organización, teniendo como prioridad reuniones mensuales de seguimiento donde se mida el cumplimiento de las estrategias realizadas.
- La organización debe aplicar las acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad que se realizaron en conjunto con la junta directiva, pues estas suponen un mejoramiento en la gestión de la empresa en cuanto a la mejora en su eficiencia, obtener beneficios más altos de los productos, aumentar la demanda, mejorar la productividad y calidad, lo que brindará mayor valor para sus clientes y asociados.
- Es necesario buscar la estandarización de los procesos que se llevan a cabo en la organización referente a la ejecución de las actividades diarias, con el propósito de contar con mayores facilidades en el seguimiento de inventarios, pedidos y registro de ventas. Además, desarrollar operativamente una serie de capacitaciones para el ámbito

de emprendimiento empresarial que brinden mayor apoyo a proyectos agrícolas para la población local y el mejoramiento de la calidad de los productos. Tomando en cuenta lo anterior, se trata de agilizar la producción y distribución de estos en centros educativos y locales comerciales que el CACBA cuente como clientes actuales y los que se negocien a futuro.

- Con respecto a las perspectivas implementadas se recomienda el uso constante de las estrategias para tener un control y medir las actividades por realizar, esto en búsqueda del cumplimiento de los objetivos establecidos y la mejora de las actividades. Esta práctica permitirá que no se baje la guardia en alguna de las seis perspectivas para así poder obtener un crecimiento integral en todas las áreas de la organización.

Capítulo VI. Propuesta de Estrategia Empresarial

En el siguiente capítulo se pretende desarrollar la propuesta empresarial para el Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires que brinde valor y sea una guía para seguir durante los siguientes periodos para el logro de objetivos de la organización. Cabe destacar que se toma como referencia el plan estratégico del CACBA 2020-2025 en cuanto a la información organizativa y estructural para el desarrollo del siguiente capítulo.

Descripción General de la Empresa

Con una nómina de alrededor de 56 socios, el CACBA se fundó en el año 2006; siendo aún una organización joven, actualmente cuenta con 121 afiliados activos, dedicados en su mayoría a actividades agropecuarias, mismos que se encuentran distribuidos en los 9 distritos del cantón de Buenos Aires. El Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires, se creó el Establecimiento de los Centros Agrícolas Cantonales bajo la Ley 7932, como una organización de productores, sujeta al Derecho Privado, sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propio. La citada ley declara de interés público la constitución, existencia y funcionamiento de los centros agrícolas, que procuran el desarrollo del sector agropecuario, agroforestal, pesquero y de conservación de recursos naturales mediante una amplia participación democrática de los productores afiliados y de la población local.

El Centro Agrícola Cantonal con Sede en Buenos Aires de Puntarenas, está ubicado en el Distrito primero del Cantón 03 de la Provincia de Puntarenas. Dicho cantón de Buenos Aires fue creado por la Ley No. 185 del 29 de julio de 1940, con cinco distritos, se designó como cabecera la villa del mismo nombre, actualmente el Cantón de Buenos Aires, cuenta con nueve distritos denominados: Buenos Aires, Volcán, Potrero Grande, Boruca, Pilas, Colinas, Chánguena, Biolley y Brunca.

Este cantón posee una población de 45 244 habitantes, su extensión territorial es de 2 384.22 km², convirtiéndolo en el cuarto con mayor extensión del país y el de mayor tamaño de la provincia de Puntarenas.

El CACBA pertenece a la Federación de Centros Agrícolas Cantorales del Pacífico Sur (FEDECAC) y a la Confederación Nacional de Centros Agrícolas, el cual es el organismo que representa a todos los Centros Agrícolas del país. De igual manera, surge mediante una iniciativa del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), que viene a responder a la necesidad de contar con un centro agrícola de este tipo en el distrito central del cantón de Buenos Aires.

El centro agrícola pretende constituirse en un centro fortalecido, competitivo y a su vez comprometido con el desarrollo integral. Pretende ser y seguir siendo ese espacio que enlaza la parte pública y privada con el sector agropecuario en beneficio de los programas y el bienestar de los productores.

Actualmente genera por medio de sus labores proyectos como capacitaciones, beneficiando a una gran cantidad de agentes, entre los cuales se encuentran:

- Productores agrícolas, ganaderos, acuicultores, así como a sus familias.
- Productores agroindustriales.
- La población en general del cantón de Buenos Aires, por medio de búsqueda de capacitaciones en temas varios como producción sostenible.
- Potencialmente se espera poder beneficiar a los porcicultores, así como a otras empresas del sector agropecuario.

El accionar del CACBA se sustenta en dos ejes de acción. El primero está dedicado a la generación de proyectos productivos, que permita materializar una serie de ideas de proyectos a fin de mejorar las condiciones socioeconómicas de productores locales, así como de sus comunidades. El segundo eje es el de capacitación de asociados y no asociados, en temas claves identificados previamente por la junta directiva.

La organización en su mercado económico realiza actividades de acopio, distribución, negociación y comercialización de productos. Todo esto con el apoyo de entes gubernamentales y la búsqueda de préstamos en entidades bancarias para impulsar el

desarrollo de los emprendedores de la zona. Cabe destacar que el principal cliente del CACBA es mediante el Programa de Abastecimiento Institucional (PAI), donde distribuyen a las escuelas, colegios y centros de interés.

Estructura Organizativa

El Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires opera en el cantón de Buenos Aires, la organización funciona en el centro del cantón en un terreno con instalaciones aptas para desarrollar las actividades de la empresa y según el CACBA se encuentra estructurada de la siguiente forma:

Figura 6

Organigrama organizacional



Nota. Elaborado a partir de información obtenida de Plan estratégico del CACBA 2020-2025

Asamblea general y junta directiva: Está compuesta por miembros de la comunidad, realizan reuniones semanales para revisar y conocer el estado de las operaciones del CACBA. Son responsables de las metas y objetivos a lograr en la organización.

Administración y contabilidad: Es el área encargada de la dirección del centro agrícola donde se realizan las actividades diarias, se lleva el control y seguimiento directo de cada

acción y cuenta con la responsabilidad de atención inmediata a entidades gubernamentales y afiliados.

Comunicación: Esta sección, desempeña una tarea indispensable para el correcto funcionamiento del CACBA, ya que se centra en coordinar tema de logística y distribución; tanto para la recepción de pedidos como para la solicitud de insumos necesarios para dar abasto a los mismos. El departamento debe tener un alto nivel de comunicación y mantener una sincronía constante que garantice eficiencia a la hora de actuar.

Áreas del Organigrama:

- a) Organización y finanzas: Esta comprende acciones de capacitación, asesoría, gestión financiera e infraestructura.
- b) Mercadeo y comercialización: Comprende los mercados activos del CACBA, como la feria del productor y los centros educativos.
- c) Coordinación interinstitucional: Aquí se establece la vinculación de acciones con diferentes instituciones del Estado como el MAG, INDER, CNP, Municipalidad y algunos espacios de interacción social como CCCI, CTDR, entre otros.
- d) Tecnología e innovación: Comprenderá las acciones realizadas para mejoramiento de la organización y producción, la adquisición de equipo como Drones, GPS y sistemas de bases de datos.
- e) Gestión de proyectos: En este apartado se incluye los proyectos de pollas ponedoras, proyecto acuícola, proyecto apícola y proyecto de acopio.
- f) Responsabilidad social: Incorpora acciones para las buenas prácticas agrícolas, manejo de residuos y blindaje climático.

Marco estratégico

Con el fin de alcanzar una mayor eficiencia en todos los procesos del CACBA, se define un marco estratégico que permita obtener una mejora continua dentro de la organización, de

esta manera mejorando la experiencia de los colaboradores y clientes. Este marco estratégico se define a partir de las necesidades planteadas por el centro agrícola y se presentan a continuación:

Misión

El CACBA Sede Buenos Aires es una organización sin fines de lucro que busca mejorar la calidad de vida, la situación organizativa, económica, social, tecnológica y ambiental de los productores del cantón, mediante la implementación de proyectos productivos en armonía con la naturaleza.

Visión

El CACBA Sede Buenos Aires aspira ser líder y referente a nivel regional promoviendo el desarrollo sostenible e integral del sector agropecuario, agroforestal, pesquero y de conservación de los recursos naturales, comprometidos con la responsabilidad social, investigación y capacitación continua.

Valores

Tabla 9

Valores de la Organización

Valor	Definición
Cero Excusas	El centro agrícola se responsabiliza a cumplir todos sus compromisos con los afiliados.
Esfuerzo continuo	Siempre se da el máximo esfuerzo para desempeñar las labores y ayudar a sus afiliados.
Honradez	Ser justos con los recursos brindados apreciando el trabajo de los productores.
Integridad	Capacidad de rectitud y toma de decisiones para el beneficio de sus productores y empresa.
Maximizar eficiencia	Una organización centrada en lograr conseguir sus objetivos a partir de un excelente manejo de los recursos existentes.
Responsabilidad	Exhibir un sentido de pertenencia e implicación total para desempeñar cada función.

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Objetivos Estratégicos

Para lograr ejecutar con éxito la presente estrategia empresarial, es necesario priorizar los objetivos estratégicos, mismos que generan variables e indicadores que permiten evaluar el desempeño del centro agrícola en puntos de interés según su filosofía empresarial.

Perspectiva Organización y Finanzas

Tabla 10

Perspectiva organización y finanzas POF-01

Objetivo	Fortalecer la estructura organizativa y financiera del CACBA mediante acciones estratégicas que mejoren su capacidad de autogestión.
Estrategia	Generar un ambiente laboral apropiado y alivianar la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
Resultado	Contar con equipo de trabajo con gran compromiso y empoderados
Responsables	Personal administrativo CACBA
Indicador	Nivel de satisfacción de los colaboradores= $\frac{\text{Colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 11

Perspectiva organización y finanzas POF-02

Objetivo	Fortalecer la estructura organizativa y financiera del CACBA mediante acciones estratégicas que mejoren su capacidad de autogestión.
Estrategia	Realizar una reestructuración en el programa de capacitaciones para aumentar las capacidades y habilidades de los colaboradores y productores.
Resultado	Lograr capacitar un 95% de los colaboradores y productores
Responsables	Gerente /Junta directiva

Indicador	Porcentaje de colaboradores y productores capacitados= Colaboradores y productores capacitados/Total del productores y colaboradores *100
------------------	---

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 12

Perspectiva organización y finanzas POF-03

Objetivo	Fortalecer la estructura organizativa y financiera del CACBA mediante acciones estratégicas que mejoren su capacidad de autogestión.
Estrategia	Mejorar el control en el área financiera de la empresa para optar con mayor facilidad a créditos en entidades bancarias.
Resultado	Buscar ser sostenible financieramente en un 85% con fondos generados.
Responsables	Gerente /Junta directiva
Indicador	índice de Endeudamiento= Pasivo total/Activo total

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 13*Perspectiva organización y finanzas POF-04*

Objetivo	Fortalecer la estructura organizativa y financiera del CACBA mediante acciones estratégicas que mejoren su capacidad de autogestión.
Estrategia	Procurar el buen financiamiento de los proyectos de inversión con el propósito de contar con los recursos en el momento oportuno.
Resultado	Lograr un 95% de efectividad en la ejecución de las inversiones
Responsables	Contabilidad/Junta directiva
Indicador	Financiamiento oportuno de inversiones= $\frac{\text{Monto de financiamiento obtenido a tiempo}}{\text{monto de financiamiento total}} \times 100$ Porcentaje de ejecución presupuestaria de inversiones= $\frac{\text{Inversión presupuestaria ejecutada}}{\text{inversión presupuestaria total}} \times 100$

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Mercadeo y Comercialización**Tabla 14***Perspectiva mercadeo y comercialización PMC-01*

Objetivo	Garantizar la satisfacción de las expectativas y requerimientos de los clientes directos e indirectos a través de mercados estables para una comercialización eficiente.
Estrategia	Lograr la satisfacción de los clientes directos e indirectos, mediante el abastecimiento de productos y servicios con valor agregado con el fin de aprovechar la oportunidad de captar nuevos clientes y satisfacer la demanda en la zona.
Resultado	Alcanzar el 90% de nivel de calidad en el servicio al cliente

Responsables	Personal Administrativa del CACBA
Indicador	Nivel de calidad en el servicio al cliente= Porcentaje ponderado de cumplimiento del parámetro de calidad/Total de parámetros*100. Porcentaje de satisfacción de la demanda= Encuesta

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 15*Perspectiva mercadeo y comercialización PMC-02*

Objetivo	Garantizar la satisfacción de las expectativas y requerimientos de los clientes directos e indirectos a través de mercados estables para una comercialización eficiente.
Estrategia	Consolidar el posicionamiento del CACBA mediante el ingreso a nuevos mercados entregando una oferta de valor a los clientes directos, indirectos y beneficiarios.
Resultado	Generar la apertura a nuevos mercados en la zona
Responsables	Gerente/Junta directiva
Indicador	Nivel de posicionamiento para clientes directos, indirectos y beneficiarios= Cantidad de clientes con el posicionamiento esperado/Total de clientes evaluados*100

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 16*Perspectiva mercadeo y comercialización PMC-03*

Objetivo	Garantizar la satisfacción de las expectativas y requerimientos de los clientes directos e indirectos a través de mercados estables para una comercialización eficiente.
Estrategia	Aprovechar la experiencia con que se cuenta en el mercado para fortalecer el contrato con el CNP e incentivar a los productores a cultivar los productos más demandados de la zona
Resultado	Impulsar al máximo la producción de nuevos cultivos
Responsables	Gerente/Junta directiva
Indicador	$\text{Demanda de producción} = \frac{\text{Productos incentivados}}{\text{Total de productos demandados en la zona}} \times 100$

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Coordinación Interinstitucional**Tabla 17***Perspectiva coordinación interinstitucional PCI-01*

Objetivo	Establecer alianzas estratégicas a través de la coordinación interinstitucional para la gestión de recursos buscando el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores y productoras del CACBA.
Estrategia	Utilizar el apoyo constante de las entidades gubernamentales para coordinar con las universidades e instituciones programas de interés para alcanzar los objetivos.
Resultado	Alcanzar el 90% de los programas de interés planteados con las entidades

Responsables	Personal administrativo del CACBA
Indicador	Porcentaje programas de interés realizados= Programas de interés realizados/Total de programas planteados*100

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 18*Perspectiva coordinación interinstitucional PCI-02*

Objetivo	Establecer alianzas estratégicas a través de la coordinación interinstitucional para la gestión de recursos buscando el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores y productoras del CACBA.
Estrategia	Garantizar el apoyo político de actores clave para la aprobación e implementación efectiva de recursos que mejore la efectividad de las operaciones y potencie el impacto social del CACBA.
Resultado	Conseguir la aprobación del 90% de las iniciativas pactadas
Responsables	Gerente
Indicador	Porcentaje de iniciativas aprobadas= Iniciativas aprobadas/Iniciativas propuestas*100

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 19*Perspectiva coordinación interinstitucional PCI-03*

Objetivo	Establecer alianzas estratégicas a través de la coordinación interinstitucional para la gestión de recursos buscando el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores y productoras del CACBA.
Estrategia	Estrechar relaciones entre el PAI y el CACBA con los clientes para mejorar condiciones de trabajo, erradicando atrasos de pago y la dependencia financiera.
Resultado	Garantizar el mejoramiento de los tiempos de pago del PAI
Responsables	Gerente/Junta directiva
Indicador	Nivel de comunicación efectiva= Cumplimiento de inconformidades /Total de inconformidades generadas*100

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 20*Perspectiva coordinación interinstitucional PCI-04*

Objetivo	Establecer alianzas estratégicas a través de la coordinación interinstitucional para la gestión de recursos buscando el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores y productoras del CACBA.
Estrategia	Aprovechar el apoyo de instituciones para anticipar cambios de políticas en el sector agropecuario y potenciales limitantes burocráticas y así atenuar las posibles afectaciones.
Resultado	Lograr un 95% de efectividad en prevención de afectaciones políticas

Responsables	Personal administrativo del CACBA
Indicador	Porcentaje de afectación anticipada= Afectaciones políticas anticipadas/Total de afectaciones*100

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Tecnología e Innovación

Tabla 21

Perspectiva tecnología e innovación PTI-01

Objetivo	Determinar procesos y sistemas simples pero efectivos a través de la tecnología e innovación para el cumplimiento de la visión del CACBA.
Estrategia	Garantizar la calidad del servicio de la empresa en los procesos del área administrativa y operativa con la implementación de nuevas tecnologías en búsqueda de innovación y mejora continua
Resultado	Lograr una sistematización parcial de los procesos, superior al 60%.
Responsables	Junta directiva / Gerente general / Administrador
Indicador	Porcentaje de procesos y sistemas mejorados= Procesos y sistemas mejorados/Total de procesos y sistemas*100

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 22*Perspectiva tecnología e innovación PTI-02*

Objetivo	Determinar procesos y sistemas simples pero efectivos a través de la tecnología e innovación para el cumplimiento de la visión del CACBA
Estrategia	Lograr la normalización y sistematización de los procesos para la empresa y productores a través de capacitaciones para el ámbito de emprendimiento empresarial sobre nuevas tecnologías agropecuarias.
Resultado	Poseer un porcentaje de ejecución superior al 80% de las capacitaciones propuestas.
Responsables	Gerente General / Administrador
Indicador	Porcentaje de actividades de capacitación y actualización al personal y productores= $\frac{\text{Capacitaciones brindadas}}{\text{Total de capacitaciones propuestas}} \times 100$

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 23*Perspectiva tecnología e innovación PTI-03*

Objetivo	Determinar procesos y sistemas simples pero efectivos a través de la tecnología e innovación para el cumplimiento de la visión del CACBA
Estrategia	Mejorar los procesos y sistemas críticos relacionado al agricultor local por medio de la gestión efectiva del riesgo y la implementación de las nuevas tecnologías para impulsarlos en su desarrollo.
Resultado	Implementar exitosamente un 80% de las medidas propuestas
Responsables	Gerente general / Administrador

Indicador	Medidas de mitigación e implementación de tecnologías realizadas= Medidas implementadas/Total de medidas propuestas*100.
------------------	---

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Desarrollo de Proyectos

Tabla 24

Perspectiva desarrollo de proyectos PDP-01

Objetivo	Impulsar proyectos agropecuarios que brinden desarrollo a la zona y mayores espacios para que los productores comercialicen sus productos
Estrategia	Plantear la ejecución de los proyectos de subasta y matadero que vayan a brindar ventas significativas y desarrollo de la producción agropecuaria de la zona, en concordancia con lo establecido por la Junta Directiva, el Plan Estratégico y el Plan de Trabajo del CACBA.
Resultado	Formular exitosamente un 75% de los proyectos propuestos.
Responsables	Junta directiva / Gerente general / Administrador
Indicador	Porcentaje de ejecución de proyectos= Proyectos ejecutados/Total de proyectos propuestos*100

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 25*Perspectiva desarrollo de proyectos PDP-02*

Objetivo	Impulsar proyectos agropecuarios que brinden desarrollo a la zona y mayores espacios para que los productores comercialicen sus productos
Estrategia	Garantizar que la feria del productor sea un espacio adecuado para personas productoras del CACBA aprovechando el espacio disponible para la expansión y asentamiento de la feria del productor.
Resultado	Aprovechamiento del 90% del espacio total de la propiedad.
Responsables	Junta directiva / Gerente general / Administrador
Indicador	Espacios distribuidos con los parámetros de calidad establecidos para los productos del CACBA= Espacios requeridos/Espacio total en la propiedad*100

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 26*Perspectiva desarrollo de proyectos PDP-03*

Objetivo	Impulsar proyectos agropecuarios que brinden desarrollo a la zona y mayores espacios para que los productores comercialicen sus productos.
Estrategia	Brindar espacios adicionales para el acopio de productos excedentes de las ventas de la Feria del Productor y del CACBA.
Resultado	Destinar un 10% del total del espacio disponible, para el acopio de productos excedentes.
Responsables	Junta directiva / Gerente general / Administrador

Indicador	Porcentaje de espacio requerido para productos excedentes= Porcentaje de espacio requerido para productos excedentes/Total de espacio disponible*100
------------------	--

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Responsabilidad Social

Tabla 27

Perspectiva responsabilidad social PRS-01

Objetivo	Promover el desarrollo económico y social a través de acciones que satisfagan las necesidades de los consumidores orientadas al bien común
Estrategia	Contribuir al desarrollo económico y social con operaciones seguras y productos de calidad impulsando el proyecto de la construcción de un mercado regional.
Resultado	Planeación y aprobación del proyecto de la construcción de un mercado regional.
Responsables	Junta directiva / Gerente general / Administrador
Indicador	Porcentaje de avance del proyecto de mercado regional= Project.

Nota: Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 28*Perspectiva Responsabilidad social PRS-02*

Objetivo	Promover el desarrollo económico y social a través de acciones que satisfagan las necesidades de los consumidores orientadas al bien común
Estrategia	Contribuir de manera efectiva a la diversificación de la producción según las buenas prácticas agrícolas protegiendo el medio ambiente.
Resultado	Conseguir una incursión del 20% de productos nuevos, en relación al inventario existente.
Responsables	Gerente general / Administrador / Comisión de investigación y desarrollo
Indicador	Porcentaje de diversificación de productos= $\frac{\text{Productos nuevos incursionados}}{\text{Total de productos comercializados}} \times 100$

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 29*Perspectiva responsabilidad social PRS-03*

Objetivo	Promover el desarrollo económico y social a través de acciones que satisfagan las necesidades de los consumidores orientadas al bien común
Estrategia	Fomentar el acompañamiento social a los clientes para dar respuesta a potenciales afectaciones climáticas y contaminaciones hídricas.
Resultado	Lograr un 90% de efectividad en prevención de afectaciones por fenómenos naturales.
Responsables	Comisión de investigación y desarrollo

Indicador	Niveles de reducción de afectaciones por fenómenos naturales= Afectaciones naturales mitigadas/Total de afectaciones surgidas*100
------------------	---

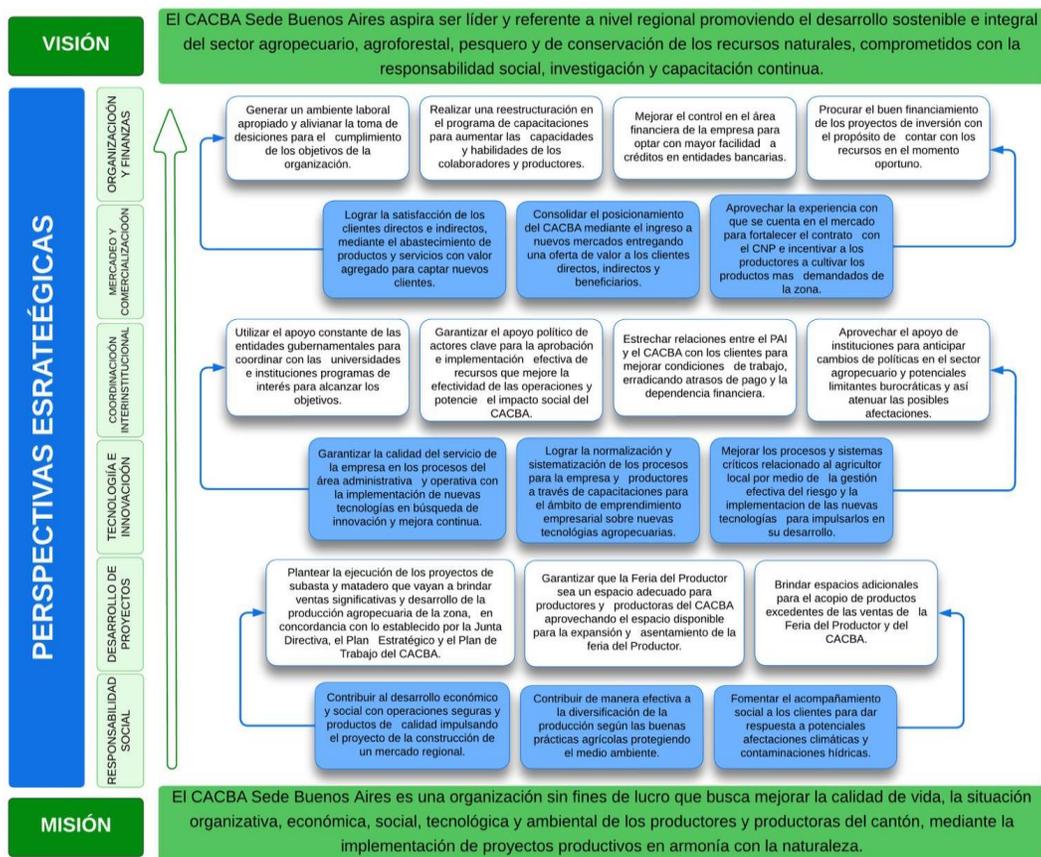
Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Mapa Estratégico

A modo de apoyo visual, se presenta el siguiente gráfico que postula la correlación entre los objetivos estratégicos y el consagramiento de la visión a partir de las perspectivas de la organización.

Figura 7

Balance Score Card CACBA



Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Metas

Cada una de las estrategias contiene metas que se espera alcanzar para los periodos de 2023 al 2025.

Perspectiva Organización y Finanzas

Tabla 30

Metas organización y finanzas

Estrategia	Indicador	Meta	
Generar un ambiente laboral apropiado y aliviar la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos de la organización	Nivel de satisfacción de los colaboradores	2023	85%
		2024	95%
Realizar una reestructuración en el programa de capacitaciones para aumentar las capacidades y habilidades de los colaboradores y productores	Porcentaje de colaboradores y productores capacitados	2023	85%
		2024	90%
		2025	95%
Mejorar el control en el área financiera de la empresa para optar con mayor facilidad a créditos en entidades bancarias	Índice de Endeudamiento	2023	75%
		2024	80%
		2025	85%
Procurar el buen financiamiento de los proyectos de inversión con el propósito de contar con los recursos en el momento oportuno.	Financiamiento oportuno de inversiones.	2023	85%
	Porcentaje de ejecución presupuestaria de inversiones.	2024	90%
		2025	95%

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Mercadeo y Comercialización**Tabla 31***Metas mercadeo y comercialización*

Estrategia	Indicador	Meta	
Lograr la satisfacción de los clientes directos e indirectos, mediante el abastecimiento de productos y servicios con valor agregado con el fin de aprovechar la oportunidad de captar nuevos clientes y satisfacer la demanda en la zona.	Nivel de calidad en el servicio al cliente Porcentaje de satisfacción de la demanda	2023	80%
		2024	90%
Consolidar el posicionamiento del CACBA mediante el ingreso a nuevos mercados entregando una oferta de valor a los clientes directos, indirectos y beneficiarios.	Nivel de posicionamiento para clientes directos, indirectos y beneficiarios	2023	75%
		2024	80%
		2025	85%
Aprovechar la experiencia con que se cuenta en el mercado para fortalecer el contrato con el CNP e incentivar a los productores a cultivar los productos más demandados de la zona	Demanda de producción	2023	70%
		2024	80%

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Coordinación Interinstitucional**Tabla 32***Metas coordinación interinstitucional*

Estrategia	Indicador	Meta	
Utilizar el apoyo constante de las entidades gubernamentales para coordinar con las universidades e instituciones programas de interés para alcanzar los objetivos	Porcentaje programas de interés realizados	2023	80%
		2024	90%
Garantizar el apoyo político de actores clave para la aprobación e implementación efectiva de recursos que mejore la efectividad de las operaciones y potencie el impacto social del CACBA.	Porcentaje de iniciativas aprobadas	2023	80%
		2024	85%
		2025	90%
Estrechar relaciones entre el PAI y el CACBA con los clientes para mejorar condiciones de trabajo, erradicando atrasos de pago y la dependencia financiera.	Nivel de comunicación efectiva	2023	75%
		2024	85%
Aprovechar el apoyo de instituciones para anticipar cambios de políticas en el sector agropecuario y potenciales limitantes burocráticas y así atenuar las posibles afectaciones.	Porcentaje de afectación anticipada	2023	85%
		2024	95%

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Tecnología e Innovación

Tabla 33

Metas tecnología e innovación

Estrategia	Indicador	Meta	
Garantizar la calidad del servicio de la empresa en los procesos del área administrativa y operativa con la implementación de nuevas tecnologías en búsqueda de innovación y mejora continua	Porcentaje de procesos y sistemas mejorados.	2023	50%
		2024	60%
Lograr la normalización y sistematización de los procesos para la empresa y productores a través de capacitaciones para el ámbito de emprendimiento empresarial sobre nuevas tecnologías agropecuarias	Porcentaje de actividades de capacitación y actualización al personal y productores	2023	65%
		2024	80%
Mejorar los procesos y sistemas críticos relacionado al agricultor local por medio de la gestión efectiva del riesgo y la implementación de las nuevas tecnologías para impulsarlos en su desarrollo	Medidas de mitigación e implementación de tecnologías realizadas	2023	70%
		2024	80%

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Desarrollo de Proyectos**Tabla 34**

Metas desarrollo de proyectos

Estrategia	Indicador	Meta	
Plantear la ejecución de los proyectos de subasta y matadero que vayan a brindar ventas significativas y desarrollo de la producción agropecuaria de la zona, en concordancia con lo establecido por la Junta Directiva, el Plan Estratégico y el Plan de Trabajo del CACBA.	Porcentaje de ejecución de proyectos.	2023	60%
		2024	67%
		2025	75%
Garantizar que la Feria del Productor sea un espacio adecuado para productores y productoras del CACBA aprovechando el espacio disponible para la expansión y asentamiento de la feria del Productor.	Espacios distribuidos con los parámetros de calidad establecidos para los productos del CACBA.	2023	70%
		2024	80%
		2025	90%
Brindar espacios adicionales para el acopio de productos excedentes de las ventas de la Feria del Productor y del CACBA	Porcentaje de espacio requerido para productos excedentes	2023	5%
		2024	10%

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Responsabilidad Social

Tabla 35

Metas responsabilidad social

Estrategia	Indicador	Meta	
Contribuir al desarrollo económico y social con operaciones seguras y productos de calidad impulsando el proyecto de la construcción de un mercado regional	Porcentaje de avance del proyecto de mercado regional	2023	75%
		2024	80%
		2025	85%
Contribuir de manera efectiva a la diversificación de la producción según las buenas prácticas agrícolas protegiendo el medio ambiente.	Porcentaje de diversificación de productos.	2023	10%
		2024	20%
Fomentar el acompañamiento social a los clientes para dar respuesta a potenciales afectaciones climáticas y contaminaciones hídricas.	Niveles de reducción de afectaciones por fenómenos naturales	2023	80%
		2024	90%

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Iniciativas Estratégicas

Se presentan las iniciativas estratégicas que nacen a partir de las estrategias plateadas anteriormente, las cuales se componen de una serie de actividades según las metas, fecha inicio y final de la actividad, presupuesto y responsable.

Perspectiva Organización y Finanzas

Tabla 36

Iniciativas organización y finanzas POF-01

Actividades	1. Convivios trimestrales 2.Sesiones semanales de retroalimentación
Fecha de Inicio	01/10/2023
Fecha Final	01/10/2024
Presupuesto	Ø200,000.00
Responsables	Personal administrativo CACBA

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA

Tabla 37

Iniciativas organización y finanzas POF-02

Actividades	1.Identificar las necesidades de capacitación que tienen los colaboradores y productores. 2. Realizar cotización del costo o disponibilidad de capacitación. 3. Coordinar posibles fechas para ejecutar capacitaciones. 4. Desarrollar las capacitaciones
Fecha de Inicio	01/10/2023
Fecha Final	01/10/2025
Presupuesto	Ø400,000.00

Responsables	Gerente /Junta directiva
---------------------	--------------------------

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 38

Iniciativas organización y finanzas POF-03

Actividades	1. Involucramiento con mayores entidades bancarias.
--------------------	---

Fecha de Inicio	01/10/2023
------------------------	------------

Fecha Final	01/10/2025
--------------------	------------

Presupuesto	¢45,000,000.00
--------------------	----------------

Responsables	Gerente /Junta directiva
---------------------	--------------------------

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 39

Iniciativas organización y finanzas POF-04

Actividades	1. Gestionar efectivamente el flujo de caja. 2. Validar con la junta directiva el portafolio de proyectos de inversión
--------------------	---

Fecha de Inicio	01/10/2023
------------------------	------------

Fecha Final	01/04/2025
--------------------	------------

Presupuesto	Ø250,000.00
--------------------	-------------

Responsables	Contabilidad/Junta Directiva
---------------------	------------------------------

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Mercadeo y Comercialización

Tabla 40

Iniciativas mercadeo y comercialización PMC-01

Actividades	1.Acompañamiento a los productores en su manejo de cultivos 2.Realizar encuestas a los clientes
--------------------	--

Fecha de Inicio	01/10/2023
------------------------	------------

Fecha Final	01/10/2024
--------------------	------------

Presupuesto	Ø300,000.00
--------------------	-------------

Responsables	Personal Administrativa del CACBA
---------------------	-----------------------------------

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 41*Iniciativas mercadeo y comercialización PMC-02*

Actividades	1.Posicionarse en los medios tradicionales de la zona 2.Realizar estudios para buscar mercados en que incursionar.
Fecha de Inicio	01/10/2023
Fecha Final	01/10/2025
Presupuesto	Ø1,000,000.00
Responsables	Gerente/Junta directiva

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 42*Iniciativas mercadeo y comercialización PMC-03*

Actividades	1.Asesorar y acompañar a los productores para la incursión de nuevos cultivos en sus tierras.
Fecha de Inicio	01/10/2023
Fecha Final	01/12/2024
Presupuesto	Ø500,000.00
Responsables	Gerente/Junta directiva

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Coordinación Interinstitucional

Tabla 43

Iniciativas coordinación interinstitucional PCI-01

Actividades	1. Reunión con UNA, UCR, UTN para estudio de campo. 2. Pactar convenios de intereses.
Fecha de Inicio	01/10/2023
Fecha Final	01/10/2024
Presupuesto	€250,000.00
Responsables	Personal administrativo del CACBA

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 44

Iniciativas coordinación interinstitucional PCI-02

Actividades	1. Reuniones con el gobierno local. 2. Comunicación de iniciativas con la junta directiva.
Fecha de Inicio	01/10/2023
Fecha Final	01/10/2025
Presupuesto	€100,000.00

Responsables	Gerente
---------------------	---------

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 45

Iniciativas coordinación interinstitucional PCI-03

Actividades	1. Reuniones periódicas con el CNP. 2. Escuchar inconformidades mediante sesiones con afiliados
Fecha de Inicio	01/10/2023
Fecha Final	01/10/2024
Presupuesto	¢200,000.00
Responsables	Gerente/Junta Directiva

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 46

Iniciativas coordinación interinstitucional PCI-04

Actividades	1. Establecer un plan de contingencia ante cambios políticos
Fecha de Inicio	01/10/2023
Fecha Final	01/04/2024

Presupuesto	Ø350,000.00
--------------------	-------------

Responsables	Personal administrativo del CACBA
---------------------	-----------------------------------

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Tecnología e Innovación

Tabla 47

Iniciativas Tecnologías e Innovación PTI-01

Actividades	1. Sesiones de investigación de nuevas tecnologías.
--------------------	---

Fecha de Inicio	01/10/2023
------------------------	------------

Fecha Final	01/04/2024
--------------------	------------

Presupuesto	Ø200,000.00
--------------------	-------------

Responsables	Junta directiva / Gerente General / Administrador
---------------------	---

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 48*Iniciativas tecnológicas e innovación PTI-02*

Actividades	1. Brindar capacitaciones orientadas a la innovación y desarrollo agropecuario.
Fecha de Inicio	01/11/2023
Fecha Final	01/05/2024
Presupuesto	Ø500,000.00
Responsables	Gerente General / Administrador

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 49*Iniciativas tecnológicas e innovación PTI-03*

Actividades	1. Establecer un plan de contingencia enfocado a la gestión efectiva del riesgo.
Fecha de Inicio	01/11/2023
Fecha Final	01/04/2024
Presupuesto	Ø200,000.00
Responsables	Gerente General / Administrador

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Desarrollo de Proyectos

Tabla 50

Iniciativas desarrollo de proyectos PDP-01

Actividades	1. Plantear planes de viabilidad para proyectos de interés comunitario.
Fecha de Inicio	01/10/2023
Fecha Final	01/10/2025
Presupuesto	Ø1,000,000.00
Responsables	Junta directiva / Gerente General / Administrador

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 51

Iniciativas desarrollo de proyectos PDP-02

Actividades	1. Crear planos y propuestas para el aprovechamiento de los espacios en el CACBA
Fecha de Inicio	01/10/2023
Fecha Final	01/10/2025
Presupuesto	Ø500,000.00

Responsables Junta directiva / Gerente General / Administrador

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 52

Iniciativas desarrollo de proyectos PDP-03

Actividades	1. Crear planos y propuestas para el aprovechamiento de los espacios del centro de acopio.
Fecha de Inicio	01/10/2023
Fecha Final	01/10/2024
Presupuesto	¢250,000.00
Responsables	Junta directiva / Gerente General / Administrador

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Responsabilidad Social

Tabla 53

Iniciativas responsabilidad social PRS-01

Actividades	1. Plantear plan de viabilidad y factibilidad para el proyecto en cuestión. 2. Sesiones comunitarias para retroalimentación y unión local.
Fecha de Inicio	01/01/2024
Fecha Final	01/12/2026

Presupuesto	Ø1,500,000.00
Responsables	Junta directiva / Gerente General / Administrador

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 54

Iniciativas responsabilidad social PRS-02

Actividades	1. Plantear sesiones de estudio para la incursión de nuevos productos, de manera sostenible. 2.Acompañamiento a los productores en el campo
Fecha de Inicio	01/10/2023
Fecha Final	01/10/2024
Presupuesto	Ø300,000.00
Responsables	Gerente General / Administrador / Comisión de investigación y Desarrollo

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tabla 55

Iniciativas responsabilidad social PRS-03

Actividades	1. Establecer un plan de contingencia enfocado a la mitigación del riesgo que suponen las afectaciones naturales.
Fecha de Inicio	01/10/2023

Fecha Final	01/06/2024
--------------------	------------

Presupuesto	€250,000.00
--------------------	-------------

Responsables	Comisión de investigación y Desarrollo
---------------------	--

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Plan Operativo

A continuación, se presenta el plan operativo en forma de resumen realizado al Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires, este se compone de objetivos, estrategias, indicadores, fórmulas para medir cada indicador, metas, actividades, fechas iniciales y finales de las actividades, presupuesto y responsables

Perspectiva Organización y Finanzas

Tabla 56

Plan Operativo Organización y Finanzas

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE BUENOS AIRES									
OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	FÓRMULA	META	ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
Organización y Finanzas									
Fortalecer la estructura organizativa y financiera del CACBA mediante acciones estratégicas que mejoren su capacidad de autogestión.	Generar un ambiente laboral apropiado y alivianar la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos de la organización	Nivel de satisfacción de los colaboradores.	Colaboradores satisfechos/ Total de colaboradores*100	Contar con equipo de trabajo con gran compromiso y empoderados	1. Convivios trimestrales 2.Sesiones semanales de retroalimentación	01/10/2023	01/10/2024	€200,000.00	Personal administrativo CACBA
	Realizar una reestructuración en el programa de capacitaciones para aumentar las capacidades y habilidades de los colaboradores y productores	Porcentaje de colaboradores y productores capacitados	Colaboradores y productores capacitados/Total del productores y colaboradores *100	Lograr capacitar un 95% de los colaboradores y productores	1. Identificar las necesidades de capacitación que tienen los colaboradores y productores. 2. Realizar cotización del costo o disponibilidad de capacitación. 3. Coordinar posibles fechas para ejecutar capacitaciones. 4. Desarrollar las capacitaciones	01/10/2023	01/10/2025	€400,000.00	Gerente /Junta directiva

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE BUENOS AIRES

ESTRATEGIA	INDICADOR	FÓRMULA	META	ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
Organización y Finanzas								
Mejorar el control en el área financiera de la empresa para optar con mayor facilidad a créditos en entidades bancarias.	Índice de Endeudamiento	Pasivo total/Activo total	Buscar ser sostenible financieramente en un 85% con fondos generados	1. Involucramiento con mayores entidades bancarias.	01/10/2023	01/10/2025	€45,000,000.00	Gerente /Junta directiva
Procurar el buen financiamiento de los proyectos de inversión con el propósito de contar con los recursos en el momento oportuno.	Financiamiento oportuno de inversiones. Porcentaje de ejecución presupuestaria de inversiones.	Monto de financiamiento obtenido a tiempo/monto de financiamiento total*100 Inversión presupuestaria ejecutada/inversión presupuestaria total*100	Lograr un 100% de efectividad en la ejecución de las inversiones	1.Gestionar efectivamente el flujo de caja. 2. Validar con la junta directiva el portafolio de proyectos de inversión	01/10/2023	01/04/2025	€150,000.00	Contabilidad/Junta Directiva

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Mercadeo y Comercialización

Tabla 57

Plan Operativo Mercadeo y Comercialización

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE BUENOS AIRES									
OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	FÓRMULA	META	ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
Mercadeo y Comercialización									
Garantizar la satisfacción de las expectativas y requerimientos de los clientes directos e indirectos a través de mercados estables para una comercialización eficiente.	Lograr la satisfacción de los clientes directos e indirectos, mediante el abastecimiento de productos y servicios con valor agregado con el fin de aprovechar la oportunidad de captar nuevos clientes y satisfacer la demanda en la zona.	Nivel de calidad en el servicio al cliente Porcentaje de satisfacción de la demanda	Porcentaje ponderado de cumplimiento del parámetro de calidad/Total de parámetros*100 Encuesta	Alcanzar el 90% de nivel de calidad en el servicio al cliente	1.Acompañamiento a los productores en su manejo de cultivos 2.Realizar encuestas a los clientes	01/10/2023	01/10/2024	€300,000.00	Personal Administrativa del CACBA
	Consolidar el posicionamiento del CACBA mediante el ingreso a nuevos mercados entregando una oferta de valor a los clientes directos,	Nivel de posicionamiento para clientes directos, indirectos y beneficiarios	Cantidad de clientes con el posicionamiento esperado/Total de clientes evaluados*100	Generar la apertura a nuevos mercados en la zona	1.Posicionarse en los medios tradicionales de la zona 2.Realizar estudios para buscar mercados en que incursionar.	01/10/2023	01/10/2025	€1,000,000.00	Gerente/Junta directiva

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE BUENOS AIRES

ESTRATEGIA	INDICADOR	FÓRMULA	META	ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	PRESUPUESTO	RESPNSABLES
Mercadeo y Comercialización								
indirectos y beneficiarios.								
Aprovechar la experiencia con que se cuenta en el mercado para fortalecer el contrato con el CNP e incentivar a los productores a cultivar los productos más demandados de la zona	Demanda de producción	Productos incentivados/T otal de productos demandados en la zona*100	Impulsar al máximo la producción de nuevos cultivos	1.Asesorar y acompañar a los productores para la incursión de nuevos cultivos en sus tierras.	01/10/2023	01/12/2024	Ø500,000.00	Gerente/Junta directiva

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Coordinación Interinstitucional

Tabla 58

Plan Operativo Coordinación Interinstitucional

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE BUENOS AIRES									
OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	FÓRMULA	META	ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
Coordinación Interinstitucional									
Establecer alianzas estratégicas a través de la coordinación interinstitucional para la gestión de recursos buscando el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores y productoras del CACBA.	Utilizar el apoyo constante de las entidades gubernamentales para coordinar con universidades e instituciones para alcanzar los objetivos.	Porcentaje programas de interés realizados	Programas de interés realizados/Total de programas planteados*100	Alcanzar el 90% de los programas de interés planteados con las entidades	1. Reunión con UNA, UCR, UTN para estudio de campo. 2. Pactar convenios de intereses.	01/10/2023	01/10/2024	€250,000.00	Personal administrativo del CACBA
	Garantizar el apoyo político de actores clave para la aprobación e implementación efectiva de recursos que mejore la efectividad de las operaciones y potencie el impacto social del CACBA.	Porcentaje de iniciativas aprobadas	Iniciativas aprobadas/Iniciativas propuestas*100	Conseguir la aprobación del 90% de las iniciativas pactadas	1.Reuniones con el gobierno local. 2. Comunicación de iniciativas con la junta directiva.	01/10/2023	01/10/2025	€100,000.00	Gerente

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE BUENOS AIRES

ESTRATEGIA	INDICADOR	FÓRMULA	META	ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
Coordinación Interinstitucional								
Estrechar relaciones entre el PAI y el CACBA con los clientes para mejorar condiciones de trabajo, erradicando atrasos de pago y la dependencia financiera.	Nivel de comunicación efectiva	Cumplimiento de inconformidades /Total de inconformidades generadas*100	Garantizar el mejoramiento de los tiempos de pago del PAI	1. Reuniones periódicas con el CNP. 2. Escuchar inconformidades mediante sesiones con afiliados	01/10/2023	01/10/2024	€200,000.00	Gerente/Junta Directiva
Aprovechar el apoyo de instituciones para anticipar cambios de políticas en el sector agropecuario y potenciales limitantes burocráticas y así atenuar las posibles afectaciones.	Porcentaje de afectación anticipada	Afectaciones políticas anticipadas/Total de afectaciones*100	Lograr un 95% de efectividad en prevención de afectaciones políticas	1. Establecer un plan de contingencia ante cambios políticos	01/10/2023	01/04/2024	€350,000.00	Personal administrativo del CACBA

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Tecnología e Innovación

Tabla 59

Plan Operativo Tecnología e Innovación

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE BUENOS AIRES									
OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	FÓRMULA	META	ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
Tecnología e Innovación									
Determinar procesos y sistemas simples pero efectivos a través de la tecnología e innovación para el cumplimiento de la visión del CACBA	Garantizar la calidad del servicio de la empresa en los procesos del área administrativa y operativa con la implementación de nuevas tecnologías en búsqueda de innovación y mejora continua	Porcentaje de procesos y sistemas mejorados.	Procesos y sistemas mejorados/Total de procesos y sistemas*100	Lograr una sistematización parcial de los procesos, superior al 60%.	1. Sesiones de investigación de nuevas tecnologías. 2. Asesoramiento ofimático.	01/10/2023	01/04/2024	€200,000.00	Junta directiva / Gerente General / Administrador
	Lograr la normalización y sistematización de los procesos para la empresa y productores a través de capacitaciones para el ámbito de	Porcentaje de actividades de capacitación y actualización al personal y productores	Capacitaciones brindadas/Total de capacitaciones propuestas*100	Poseer un porcentaje de ejecución superior al 75% de las capacitaciones propuestas.	1. Brindar capacitaciones orientadas a la innovación y desarrollo agropecuario.	01/11/2023	01/05/2024	€500,000.00	Gerente General / Administrador

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE BUENOS AIRES

ESTRATEGIA	INDICADOR	FÓRMULA	META	ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
Tecnología e Innovación								
emprendimiento empresarial sobre nuevas tecnologías agropecuarias								
Mejorar los procesos y sistemas críticos relacionado al agricultor local por medio de la gestión efectiva del riesgo y la implementación de las nuevas tecnologías para impulsarlos en su desarrollo	Medidas de mitigación e implementación de tecnologías realizadas	Medidas implementadas/Total de medidas propuestas*100	Implementar exitosamente un 80% de las medidas propuestas.	1. Establecer un plan de contingencia enfocado a la gestión efectiva del riesgo.	01/11/2023	01/04/2024	€200,000.00	Gerente General / Administrador

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Desarrollo de Proyectos

Tabla 60

Plan Operativo Desarrollo de Proyectos

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE BUENOS AIRES									
OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	FÓRMULA	META	ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
Desarrollo de Proyectos									
Impulsar proyectos agropecuarios que brinden desarrollo a la zona y mayores espacios para que los productores comercialicen sus productos	Plantear la ejecución de los proyectos de subasta y matadero que vayan a brindar ventas significativas y desarrollo de la producción agropecuaria de la zona, en concordancia con lo establecido por la Junta Directiva, el Plan Estratégico y el Plan de Trabajo del CACBA.	Porcentaje de ejecución de proyectos.	Proyectos ejecutados/Total de proyectos propuestos*100	Desarrollar exitosamente un 75% de los proyectos propuestos.	1. Plantear planes de viabilidad para proyectos de interés comunitario.	01/10/2023	01/10/2025	€1,000,000.00	Junta directiva / Gerente General / Administrador

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE BUENOS AIRES

ESTRATEGIAS	INDICADOR	FÓRMULA	META	ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
Desarrollo de Proyectos								
Garantizar que la Feria del Productor sea un espacio adecuado para personas productoras del CACBA aprovechando el espacio disponible para la expansión y asentamiento de la feria del Productor.	Espacios distribuidos con los parámetros de calidad establecidos para los productos del CACBA.	Espacios requeridos/Espacio total en la propiedad*100	Aprovechamiento del 90% del espacio total de la propiedad.	1. Crear planos y propuestas para el aprovechamiento de los espacios en el CACBA	01/10/2023	01/10/2025	€500,000.00	Junta directiva / Gerente General / Administrador
Brindar espacios adicionales para el acopio de productos excedentes de las ventas de la Feria del Productor y del CACBA	Porcentaje de espacio requerido para productos excedentes	Porcentaje de espacio requerido para productos excedentes/Total de espacio disponible*100	Destinar un 10% del total del espacio disponible, para el acopio de productos excedentes.	1. Crear planos y propuestas para el aprovechamiento de los espacios del centro de acopio.	01/10/2023	01/10/2024	€250,000.00	Junta directiva / Gerente General / Administrador

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Perspectiva Responsabilidad Social**Tabla 61****Plan Operativo Responsabilidad Social**

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE BUENOS AIRES									
OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	FÓRMULA	META	ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
Responsabilidad Social									
Promover el desarrollo económico y social a través de acciones que satisfagan las necesidades de los consumidores orientadas al bien común	Contribuir al desarrollo económico y social con operaciones seguras y productos de calidad impulsando el proyecto de la construcción de un mercado regional	Porcentaje de avance del proyecto de mercado regional	Project	Planeación y aprobación del proyecto de la construcción de un mercado regional.	1. Plantear plan de viabilidad y factibilidad para el proyecto en cuestión. 2. Sesiones comunitarias para retroalimentación y unión local.	01/01/2024	01/12/2026	€1,500,000.00	Junta directiva / Gerente General / Administrador
	Contribuir de manera efectiva a la diversificación de la producción según las buenas prácticas agrícolas protegiendo el medio ambiente.	Porcentaje de diversificación de productos.	Productos nuevos incursionados/Total de productos comercializados*100	Conseguir una incursión del 20% de productos nuevos, en relación al inventario existente.	1. Plantear sesiones de estudio para la incursión de nuevos productos, de manera sostenible. 2. Acompañamiento a los productores en el campo	01/10/2023	01/10/2024	€300,000.00	Gerente General / Administrador / Comisión de Investigación y Desarrollo

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE BUENOS AIRES

ESTRATEGIA	INDICADOR	FÓRMULA	META	ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
Responsabilidad Social								
Fomentar el acompañamiento social a los clientes para dar respuesta a potenciales afectaciones climáticas y contaminaciones hídricas.	Niveles de reducción de afectaciones por fenómenos naturales	Afectaciones naturales mitigadas/Total de afectaciones surgidas*100	Lograr un 90% de efectividad en prevención de afectaciones por fenómenos naturales.	1. Establecer un plan de contingencia enfocado a la mitigación del riesgo que suponen las afectaciones naturales.	01/10/2023	01/06/2024	€250,000.00	Comisión de Investigación y Desarrollo

Nota. Elaboración propia con información obtenida del CACBA.

Tomando en cuenta el plan operativo plasmado anteriormente, se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones para cada perspectiva del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires.

Conclusiones

- Considerando el punto de vista de la perspectiva organización y finanzas se analiza la satisfacción y capacitación continua de los colaboradores de la empresa, esto tomando en consideración el constante cambio en el mercado y la actualización empresarial que deben contar. Además, las acciones a tomar para la búsqueda de financiamiento e inversión con las entidades bancarias para ejecutar los proyectos que se planteen.
- Lo que respecta a la perspectiva mercadeo y comercialización, presenta la gran importancia de garantizar la calidad en el servicio al cliente y el posicionamiento que debe mantener el CACBA en la región, todo esto buscando satisfacer las necesidades y demanda para los clientes. El contar con la búsqueda de nuevos mercados y el impulso que se brinde a los productores locales, es un empujón para alcanzar la diferenciación requerida.
- Para la perspectiva de coordinación interinstitucional, el centro agrícola como método de fortalecimiento regional y de desarrollo debe gestionar de manera correcta el entablar relaciones Interinstitucionales que resulten en beneficio recíproco y sea sinónimo de un mejor manejo de recursos para la búsqueda de mejores condiciones de vida para los productores involucrados en su accionar.
- La perspectiva de tecnología e innovación busca el cumplimiento de la visión planteada en la filosofía empresarial del centro agrícola, se debe precisar un involucramiento profundo en temas de innovación y desarrollo a partir de las herramientas tecnológicas que van surgiendo con los pasos de los años, siendo la adaptación junto al mejoramiento continuo la clave del éxito empresarial y los resultados deseados.

- Acerca de la perspectiva de desarrollo de proyectos se busca fomentar aquellos que beneficien al sector de Buenos Aires, los cuales aporten a su desarrollo. De esta manera se plantea apoyar a los productores locales brindándoles mejores espacios donde puedan comercializar sus productos y para visualizar el avance o el cumplimiento de lo que se quiere alcanzar, se mide el porcentaje de ejecución de proyectos, la obtención de mejores instalaciones para los productores y mayores espacios para productos excedentes.
- Para que la institución asuma su responsabilidad social en el sector de Buenos Aires se plantea como objetivo promover el desarrollo económico y social por medio de actividades que cubran las necesidades de los consumidores locales, con el propósito de impulsar la construcción de un mercado regional con mejores condiciones en beneficio de los productores como a los clientes, ser partícipes de la diversificación de la producción y acompañar a los agricultores locales para mitigar posibles afectaciones por fenómenos naturales.

Recomendaciones

- En la perspectiva de organización y finanzas se recomienda introducir un programa de capacitaciones al igual que un seguimiento para fomentar el crecimiento integral de los colaboradores y productores afiliados al centro agrícola, en busca de aumentar la fidelidad junto al empoderamiento de los actores. Así mismo, la implementación para mejorar el control de las finanzas de la organización para así aumentar la efectividad en las acciones financieras establecidas.
- Tomando en cuenta la perspectiva de mercadeo y comercialización se recomienda incursionar en nuevos mercados para aumentar el alcance de las operaciones del centro agrícola y aumentar la cartera de productos disponibles, ya sea con proveedores o suplirlos internamente para contar con la diferenciación de disponibilidad tomando en

cuenta los tiempos de entrega de estos. También tener estrategias de fidelización y conocimiento del cliente para formular procedimientos en función de un mayor acompañamiento a los productores para así mejorar la calidad del producto comercializado.

- Respecto a la coordinación interinstitucional, se recomienda al CACBA el planteamiento de programas intensivos con Universidades para generar nuevos conocimientos y abrirse a un panorama más amplio de opiniones de interés. Por otra parte, es necesario restablecer condiciones con el CNP para aplacar las inconformidades existentes.
- En el ámbito de tecnologías e innovación, se determina crucial la exploración de nuevos sistemas y tecnologías buscando la manera en que se puedan adaptar al trabajo diario del centro agrícola, por lo que se recomienda invertir en asesoramiento ofimática que permita sistematizar procesos para lograr aumentar la eficiencia en la labor de los colaboradores. Así también, es recomendable involucrar a los productores locales en nuevos métodos y sistemas innovadores que puedan ayudar a sus emprendimientos con el fin de que se vean reflejados de manera externa en beneficio para la región.
- En la perspectiva de desarrollo de proyectos se le recomienda a la institución que logren desarrollar la mayoría de los proyectos que se planteen, aprovechar al máximo el espacio de la propiedad incrementando el área de las instalaciones ya existentes para la feria del productor y destinar todo el espacio posible del centro de acopio para productos excedentes de dicha feria, esto con el fin de mejorar el servicio que brinda el centro agrícola a los productores como participe del desarrollo cantonal.
- Como recomendación para la responsabilidad social, se sugiere a la organización luchar por la aprobación de la construcción del mercado regional que tanto bien le hará a la localidad de Buenos Aires, incursionar en productos nuevos que no existen en el inventario actual, por último, mitigar en su totalidad las posibles afectaciones por

fenómenos naturales que puedan impactar a la producción de los agricultores de la localidad.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, S. (2011). *Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*.
file:///C:/Users/PC/Downloads/Los_diagramas20190920-8696-u4r0qz-with-cover-page-v2.pdf
- Aguirre, R. (2014). *Mejora Continua. Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción Tamaulipas*. <http://www.cmicvictoria.org/wpcontent/uploads/2012/06/GU%C3%8DA-MEJORA-CONTINUA.pdf>
- Alban, M., Vizcaino, G., y Tinajero, F. (2017). *La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior*. UTCIENCIA.
- Alonso, S., y Leiva, C. (2019). Competitividad empresarial en Costa Rica: un enfoque multidimensional competitividad empresarial. *Scielo*. 13(3).
https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165933592019000300028
- Alonso, M. (18 de noviembre de 2022). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas*. Asana. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 1*. 4(8), 1-2.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>
- Andrade, A. (22 de enero de 2022). *Importancia de establecer metas para tu negocio*. Elite Online Media. <https://www.eliteonlinemedia.com/es/blog/importancia-metas-negocio>
- Anzola, S. (2001). *Administración de pequeñas empresas*. MacGraw Hill.
- Aróvalo, V. (12 de mayo de 2011). *Análisis Documental (Descripción)*. Mundo Archivístico.
<https://www.mundoarchivistico.com/?menu=articulos&id=270>

- Barquero, J. (2021). *Propuesta de planificación estratégica para el Centro Agrícola Cantonal de San Carlos correspondiente al periodo 2021-2025*. Universidad de Costa Rica.
<http://repo.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/16546/1/46298.pdf>
- Barrantes, R. (2007). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo y cualitativo*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Bergen, A., y While, A. (2000). *A case for case studies: exploring the use of case study design in community nursing research*. Journal of Advanced Nursing.
- Betancourt, D. (16 de agosto de 2016). *Diagrama de Causa y efecto (Ishikawa) como herramienta de calidad*. Ingenio Empresa. www.ingenioempresa.com/diagrama-causa-efecto.
- Betancourt, D. (01 de septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Ingenio Empresa. www.ingenioempresa.com/analisis-pestel
- Botin, R. (03 de octubre de 2021). *Aprende a diseñar un modelo Canvas*. Shopify.
<https://www.shopify.com/es/blog/como-hacer-una-buena-presentacion-digital-del-plan-de-negocio-con-el-modelo-canvas>
- Calderón, P. (2022). *Tecnologías de la información y comunicación (TIC's) y pobreza en américa latina, periodo 2005-2019*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba, Ecuador]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/10273>
- Carmona-De Ríos, C. (2018). *¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones?* *Revista Científica Anfibios*, 1(1), 71-79.
<https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n1.20>

- Carranza, A. (12 de septiembre de 2023). *Haz un diagnóstico empresarial y descubre si tu empresa está preparada para los desafíos*. Crehana.
<https://www.crehana.com/blog/desempeno/diagnostico-empresarial/>
- Casas, R., Vargas, J., y Almanza, R. (2017). Adaptación del modelo Canvas como herramienta competitiva para las pymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán. *Libre Empresa*, 14(2), 83–103. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2017v14n2.3034>
- Castro, J. (02 de septiembre de 2021). *6 Consejos para aumentar la rentabilidad de una empresa*. Corponet. https://www.google.com/amp/s/blog.corponet.com/6-consejos-para-aumentar-la-rentabilidad-de-tu-empresa%3fhs_amp=true
- Castro, J. (15 de septiembre de 2022). Indicadores de gestión: la base del éxito en las empresas. Corponet. <https://blog.corponet.com/indicadores-de-gestion-la-base-del-exito-en-las-empresas>
- Centro Agrícola Cantonal de Esparza. (2013). *Los Centros Agrícolas Cantonales*.
<https://centroagricolaesparza.wordpress.com/2013/05/30/loscentrosagricolas-cantonales/>
- Cerdas, M. (2023). Inflación en Costa Rica sigue en descenso, en febrero fue de 5,58% en la variación interanual. *El Financiero*.
<https://www.google.com/amp/s/www.elfinancierocr.com/finanzas/inflacion-en costa-rica-sigue-en-descenso en/72YX3GDJ45D6FHXE6HT5AM3IQA/story/%3foutputType=amp-type>
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2004). *La estrategia del océano azul*. Harvard Business Review. https://wjegarcia.weebly.com/uploads/8/0/1/8/8018241/estrategias_oceano_azul.pdf

- Chavarría, H. (07 de julio de 2021). El ABC del Régimen Especial Agropecuario. *La Republica.net*. <https://www.larepublica.net/noticia/el-abc-del-regimen-especial-agropecuario>
- Chirinos, C. (2011). *Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul*. Universidad de Lima.
- Chirinos-Cuadros, C. R., & Rosado-Samaniego, J. F. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*, 34(034), 165-174.
<https://doi.org/10.26439/ing.ind2016.n034.1342>
- Cimatic. (18 de noviembre de 2022). *Reducción de costos*. <https://cimatic.com.mx/reduccion-de-costos/>
- Cordero, C. (10 de mayo 2012). ¿Qué es (y cómo) crear valor en una empresa? *El Financiero*.
<https://www.elfinancierocr.com/pymes/que-es-y-como-crear-valor-en-una-empresa/6SQZY5JDURE53L6RW35LE22FKM/story/>
- Corrales, J. (29 de abril de 2020). *Rock Content. Conoce las estrategias de 10 empresas hispanas y las lecciones que aportan al mundo del Marketing*. Rockcontent.
<https://rockcontent.com/es/blog/estrategias-de-empresas-hispanas/>
- Cortés, L. (09 de enero de 2018). ¿Qué es un ingreso en contabilidad? Siigo.
<https://www.siigo.com/blog/contador/que-es-un-ingreso-en-contabilidad/>
- Cousin, K. (2020). El surgimiento de las pymes en costa rica desde una perspectiva histórico-económica (1950-2018). *Revista de Ciencias Sociales, Universidad de Costa Rica*, 3(169). <https://www.redalyc.org/journal/153/15365453003/html/>
- Creswell, J. (2012). *Educational research. Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. [investigación educativa. Planeación, conducción y evaluación en investigación cuantitativa y cualitativa]. (4ª ed.): Pearson. <https://goo.gl/tNzcbu>

- Da Silva, D. (13 de diciembre de 2022). *La estrategia del océano azul: competitividad desde la innovación*. Blog de Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/oceano-azul-estrategia/>
- Delgado, G. (13 de enero de 2023). *Elecciones municipales 2024*. Panorama digital. <https://www.google.com/amp/s/www.panoramadigital.co.cr/amp/elecciones-municipales-2024/>
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad la salida de la crisis (1° ed.)*. Díaz de Santos. <https://cupdf.com/document/deming-calidad-productividad-y-competitividad-la-salida-de-la-crisis.html?page=1>
- Díaz, C. (2017). *Gestión de la cadena de abastecimiento*. Bogotá: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina. [Archivo PDF]. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1335/Gestión%20de%20la%20Cadena%20de%20Abastecimiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dolezal, A, Majano, A, Ochs, A, Palencia, R. (2013). *La Ruta hacia el Futuro para la Energía Renovable en Centroamérica*. Researchgate.net. [Archivo PDF]. https://www.researchgate.net/profile/Alexander-Ochs/publication/303811457_La_Ruta_hacia_el_Futuro_para_la_Energia_Renovable_en_Centroamerica_Evaluacion_de_la_Situacion_Actual_Mejores_Practicas_Analisis_de_Brechas/links/58aebd4ca6fdcc6f03f0cf61/La-Ruta-hacia-el-Futuro-para-la-Energia-Renovable-en-Centroamerica-Evaluacion-de-la-Situacion-Actual-Mejores-Practicas-Analisis-de-Brechas.pdf
- Domínguez, J. (2004). *Estudio diagnóstico para determinar los problemas principales que tiene la constructora de infraestructura hidráulica en obra rural en el Estado de Hidalgo* [Tesis de grado, Instituto Tecnológico de la construcción]. A.C.

- Elgar, T., y Smith, C. (1994). *Global Japanization: The Transnational Transformation for the Labour Process*. Routledge.
- Evans, E. (2018). *Entendiendo las tasas de cambio*. Edis.
<https://edis.ifas.ufl.edu/publication/FE572>
- Fernández, E. (26 de abril de 2019). *¿Qué es un proyecto productivo?* Engormix.
<https://www.engormix.com/ganaderia-carne/articulos/que-proyecto-productivo-t43437.htm>
- Fernández-Balbuena, G. (2007). Reflexiones sobre la planificación estratégica. *Revista de Economía y Derecho*.
- Ferreira, D. (2015). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. Universidad Piloto de Colombia. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107).
<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252>
- Flores, A. (04 de enero de 2022). *¿Cómo hacer un perfil de empresa? ¡Impresiona a tus clientes en tus redes favoritas!* Crehana.
<https://www.crehana.com/blog/negocios/como-crear-perfil-empresa/>
- Flores, L. (2018). *Importancia de la planificación estratégica en la organización*.
<https://luisfloresguerra.com/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-la-organizacion/>
- Foster, P., Gomm, R., y Hammersley, M. (2000). *Case studies as spurious evaluations: the example of research on education inequalities*. *British Journal of Educational Studies*.
- Fuente, O. (08 de marzo de 2022). *Qué es análisis PESTEL: Ejemplos y Plantilla para elaborarlo*. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-analisis-pestel-digital-business/>

- García, G. (15 de febrero de 2021). *Uso de drones en la agricultura: beneficios para el campo*. Thefoodtech. <https://thefoodtech.com/seguridad-alimentaria/uso-de-drones-en-la-agricultura-beneficios-para-el-campo/>
- García, T. (2003). *El Cuestionario Como Instrumento de Investigación/Evaluación*. Univsantana. http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- Gerstein, S. (1996). *Pensamiento estratégico*, En: GERSTEIN, M. S. Encuentro con la tecnología. Estrategias y cambios en la era de la información. http://www.oocities.org/es/ycnucette_l/plan/LocalesT2/2HT2.pdf
- Gilgun, J. (1994). *A case for case studies in social work research*. Social work.
- Gitman, L. (1997). *Fundamentos de administración financiera*. Editorial OUP Harla México, S.A.
- Gluck, F., Kaufman, S., y Walleck, S. (1980). *Strategic Management for Competitive Advantage*. Harvard Business Review.
- González, A. (2018). *La importancia de la educación en la sociedad*. Steemit. <https://steemit.com/spanish/@angelgonzalez/la-importancia-de-la-educacion-en-la-sociedad>
- Grajales, T. (2000). *Tipos de Investigación*. IHMC Public Cmaps. <https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf>
- Hernández, R., Fernández C., y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Herrero, A. (2018) *Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing*. Titular. <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing#:~:text=Porter%20describe%20tres%20estrategias%20competitivas,diferenciaci%C3%B3n%20y%20segmentaci%C3%B3n%20de%20mercado>

Higuita, Y. (27 de octubre de 2017). *Las herramientas de planeación*. SlideShare.

<https://es.slideshare.net/yurley88/las-herramientas-de-planeacin>

Humble, J. (1972). *Management by Objectives*. Associated British Pathe.

INEC. (2014). *VI Censo Nacional Agropecuario*.

https://admin.inec.cr/sites/default/files/media/reagropeccenagro2014-ti-006_6.pdf

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

Brus. [Archivo PDF]. <https://www.inder.go.cr/buenos-aires-coto-brus/Caracterizacion-BuenosAires-CotoBrus.pdf>

Instituto de Desarrollo Rural. (2021). *Plan de desarrollo Rural territorial 2022-2027*. [Archivo

PDF]. <https://www.inder.go.cr/buenos-aires-coto-brus/PDRT-Buenos-Aires-Coto-Brus.pdf>

Instituto Meteorológico Nacional. (s.f.). *Programa de cambio climático*.

<http://cglobal.imn.ac.cr/index.php/cambio-climatico/2344/>

Jama, V. (2019). *Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI*. DOI:

10.23857/fipcaec.v4i10.37

Jiménez, E. (14 de noviembre de 2013). *Herramientas de la planeación administrativa*.

Gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/herramientas-de-la-planeacion-administrativa/>

Kaplan, R., y Norton, D. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.

Laitón, S., & López, J. (2018). Estado del arte sobre las problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *EAN*, 163-179.

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2056>

Ley 7932 de 1999. Reforma integral de la Ley de Centros Agrícolas Cantonales del MAG. 28 de Octubre de 1999. Gaceta N° 225.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=42472&nValor3=44773&strTipM=TC#ddown

Ley 9036 de 2012. Transforma el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) y Crea Secretaría Técnica de Desarrollo Rural. 11 de Junio de 2012. Gaceta N° 103.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=72582&nValor3=137793&strTipM=FN

Lobo, K. (26 de septiembre de 2022). *Impacto de la Ley 9635 de Fortalecimiento a las Finanzas Públicas*. Periódico Guanacaste a la Altura.

<https://www.guanacastealaaltura.com/impacto-de-la-ley-9635-de-fortalecimiento-a-las-finanzas-publicas/>

Londoño, P. (14 de septiembre de 2022). *Qué es la matriz BCG y cómo se hace (con ejemplos y plantilla)*. Blog Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-bcg>

Maldonado, P. (2006). *Demografía: Conceptos y técnicas fundamentales*. Plaza y Valdés Editores.

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13,(1), 4-23. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Manzanilla, S. (24 de marzo de 2022) *Análisis FODA: que es y cómo aplicarlo en tu empresa*. RD Station. <https://www.rdstation.com/blog/es/analisis-foda-como-hacerlo/>

Maranto, M., y González, M. (2015). *Fuentes de Información* [Repositorio]. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. [Archivo PDF]. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Martín, J. (09 de julio de 2018). *Aprende a Gestionar tus Ingresos*. Cerem.

<https://m.cerem.pe/blog/aprende-a-gestionar-tus-ingresos>

Martín, P. (2022). *Cuadro de Mando Integral (CMI): qué es y para qué sirve en una empresa*.

Itop.es. <https://www.itop.es/blog/item/cuadro-de-mando-integral-que-es-para-que-sirve-empresa.html>

Martínez, J. (23 de diciembre de 2021). *¿Qué es una patente comercial y cómo calcular su*

valor? Blog Nubox. https://www.google.com/amp/s/blog.nubox.com/empresas/patente-comercial%3fhs_amp=true

May, S. (28 de febrero de 2023). *Hacienda: enero 2023 registró superávit primario de 0.2% del*

PIB. Delfino. <https://delfino.cr/2023/02/hacienda-enero-2023-registro-superavit-primario-de-0-2-del-pib>

Medina, J. (02 de mayo de 2023). *Método Just in time: qué es, orígenes y cómo se aplica*.

Toyota Production System. https://www.google.com/amp/s/blog.toyota-forklifts.es/origenes-just-in-time%3fhs_amp=true

Meneses, J. (2016). *El Cuestionario*. Femrecerca. [Archivo PDF].

<https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>

MIDEPLAN. (2022). *Plan nacional de desarrollo e inversión pública “Rogelio Fernández Güell”*

2023-2026. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. San José, CR: MIDEPLAN, 2022. [Archivo PDF].

<https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/PNDIP%202023-2026%20Main.pdf>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (1984). *Reglamento Ferias Agricultor. Decreto No.*

15862- MAG. [Archivo PDF]. <http://www.mag.go.cr/legislacion/1984/de-15862.pdf>

- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2013). *Reglamento de la Ley de Centros Agrícolas Cantonales, Ley N° 7932 de 28 de octubre de 1999, N° 30629-MTSS-MAG*. [Archivo PDF]. <http://www.mag.go.cr/legislacion/2002/de-30629.pdf>
- Miretti, M., y Rodríguez, F. (2021). *Definición de objetivos, indicadores y metas*. DPI Estrategia. <https://dpiestrategia.com/areas-consultoria/definicion-de-objetivos-indicadores-metas>
- Mogrovejo, R., Mora, A., y Vanhuynegem, P. (2012). *El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*. Organización Internacional del Trabajo. OIT.
- Montaño, N. (26 de febrero de 2020). *¿Qué es y para qué sirve un cuadro de mando?* Ambit – BST. <https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>
- Montero, F. (2016). La brecha social en Costa Rica: Un tema de definición económica, política y social. *Revista Latinoamericana de Derechos Humano*. 27(2), 85-112. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/derechoshumanos/article/download/8936/10531/>
- Montero, F. (16 de agosto de 2016). *TEC acompaña al cantón de Buenos Aires en su planificación y gestión territorial*. TEC. <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2016/08/16/tec-acompana-canton-buenos-aires-su-planificacion-gestion-territorial>
- Mora, A. (01 de febrero de 2023). *UCCAEP pide intervención del Banco Central para frenar la caída en el tipo de cambio del dólar*. Delfinocr. <https://delfino.cr/2023/02/uccaep-pide-intervencion-del-banco-central-para-frenar-la-caida-en-el-tipo-de-cambio-del-dolar>
- Münch , L. (1999). *Fundamentos de Administración*. Trillas

- Muñiz, M. (2010). *Estudios de caso en la investigación cualitativa* [División de estudios de posgrado universidad autónoma de nuevo León]. Facultad de psicología.
https://www.psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf
- Navarro, S. (2001). *Propuesta de un plan maestro de calidad como estrategia empresarial*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Villa Rica, México.
<https://repositorio.unam.mx/contenidos/231466>
- Noriega, D. (12 de diciembre de 2020). *Objetivos de una empresa ¿Qué son los objetivos empresariales?* DiegoNoriega.co
<https://www.google.com/amp/s/diegonoriega.co/objetivos/amp/>
- Novoa, G. (10 de noviembre de 2020). *El proceso de ventas como eje del crecimiento en empresas B2B*. GrowX Agency.
https://www.google.com/amp/s/blog.growxco.com/articulos/proceso-de-ventas-en-empresas-b2b%3fhs_amp=true
- Núñez, E. (16 de marzo de 2023). *Tipos de indicadores de desempeño: 5 métricas y varios ejemplos para medir el éxito de tu empresa*. Crehana.
<https://www.crehana.com/blog/negocios/tipos-de-indicadores-desempeno/>
- OCDE, Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Banco Interamericano de Desarrollo. (2022), *Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe 2022*. OECD Publishing, Paris.
<https://doi.org/10.1787/58a2dc35-en-es>
- Odiorne, G. (1965). *Management by Objectives*. Pitman Publishing Corporation.

- Oliveira, W. (03 de Agosto de 2017). *Entienda en detalle lo que es cuadro de mando integral*. Heflo. <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/que-es-cuadro-mando-integral/>
- O'neal K. (25 de septiembre de 2018). *Sector agropecuario se beneficiará con aplicación del IVA del 1% en la canasta básica*. UCR. <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2018/09/25/sector-agropecuario-se-beneficiara-con-aplicacion-del-iva-del-1-en-la-canasta-basica.html>
- Orozco, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega*. Maestría en Gerencia Empresarial. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. DEUSTO.
- Pernía, J., Sanabria, M. (2021). El manejo integral de plagas y enfermedades en cultivos como una alternativa de compromiso para el cumplimiento de la Responsabilidad Social Ambiental en la agricultura. *Dissertare Revista De Investigación en Ciencias Sociales*, 6(1). <https://revistas.uclave.org/index.php/dissertare/article/view/3170>
- Pineda, J. (s.f.). *Agroindustria*. Encolombia. <https://encolombia.com/economia/agroindustria/agronomia/agroindustria/>
- Poggi, M. (16-18 de noviembre de 2016). *Los talleres participativos y las mesas de trabajo: el testeo de estrategias participativas que reúnen capacidades cognitivas colectivas*. Memoria Académica. [Archivo PDF]. https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8554/ev.8554.pdf
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2009). *La estrategia competitiva*. Ediciones Pirámide.

Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. Areandina.

Presidencia de la República de Costa Rica. (20 de octubre de 2020). *Motor rural: productores de buenos aires reciben primer "crédito en marcha" de la región brunca*. Comunicados. <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2020/10/motor-rural-productores-de-buenos-aires-reciben-primer-credito-en-marcha-de-la-region-brunca/>

Prim, A. (2019). *7 ejemplos de modelos de negocio innovadores que te pueden ayudar*.

Profima. (2018). *Cómo mejorar la rentabilidad de una empresa*.

<https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/34-como-mejorar-la-rentabilidad-de-una-empresa>

Quintal, P. (2021). *Indicadores de desempeño en una empresa: ¿cómo medir el éxito?* Tienda nube. <https://www.tiendanube.com/blog/mx/indicadores-de-desempeno-empresa>

Quintana, A., y Montgomery, W. (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad*. UNMSM.

Riquelme, M. (26 de octubre de 2023). *Administración por objetivos*. Webyempresas.

<https://www.webyempresas.com/administracion-por-objetivos-apo/>

Riveiro, S. (08 de noviembre de 2021). *¿Qué es minimizar los costos?* Yubrain.

<https://www.yubrain.com/economia/minimizar-costos/>

Robert, M. (2003). *El poder del pensamiento estratégico: Asegure mercados, no deje entrar a los competidores*. Libros de Gerencia Resumidos. [Archivo PDF].

<https://www.bqm.com.pe/libros/EI%20poder%20del%20pensamiento%20estrat%C3%A9gico.pdf>

Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*.

Scielo. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185165920110

00300004#:~:text=La%20entrevista%20en%20profundidad%20se,distinguir%20los%20temas%20por%20importancia

Rodrigo, W. (01 de octubre de 2010). *¿Qué es un taller participativo?* Rody Forestal.

<http://rodyforestal.blogspot.com/2010/10/que-es-un-taller-participativo.html>

Rodríguez, A. (2016). *Culturas organizativas, Cuadro de Mando Integral y performance empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas del norte de Portugal* [Tesis Doctoral]. Universidad de Valladolid.

Rodríguez, J. (2022). *Qué es el diagrama de Ishikawa, cómo crearlo y ejemplos*. Blog Hubspot.

<https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa>

Rojas, R. (2007). *Sistema de costos: un proceso para su implementación*. Centro de publicaciones Universidad Nacional de Colombia.

Romagnoli, S. (2007). *Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial*. Fruticultura y diversificación. https://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fy52_collec.pdf

Roncancio, G. (2018). *Cómo elegir los indicadores correctos para su Cuadro de Mando Integral*. Gestión Pensemos.

https://www.google.com/amp/s/gestion.pensemos.com/como-elegir-los-indicadores-correctos-para-su-cuadro-de-mando-integral%3fhs_amp=true

Salazar, K. (2022). *La fertilización edáfica y su impacto en la agricultura moderna*.

[Componente práctico del Examen de Grado de carácter Complexivo, presentado al H. Consejo Directivo de la Facultad]. Universidad técnica de Babahoyo.

<http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/13305>

- Sandonís, A. (03 de septiembre de 2020). *¿Será el Cooperativismo el Modelo Empresarial del Futuro?* Visión responsable. <https://www.visionresponsable.es/sera-el-cooperativismo-el-modelo-empresarial-del-futuro/>
- Sarli, R., González, S., y Ayres, N. (2015). *Análisis foda*. file:///C:/Users/PC/Downloads/sarlirfo-912015.pdf
- Sevilla, L. (2016). *Participación y crecimiento de mercado de los puestos de ventas de frutas en la calle central de la ciudad de Estelí, en el año 2015* [Seminario de graduación para optar al título de licenciado(a) en Mercadotecnia]. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://repositorio.unan.ed.ni/2086/1/17342.pdf&ved=2ahUKEwjQiJeS9L9AhUxSTABHXWaC8Y4FBAWegQIEhAB&usg=AOvVaw2iaQAGKzI0plw5q0bbtp1L>
- Simla. (14 de septiembre de 2021). *Análisis PESTEL ¿Qué es y cómo se hace paso a paso?*
<https://www.simla.com/blog/analisis-pestel>
- Sordo, A. (2021). *Cómo hacer un focus group en tu empresa (con ejemplos)*. Blog Hubspot.
blog.hubspot.es/marketing/focus-group
- Soto, E. (2004). *Estrategia para Aumentar la Capacidad de Desarrollo de la Empresa Del Monte en Costa Rica*. Universidad de Costa Rica.
<https://kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/15678>
- Stake, R.E. (1994). *Case studies: En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln. Handbook of qualitative research*. Sage.
- Suárez, M. (2021). *Focus Group. Guía del empresario*.
guiadelemoresario.com/marketing/focus-group/

- Thompson, A., y Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. MacGraw-Hill Interamericana.
- Trenza, A. (21 de febrero de 2022). *BCG: qué es, cómo aplicarlas + ejemplo Coca-Cola*.
<https://anatrenza.com/matriz-bcg/>
- Trout, J. (2004). *La Estrategia según Jack Trout. Leader Summaries*. [Archivo PDF].
https://publicidadtactica.com/estrategia_segun_trout.pdf
- Universidad de Costa Rica. (s.f.). *Sistemas de rastreo o monitoreo*. UCR.
<http://www.buenaspracticasadagricolas.ucr.ac.cr/index.php/manejo-de-proteccion-de-cultivos/sistemas-de-rastreo-y-monitoreo>
- Vargas, E. (24 de julio de 2017). *Reforma Procesal Laboral: Cambios que introduce*. La República. <https://www.google.com/amp/s/www.larepublica.net/noticia/reforma-procesal-laboral-cambios-que-introduce/amp>
- Vasilachis, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa.
- Viscarri, J. (2011). *Modelo de creación de valor para el cliente*. Universidad Politécnica de Cataluña. [Archivo PDF].
https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf
- Vizcaíno, R. (09 de noviembre de 2022). *¿En qué consiste el área de investigación y desarrollo?* Campus Training. <https://www.campustraining.es/noticias/area-investigacion-desarrollo/>

Anexos

El Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires se posiciona como una entidad en constante búsqueda para mejorar y consolidarse en el cantón, de manera que logre impulsar el dinamismo económico de Buenos Aires y de los productos locales que ansían salir adelante.

Siguiendo esta metodología, es preciso buscar herramientas que vengan a fortalecer de manera interna las bases del CACBA, por lo que, en el presente trabajo, se presentan los siguientes complementos:

Anexo Manual de Puestos

A modo de complemento y apoyo para el centro agrícola, se desarrolló un manual de puestos con la finalidad de facilitar el acceso a la información de manera organizada y concisa, esta herramienta presenta el perfil de cada colaborador, las actividades, conocimientos, competencias, entre otros factores específicos según su ubicación en el accionar de la entidad y su funcionalidad.

A continuación, se presenta la propuesta de manual de puestos realizada:

**CENTRO AGRÍCOLA
CANTONAL DE BUENOS
AIRES (CAC-BA)**



MANUAL DE PUESTOS

2023

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE GENERAL
NIVEL DEL PUESTO	PRIMER NIVEL
JEFATURA DIRECTA	JUNTA DIRECTIVA CAC-BA
No DE PLAZAS	1
DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVO
JORNADA LABORAL	DIURNO COMPLETO - FIJO

REQUISITOS FORMALES

ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN O CARRERA A FIN
EXPERIENCIA	DE 3 A 5 AÑOS EN GESTIÓN DE EMPRESAS

FUNCIONES DEL PUESTO

- 1- Supervisar la operativa diaria del CAC-BA.
 - 2- Coordinar con los proveedores de los productos.
 - 3- Presentar informes a la Junta Directiva.
 - 4- Controlar el tema financiero de la empresa.
 - 5- Establecer tanto políticas como procesos del CAC-BA
 - 6- Representante legal del CAC-BA
-

OBJETIVO DEL PUESTO

El puesto de Gerente General del CAC-BA tiene como objetivo controlar, organizar y planificar las acciones operativas como legales de la empresa, así como dirigir al personal a cargo y coordinar con los proveedores. Debe presentar informes de las operaciones a la Junta Directiva en las sesiones correspondientes.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	ADMINISTRADOR
NIVEL DEL PUESTO	SEGUNDO NIVEL
JEFATURA DIRECTA	GERENTE GENERAL CAC-BA
No DE PLAZAS	1
DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVO
JORNADA LABORAL	DIURNO COMPLETO - FIJO

REQUISITOS FORMALES

ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O ESTUDIOS RELACIONADOS
EXPERIENCIA	DE 0 A 1 AÑO EN LABORES ADMINISTRATIVAS

FUNCIONES DEL PUESTO

- 1- Realizar la contabilidad del CAC-BA.
 - 2- Presentar informes de las operaciones al Gerente General.
 - 3- Gestionar el pago de la planilla y de los proveedores correspondientes.
 - 4- Coordinar los pedidos con los diferentes clientes del CAC-BA.
 - 5- Vigilar el procedimiento de empaque, distribución y cierre de operaciones del CAC-BA.
-

OBJETIVO DEL PUESTO

El puesto del Administrador del CAC-BA tiene como objetivo llevar un control correcto de las diferentes cuentas por cobrar y pagar existentes, así como gestionar de una forma eficiente el recurso humano, equipo de trabajo y las operaciones realizadas en la empresa. Debe presentar informes de las actividades al Gerente General y llevar un control de los pedidos realizados para cada semana.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO ASISTENTE ADMINISTRATIVO - SECRETARIA

NIVEL DEL PUESTO SEGUNDO NIVEL

JEFATURA DIRECTA GERENTE GENERAL CAC-BA

No DE PLAZAS 1

JORNADA LABORAL DIURNO COMPLETO - FIJO

REQUISITOS FORMALES

ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN, SECRETARIADO O CARRERA A FIN

EXPERIENCIA DE 0 A 1 AÑO DE LABORES EN SOPORTE ADMINISTRATIVO

FUNCIONES DEL PUESTO

- 1- Recepción de los pedidos de los diferentes clientes del CAC-BA en el sistema correspondiente.
 - 2- Realizar el inventario correspondiente del CAC-BA.
 - 3- Confección de facturas para los clientes y proveedores.
 - 4- Generar la agenda de actividades que se llevarán a cabo.
 - 5- Controlar y gestionar los documentos de información del CAC-BA.
-

OBJETIVO DEL PUESTO

El puesto de Asistente Administrativo tiene como objetivo brindar soporte en las tareas operativas, administrativas y de ejecución del CAC-BA para obtener un rendimiento óptimo de las actividades. Debe presentar informes de las acciones al Administrador del CAC-BA.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	CHOFER DISTRIBUIDOR
NIVEL DEL PUESTO	TERCER NIVEL
JEFATURA DIRECTA	GERENTE GENERAL CAC-BA
No DE PLAZAS	3
DEPARTAMENTO	DISTRIBUCIÓN
JORNADA LABORAL	PUESTO OCASIONAL - CONTRATO POR HORA

REQUISITOS FORMALES

ESTUDIOS	LICENCIA DE CONDUCIR B2 - B3
EXPERIENCIA	CONOCIMIENTO DE RUTAS Y EXPERIENCIA EN DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS

FUNCIONES DEL PUESTO

- 1- Conducir con precaución los camiones de la empresa.
 - 2- Distribuir los diferentes pedidos realizados al CAC-BA.
 - 3- Recolectar los diferentes productos de los proveedores que lo requieran.
 - 4- Realizar la limpieza y revisión de los vehículos del CAC-BA.
 - 5- Conocimiento de las rutas de distribución de los pedidos.
-

OBJETIVO DEL PUESTO

El puesto de Chofer tiene como objetivo cumplir con los tiempos de entrega de los diferentes pedidos realizados y recolección de los productos necesarios. Debe conducir con precaución y estar disponible para las giras o actividades requeridas. Debe presentar informes de las rutas y entregar al Administrador del CAC-BA.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	EMPACADOR
NIVEL DEL PUESTO	TERCER NIVEL
JEFATURA DIRECTA	GERENTE GENERAL CAC-BA
No DE PLAZAS	DE 10 A 13
DEPARTAMENTO	EMPAQUE
JORNADA LABORAL	PUESTO OCASIONAL - CONTRATO POR HORA

REQUISITOS FORMALES

ESTUDIOS	CURSO MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS
EXPERIENCIA	NO SE REQUIERE EXPERIENCIA

FUNCIONES DEL PUESTO

- 1- Debe seleccionar los productos para mantener el estándar de calidad.
- 2- Realizar la limpieza y desinfección correcta de los productos.
- 3- Empacar de forma correcta los productos como corresponde.
- 4- Llevar el control de la lista del cliente encargado que corresponda con el pedido empacado.
- 5- Mantener la limpieza del lugar de trabajo como personal a la hora de empacar el producto.

OBJETIVO DEL PUESTO

El puesto de empacador tiene como objetivo velar y asegurarse de una correcta manipulación de los productos, así como la selección del producto que responda al estándar de calidad del CAC-BA. Debe controlar que los pedidos se completen relacionados a la lista entregada y presentar los informes correspondientes al Administrador del CAC-BA.

Anexo Control de Inventarios

A partir de la inexistencia de este, se puso en marcha la creación de un conteo de inventario y su respectiva digitalización; esto asegura al centro agrícola, la total garantía de sus activos físicos y le permite llevar un control de estos, ya sea para saber con qué pueden contar o qué necesitan para llevar a cabo un proyecto a futuro.

Además, se facilita una "plantilla" para plaquear cada activo localizado, de esta manera se busca incentivar prácticas beneficiosas en el actuar del CACBA, lo que los lleve a mejorar paulatinamente.

**CENTRO AGRÍCOLA
CANTONAL DE BUENOS
AIRES (CAC-BA)**



**CONTROL DE
INVENTARIOS**

2023

En el presente documento se observará la estructura e información del control de inventarios realizado para las gestiones del Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires y la explicación de sus funciones.

En primera instancia se visualiza una página de información donde pueden realizar las funciones de observar el inventario actual completo, registrar un activo nuevo, buscar uno en específico y conocer la fecha de actualización del inventario, esto para una interpretación más eficiente con relación a la gestión que se desea realizar.

CONTROL DE INVENTARIOS

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE BUENOS AIRES



**INVENTARIO
ACTUAL**

REGISTRAR ACTIVO

BUSCAR ACTIVO

FECHA ACTUALIZACION: 23/5/23

Continuando en el apartado de “Inventario Actual” se puede identificar las siguientes áreas:

- Artículo: Nombre del activo.
- Descripción: Función o características del activo.
- Número de activo: Identificador único del activo.
- Fecha de adquisición: Año de compra del activo.
- Antigüedad: Tiempo desde que se compró el activo hasta la actualidad
- Departamento: Área donde pertenece el activo.
- Responsable: Persona a cargo del mantenimiento y uso del activo.

IR AL INICIO						
ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	NÚMERO DE ACTIVO	FECHA DE ADQUISICIÓN	ANTIGÜEDAD	DEPARTAMENTO	RESPONSABLE
CAMIÓN ISUZU	CAMIÓN COLOR BLANCO PARA DISTRIBUCIÓN	000-001	1/1/22	1 AÑOS	DISTRIBUCIÓN	FRANCISCO
CAMIÓN HIUNDAI	CAMIÓN COLOR BLANCO PARA DISTRIBUCIÓN	000-002	1/1/19	4 AÑOS	DISTRIBUCIÓN	FRANCISCO
VEHÍCULO PICK UP MAZDA	VEHÍCULO COLOR BLANCO PARA DISTRIBUCIÓN	000-003	1/1/18	5 AÑOS	DISTRIBUCIÓN	FRANCISCO
SILLA	SILLA ALCOCHADA COLOR NEGRO	000-004	1/1/19	4 AÑOS	DISTRIBUCIÓN	GREVIN
SILLA	SILLA ALCOCHADA COLOR NEGRO	000-005	1/1/19	4 AÑOS	DISTRIBUCIÓN	GREVIN

Igualmente, se identifica en la parte superior un espacio de color azul con la palabra "Ir al Inicio" para volver a la página informativa explicada inicialmente.

El siguiente apartado es la opción de registro de activos, donde se puede realizar la gestión de agregar aquellos artículos que se adquieren a lo largo del tiempo de una forma práctica. Se establecen las siguientes condiciones para registrar un activo nuevo:

- Nombre del artículo.
- Descripción del artículo.
- Fecha de adquisición.
- Departamento.
- Responsable.

NOMBRE DEL ARTÍCULO	<input type="text"/>
DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO	<input type="text"/>
FECHA DE ADQUISICIÓN	<input type="text"/>
DEPARTAMENTO	<input type="text"/>
RESPONSABLE	<input type="text"/>



REGISTRAR ACTIVO

IR AL INICIO

Una vez que se completa la información solicitada selecciona el botón de color verde que indica "Registrar activo", también se puede regresar a la pantalla de inicio en el botón color azul "Ir al inicio".

Por último, se presenta la opción de buscar el activo por el código correspondiente donde se inserta el número de artículo y selecciona el botón verde que indica “Buscar Activo”.

CÓDIGO DEL ARTÍCULO



BUSCAR ACTIVO

IR AL INICIO