

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

Propuesta de estrategia empresarial para la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila (ASOPROELAGUILA) a partir de un análisis administrativo integral de su modelo de negocio, que contribuya a la mejora de su gestión

Integrantes:

Ellen Stefanny Arias Moya
María Fernanda Elizondo Berrocal
Hillary María Lizano Mora
María Rebeca Rivera Calderón

Campus Pérez Zeledón, San José

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

Propuesta de estrategia empresarial para la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila (ASOPROELAGUILA) a partir de un análisis administrativo integral de su modelo de negocio, que contribuya a la mejora de su gestión

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera

Integrantes:

Ellen Stefanny Arias Moya

María Fernanda Elizondo Berrocal

Hillary María Lizano Mora

María Rebeca Rivera Calderón

Responsable académico:

Dr. Melvin Bermúdez Elizondo

Campus Pérez Zeledón, San José

2024

TRIBUNAL EXAMINADOR

Trabajo final de graduación presentado el 24 de enero de 2024, en la ciudad de San Isidro de El General, Pérez Zeledón, Costa Rica, como requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera.

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



M.A. Yalile Jiménez Olivares

Decana, Sede Región Brunca



M.Sc. Josué Naranjo Cordero

Director Académico Campus Pérez Zeledón
Sede Región Brunca



Dr. Melvin Bermúdez Elizondo

Tutor Trabajo Final Graduación



M.Sc. Alcides Arias Zúñiga

Asesor



Mag. Carlos Ronald Borbón Sandí

Asesor

DEDICATORIA

Este esfuerzo se lo dedico a mis padres que siempre dieron lo mejor de sí mismos para que obtuviera todo lo que necesitaba y mucho más, son para mí un ejemplo de fuerza y amor. Para mi hermano que toda su vida se han esforzado por darme el mejor futuro y hoy al escribir estas palabras se denota que logró sembrar en mí el impulso por salir adelante y buscar siempre una mejor vida. A mis compañeras de investigación que sin ellas este trabajo no sería posible, con el paso de los años se convirtieron en parte importante de mi vida e hicieron de los días más largos y difíciles, días memorables que siempre voy a recordar.

Ellen Stefanny Arias Moya

Dedico este trabajo a mis padres, Eladio Elizondo y Cecilia Berrocal, como también a mi hermana, María José Elizondo, por ser mi apoyo durante todo este proceso porque sin ellos esto no hubiera sido posible y han sido el claro ejemplo de esfuerzo y amor infinito.

María Fernanda Elizondo Berrocal

Le dedico este trabajo a mis padres, Milena Mora Corrales y Freddy Lizano Navarro, porque sin su apoyo no lo hubiera podido lograr. A mis abuelos y abuelas Gerardo Mora Castro, Lilliam Corrales Corrales, Santiago Lizano Marín y Deyanira Navarro Elizondo por siempre mostrarme su preocupación y disposición por ayudarme en mis estudios durante toda mi vida.

Hillary María Lizano Mora

En primer lugar, dedico este logro a mi papá que me acompaña desde el cielo, a mi mamá que ha sido mi motor para seguir incluso en los momentos más difíciles, a mis hermanos y hermanas que amo con todo corazón, finalmente, a mis compañeras de tesis que me han acompañado en todos estos años de universidad.

María Rebeca Rivera Calderón

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por darme fortaleza y capacidad, a la Universidad Nacional por brindarme los recursos económicos e institucionales para concluir mi carrera de principio a fin, a mis profesores, en especial al profesor Alcides Arias Zúñiga por darnos el apoyo emocional y académico muchas veces necesitado en este proceso, finalmente, me gustaría agradecer a ASOPROELAGUILA, todos sus funcionarios, así como a la Junta Directiva, por darnos la oportunidad de realizar esta investigación, brindarnos información y no solo permitirnos ingresar a su empresa si no recibimos con los brazos abiertos.

Ellen Stefanny Arias Moya

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme concluir con este trabajo. A mis padres y hermana porque han sido mi apoyo a lo largo de este proceso universitario. Además, agradezco a la Universidad Nacional por el aprendizaje brindado, así como a los profesores que colaboraron en el proceso de formación, especialmente a los profesores asesores que con sus conocimientos y apoyo han colaborado para finalizar con éxito este proceso. Además, agradezco a mis compañeras de grupo de investigación porque sin ellas el proceso universitario no hubiera sido lo mismo. Finalmente, muestro mi agradecimiento a todas las personas que de una u otra forma me mostraron su apoyo durante este proceso.

María Fernanda Elizondo Berrocal

Agradezco, primeramente, a Dios por darme vida y las fuerzas necesarias para permitirme concluir este trabajo. Además, a mis padres por proporcionarme su apoyo incondicional en mis estudios. A mis profesores, en especial a los asesores que nos motivaron y apoyaron durante todo el proceso. Además, les agradezco profundamente a mis compañeras que desde el bachiller han estado para mí y a pesar de las adversidades siempre hemos sido un gran equipo. Finalmente, manifiesto mi gratitud con Nelson Solís Monge, Mónica Méndez Godínez, Raquel Beita Jiménez, Ana Belén Montero Zúñiga, Óscar Meza Valenciano y a todos mis familiares y demás personas que fueron fundamentales para mí durante todos estos años de carrera universitaria.

Hillary María Lizano Mora

Luego de culminar con este proceso, agradezco, en primera instancia, a la Universidad por todo el aprendizaje, a todos los profesores que a lo largo de la carrera me han servido de ejemplo y motivación para hacer las cosas con excelencia y dedicación, en especial a Ronald Borbón Sandí y Alcides Arias Zúñiga.

María Rebeca Rivera Calderón

TABLA DE CONTENIDO

TRIBUNAL EXAMINADOR.....	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ACRÓNIMOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Antecedentes del tema.....	4
1.2. Justificación	13
1.3. Descripción y planteamiento del problema.....	16
1.3.1. Interrogantes de la investigación.....	18
1.4. Objetivos	18
1.4.1. Objetivo general.....	19
1.4.2. Objetivos específicos	19
1.5. Resumen modelo de análisis.....	19
1.6. Alcances y limitaciones	23
1.6.1. Alcances.....	23
1.6.2. Limitaciones.....	24
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL.....	25
2.1. Marco referencial.....	26

2.1.1.	Historia de la producción de granos básicos	26
2.1.2.	Producción de granos básicos a nivel internacional	28
2.1.3.	Producción de granos básicos en Costa Rica	30
2.1.4.	Aspectos generales sobre el cantón de Pérez Zeledón	32
2.1.5.	Producción de granos básicos en la región Brunca.....	36
2.2.	Marco Teórico	40
2.2.1.	Diagnóstico Empresarial.....	40
2.2.2.	Estrategia Empresarial.....	43
2.2.3.	Planes Estratégicos.....	45
2.2.4.	Herramientas utilizadas en la Planificación Estratégica.....	46
2.2.4.1.	Análisis FODA	46
2.2.4.2.	Análisis PESTAL	51
2.2.4.3.	Matriz BCG.....	53
2.2.5.	Principales modelos de planeación	56
2.2.5.1.	Estrategias genéricas de Porter	57
2.2.5.2.	El diagrama de Ishikawa.....	60
2.2.5.3.	La administración por objetivos	61
2.2.5.4.	La estrategia de Océano Azul.....	63
2.2.5.5.	<i>Playing to Win</i>	65
2.2.5.6.	El <i>Balance Scorecard</i> o Cuadro de Mando Integral y su análisis de perspectivas.....	66
2.2.6.	La importancia de los indicadores de desempeño.....	68
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....		72
3.1.	Enfoque de investigación.....	73

3.2. Tipo de estudio	74
3.3. Fuentes de investigación	76
3.3.1. Fuentes primarias.....	76
3.3.2. Fuentes secundarias.....	76
3.4. Instrumentos de investigación.....	77
3.4.1. Entrevista a profundidad.....	77
3.4.2. Talleres participativos	78
3.5. Sujetos de investigación	78
3.6. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de variables .	79
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	90
4.1. Diagnóstico de la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila en el área administrativa, operativa y financiera.....	91
4.2. Herramientas y modelos más adecuados para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila.....	116
4.3. Acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila.....	119
4.4. Procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila	123
4.5. Estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila.....	126
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
5.1. Conclusiones.....	137
5.2. Recomendaciones	142
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	147

6.1. Descripción general de ASOPROELAGUILA.....	148
6.2. Marco estratégico.....	152
6.3. Grupos de interés y propuesta de valor	153
6.4. Objetivos estratégicos	155
6.5. Mapa estratégico.....	163
6.6. Metas.....	164
6.7. Iniciativas estratégicas	167
6.8. Plan Operativo	173
6.9. Conclusiones y recomendaciones.....	177
REFERENCIAS.....	182
ANEXOS.....	204

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen Modelo de Análisis	21
Tabla 2: Características demográficas y geográficas de Pérez Zeledón.....	34
Tabla 3: Matriz FODA	50
Tabla 4: Variables para la implementación del análisis PESTAL.....	53
Tabla 5: Matriz BCG	55
Tabla 6: Diferencias entre estrategia de Océano Azul y Océano Rojo	64
Tabla 7: Cuadro de Mando Integral.....	68
Tabla 8: Análisis PESTAL de ASOPROELAGUILA.....	92
Tabla 9: Análisis FODA de ASOPROELAGUILA.....	104
Tabla 10: Resumen de razones financieras	116
Tabla 11: Objetivos estratégicos con su indicador de desempeño.....	135
Tabla 12: Grupos de interés y propuesta de valor de ASOPROELAGUILA	153
Tabla 13: Descripción del primer objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	155
Tabla 14: Descripción del segundo objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	156
Tabla 15: Descripción del tercer objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	157
Tabla 16: Descripción del primer objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de procesos internos.....	157
Tabla 17: Descripción del segundo objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de procesos internos.....	158
Tabla 18: Descripción del tercer objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de procesos internos.....	159

Tabla 19: Descripción del cuarto objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de procesos internos.....	160
Tabla 20: Descripción del objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva clientes.....	161
Tabla 21: Descripción del objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva finanzas	162
Tabla 22: Descripción del indicador y meta de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento según objetivo	164
Tabla 23: Descripción del indicador y meta de la perspectiva de procesos internos según objetivo.....	165
Tabla 24: Descripción del indicador y meta de la perspectiva de clientes según objetivo	166
Tabla 25: Descripción del indicador y meta de la perspectiva de finanzas según objetivo.....	166
Tabla 26: Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento según objetivo	167
Tabla 27: Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de procesos internos según objetivo.....	168
Tabla 28: Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de clientes según objetivo.....	170
Tabla 29: Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de finanzas según objetivo.....	172
Tabla 30: Plan operativo de ASOPROELAGUILA.....	173

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa del cantón de Pérez Zeledón por distritos	33
Figura 2: Nivel educativo de la población de Pérez Zeledón	35
Figura 3: Fuerzas genéricas de Porter	58
Figura 4: Simultaneidad de los Océanos Azules entre la diferenciación y el bajo costo	65
Figura 5: Principales cuentas del Balance General de ASOPROELAGUILA para los periodos del 2020 al 2022	113
Figura 6: Utilidad de ASOPROELAGUILA del 2017 al 2022.....	114
Figura 7: Productos de ASOPROELAGUILA.....	150
Figura 8: Mapa de la ubicación geográfica de ASOPROELAGUILA	150
Figura 9: Estructura organizativa de ASOPROELAGUILA	151
Figura 10: Marco estratégico de ASOPROELAGUILA	152
Figura 11: Mapa estratégico para ASOPROELAGUILA.....	163

ACRÓNIMOS

ASOPROELAGUILA	Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila.
BSC	<i>Balance Scorecard</i> o Cuadro de Mando Integral.
CNP	Consejo Nacional de Producción.
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior.
DIS	<i>Decision Innovation Solutions</i> .
ENA	Encuesta Nacional Agropecuaria
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
IFAM	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INDER	Instituto de Desarrollo Rural.
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censo.
IPC	Índice de Precios al Consumidor.
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería.
Mipyme	Micro, pequeña y mediana empresa.
OEC	Observatorio de Complejidad Económica.
PESTAL	Factores políticos, económicos, sociales, ambientales y legislativos.
PIB	Producto Interno Bruto.

Pymes	Pequeñas y medianas empresas.
SICE	Sistema de Información sobre Comercio Exterior.
TLC	Tratado de Libre Comercio.

RESUMEN EJECUTIVO

En este trabajo se realizó una estrategia empresarial para la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila (ASOPROELAGUILA) mediante la elaboración de un análisis administrativo integral de su modelo de negocio, con el fin de contribuir en una mejora en la gestión actual. Para conseguirlo se desarrolló un proceso de investigación y conocimiento de la empresa abordado en seis capítulos.

El primer capítulo abarca el planteamiento del problema, que se enfoca en la necesidad de las Mipymes de contar con una estrategia empresarial fundamentada para maximizar sus funciones diarias, además, se plantea cuál estrategia empresarial se podría implementar en ASOPROELAGUILA para contribuir a la mejora integral de su gestión. Del mismo modo, se establecieron los objetivos específicos para dar respuesta al problema planteado. Asimismo, como principal alcance se definió que por medio de esta propuesta se generara un impacto significativo en la gestión empresarial.

El segundo capítulo presenta el marco referencial, en el que se desarrolla la información sobre la asociación de productores. Esta es una organización privada de responsabilidad social que promueve una mejora en la economía de los campesinos de la zona de manera amigable con el ambiente. También, contiene información teórica sobre temas de estrategia empresarial y herramientas utilizadas en la planificación estratégica que pueden ser seleccionadas para el diagnóstico de la empresa en estudio.

En el tercer apartado se abordan los aspectos metodológicos utilizados en la investigación, acá se explica la razón para utilizar un enfoque mixto para una investigación exploratoria y descriptiva, utilizando como fuente de investigación primaria al personal de ASOPROELAGUILA y como fuente secundaria la literatura documental consultada. Además, se utilizó como instrumentos de investigación la aplicación de cuestionarios, entrevistas a profundidad y talleres participativos.

El capítulo cuatro consiste en la realización de un diagnóstico de la situación actual de la asociación en el área administrativa, operativa y financiera, para aplicar las herramientas de planeación óptimas, como lo son el FODA, el PESTAL y el *Balance Scorecard*. Ahora bien, con base en la información obtenida, se plantean acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad y se desarrolla una estrategia empresarial basada en las cuatro perspectivas del *Balance Scorecard*.

El quinto capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron una vez finalizada la investigación, desarrolladas según los objetivos planteados inicialmente. Y en el capítulo seis se realiza una propuesta de estrategia empresarial para ASOPROELAGUILA, que incluye información general sobre la empresa, el mapa estratégico, las metas por alcanzar y su plan operativo con actividades y plazos a seguir, finalizando con las conclusiones y recomendaciones específicas de la propuesta.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación consistió en la elaboración de una propuesta de estrategia empresarial para la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila, conocida más comúnmente como ASOPROELAGUILA, a partir de un análisis administrativo, operativo y financiero de su modelo de negocio con el fin de contribuir a la mejora integral de su gestión. Para llevarlo a cabo, el trabajo se dividió en cinco capítulos compuesto de la siguiente manera:

El capítulo I abarcó el planteamiento del problema, acá se desarrollaron aspectos como antecedentes, con el fin de contextualizar la evolución de las Mipymes y la importancia de la estrategia empresarial para los negocios en general, como también, los hallazgos encontrados en estudios similares. Además, se amplió la importancia de la investigación por medio de la justificación, la descripción y el planteamiento del problema, que consiste en definir la estrategia empresarial que podría implementarse en ASOPROELAGUILA y, así, sus respectivas interrogantes. También, incluye los objetivos de investigación, el resumen modelo de análisis y, por último, sus alcances y limitaciones.

Por su parte, en el capítulo II se realizó una revisión de literatura para formular el marco referencial que muestra una contextualización sobre las productoras de granos básicos, desde su historia hasta su realidad en el cantón de Pérez Zeledón, además, se presenta el marco teórico a partir del desglose de las variables del estudio, mismo que se conforma de la síntesis de las fuentes bibliográficas que fundamentan el proceso de investigación.

En el capítulo III se presenta el marco metodológico, donde se define el enfoque de la investigación, además del tipo de estudio que se apega más a las necesidades de la presente investigación; se definió el sujeto de estudio y las fuentes e instrumentos de investigación. Finalmente, la conceptualización, instrumentalización y operacionalización de las variables, mostrando los medios para dar respuesta a las interrogantes planteadas y poder demostrar la validez de la investigación.

Por cuanto al capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de la información con el propósito de dar respuesta al problema de investigación planteado, para así definir la propuesta de estrategia empresarial más acorde para la empresa sujeto de estudio. Esto fue posible mediante la aplicación de herramientas a los miembros fundamentales de ASOPROELAGUILA, quienes dieron la posibilidad de obtener información de primera mano respecto a las variables estudiadas.

Posteriormente, en el capítulo V se formulan las conclusiones a partir de los resultados obtenidos en la aplicación de las herramientas y análisis de la situación de la asociación con el fin de generar las respectivas recomendaciones a ASOPROELAGUILA.

Finalmente, en el capítulo VI se elabora la propuesta de una estrategia empresarial para ASOPROELAGUILA a partir de los análisis administrativos de la situación actual, con el propósito de brindar al área administrativa de la empresa una guía que contribuya a gestionar mejor sus operaciones diarias, evidenciando los beneficios de seguir una planificación estratégica.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del tema

Con el paso de los años las empresas se han enfrentado a múltiples cambios para convertirse en lo que son actualmente. Así, una ardua labor por adaptarse a las nuevas necesidades de la sociedad y las exigencias de un mercado cada vez más saturado, volviendo imprescindible adoptar procesos más elaborados e innovarse constantemente para no quedar rezagados y poder sobrevivir a un entorno sumamente competitivo y cambiante. Los retos empresariales se han potenciado desde los inicios de la revolución industrial, momento en que las máquinas han intentado reemplazar las labores humanas y convirtiéndose en una realidad cada vez más cercana la automatización de los procesos a partir de la inteligencia artificial, lo que obliga a las organizaciones a tomar decisiones de cambio relevantes (Di Fiore y Néstor, 2021).

Asimismo, otro de los principales retos enfrentados por las empresas con el paso de los años ha sido el de complacer los gustos cambiantes de los clientes y, al existir tantas empresas ofreciendo lo mismo, es necesario brindar un valor agregado, por esto, entre los desafíos afrontados por los negocios modernos se encuentra el demostrar a los usuarios qué es lo que los hace ser mejores que la competencia, dándose así la imagen de empresas innovadoras y creativas. Aunado a lo anterior, se vuelve indispensable la responsabilidad social y ambiental en las organizaciones para diferenciarse, donde se requiere la apertura y transparencia de la información en todos los niveles para lograr un compromiso en el logro de objetivos, igualmente, actuar bajo el marco de ley y respetar los derechos y garantías de los trabajadores, ofreciéndoles

un ambiente laboral sano. Cabe agregar la importancia de que todas las empresas tengan conciencia ambiental, procurando operaciones con el menor daño posible al medioambiente (Dejo, 2005; Martínez y Alexanderson, 2013).

Parte de la transformación sufrida por las empresas para adaptarse a los mercados altamente competitivos y a las necesidades de una población sumamente cambiante, se hicieron más presentes las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en todas las regiones, donde han aumentado tanto en número como en relevancia para el desarrollo económico, permitiendo gran parte del dinamismo del mercado, convirtiendo a estas empresas en un punto importante para el desarrollo financiero de los países. Es importante mencionar que a pesar de que son tan relevantes, no son tan estables, pues son atacadas por factores externos que las obligan a esforzarse por mantenerse en el tiempo, donde muchos de sus problemas son producto de la falta de claridad en la definición de su visión y en la dirección hacia los objetivos, provocando la pérdida de muchos negocios con el tiempo (Bernal *et al.*, 2016).

De acuerdo con lo anterior, surge la necesidad de que las empresas en general y con más razón las Mipymes por su importancia en la economía, pero también por su inestabilidad en el mercado, implementen estrategias empresariales como guías para mantenerse en el tiempo de forma exitosa. Según lo argumentan Sánchez y Plaza (2020), elaborar estrategias empresariales “puede ayudar a cualquier organización a obtener logros significativos en su desempeño, con un alto grado de eficiencia, eficacia, sostenibilidad y economía” (p. 171). Para definir esa estrategia, según

Tarziján (2013), es necesario el conocimiento del entorno donde se desenvuelve la organización, con el propósito de conocer los métodos de gestión de los competidores y realizar ajustes y adaptaciones, de ser necesarias, implicando que la estrategia empresarial no puede ser rígida.

Ahora, las Mipymes tienen una desventaja competitiva debido a su estructura organizacional, pues en la mayoría de los casos no cuentan con departamentos definidos o personal capacitado para establecer y llevar un control de un modelo de estrategia empresarial apto para tolerar las adversidades del entorno y como menciona García *et al.* (2017) en un estudio realizado a 75 pequeñas y medianas empresas (pymes) en Barranquilla, Colombia, enfocado en corroborar el buen cumplimiento de las etapas de la planificación estratégica, las cuales son: la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, se presentó que la parte de implantación es la más problemática, además, se mencionó que el equipo de trabajo de cada Mipyme debe unir fuerzas para enfocarse en una misma estrategia y aumentar así la competitividad en relación con el resto de empresas en el mercado.

Por ello, Quesada y Meneses (2011) señalan por medio de una investigación a 25 pymes en Costa Rica que las variables recursos humanos y administración estratégica son las más importantes en la gestión de una empresa, por consiguiente, las tecnologías de la información, el mercadeo y factores externos son las de menor relevancia para las pymes. Sin embargo, se resalta que todos son aspectos con impacto positivo en el funcionamiento de las mismas, por esto los autores recomiendan prestar una mayor atención a los menos implementados y establecer un

modelo de negocios a corto y largo plazo en el que se involucren todas las variables mencionadas. Igualmente, por medio de los resultados brindados en el estudio anterior se destaca una vez más la diferenciación de las empresas al poseer procesos estratégicos establecidos, las cuales tienen mayores posibilidades de permanecer en el mercado y de lograr un mejor desempeño empresarial a diferencia de las compañías sin estos.

Respecto a la realidad de las Mipymes a nivel nacional, Chen y García (2012) realizaron un análisis en el que estudiaron las fortalezas y debilidades de estas. Este se llevó a cabo en la zona del Pacífico Central con una muestra de 222 Mipymes y se menciona que “para salir del subdesarrollo costarricense se debe de fortalecer a las Mipymes las cuales mueven un porcentaje importante de la industria nacional, sin embargo, a pesar de esto tienen grandes limitaciones” (p.346), donde se describió de forma muy concreta la situación de las empresas costarricenses en el periodo estudiado. Así, se concluyó que las Mipymes se ubican en un sector de mercado con bajas barreras de salida e ingreso, donde los inversores extranjeros presentan poco interés en dirigir su dinero a este segmento de empresas, las cuales están financiadas en un 98 % por capital nacional. Por ello, al destinar los recursos a las grandes compañías se generan niveles competitivos demasiado altos donde a las pequeñas y medianas empresas se les dificulta sobrevivir.

Se puede agregar que un 89 % de las Mipymes estudiadas no contaban durante este periodo con un planeamiento estratégico, un 92 % no tenía una estructura organizacional definida y en un 52 % del personal no presentaba formación

profesional. Asimismo, se mostraban deficiencias en el área de recursos humanos, mercadeo y finanzas, a pesar de ello, se dieron resultados positivos ante la iniciativa de capacitación de sus funcionarios y el conocimiento de los clientes. Con lo anterior se evidencia que la mayoría de pequeñas y medianas empresas no cuentan con una estrategia empresarial dentro de su modelo de ejecución diaria (Chen y García, 2012).

Respecto al cantón de Pérez Zeledón, se puede señalar un estudio realizado por Brenes y Bermúdez (2012), en el que se menciona que el cantón contaba “con alta formalidad y semiformalidad de la MIPYME, alta competitividad y niveles altos o medios de desarrollo humano” (p.112), considerados aspectos valiosos a contribuir con el paso del tiempo al crecimiento de la economía del cantón. Además, en el mismo estudio se busca mayor preocupación por parte de cada cantón para poseer elementos diferenciadores en sus Mipymes, como lo son estrategias y políticas definidas e innovadoras, las cuales pueden brindar mayores oportunidades de expansión y posicionamiento en el mercado.

No en vano, las Mipymes han tenido gran auge en los últimos años, tanto así que, en el estado situación de la pyme 2021 se obtuvo para el cantón de Pérez Zeledón un total de 2.702 empresas en esta categoría para el 2019 y al comparar la cantidad desde el 2015, se percibe un aumento constante, además, se destaca que por cada mil habitantes habría 19 pymes para el 2019, cifras alentadoras para los habitantes del cantón (Arce y Villalobos, 2021). En general, se puede evidenciar la importancia de las Mipymes para la economía tanto nacional como cantonal, además de la relevancia de la implementación de estrategias empresariales para el desarrollo

y crecimiento de estas empresas a lo largo del tiempo, con el propósito de sobrevivir en un mercado altamente competitivo y cambiante.

De acuerdo con esto, se puede evidenciar la importancia de la implementación de una estrategia empresarial en el desempeño de las organizaciones a través de estudios realizados con este propósito, para lo cual, primeramente, se puede señalar la investigación realizada a la empresa de automatización industrial SIQ, donde Méndez (2015) pretendía identificar posibles mejoras a desarrollar y la determinación de procesos de control y seguimiento de las acciones a ejecutar por medio de una propuesta de plan estratégico. Así, una vez realizada la investigación, se determinó que con la propuesta de planificación estratégica se traza un camino para el cumplimiento de metas del negocio, tomando como impulso sus fortalezas, atacando sus debilidades, potenciando sus oportunidades y minimizando sus amenazas, además, el ejecutar adecuadamente el plan permitiría incorporarlo en el diario desarrollo de esta, como también, garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados.

De manera similar, se identificó el estudio realizado al Grupo Nación GN S.A con el fin de elaborar una propuesta de estrategia gerencial a raíz de los efectos negativos por los que ha atravesado la empresa provocados por los cambios tecnológicos de un mercado cada vez más digital y donde se evidencia la importancia de implementar mejoras en la estrategia de negocio si se pretende su permanencia en el tiempo, enfocada principalmente en fortalecer su relación con sus clientes y de utilizar sus factores influyentes como oportunidades de mejora, por lo que la propuesta

permitía priorizar objetivos para la mejora de la gestión empresarial y la importancia de incorporar estos cambios (León, 2015).

En el mismo sentido, destaca Ruiz (2019), como parte de su investigación para la elaboración del diseño de una estrategia empresarial para el grupo empresarial TG, la cual se dedica a la exportación de follajes y plantas ornamentales, donde se pretendía establecer un plan estratégico para unir las áreas de la empresa y delimitar claramente los objetivos, metas y recursos a utilizar en su obtención, haciendo énfasis en que la propuesta surge por la necesidad de desarrollar un método de toma de decisiones preciso que contemple los alcances ya delimitados. De este modo, el análisis de la situación actual, con el propósito de crear un plan estratégico, se convierte en una necesidad de suma importancia para identificar oportunidades de mejora atacadas o minimizadas con las fortalezas y oportunidades empresariales.

Al analizar los resultados emitidos a través del juicio y análisis realizado por Fernández *et al.* (2021), en su propuesta de implementación de un plan de negocios para las microempresas del sector constructivo en el cantón de Pérez Zeledón, en el que se estudiaron un total de 60 sujetos pertenecientes a esta categoría y por medio del cual se constató que dentro del sector la mayor parte de las empresas manejan un plan de gestión para su diario trabajar, sin embargo, no se encuentra documentado de ninguna manera en más del 64 % de ellas, lo que se puede atribuir a que solo un 25 % de los negocios estudiados cuentan con conocimientos sobre el tema de planificación, dato relacionado a la poca educación formal de sus encargados, a pesar de esto, se llega también a concluir que en el 15 % de las empresas dirigidas por

administradores formados, no emplean documentación de los procesos generales de las actividades de la organización.

Por otra parte, al observar las conclusiones expuestas por González *et al.* (2021), en una investigación similar en el sector turismo de Pérez Zeledón, enfocada en el análisis de 29 empresas, las cuales fueron seleccionadas por conveniencia debido a la pandemia del COVID-19, se observó que la herramienta más utilizada para la planeación dentro de este sector fue el FODA, con un 83 % de concurrencia. De forma negativa, solamente un 38% considera el involucramiento del personal en la planeación estratégica como un factor importante, constando así que al ser Mipymes se centran únicamente en los esfuerzos del gerente o administrador, además, menos de la mitad de los sujetos tienen documentados los procesos generales de las actividades realizadas y como dato aún más relevante, solo un 28 % de los encuestados, aproximadamente ocho negocios, se interesan o estarían dispuestos a iniciar una planeación estratégica.

En esta misma línea, se deduce por medio de la propuesta de modelo de negocio en el sector comercio del cantón de Pérez Zeledón, de la que fueron partícipes un total de 119 encuestados, con resultados similares al sector turismo y construcción destacados con anterioridad, se establece, según Blanco *et al.* (2021), que las empresas del área comercial tienen en primer lugar poco conocimiento sobre los modelos de negocios, de igual manera, no llevan en su mayoría registros de los procesos, más allá de aquellos diarios y básicos, por lo tanto, no presentan herramientas para medir el cumplimiento de objetivos y finalmente, de forma positiva,

más de la mitad de las organizaciones se muestra interesada en la implementación de una propuesta empresarial.

También, se identificó una investigación para implementar un modelo de negocio en las Mipymes del cantón de Pérez Zeledón, específicamente del sector servicios, donde se concluyó que la mitad de los empresarios encuestados no cuentan con una filosofía organizacional definida y, por ende, no utilizan herramientas estratégicas, mientras el otro 50 % mencionó haber utilizado el FODA y aunque la mayoría tiene poco conocimiento acerca de los modelos de negocio, la mayoría concuerda con la importancia y los beneficios de contar con estos en las organizaciones (Abarca *et al.*, 2020).

Seguidamente, se identificó un trabajo sobre la realización de una propuesta de estrategia empresarial para la comercialización en línea de bienes y servicios culturales, en la que Ángulo y Gil (2011) se enfocaron en buscar métodos para aumentar las ventas actuales y abrirse paso a nuevos sectores del mercado en una entidad sin fines de lucro. Asimismo, la estrategia planteada fue dividida en dos partes, una para bienes y servicios tangibles y la otra para intangibles. Por consiguiente, los resultados después de realizar un diagnóstico a la compañía se mostraron positivos, se vislumbra la viabilidad del proyecto y cómo las estrategias planteadas sí funcionarían en gran medida.

No obstante, se puede mencionar una investigación en la que Córdoba y Obando (2020) buscaban “diseñar un modelo de gestión estratégica y organizacional al Centro Agrícola Cantonal de Nandayure que le permita responder de forma efectiva

a las demandas del periodo 2020-2025” (p.38) mediante la realización de encuestas y reuniones con el personal de la institución. Así, con la información obtenida se generaron varias conclusiones, la primera señala las deficiencias en el proceso de formulación de objetivos y metas, además de no poseer un sistema de control interno para ayudar a la eficiencia en los procesos. Como segundo punto se menciona la obsolescencia de su plan de negocios y falta de visión, en el caso de la tercera conclusión se destaca el desarrollo de un plan operativo para la empresa, el cual le servirá como guía a corto y largo plazo. Por último, se señala que, por medio de las herramientas brindadas la empresa podrá administrar de una mejor manera los recursos y cumplir sus objetivos.

1.2. Justificación

En la actualidad existen gran cantidad de negocios que han surgido de las oportunidades de emprendimiento en la región y, aunque algunos son de menor tamaño, han brindado al cantón la posibilidad de generar recursos, dando posibilidad de empleo y, con esto, una mejor calidad de vida a sus habitantes. Las empresas pymes en el cantón de Pérez Zeledón forman parte fundamental del sistema económico del mismo y, por lo tanto, se considera de gran relevancia su existencia y durabilidad, para lo cual es importante comprender que formar una empresa es más que contar con productos o servicios para comercializar, porque el ser una organización duradera en el mercado conlleva desarrollar una estrategia empresarial bien fundamentada y adaptada a los requisitos y condiciones específicas de cada negocio.

Con el fin de comprender el valor de esto, es preciso tener en consideración la magnitud del peso de las Mipymes en el país en los últimos años. Entonces, para el 2019 el total de las empresas en esta condición constituían el 97,4 % del parque empresarial del país, constituyendo un número considerable del que se desprenden una serie de beneficios para todos los costarricenses, además, de este porcentaje un 41,9 % se refiere a las pymes de la provincia de San José y un 4,7 % aproximadamente fue comprendido por las pymes del cantón de Pérez Zeledón, que en el periodo de 2015 al 2019 presentaron un aumento constante, esto aportando al crecimiento del cantón, pues las mismas generan más opciones de empleo, variedad de productos y una sana competencia (Arce y Villalobos, 2021).

Si bien, es de conocimiento general que la mayoría de estas organizaciones cuentan con poca base de planeación estratégica, siendo común optar por mantener una filosofía organizacional enfocada más en dar una imagen pública que en dirigirse a su misión planteada. Según Monge (2018), más de un 70 % de las empresas no realizan gestión estratégica o la hacen de forma parcial, aspecto reflejado en el estado administrativo de las organizaciones, donde por no contar de forma clara con objetivos a corto y mediano plazo se ve afectado su desempeño en un mercado en constante evolución.

Ahora bien, la planeación estratégica es un elemento fundamental para asegurar empresas con un objetivo y acciones guiadas en esta dirección, buscando alcanzar no únicamente una estabilidad financiera en el mercado en el cual se ubica, sino que, además, genere utilidades contribuyentes a un mayor crecimiento de la

organización. A través de lo mencionado por Zabala (2006), Evoli (2009) y Caldera (2004), la planeación estratégica permite a las empresas contar con una guía para lograr los objetivos, mostrando a los responsables cuál es la forma óptima para utilizar sus recursos, brindando una serie de herramientas que dirijan su actuar. Asimismo, esta ayuda a transformar los resultados deseados en planes concretos con pasos estratégicos preestablecidos, como también, controles para un seguimiento permanente de las tareas, asegurando los resultados esperados, lo que permite incrementar los ingresos y rentabilidad, aumentar la participación en el mercado, reducir los costos y demás objetivos visualizados por la administración, brindando los instrumentos y mecanismos claros, precisos y directos que contribuyan a mayores niveles de coordinación.

Es aquí donde recae la importancia de que las empresas Mipymes del cantón cuenten con una planeación estratégica bien estructurada, brindando a estas los conocimientos y herramientas necesarias para un buen manejo de su gestión, buscando una mayor estabilidad, crecimiento y durabilidad, ofreciendo así un auge económico tanto para sus propietarios como para el cantón. Con esto, se busca llevar a cabo una propuesta de estrategia empresarial en la asociación ASOPROELAGUILA, que cuenta con los mecanismos prácticos y teóricos para generar acciones que lleven a la obtención de mejores resultados.

Por tanto, el presente estudio se realizó con el fin de crear una estrategia empresarial que contribuya a mejorar el desempeño por medio de planes estructurados para guiar la toma de decisiones de ASOPROELAGULA, produciendo

una mejoría en su rentabilidad y funcionamiento al proporcionar instrumentos para realizar sus procesos sistematizadamente que permitan medir resultados, lo que solventa la problemática de no contar con planes que guíen el actuar de la organización a mediano y largo plazo. En consecuencia, se buscó obtener un beneficio conjunto para la comunidad al generar mayor empleo en la zona y, de igual forma, para que los agricultores cuenten con un lugar donde puedan vender sus cosechas a precios estables y competitivos.

1.3. Descripción y planteamiento del problema

Las Mipymes juegan un papel imprescindible en el desarrollo de la economía del país, aportando a la generación de ingresos, creación de empleos, cubrir mercados no atendidos por empresas de mayor tamaño, además de movilizar las actividades productivas de los mercados locales, donde en conjunto contribuyen al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) (Velázquez *et al.*, 2016). En Costa Rica el parque empresarial se compone en su mayoría por empresas pertenecientes a la categoría de Mipymes, en el que un 97,4 % del total se agrupan en este segmento. Conviene mencionar, a nivel cantonal, que Pérez Zeledón contaba para el 2019 con 2.702 Mipymes, dato variable con el paso del tiempo, donde la cantidad de empresas registradas aumentaron significativamente durante los años, evidenciando su relevancia económica a nivel nacional y cantonal, por lo que surge la necesidad de fortalecer la competitividad de estos negocios a través de la aplicación de metodologías administrativas como la implementación de una estrategia empresarial para guiar el desarrollo integral de las empresas (Arce y Villalobos, 2021).

Así, por medio de la estrategia empresarial se logra potenciar y maximizar el rendimiento de las empresas como, por ejemplo, plantear objetivos y metas para el mediano y largo plazo en busca del desarrollo de habilidades empresariales que favorezcan el incremento de la competitividad en un mercado saturado de fuertes competidores. No obstante, a pesar de su importancia, entre las adversidades enfrentadas por las Mipymes se encuentra la carencia de una estructura organizacional consolidada y un modelo de planeación estratégica débil o en muchos casos inexistente, presentando un comportamiento reactivo y no proactivo ante el entorno (González *et al.*, 2015; Huchin y López, 2017).

Por esto, cuando se expone la importancia de las Mipymes en la economía y la estrategia empresarial como un punto clave para su óptimo desempeño, surge el interés por estudiar una empresa específica de esta categoría ubicada en el cantón de Pérez Zeledón, en la que al realizar una investigación se identifique cuál es la estrategia empresarial que puede implementar la asociación ASOPROELAGUILA para aplicar en el desarrollo de sus actividades diarias. De este modo, surge el siguiente problema de investigación:

¿Qué estrategia empresarial podría implementarse en ASOPROELAGUILA a partir de un análisis administrativo, operativo y financiero de su modelo de negocio, que contribuya a la mejora integral de su gestión?

1.3.1. Interrogantes de la investigación

Se muestran las preguntas de investigación o subproblemas de investigación (como también pueden ser nombradas) bajo las cuales se desarrolló este estudio:

- ¿Cuál es la situación actual de la asociación ASOPROELAGUILA por cuanto a su gestión administrativa, operativa y financiera?
- ¿Cuáles son las herramientas adecuadas para el diseño e implementación de estrategias empresariales en la asociación ASOPROELAGUILA?
- ¿Cuáles acciones se pueden desarrollar para reducir costos y aumentar ingresos para propiciar una mayor rentabilidad en la asociación ASOPROELAGUILA?
- ¿Cuáles son los procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para la asociación ASOPROELAGUILA?
- ¿Cuáles son las perspectivas estratégicas sobre las que se deben proponer el diseño de la estrategia empresarial en la asociación ASOPROELAGUILA?

1.4. Objetivos

En el siguiente apartado se presentan tanto el objetivo general como los objetivos específicos que guían el desarrollo práctico de la ejecución y la forma de evaluar los resultados de esta investigación.

1.4.1. Objetivo general

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

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila en el área administrativa, operativa y financiera.
- Identificar las herramientas y modelos más adecuadas para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila.
- Proponer acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila.
- Determinar los procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila.
- Formular una estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila.

1.5. Resumen modelo de análisis

El resumen modelo de análisis para la propuesta de estrategia empresarial elaborada para ASOPROELAGUILA comprende el estudio de las variables que

conforman la presente investigación, como también, la herramienta utilizada para el desarrollo de estas, es decir, el instrumento empleado para la obtención de la información necesaria para dar como resultado una sugerencia de estrategia empresarial.

Mediante el respectivo cuadro de resumen, mostrado en la Tabla 1, se determina la principal fuente de información utilizada para dar respuesta a las interrogantes planteadas en el desarrollo de la investigación, permitiendo identificar el panorama real de la situación presentada por la asociación respecto al problema que origina el estudio.

Tabla 1: Resumen Modelo de Análisis

Objetivo	Variables	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Realizar un diagnóstico de ASOPROELAGUILA en el área administrativa, operativa y financiera.	Diagnóstico empresarial	Estudio realizado para el conocimiento de la situación actual de una empresa, posibilitando formular una visión clara del contexto empresarial según su modelo de gestión habitual	Misión, visión, valores y principios	Análisis documental Entrevista
	Análisis FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se pueden identificar en una empresa para conocer la situación actual de esta.	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	Entrevista Taller participativo
	Análisis PESTAL	Herramienta encargada de evaluar aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológico, Económico y Legal de una empresa con la finalidad de crear una visión certera del entorno que envuelve a esta.	Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Económicos y Legales	Taller participativo
Identificar las herramientas y modelos más adecuadas para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial ASOPROELAGUILA.	Herramientas de planeación	Instrumentos para establecer alternativas y acciones que permitan formular el marco de referencia en la búsqueda del cumplimiento de objetivos y metas definidas para la empresa.	Análisis FODA y Análisis PESTAL	Análisis documental
	Estrategias competitivas	Toda acción tomada por una empresa para establecer una posición duradera en un mercado, enfrentándose a las fuerzas de la competencia con el fin de mantenerse en este con el paso del tiempo.	Perspectiva aprendizaje y crecimiento, perspectiva procesos internos, perspectiva clientes y perspectiva finanzas	Análisis documental
Proponer acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de ASOPROELAGUILA.	Costos	Valor incurrido inevitablemente para mantener a una empresa en el mercado.	Estados financieros	Análisis documental Trabajo de campo
	Ingresos	Cantidad de dinero percibida por una empresa como consecuencia de la actividad económica desarrollada dentro del mercado donde se ofrecen sus productos o servicios a un valor determinado.	Estados financieros	Análisis documental Trabajo de campo

Continuación Tabla 1: Resumen Modelo de Análisis

Objetivo	Variables	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
	Rentabilidad	Una empresa es rentable cuando los recursos percibidos son superiores a los recursos utilizados, siendo necesario que las acciones ejecutadas se orienten hacia el incremento de la rentabilidad.	Estados financieros	Análisis documental Trabajo de campo
Determinar los procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para ASOPROELAGUILA.	Procesos administrativos	Conjunto de fases cíclicas aplicadas para conseguir los objetivos de las organizaciones, buscando la eficiencia en la acción administrativa.	Planificación, organización, dirección y control	Trabajo de campo
	Procesos operativos	Proceso clave para optimizar el desempeño de las organizaciones, garantizando un nivel de calidad eficiente para lograr la satisfacción de los clientes.	Proceso productivo y proceso de ventas	Trabajo de campo
Formular una estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para ASOPROELAGUILA.	Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Perspectiva por medio de la cual se logra identificar cómo la empresa se debe construir y organizar para crecer en el largo plazo.	Satisfacción de empleados y capacitación	Trabajo de campo
	Perspectiva procesos internos	Perspectiva que se centraliza en los procesos de mayor impacto a la hora de lograr la satisfacción del cliente y conseguir los objetivos planteados por la organización.	Optimización de procesos	Trabajo de campo
	Perspectiva clientes	Los objetivos están centralizados en la fidelización y satisfacción de los clientes, por medio de una estrategia bien formulada, donde se brinde valor añadido al producto final.	Satisfacción de clientes	Trabajo de campo
	Perspectiva finanzas	Tiene como función indicar si la estrategia utilizada por la empresa contribuye con el objetivo que toda empresa persigue, el cual es ser rentable generando utilidad.	Incremento de ventas y valor añadido	Trabajo de campo
	Indicadores de desempeño	Instrumentos que proporcionan información sobre el rendimiento que está teniendo una empresa en sus diferentes áreas o departamentos, mostrando si los resultados son eficientes o requieren ajustes.	Indicador de rentabilidad y cumplimiento de metas	Trabajo de campo

Nota: Elaboración propia.

1.6. Alcances y limitaciones

En este apartado se determinan los elementos esperados al elaborar la presente investigación, igualmente, aquellos factores que se ubican fuera de la cobertura de su desarrollo, delimitando el rango de alcance del trabajo.

1.6.1. Alcances

Por medio de esta investigación se pretendió brindar una guía concisa con herramientas y acciones útiles para el seguimiento y logro de los objetivos estratégicos de ASOPROELAGUILA. De igual manera, que contribuyera a la asociación para realizar la toma de decisiones de forma puntual, facilitándoles mantener su posición en el mercado y adaptarse a las diversas situaciones presentadas.

Además, se pretendió crear un documento de valor que funcionara como base teórica y práctica para la futura planeación estratégica de la empresa que al mismo tiempo pueda ser utilizado por otros estudiantes con acceso a las bases de datos institucionales para la elaboración de trabajos académicos.

También, se buscó que por medio de la propuesta del plan de negocio facilitada al final del seminario la asociación ASOPROELAGUILA genere un impacto verdadero en su gestión, logrando identificar un camino para el cumplimiento de los objetivos de una manera óptima y fundamentada.

1.6.2. Limitaciones

En todo trabajo de investigación suceden situaciones imprevistas que dificultan la eficiente realización de este, por lo anterior, se mencionan las limitaciones encontradas en el presente trabajo. La primera de estas fue el tiempo, pues una vez iniciado el proceso de investigación fue necesario realizar un cambio de empresa identificada como objeto de estudio, teniendo modificaciones en el desarrollo del documento desde su inicio y debido al límite de tiempo con el que se contaba para no recurrir a la solicitud de prórroga del tema de investigación aprobado por la Comisión de Trabajos Finales de Investigación, este aspecto fue un gran desafío para encontrar otra organización con las características necesarias y proceder nuevamente con el desarrollo de los apartados del presente trabajo.

Asimismo, se contó con escasez de información referente a MiPymes o bien empresas dedicadas específicamente a la venta y producción de granos básicos tanto en el cantón de Pérez Zeledón como a nivel país, que dificultó en gran medida la elaboración de la sección de los antecedentes y el marco referencial, a causa de ello se realizaron de manera más general.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL

2.1. Marco referencial

En este capítulo se exponen aspectos importantes para comprender la industria de producción de granos básicos, en la que se encuentra ASOPROELAGUILA, primeramente, al iniciar con su historia, con el propósito de conceptualizar mejor estos negocios alrededor del mundo y buscar clarificar el entorno para posteriormente hablar de ellos en Costa Rica, para finalizar con los aspectos generales de los granos básicos.

2.1.1. Historia de la producción de granos básicos

Para poder dar un mejor enfoque a esta investigación, se brinda una base de información sobre las empresas de producción de granos, desde los términos macro y micro donde se desarrollan las mismas, es decir, de donde nacen, cuáles son aquellas más significativas a nivel mundial, nacional y regional, para dar un mejor contexto sobre la empresa estudiada. Por tanto, es debido establecer que la industria de la producción de granos cuenta con antecedentes que datan de siglos atrás, pues desde el inicio de la práctica de la agricultura es necesario contar con un sistema de control, almacenamiento y distribución, a pesar de esto, el segmento se enfoca en los datos más relevantes a los antecedentes históricos de esta industria.

Ahora bien, la producción de granos es sumamente importante para el abastecimiento y subsistencia de las comunidades, estos alimentos son los encargados de brindar el sustento necesario para una alimentación balanceada. Según Robledo (2014), los antecedentes de las mayores civilizaciones de la historia están ligados directamente al desarrollo de la agricultura y su habilidad para producir

y comercializar alimentos, se indica que estos datan de hace 11.000 a los 11.500 años, cuando en el sureste asiático se inicia la plantación de cereales silvestres, por lo que de esta región provienen gran parte del conocimiento sobre plantas, tierra, arado y comercio.

Con ello, se entiende por agricultura, según Tanikawa (2015), como la actividad donde se interviene en un ecosistema con el objetivo de obtener un beneficio alimenticio, buscando modificar las condiciones ambientales de un espacio para mejorar y aumentar la producción. Para dar un mayor enfoque a la empresa abordada se da un énfasis en la producción de maíz y frijoles.

Con relación a la producción de frijoles, Reyes *et al.* (2008), manifiestan en su investigación que estos muestran su origen en la región de Latinoamérica, principalmente en México, país donde se encuentra mayor rastro arqueológico y variedad de la semilla. Estas se extendieron hacia otras regiones por los colonizadores, además, la capacidad de adaptación de la semilla y de su facilidad para ser sembrada en cualquier tipo de suelo y clima permitió el aumento en el desarrollo.

Respecto al maíz, de forma similar al frijol, muestra sus primeros indicios en México, hace más de 7.000 años, una vez que este fue cultivado, su expansión por el resto de los países de América fue rápida y a diferencia del frijol que fue introducido por primera vez por los colonizadores a Europa. Por tanto, en el caso del maíz se presentaba evidencia de su existencia, pero su cultivo no fue exitoso hasta que se utilizaron las semillas provenientes de América (García, 2021).

2.1.2. Producción de granos básicos a nivel internacional

Desde tiempos antiguos los cultivos de legumbres y granos básicos se han producido y consumido mayormente en América Latina y el Caribe, pues según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2018), esto se debe a cuestiones culturales y atmosféricas, donde los alimentos han obtenido una gran importancia en su gastronomía y dieta. Por ello, se destaca que en el 2018 el cultivo del frijol era “practicado principalmente por pequeños agricultores en América Latina y el Caribe, África y Asia, quienes abarcan el 77 % del total de la producción mundial” (p. 7), cifra relevante en relación con otros productos alimenticios centralizados en solo uno o dos países. Así, es necesario tomar en cuenta que el frijol es de las legumbres más sembradas en el mundo. Del mismo modo, existe una extensa variedad de este para satisfacer todos los gustos, además, su producción mundial en el periodo 2010 al 2016 registró un crecimiento de 1,42 %, siendo un periodo en donde se presentó gran demanda del producto (Herrera *et al.*, 2019; Guzmán-Soria *et al.*, 2019).

De igual forma, se evidencia gran diversidad en los países exportadores de frijoles, como señala el Observatorio de Complejidad Económica (OEC, 2020), los principales son: Italia, China, Países Bajos, Reino Unido y Estados Unidos, lo que demuestra cómo países desarrollados, a pesar de no incluir en sus culturas esta legumbre, la exportan en gran medida, tomándole ventaja a los países más pequeños mencionados, los cuales, por ser parte de su historia y diario vivir, se preocupan por comercializar el producto de manera interna y no al contrario. Por consiguiente, se

debe indicar cómo el comercio internacional del frijol o bien de algunas legumbres es mucho menor al de otros alimentos similares, puesto que su consumo es menor, no obstante, existe una gran concentración de su consumo a nivel mundial en cinco países: India, Brasil, México, Estados Unidos y Uganda (Gaucín, 2019).

Asimismo, el maíz y otros granos básicos también cuentan con una relevante participación en el mercado mundial debido a sus usos en el sector alimenticio, pecuario e industrial, por lo tanto, es necesario señalar los principales países productores de este grano, que son: los Estados Unidos, quien para consumo propio utiliza una gran parte de su producción destinado al ganado; como segundo país se encuentra China; seguido por Brasil, siendo reconocido también por sus producciones de café, azúcar y soja; y en cuarta posición se encuentra Argentina (Guerrero y Alatorre, 2019; Kopp, 2021).

Además, con relación a los datos brindados por la OEC (2020), los países que presentan un alto índice de exportación de cereales y granos fueron: Bélgica, Alemania y Estados Unidos, mientras que la FAO (2023) presenta un panorama desalentador, pues se menciona una decaída en la producción de los granos básicos en el periodo del 2022 al 2023 y se prevé para el mismo año una caída del 8,3 % en las existencias mundiales de este producto, situación estimada a causa de cambios atmosféricas presentados.

2.1.3. Producción de granos básicos en Costa Rica

Junto con los cambios mundiales en la industria de producción de granos básicos, Costa Rica también se ha visto impactada por ellos, por lo que debe asegurarse de producir granos de alta calidad al encontrarse en un mercado competitivo y exigente, en el que gran parte de la demanda para el país es importada y contra la que internamente se debe competir. Con esto, la producción internacional ofrece precios menores en comparación con el bajo rendimiento a nivel local y los altos costos de producción, colocando a la producción de granos básicos en una posición desventajosa (Valerín, 2019).

En Costa Rica, los granos básicos representan la mitad de la producción de cultivos anuales, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022), al ser esenciales en la dieta de los costarricenses, destacan principalmente el arroz, que representa el 91,5 % de esta producción, con 198.196,7 toneladas métricas, en las 40.719,3 hectáreas sembradas y 39.218,2 hectáreas cosechadas. Las investigaciones para este mismo año colocan al maíz en un segundo lugar de producción nacional con un 5,9 % del total de esta, de la que un 26,9 % de la producción total se destina al consumo en los hogares. Mientras que en un tercer lugar se ubica la producción de frijol con un 2,6 % del total generado en la producción del país, en el que un 18,5 % se utiliza en los hogares.

Ahora, respecto al frijol específicamente, este se produce principalmente en tres zonas geográficas del país: la región Huetar Norte es la principal productora del grano a nivel nacional, en los cantones de Upala y Los Chiles, con un 50 % de la

producción. Seguidamente, la región Brunca, concentrando la mayor cantidad en Pejibaye de Pérez Zeledón y Buenos Aires, ambos con un 35 %. La última región se encuentra la región Chorotega, en Santa Cecilia de La Cruz, con un 12 % de la producción (Valerín, 2019).

De acuerdo con lo anterior, la producción de frijoles en el país no es suficiente para satisfacer la demanda de los costarricenses, por lo que debe importar la gran mayoría del producto, la importación involucra tanto el frijol negro como el rojo, donde la cosecha interna abastece el 25 % de la demanda y el restante 75 % debe ser traído del exterior, además, es importante mencionar que de la importación total el 60 % es de frijol negro (Valerín, 2019).

Asimismo, el consumo de maíz en el área costarricense ha cambiado con el paso de los años, manteniéndose principalmente en la región Chorotega el consumo de maíz blanco, amarillo y morado, mientras que en el resto del país es utilizado mayormente el maíz blanco industrializado, sin embargo, la producción de este grano ha caído sensiblemente en los últimos años (Valerín, 2019).

Como indica Valerín (2019), el maíz es un grano sembrado complementariamente al frijol, al cultivarse en las mismas zonas, teniendo dificultades en el mercado muy similares, no obstante, al ser este grano un producto que no se consume en la misma cantidad al compararlo con el frijol, a pesar de poder consumir el maíz en muchas más presentaciones que el frijol.

Las zonas destacadas principalmente en la producción de maíz blanco para el 2019 representan el 85,7 % de la producción comercial registrada, donde destaca primeramente la región Brunca con un promedio de cosecha del 41 %, seguida de la región Chorotega con un 34 % y la Huetar Norte con un 16 % de la producción (Valerín, 2019).

2.1.4. Aspectos generales sobre el cantón de Pérez Zeledón

Pérez Zeledón es el cantón número diecinueve de la provincia de San José, se encuentra ubicado en la región Brunca, su extensión territorial alcanza los 1.905,51 kilómetros cuadrados, lo que representa un 38,42 % de la provincia y un 3,33 % de territorio nacional. En el 2011 registraba una población total de 134.534 personas y está compuesto por los distritos: San Isidro de El General, Daniel Flores, El General, Rivas, San Pedro, Platanares, Pejibaye, Cajón, Barú, Río Nuevo, Páramo y La Amistad. En la Figura 1 se presenta el mapa con los doce distritos del cantón (INEC, 2011; Municipalidad de Pérez Zeledón, 2022).

Figura 1: Mapa del cantón de Pérez Zeledón por distritos



Nota: Adaptado de *Mapa del cantón de Pérez Zeledón por distritos* [Fotografía], por M. Quesada, 2018, Enlace, <https://www.periodicoenlace.com/destacadaprincipal/nuevo-distrito-se-integra-al-mapa-de-perez-zeledon/>

Para conocer sobre su historia, en la época precolombina el cantón estuvo habitado principalmente por indígenas del grupo Brunca, a finales del siglo diecinueve ya existían familias que habitaban el Valle de El General, pero fue a partir de 1900 que hubo mayor población en los territorios hoy conocidos como El General, Palmares y Rivas, en años posteriores la población se fue extendiendo por todo el territorio del cantón (Instituto de Desarrollo Rural [INDER], 2016; Instituto de Fomento y Asesoría Municipal [IFAM], s.f.).

En el año 1914 aconteció un suceso importante, se eligió la parroquia dedicada a San Isidro Labrador, a esta iglesia se le otorgó el título de catedral y el nuevo templo

inició su construcción en el año 1956. Por su parte, el nombre El General se debe a que el valle es drenado por un río con este nombre y San Isidro porque se adaptaba a un pueblo de agricultores y el santo San Isidro Labrador es el patrono de estos. El nombre del cantón se debe a un homenaje al señor Pedro Pérez Zeledón, costarricense nacido en la provincia de San José (IFAM, s.f.).

El abastecimiento hídrico y eléctrico fueron inaugurados en 1943, el último por medio de una planta eléctrica propiedad de Joaquín Barrantes, además, cabe mencionar que fue gracias a la apertura de carretera Interamericana, en 1946, la cual conecta San Isidro del General con San José, lo que propició un rápido desarrollo y crecimiento en la zona (IFAM, s.f.).

Según datos arrojados por el Censo 2011, el cantón cuenta con las siguientes características demográficas y geográficas presentadas en la Tabla 2, se visualiza información del año 2011 comparada con el 2000.

Tabla 2: Características demográficas y geográficas de Pérez Zeledón

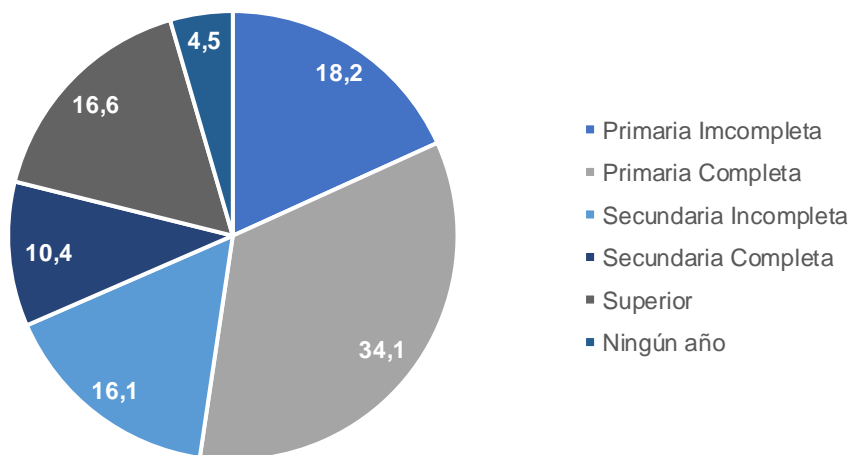
	2000	2011
Población total	122 187	134 534
Superficie (km)	1 906	1 906
Densidad de la población	64,0	71,0
Porcentaje de población urbana	30,7	48,5
Relación hombre-mujer	98,6	94,6
Relación de dependencia demográfica	72,1	51,5

Nota: Datos del Censo 2011, INEC.

Como se observa en la Tabla 2, la población total presenta crecimiento de un censo al otro, misma tendencia para la densidad de la población, lo que se refiere a la cantidad de personas por km²; mientras que el porcentaje de urbanización hace referencia a cuántas personas viven en zonas urbanas por cada 100, acá se logra apreciar un aumento en la cantidad de un año respecto al otro, caso contrario con la relación hombre-mujer, donde hace alusión de cuántos hombres hay por cada 100 mujeres, el censo muestra que la población femenina ha aumentado. Finalmente, la relación de personas dependientes con personas en edad productiva también presenta una disminución (INEC, 2015).

En la Figura 2 se presenta el nivel educativo de la población de Pérez Zeledón según los indicadores cantonales suministrados por el INEC (2015).

Figura 2: Nivel educativo de la población de Pérez Zeledón



Nota: Elaboración propia con datos del INEC.

Para complementar la información sobre el cantón, se ha de mencionar que su desarrollo económico está caracterizado por actividades agrícolas, ganaderas, comerciales, industriales y turísticas, dentro de las actividades agrícolas se destaca la siembra de caña de azúcar y café, como sus productos principales, también el tabaco, tiquisque, banano y mora en menor proporción. En cuanto a las actividades ganaderas, se promueve el ganado porcino y vacuno, este último tanto de engorde como de lechería. Al hablar de las actividades comerciales se destacan las cooperativas financieras, bancos públicos y privados, empresas nativas del cantón, medios de comunicación y empresas transportistas, por su parte, las industrias de mayor relevancia son las maquilas, panificadoras, ingenios de café y azúcar, junto con diferentes microempresas. El principal atractivo turístico del cantón es la diversidad ecológica con la que cuenta, por ejemplo, el Cerro Chirripó, que es el pico más alto del país, además de gran variedad de flora y fauna (Municipalidad de Pérez Zeledón, 2022).

2.1.5. Producción de granos básicos en la región Brunca

La región Brunca abarca aproximadamente el 7,1 % de la población costarricense y comprende un área total de 18,6 % del territorio nacional, además, está compuesta por seis cantones, que son: Pérez Zeledón, Buenos Aires, Coto Brus, Osa, Golfito y Corredores. Entre las principales actividades económicas de la región destaca el sector primario de la agricultura de productos de gran relevancia para el país como: café, maíz, frijol, raíces y tubérculos, rambután, mora, piña, plátano, hortalizas, ganadería, arroz, palma aceitera y caña de azúcar. Debido a esto, en el

sector secundario se identifica la agroindustria en el procesamiento de café, caña de azúcar, piña y arroz, como también, el valor agregado del maíz y el frijol. Es importante mencionar que una de las principales actividades de las fincas agropecuarias es la producción de granos básicos. En términos cantonales, Buenos Aires, Pérez Zeledón y Upala tienen el 28,2 % de la superficie destinada a la producción de maíz (Comité Sectorial Regional Agropecuario, 2015; Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014).

La relevancia económica de la producción de maíz y frijol en esta región se deriva de la dependencia de pequeños productores y sus familias, convirtiéndola en una actividad tradicional en la zona. Así, el principal cantón donde se lleva a cabo la actividad es en Pérez Zeledón, más específicamente en el distrito de Pejibaye donde se destaca El Águila y Veracruz. Para organizar la producción de estos granos básicos, los mismos productores y dueños de tierras se organizan en asociaciones en centros de acopios que les permite limpiar, secar y empacar el maíz y frijol para posteriormente comercializarlo (Comité Sectorial Regional Agropecuario, 2015).

Por consiguiente, el entorno de una empresa es muy importante e influye sobre su desempeño, por lo que definir una buena estrategia empresarial incluye un análisis del ambiente competitivo (Tarzijan, 2013). A continuación, se describe el principal competidor que se identifica para la Asociación de Productores Agropecuarios El Águila. ASOPRO Veracruz está conformada por aproximadamente 465 socios entre hombres y mujeres de comunidades vecinas que se dedican a producir y comercializar maíz y frijol, su principal propósito es brindar solución a los problemas frecuentes de

los agricultores de la zona como lo son la comercialización, crédito, producción y transporte de la agricultura. Esta asociación brinda servicios de secado y alisto de los granos básicos con el fin de que las cosechas no pierdan su valor o se deterioren por completo por la humedad, el cual es el problema más frecuente que azota a los productores de la zona (ASOPRO VERACRUZ, s.f.).

Ahora bien, la comunidad de El Águila pertenece al distrito de Pejibaye, que se encuentra en el cantón de Pérez Zeledón, esta comunidad cuenta con buenas vías de comunicación al tener calle de asfalto hasta el centro de la localidad, brindando facilidad al transportar los granos básicos. Cabe mencionar que existen organizaciones como la Asociación de Desarrollo, la ASOPRO, en la que se realizó esta investigación, y la Junta de Educación, además de otras organizaciones informales como el comité de agua, de deportes y salud (A. Berrocal, comunicación personal, 11 de marzo del 2023).

La Asociación de Productores de El Águila es una organización privada de responsabilidad social que promueve una mejora en la economía de los campesinos de la zona, esto de manera sostenible y amigable con el ambiente. La misma se crea con la unión de alrededor de 15 productores quienes identificaron el problema de contar con un lugar establecido para vender las cosechas, además del abuso de intermediarios que compraban las cosechas a precios desfavorables para los agricultores, por esta razón en 1995 se crea la Asociación de Productores de El Águila con el fin de buscar mejores condiciones para los trabajadores (A. Berrocal, comunicación personal, 11 de marzo del 2023).

Como parte de la organización de esta empresa, es relevante mencionar que la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila de Pejibaye se encuentra registrada con la denominación legal de asociación, regida por la Ley de Asociaciones N° 218, al ser una empresa en busca de satisfacer una necesidad de los consumidores (Ley de Asociaciones, 2019). Esta se encuentra regida por una Junta Directiva compuesta por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, un fiscal y tres vocales. Se encuentra ubicada en la comunidad de El Águila, 11 kilómetros norte del distrito Pejibaye, Pérez Zeledón, San José, Costa Rica. Del mismo modo, la principal función de la asociación es brindar a los productores locales medios para maximizar sus producciones, insumos de calidad y precios justos para vender sus productos (A. Berrocal, comunicación personal, 11 de marzo del 2023).

El propósito de la organización, es decir, su misión, está definida de la siguiente manera: “Promover la siembra de granos básicos y otros cultivos, con el uso de tecnologías amigables con el ambiente, con el fin de lograr una comercialización justa para beneficio de sus afiliados” (A. Berrocal, comunicación personal, 11 de marzo del 2023).

Del mismo modo, la visión, es decir, lo que la empresa desea llegar a ser, es la siguiente:

“Ser una organización que participe activamente en la agro cadena de granos básicos, con el uso de tecnologías sostenibles, tanto en la etapa de producción; comercialización, como en la fase industrial, con el fin de lograr ingresos y un

mejor bienestar de vida para sus afiliados” (A. Berrocal, comunicación personal, 11 de marzo del 2023).

La asociación está conformada en su mayoría por unidades familiares de pequeños productores que requieren de sus servicios para facilitar la comercialización de los productos. El negocio se enfoca principalmente en el empaquetado y distribución del frijol y el maíz. Actualmente cuenta con una planta en la que se procesa, empaqueta y almacenan los productos, mismo lugar donde se ubican las oficinas administrativas. También, cuenta con una cantidad de seis trabajadores fijos entre operarios y administrativos y un aproximado de 142 asociados activos, además, la empresa cuenta con un camión propio para la distribución del producto a los puntos de venta. Asimismo, es importante señalar que los frijoles empaquetados es su producto principal, sin embargo, también comercializan maíz al granel (A. Berrocal, comunicación personal, 11 de marzo del 2023).

2.2. Marco Teórico

En este apartado se realiza la síntesis de las distintas fuentes documentales que permiten sustentar teóricamente la presente investigación.

2.2.1. Diagnóstico Empresarial

La planeación estratégica requiere un conocimiento previo y profundo de la empresa antes de proponer actividades para el mejoramiento, para lo anterior es fundamental contar con un diagnóstico empresarial para ayudar a los encargados a conocer mejor su entorno. Según Rincón (2012), el elemento central para obtener una

mayor competitividad en las empresas es utilizar herramientas gerenciales como el diagnóstico de las mismas, pues al conocer con puntualidad el estado actual de las organizaciones, como también, los obstáculos enfrentados, se crea una mayor posibilidad de cumplir los objetivos propuestos. Cuando se refiere a empresas en marcha es fundamental adecuar las tácticas al estado real de ellas, tratando en la medida de lo posible de crear por medio de las estrategias propuestas un acercamiento a la misión y visión establecida por la organización. Además, todo tipo de organización presenta debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, las cuales surgen a causa de fenómenos con consecuencias directas o indirectas, y que deben ser identificadas para dar posibles medidas de solución o mejoramiento (Berben *et al.*, 2021; Portugal, 2017).

En este sentido, el diagnóstico empresarial permite a la administración conocer las situaciones atravesadas por la empresa, con los recursos que cuenta, sus obstáculos, permitiendo conocer cuáles podrían ser las estrategias adecuadas para obtener los resultados esperados, manteniendo un seguimiento continuo de las estrategias para realizar ajustes de ser necesario. Por medio del diagnóstico empresarial las pymes pueden localizar sus principales debilidades y así enfocarse en ellas de forma más directa y, de igual manera, hallar aquellos obstáculos que impiden a la empresa ser más competitiva (Rincón, 2012).

Asimismo, en palabras de Rincón (2012), el diagnóstico brinda mayor conocimiento a los directivos sobre su organización y del ambiente que la rodea, brindando información primordial sobre los cambios en el mercado y la tecnología, lo

que permite establecer planes de acción para dirigir el actuar empresarial, ayudando, a su vez, a una toma de decisiones fundamentada y orientada a los objetivos y metas de la empresa.

Este se puede clasificar en cuatro grupos diferentes según su principal enfoque, el primero es el diagnóstico integral, en el que se realiza un estudio de todas las variables de manera conjunta. Luego, está el específico, que se centra en el análisis de un proceso en concreto. No en vano, existen el diagnóstico funcional, dando énfasis en conocer la eficiencia y estabilidad de las líneas de comunicación y el cultural, que realiza un reconocimiento del clima organizacional en función de los valores de la empresa, tomando en cuenta aspectos sociales, estructurales y espirituales (Portugal, 2017).

Claro está que para realizar cualquier tipo de análisis existen una serie de pasos a llevar a cabo en orden cronológico para obtener la información requerida y tomar decisiones que generen un encuentro exitoso entre la realidad de la empresa y sus objetivos. Por tanto, según lo indica Portugal (2017), el diagnóstico organizacional puede ser dividido en tres etapas: la primera sobre la generación de información, que está conformada por las herramientas para recolectar la información, la metodología y la frecuencia. La segunda etapa se basa en la organización de la información, acá se toman en cuenta el diseño de procedimientos claros para los procesos de análisis de los datos recolectados, un almacenamiento confiable, seguro y la clasificación ordenada, permitiendo una indagación eficiente. Y, como parte final, se da el análisis

e interpretación, esta brinda la información necesaria para generar conclusiones que ayuden a la toma de decisiones.

2.2.2. Estrategia Empresarial

La creación de una estrategia organizacional colabora con la orientación de los recursos con los que se cuenta la empresa para el logro de uno o varios objetivos ya asignados. Con ello, esta debe ser clara, precisa, funcional y evolutiva con el paso del tiempo. Siguiendo a Fernández (2012), “la estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas” (p.2). El mismo autor también expone que la ventaja competitiva es aquel elemento diferenciador de la empresa el cual le permite obtener mejores rendimientos en comparación a su competencia, además, la estrategia está compuesta de elementos externos como lo son las necesidades para satisfacer en el mercado, el segmento de clientes a los cuales debe de atender, las tendencias en la industria, los cambios económicos y políticos y la competencia, y de aspectos internos, refiriéndose a las partes que la componen, es decir, las personas, los departamentos y los procesos (Fernández, 2012).

Así, los negocios deben descomponer la estrategia a utilizar en dos dimensiones, la estrategia competitiva y la estrategia corporativa, la primera de las mencionadas se enfoca en establecer cómo compite la empresa en cada una de las actividades de negocio realizadas y la segunda estudia en cuáles mercados debería competir, por lo que, a pesar de enfocarse en diferentes ángulos, deben estar profundamente relacionadas (Tarziján, 2018).

Existen una serie de criterios a seguir antes de establecer la estrategia a implementar por la organización, entre estos, primeramente, la estrategia debe contar con un horizonte amplio y debe ser consistente, es decir, sus metas y políticas requieren estar enfocados en la misma dirección, además, deben proponer objetivos claros y contundentes, y establecer los medios para alcanzarlos. La estrategia requiere una concentración de esfuerzos y debe ser flexible para adaptarse al entorno cambiante, estar ligada a la realidad de la empresa en lo que se refiere a recursos y capacidades, y requiere de un liderazgo coordinado donde se involucren todas las áreas (Fernández, 2012).

Al realizar el proceso de definición de la estrategia a utilizar por la organización se pueden, según Tarzijan (2018), seguir uno de los tres modelos más utilizados o plantear uno específico para el tipo de negocio. De forma general estos tres modelos constituyen, en primer lugar, la generación de una misión y visión para la empresa, la misión determina la razón de ser de la organización y está dirigida a cuáles son los negocios, clientes, objetivos y necesidades por satisfacer, y la visión se enfoca en cuál es la posición que se desea alcanzar a futuro, el determinar lo anterior va ligado directamente a la generación de los objetivos y metas, como también, a los valores. En segundo lugar, un análisis interno y externo del entorno y la formulación de estrategias, en este proceso se llevan a cabo cuestionamientos como las actividades por realizar, inversiones a llevar a cabo y procedimientos a seguir. Finalmente, se concluye seleccionando de las estrategias propuestas la que más se adecúa al negocio, aplicando herramientas para monitorear sus resultados.

2.2.3. Planes Estratégicos

Existe una amplia variedad de planes según las necesidades de quienes los realizan, pero cuando se habla de planes estratégicos, específicamente en empresas, se vislumbran como la base para la realización de estrategias, pues contempla elementos de la parte administrativa de la entidad, como la filosofía organizacional, políticas, presupuestos, entre otros, permitiendo definir el camino a seguir y una adecuada toma de decisiones, considerando también aspectos internos y externos de la misma (Luna, 2016). En la misma obra, el autor define lo que es un plan estratégico de la siguiente forma: es “la determinación documentada que contempla el proceso de planeación estratégica, el estudio de mercado, estudio técnico, estudio financiero y marco legal, y ponerlo en práctica para lograr los efectos fijados” (p.41) convirtiéndose así en una herramienta de gestión integral para el funcionamiento de la empresa.

Por consiguiente, los planes estratégicos son documentos creados por gerentes o altos jerarcas, quienes, para una ejecución eficiente, deben contemplar en su plan de uno a cinco años, modificándose anualmente, debido al constante cambio del ambiente externo como el medio ambiente, políticas, gustos y preferencias de los consumidores, por ello es imprescindible tomar en cuenta todos estos aspectos para adaptar los planes y las estrategias al entorno, puesto que, dependiendo de sus resultados, cambiará o continuará el accionar de otros departamentos (Hill y Jones, 2011).

Ahora bien, al hablar de planes estratégicos es necesario mencionar lo que es la planeación estratégica o también conocida como administración estratégica que, como destaca David (2013), es la encargada de “la formulación, implementación y evaluación de estrategias” (p.5). Además, para la ejecución de un adecuado proceso de planeación estratégica se deben comprender ciertos aspectos como el contar con la misión, visión y metas, llevar a cabo un análisis interno y uno externo para conocer la situación actual de la empresa, seleccionar sabiamente las estrategias por implementar de acuerdo a metas establecidas, una vez conocidas las estrategias se deberán implementar y, por último, se debe dar seguimiento por medio de una auditoría estratégica (Cano y Cifuentes, 2011; Hill y Jones, 2011).

2.2.4. Herramientas utilizadas en la Planificación Estratégica

El mercado altamente cambiante bajo el que se desarrollan las empresas realza la importancia de incorporar un sistema de planificación estratégica dentro de su gestión que contribuya a direccionar hacia el futuro deseado para el negocio, por lo tanto, deberá incorporar un sistema de planeación donde se integren objetivos específicos y los criterios de medida para ser evaluados, siendo valioso la aplicación de herramientas que posibiliten la planeación para obtener metas y objetivos (Báez, 2007). Algunas de las principales herramientas utilizadas en la planificación estratégica se ampliarán a continuación:

2.2.4.1. Análisis FODA

El análisis FODA, según Barragán y González (2020), es una herramienta que contribuye a entender el entorno empresarial en el que una organización se

desenvuelve, ayudando así al análisis y formulación de la planificación estratégica, para plantear los objetivos de la empresa, conocer los recursos con los cuales cuenta y marcar el rumbo de acción para conseguirlos.

Las siglas FODA significan: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, también es conocido por su acrónimo en inglés SWOT que significan: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. Al realizar este análisis se evalúan tanto los puntos fuertes como los vulnerables para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, además de una evaluación externa identificando oportunidades de mejora y amenazas existentes para la organización (Talacón, 2007). Por esta razón, el análisis FODA es una herramienta de gran ayuda para empresas grandes, medianas y pequeñas proporcionando elementos para conocer la situación actual de la compañía, el entorno que la rodea, con el fin de formular una estrategia empresarial acorde con su realidad, contribuyendo al logro de sus objetivos, manejando de forma eficiente los recursos disponibles.

Entre las principales contribuciones de este análisis es que, como se mencionó, no mira solo el interior de la empresa, sino, también, su medio ambiente competitivo, además, es fácil de aplicar, convirtiéndola en una excelente opción para la micro, pequeña y mediana empresa, por lo que, para realizarlo solo se debe organizar un equipo de trabajo de desarrollo, también, es analítica y prospectiva (Kaplan y Norton, 2002; García y Cano, s.f.).

Asimismo, a pesar de que el análisis FODA es una herramienta utilizada frecuentemente, también se logran identificar deficiencias en su uso, entre las

principales se señala lo complejo de diferenciar las oportunidades de las fortalezas y las amenazas de las debilidades, este problema se da porque no hay claridad entre los factores externos e internos de la organización. De igual manera, en múltiples ocasiones al analizar el entorno se limita al ámbito económico, sin valorar los factores tecnológicos, políticos, sociales e internacionales que podrían llegar a afectar la empresa. Además, otra debilidad del análisis es el sobrestimar las fortalezas, las cuales pueden en algunos casos ser en realidad debilidades. Por último, se limitan a realizar una lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, sin desarrollar la matriz que es la herramienta sobre la cual se formulan las estrategias, en su mayor parte se da por la falta de conocimiento de la existencia de esta matriz (Codina, 2011).

Si bien es cierto, el análisis FODA se ha visto como una gran herramienta tomada como base para el desarrollo de la estrategia empresarial, sin embargo, también puede convertirse en un estudio estático, por lo tanto, poco confiable para el desarrollo de estrategias claras, razón por la cual, para contrarrestar las deficiencias mencionadas anteriormente se introduce el uso de la matriz FODA, esta es un elemento más completo que arroja datos más precisos y de mayor veracidad. En ella se desarrollan cuatro series de estrategias diferentes, cabe agregar, la matriz no reemplaza el análisis, sino que se convierte en un complemento para realizar un análisis sistemático para comparar amenazas y oportunidades externas en relación con las fortalezas y debilidades internas de la empresa (Koontz *et al.*, 2012).

De igual forma, los datos mostrados en la matriz se realizan para un momento dado, pero tanto la realidad interna como la externa son cambiantes, algunos en mayor

medida, por lo que se deben elaborar en diferentes momentos, por ejemplo, en pasado, presente, pero, sobre todo, en el futuro (Koontz *et al.*, 2012). A continuación, se presenta en la Tabla 3 las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA:

Tabla 3: Matriz FODA

Factores Externos/ Factores Internos	Fortalezas Interno (F)	Debilidades Interno (D)
Oportunidades Externo (O)	<p style="text-align: center;">Estrategia FO (maxi-maxi):</p> <p>Esta estrategia aprovecha las fortalezas que la organización posee para tomar las oportunidades identificadas en el entorno. Es la más deseable y toda organización con aspiración de crecer debe orientar sus objetivos y estrategias a estar en este cuadrante de la matriz.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DO (mini-maxi)</p> <p>Propone minimizar las debilidades que se pueden presentar en algunas áreas y adquirir las competencias necesarias para aprovechar las oportunidades externas a la organización.</p>
	Amenazas Externo (A)	<p style="text-align: center;">Estrategia FA (maxi-mini)</p> <p>La estrategia está basada en aprovechar y maximizar las fortalezas de la empresa para minimizar las amenazas externas a la organización, como puede ser nuevos productos y servicios introducidos por los competidores.</p>

Nota: Elaborado con datos del libro *Administración una perspectiva global y empresarial*.

2.2.4.2. Análisis PESTAL

Actualmente las organizaciones no pueden darse el lujo de sobrevivir en el mercado sin considerar la situación de su entorno, pues al final esto afecta directamente a todas las áreas. Siendo así, existen gran variedad de herramientas para llevar a cabo un apropiado diagnóstico externo de las mismas, una de las más conocidas y utilizadas es el análisis PESTAL, según Leite *et al.* (2017), Rodero (2019), y Wajid *et al.* (2021) se enfoca en realizar un análisis del entorno al que se enfrenta la empresa, tomando en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, por medio de los cuales se podrán identificar aspectos favorables y desfavorables que a pesar de no poder controlarlos permitirán formular una estrategia a futuro apta según el mercado de la organización.

El diagnóstico PESTAL brinda gran cantidad de beneficios, entre los que se destacan la reducción de efectos respecto a las amenazas potenciales, permite explotar nuevas oportunidades, es de aplicación sencilla y, la de mayor impacto para las empresas, es la de abrirse a crear una ventaja competitiva, ya que por medio de la información recolectada estará actualizada y logrará reconocer el entorno que se desenvuelve desde otras perspectivas, para con ello prevenir cualquier situación inesperada o bien solucionarla en un menor tiempo, reduciendo costos y preocupaciones. Claro está que no es tarea fácil alcanzar y mantener esta competitividad en el mercado, debido a esto, se debe sacar el máximo provecho posible al diagnóstico ejecutándose cada cierto tiempo, pues de esta manera la

empresa contará con bases para implementar un plan estratégico (Almeida, 2013; Nekhorosheva *et al.*, 2016; Yüksel, 2012).

En el proceso de ejecutar el análisis PESTAL es recomendable, según Pathak (2021), Dockalikova y Klozikova (2014), seguir una serie de pasos para elaborarlo, debido a la necesidad en primera instancia de definir el alcance que el mismo tendrá; después, se establecerá el equipo de trabajo y las fuentes confiables de donde obtendrán la información; cuando ya se tengan estos aspectos listos, se continuará con la identificación de los subfactores según los objetivos de la empresa y, por último, se pondrá en marcha el análisis mediante la recolección de datos en cada factor y subfactores, para más adelante analizar la información obtenida.

Ahora bien, como se mencionó, este se divide en seis factores, que se requieren para contar con distintas variables para obtener la información necesaria, dentro de esas se pueden mencionar las siguientes, como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4: Variables para la implementación del análisis PESTAL

Factores	Variables
Políticas	<ul style="list-style-type: none">▪ Conflictos entre países.▪ Tratados comerciales.▪ Legislación nacional.▪ Política Fiscal.▪ Subsidios.
Económicos	<ul style="list-style-type: none">▪ Fluctuación del Producto Interno Bruto.▪ Política monetaria.▪ Tipo de cambio.▪ Globalización.▪ Inflación.
Sociales	<ul style="list-style-type: none">▪ Influencia de medios de comunicación.▪ Tendencias en el estilo de vida.▪ Cambios demográficos.▪ Barreras culturales.▪ Nivel de consumo.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">▪ Tecnologías de la información y comunicación.▪ Estado del desarrollo tecnológico del país.▪ Ciclo de vida de la tecnología.▪ Tecnologías emergentes.▪ Cambios tecnológicos.
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none">▪ Regulación para la protección medioambiental.▪ Recursos naturales limitados.▪ Efectos del cambio climático.▪ Leyes medioambientales.
Legales	<ul style="list-style-type: none">▪ Estabilidad Gubernamental.▪ Leyes sobre el empleo.▪ Normativa sanitaria.▪ Permisos.▪ Licencias

Nota: Elaboración propia.

2.2.4.3. Matriz BCG

La matriz BCG fue creada por la empresa Boston Consulting Group, de ahí la adopción de su nombre. Esta matriz permite a las organizaciones evaluar los

productos ofrecidos en el mercado, obteniendo un diagnóstico del producto, lo que trae consigo un análisis financiero y la posibilidad de tomar decisiones, aplicando estrategias para fortalecer o mejorar aquellas líneas de productos donde se evidencie la necesidad. La matriz se compone de dos ejes, uno horizontal, donde se representa la participación relativa del producto en el mercado, mientras que el eje vertical muestra la tasa de crecimiento, formando una matriz de cuatro cuadrantes con los nombres: estrellas, vacas, perros e interrogantes (Álvarez *et al.*, 2018). Los cuatro cuadrantes mencionados se expresan con mayor detalle a continuación:

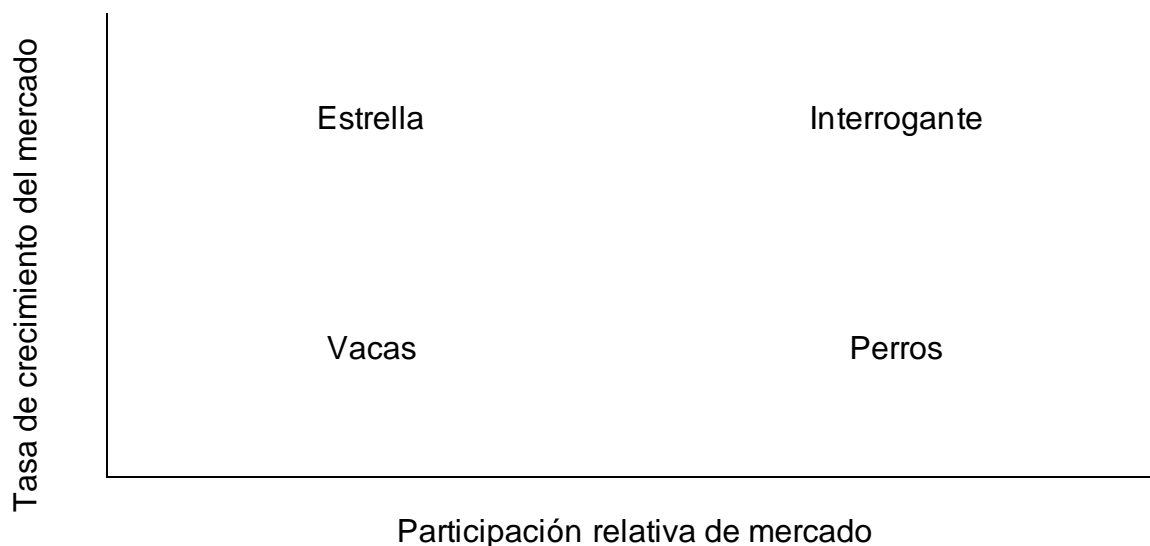
- **Estrella:** Se refiere a aquellos productos de éxito para la empresa, con gran participación relativa en el mercado, sin embargo, para mantener su posición requieren de grandes cantidades de recursos para financiar su crecimiento. Frecuentemente son rentables si en el futuro se convierten en los productos vacas del negocio (Asturias Corporación Universitaria, s.f.; Domínguez y Hermo, 2007; Kotler, 2001).
- **Vacas:** Se entiende como los productos fuertes en mercados bastante consolidados, aunque por su fuerza ya no cuentan con gran crecimiento en el tiempo, sin embargo, se obtiene gran rendimiento. Producen más recursos de los requeridos para aumentar su crecimiento en el mercado, por lo que, pueden ser empleados para desarrollar otros negocios (Asturias Corporación Universitaria, s.f.; Domínguez y Hermo, 2007).
- **Interrogantes:** Son aquellos productos en un mercado de alto crecimiento, pero donde su participación es baja, por lo que la empresa debe tomar la

decisión si continúa invirtiendo en él. De ahí el término de interrogante. Por su incertidumbre, no es conveniente para una empresa posicionar muchos productos en este cuadrante (Asturias Corporación Universitaria, s.f.; Domínguez y Hermo, 2007; Kotler, 2001).

- **Perros:** Son los productos con una baja participación en el mercado y generadores de pocos recursos o incluso pérdidas, por lo que generalmente requieren de análisis para rediseñarlos o bien, puede requerirse el eliminarlos de la cartera de productos de la empresa (Domínguez y Hermo, 2007; Kotler, 2001).

Para comprender de mejor manera la matriz BCG y sus cuatro cuadrantes se muestra la Tabla 5.

Tabla 5: Matriz BCG



Nota: Elaboración propia basada en análisis documental.

La matriz BCG puede ser muy útil para mostrar la posición de los productos dentro del mercado y tomar decisiones respecto a la dirección de los recursos hacia aquellos más relevantes en su rentabilidad, sin embargo, tiene desventajas o aspectos importantes a tomar en consideración, pues solo muestra la posición de los productos en un momento determinado y bajo dos variables específicas, como lo son el crecimiento y la participación en el mercado, pero existen otras de relevancia para las empresas y que debieran ser analizadas para obtener resultados realistas, además, es importante señalar que, existe una gran dificultad al momento de obtener los datos para realizar este estudio (Domínguez y Hermo, 2007).

2.2.5. Principales modelos de planeación

La calidad pasó de ser un valorizador de productos y servicios, en que el término se utilizaba únicamente en ámbitos de fabricación, al ser un elemento para describir el funcionamiento y gestión de una organización, buscando hacer la empresa más eficaz y eficiente. Con el inicio de este movimiento, apoyado por la evolución económica, se generó una ola de tendencias dirigidas a buscar la mejora continua en la gestión empresarial, principalmente enfocadas en un incremento en el rendimiento económico. Como parte de lo anterior, la planeación estratégica inicia el uso de una serie de modelos que permiten el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo (Membrado, 2007).

En esta investigación se da énfasis a la explicación de seis de estos modelos de planificación, siendo la estrategia de Porter, el diagrama de Ishikawa, la

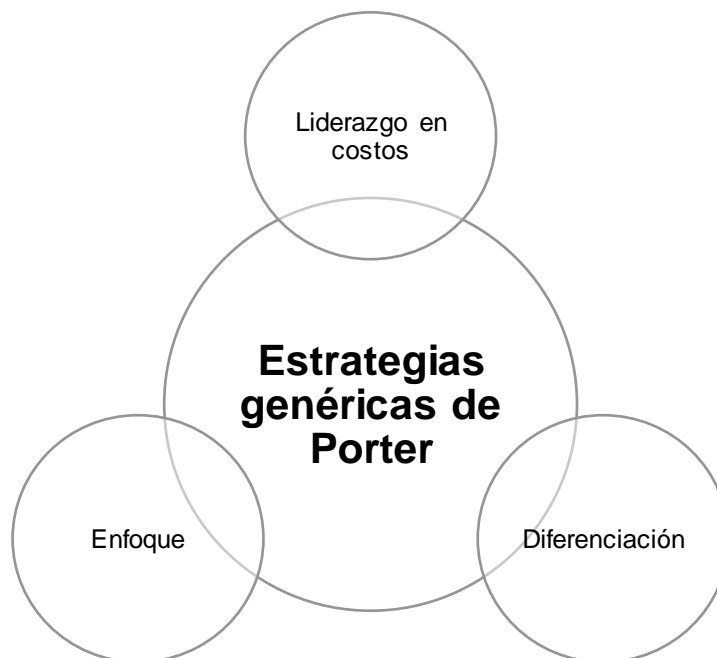
administración por objetivos, la estrategia Océano Azul, la estrategia *Play to Win* y el *Balance Scorecard*, desarrolladas ampliamente a continuación:

2.2.5.1. Estrategias genéricas de Porter

De manera inevitable, la realidad de las empresas es sobrevivir a un entorno altamente competitivo, por lo que de ninguna manera lo pueden ver como un factor externo ajeno a su realidad, volviéndose imprescindible estudiar la estructura del mercado a su alrededor y conocer las empresas competidoras para orientar sus actividades diarias en conjunto con el entorno formulando e implementando estrategias para sobresalir. A este fenómeno se le conoce como estrategia competitiva, debido a que la organización estaría mejor sin la existencia de competidores en su entorno, tendría la oportunidad de incrementar sus ventas y con esto su rentabilidad, estableciendo los precios a su conveniencia (Gil y Ibarra, 2014).

Para Porter (2015) existen cinco fuerzas que dan forma a la competencia de determinados sectores, los cuales son: amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. De esta manera, las empresas deben tener la capacidad de formular una estrategia competitiva que le permita hacerle frente de forma eficaz a estas fuerzas competitivas, con el fin de tener un mayor rendimiento y obtener un incremento en su rentabilidad, para ello existen tres estrategias genéricas que contribuyen con este fin, como se visualiza en la Figura 3.

Figura 3: Fuerzas genéricas de Porter



Nota: Elaboración propia a partir de información del libro Estrategia Competitiva de Michael Porter.

La primera estrategia consiste en ser líderes en costos globales mediante un conjunto de políticas para alcanzar un objetivo, para lograrlo es necesario que la empresa encamine sus acciones a conseguir una serie de factores contribuyentes con este propósito, como lo son la búsqueda de reducción de costos disminuyendo gastos variables y fijos, también, es necesaria la revisión de áreas clave como ventas y publicidad. Asimismo, se basa en obtener costos bajos, lo que permite brindar al consumidor precios menores a los del mercado. En muchos casos los competidores no están preparados para afrontarlo, por lo que no pueden tener una respuesta inmediata, sin embargo, la empresa con el propósito de ser líder en costos no debe

descuidar la calidad en el producto o servicio brindado. Lograr este tipo de liderazgo se vuelve más sencillo si se cuenta con una buena participación en el mercado o con acceso preferencial a materias primas de menor costo. En síntesis, se debe hacer sacrificios al inicio para obtener grandes utilidades en un futuro y poder liderar en el mercado (Porter, 2015).

La segunda estrategia genérica se basa en la diferenciación del servicio o producto, se debe ofrecer a los usuarios algo único por medio de la diferenciación. Por consiguiente, existen diversas opciones para conseguirlo como un diseño innovador, la marca, tecnología no presentada por otros, servicio al cliente, experiencia al consumir, redes de distribución, entre otros. Este tipo de estrategia brinda una ventaja a la empresa porque entregando un producto o servicio sobresaliente, se logra la fidelización de los clientes incluso por encima de precios menores, aminorando la rivalidad de la competencia, además, otra ventaja es que la empresa logra obtener mayor rendimiento y utilidad creando así barreras de entrada gracias a la lealtad de los consumidores, también, se tiene mejor posición para afrontar el poder de los proveedores, de igual forma, sucede con los compradores, puesto que no cuentan con opciones similares en el mercado (Porter, 2015).

El enfoque o concentración constituye la tercera estrategia genérica, que para Porter (2015) consiste en brindar un producto o servicio excelente a un mercado o segmento en particular, diseñando estrategias específicas para conseguirlo, por lo que se puede concentrar en un grupo de compradores, un segmento de una línea de un producto, un segmento geográfico de un mercado y, al igual que la diferenciación,

puede adoptar diferentes modalidades. Su principal deferencia con las otras estrategias es que las primeras se concentran en liderar el mercado y la diferenciación se centra en solo un segmento de este. Al adoptar la estrategia de concentración se puede tener una posición de costos, de diferenciación o ambas, permitiendo a la empresa alcanzar mayores rendimientos que los de la industria.

2.2.5.2. El diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa es otra de las herramientas utilizadas por la gestión estratégica que, según Nuño (2017), también es conocida como diagrama de causa y efecto. Fue creado por el experto en control de calidad Kaoru Ishikawa en 1943. Para aplicar este diagrama se especifica el problema a resolver en la parte derecha, se dibuja una flecha recta apuntando hacia el problema, de la que se desprenden líneas explicando las posibles causas y de estas otros elementos más específicos dentro del mismo tema mencionado, lo que permite observar de forma global cuál es el asunto trabajado y tomar decisiones rápidas en base a esto y haciendo uso de la herramienta como apoyo para el control de calidad en la fabricación o desarrollo de productos.

Entre los posibles usos por dar a su aplicación, según Nuño (2017), están: identificar las posibles causas de un problema, ayudar a la creación de un producto que responda una oportunidad del mercado, dar foco a los cuellos de botella o áreas menos fortalecidas de una organización, evitar la repetición de problemas y permite visualizar si la soluciones o estrategias propuestas resuelven el tema a tratar.

Además, las ventajas por recalcar del diagrama de Ishikawa son: estimula la creatividad, desarrolla las posibles causas en diferentes categorías; el realizar esta herramienta en equipo permite ver distintas perspectivas, permite la aportación de ideas por parte de los colaboradores, simplifica el problema y es fácil de aplicar. No obstante, algunas de las desventajas presentes son: las categorías establecidas podrían limitar el enfoque, no se pueden representar conexiones completas y no aporta soluciones, sino, enfocándose en buscar una causa (Nuño, 2017).

2.2.5.3. La administración por objetivos

Toda empresa que aspira a crecer y ser competitiva en el mercado debe establecer objetivos claros para guiar sus acciones, donde se delimite qué quieren conseguir, cómo realizarlo y quiénes lo llevarán a cabo. Por tanto, los objetivos son indispensables para dirigir los esfuerzos de la empresa a alcanzar el resultado deseado, además, sirven de incentivo a los colaboradores, dando sentido a las tareas ejecutadas (Chaparro, 2015).

Ahora bien, es una realidad que toda organización requiere formar un buen equipo de trabajo uniendo esfuerzos individuales para alcanzar objetivos en común, por lo tanto, se necesitan tareas orientadas al logro de los objetivos. Así, la administración por objetivos es un proceso donde se identifican objetivos sobre los cuales se pretende trabajar, se delegan las actividades por realizar orientadas al logro de estos, además, deben cumplir una serie de características como estar basados en los resultados, definir metas claras, estar pactados entre los distintos niveles

directivos, ser medibles, existir alineación de esfuerzos y evaluar el rendimiento individual. Para lograrlo se requiere de esfuerzo, como también de compromiso de todos los niveles de la organización. Con el propósito de alcanzar su máximo potencial, los gerentes deben minimizar la estructura jerárquica y rígida comúnmente utilizada, proporcionando información fluida, donde todos los niveles de la organización trabajen en armonía para alcanzar los resultados deseados (Chaparro, 2015; Drucker, 1979).

De acuerdo con lo anterior, es necesario formar equipos de alto rendimiento, cumplir con ciertas características es indispensable para alcanzarlo, como, por ejemplo, comprender que las tareas no pueden ser llevadas a cabo por una o dos personas, además, todos deben trabajar donde la información sea fluida y llegue a todos por igual, debe haber una alta participación del líder y establecer altas expectativas, se debe adoptar una actitud positiva focalizada en la meta del equipo, además de celebrar cada éxito obtenido (Chaparro, 2015).

Ahora, trabajar en función de objetivos trae consigo una serie de ventajas, debido a que los objetivos bien planteados y ejecutados potencian el trabajo de los equipos al generar un entendimiento de cuál es el rumbo de la organización, creando así el sentimiento de pertenencia. Además, se promueve la unión de los equipos de trabajo, del mismo modo, contribuyen a evaluar si se está obteniendo éxito en el fin por alcanzar. Asimismo, cada miembro conoce cuál es el rol de que debe cumplir desarrollando competencias para alcanzar las metas de la organización (Chaparro, 2015).

2.2.5.4. La estrategia de Océano Azul

La estrategia de Océano Azul está orientada principalmente en crear nuevos espacios de mercado, basada en gran medida en la diferenciación y el bajo costo; considera que una misma empresa puede orientarse en la estructura de los costos en la propuesta de valor para los clientes y no siendo necesario elegir entre uno de estos dos factores. Además, los océanos azules se consideran espacios inexplorados, crean demanda, con una posibilidad de crecimiento considerable (Kim y Mauborgne, 2017; Kim y Mauborgne, 2015).

Relacionado con lo anterior, también existen océanos rojos, en los que los mercados y las reglas competitivas ya son conocidas, por lo que entre empresas intentan superarse y la rentabilidad y crecimiento se ve reducida al ubicarse dentro de un mercado saturado, sin embargo, en muchas ocasiones es de estos espacios donde nacen los océanos azules al ampliar las fronteras en las actividades existentes y donde la competencia pierde relevancia porque las reglas del juego no han sido definidas (Kim y Mauborgne, 2015).

Además, considerando a Kim y Mauborgne (2015), las principales diferencias entre la estrategia del océano azul y rojo se muestra en la Tabla 6.

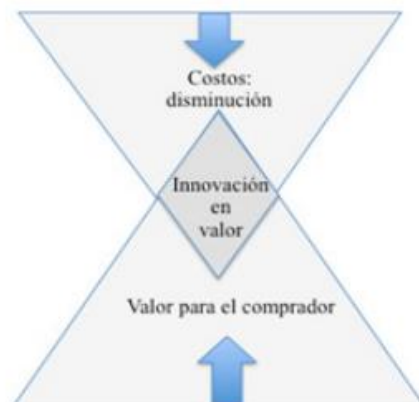
Tabla 6: Diferencias entre estrategia de Océano Azul y Océano Rojo

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio de mercado existente.	Competir en un espacio de mercado sin competencia.
Batir a la competencia.	Hacer que la competencia se torne irrelevante.
Explorar la demanda existente.	Crear y conquistar nueva demanda.
Elegir entre la disyuntiva del valor o el costo.	Poner fin a la disyuntiva entre el valor y el costo.
Alinear todo el sistema de actividades de una empresa con su elección estratégica de diferenciación o de bajo costo.	Alinear la totalidad del sistema de actividades de una empresa en búsqueda de la diferenciación y el bajo costo.

Nota: Obtenido del libro *Las Estrategia del Océano Azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante*.

Lo más relevante dentro de la estrategia del Océano Azul, según Kim y Mauborgne (2005), es crear valor, dejando de lado la importancia de superar a la competencia, si no, lograr que pierda valor al ofrecer a los clientes una propuesta diferenciada, abrir un nuevo espacio en el mercado, todo esto de la mano de la innovación en la propuesta de valor. Así, la búsqueda de la simultaneidad de los océanos azules entre la diferenciación y el bajo costo puede observarse como la Figura 4.

Figura 4: Simultaneidad de los Océanos Azules entre la diferenciación y el bajo costo



Nota: Obtenido del libro *La Estrategia del Océano Azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*.

2.2.5.5. *Playing to Win*

La estrategia *Playing to Win* conocida en español como *Jugar para Ganar* se puede aplicar a todo tipo de empresas sin importar el tamaño o sector en el que se encuentran. Esta estrategia se mostró al mundo en un libro con el mismo nombre, en el que Lafley y Martin (2020) mencionan lo difícil de crear y ejecutar una estrategia empresarial adecuada para las organizaciones, pues no es solo definir un plan o visión, sino que se deben considerar aspectos relacionados a toda la empresa a corto y largo plazo, donde no solo se participe o juegue en el mercado, sino que, además, se busque ganar, es decir, ser los mejores.

Respecto a lo descrito en el libro, hay cinco decisiones por tomar para realizar una buena estrategia que Lafley y Martin (2020) definen como “la cascada de decisiones estratégicas: una aspiración ganadora, dónde jugar, cómo ganar,

capacidades esenciales y sistemas de gestión” (párr. 14). Estas son sumamente importantes, pero no son los únicos aspectos por considerar, pues también se señala un flujo lógico que funciona como guía para el análisis de lo mencionado anteriormente y se presenta una metodología con opciones estratégicas contradictorias, por lo que en sí al implementar todos los elementos brindados por el libro se cuenta con suficiente información para preparar una adecuada estrategia (Lafley y Martin, 2020).

En un análisis realizado por Martin (2017) a una compañía australiana se observó cómo se les dificultaba relacionar las cinco decisiones con el resto de la estrategia de *Jugar para Ganar*, pues no incluían aspectos razonables o actuales de la empresa, sino aspiraciones poco realistas. Además, se enfocaban en cómo ganar y no en dónde jugar. Un error frecuente, pero de gran impacto en el adecuado funcionamiento de la estrategia, pues sin tener claro el mercado donde se quiere jugar, no se podrá medir si es el adecuado para destacar a la empresa, por ello, se señala que para lograr una buena ejecución de la estrategia planteada se deben tener presente todos los elementos de manera simultánea y no secuencial.

2.2.5.6. El *Balance Scorecard* o Cuadro de Mando Integral y su análisis de perspectivas

El cuadro de mando integral es una herramienta estratégica de gran conocimiento a nivel mundial que permite realizar mejoras en la organización de manera integral, pues se divide en cuatro diferentes perspectivas que abarcan el área financiera, interna, los clientes y la innovación y aprendizaje (Rodríguez *et al.*, 2016). Seguidamente se presenta una breve definición de cada una de las perspectivas.

- **Perspectiva financiera:** Se enfoca en abarcar aspectos tanto económicos como financieros en la situación y evolución de la organización analizada. Además, los objetivos financieros se relacionan con la consecuencia de las acciones desarrolladas con antelación (Soler *et al.*,2017; Badani, 2011).
- **Perspectiva de procesos internos:** Se refiere a las estrategias para mejorar en la estructura interna de la empresa, para con ello identificar fallas e implementar acciones con el fin de lograr la eficiencia en todos los procesos (Quintero y Osorio, 2018).
- **Perspectiva clientes:** En esta se determinan valores relacionados a los clientes, en donde se mide su relación con la empresa, sus expectativas, para así plantear estrategias acordes a la lealtad y satisfacción de estos (Badani, 2011).
- **Perspectiva de innovación y aprendizaje:** Comprende aspectos de la empresa a nivel del recurso humano y tecnológico, por lo que, busca reforzar estos elementos para crear un mayor valor futuro a la empresa, ya sea en el corto o largo plazo (Montoya, 2011).

Por ello, se destaca la importancia de implementar en las empresas la herramienta mencionada anteriormente, pues, como señala Montoya (2011), con la ejecución del cuadro de mando integral se cuenta con información completa de cada área de la entidad y con la que se puede realizar un análisis de causa y efecto al comparar los datos obtenidos con cada una de las perspectivas y sus aspectos a mejorar. Por consiguiente, en la Tabla 7 se presenta un ejemplo de cuadro de mando integral con ejemplos de algunos indicadores por sección.

Tabla 7: Cuadro de Mando Integral

Perspectivas			
Perspectiva financiera	Perspectiva procesos internos	Perspectiva clientes	Perspectiva innovación y aprendizaje
Incremento de ventas	Optimización de los procesos	Satisfacción de los clientes	Satisfacción de los empleados
Manejo de riesgos	Calidad	Cuota de mercado	Mejora de las tecnologías
Valor añadido	Coste	Retención	Capacitaciones

Nota: Elaboración propia basada en análisis documental.

2.2.6. La importancia de los indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son herramientas que permiten obtener valores de referencia para realizar comparaciones entre los objetivos planteados inicialmente y el desempeño realmente alcanzado, es decir, son instrumentos que relacionan dos variables para comparar periodos anteriores, etapas o compromisos con los cuales se puede evaluar un determinado desempeño. Además, es importante tener presente que los indicadores de desempeño no son una garantía de calidad ni representan el medio para alcanzar objetivos, sino, herramientas de gestión con las que se puede evaluar y determinar si la gestión de la empresa es satisfactoria o debe mejorarse (Stubbs, 2004; Calderón *et al.*, 2018).

Se pueden destacar dos funciones principales de los indicadores de desempeño, tal y como lo menciona Armijo (2011), una función descriptiva que

consiste en brindar información sobre el estado real de un elemento analizado, y una función valorativa a través de la cual se asigna un valor basado en información anterior. Además, este autor comparte con los anteriores, los indicadores de desempeño identifican aquello medido y no cuánto se puede alcanzar ni la dirección para hacerlo.

En el mismo sentido, según Armijo (2011), existen indicadores desde el punto de vista de la etapa del proceso productivo, estos son los indicadores de: insumos, proceso y producto. Mismos que se amplían a continuación:

- **Indicadores de insumo:** Son los encargados de cuantificar la cantidad de recursos requeridos para producir los bienes o servicios dentro de una empresa, por esto, son útiles para dar cuenta de los recursos necesarios para un logro final, pero por sí solos no pueden informar si se está cumpliendo o no un objetivo planteado.
- **Indicadores de proceso:** Se refiere a los indicadores que cuantifican el desempeño obtenido a partir de la ejecución de las actividades necesarias para producir los bienes o servicios.
- **Indicadores de producto:** Se entiende como aquel indicador que evidencia cuantitativamente la cantidad de productos o servicios provistos por la empresa, siendo el resultado de varios insumos, provocando que los productos o servicios estén directamente relacionados; ellos no evidencian el logro de un objetivo o de los recursos utilizados para generar un producto o servicio.

No obstante, cabe destacar que para crear indicadores de desempeño no existe una única metodología y conlleva desarrollar un sistema de control para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos. Seguidamente se describen, según Armijo (2011), los pasos para la creación de indicadores de desempeño:

1. Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición:

Para definir correctamente indicadores de desempeño para una empresa es necesario partir de la planificación con el propósito de tener claridad sobre los objetivos que se pretenden alcanzar.

2. Establecer las áreas de desempeño relevante a medir: Las áreas a considerar

para la definición de indicadores de desempeño surgen del análisis de aquellas variables consideradas como críticas dentro del proceso productivo y con incidencia directa en la obtención de los resultados esperados.

3. Formular el nombre del indicador y describir la fórmula de cálculo: Al

determinar los aspectos necesarios a medir, se debe definir el nombre, que debe ser ilustrativo y fácil de comprender y la fórmula, que debe informar sobre las variables empleadas para la medición, mediante la cual se obtendrán los resultados del indicador de desempeño.

4. Validar los indicadores aplicando criterios técnicos: Es necesario aplicar los

criterios técnicos necesarios para obtener indicadores con la información que los usuarios esperan y requieren.

5. **Recopilar los datos:** Consiste en las fuentes utilizadas para la obtención de información que permita determinar mediante indicadores si se está alcanzando un objetivo específico.
6. **Establecer las metas:** Se deben establecer metas que permitan comprobar si los resultados obtenidos a través de un indicador son satisfactorios y si requieren de mejoras en la gestión para alcanzarlos.
7. **Establecer la fuente de los datos o medios de verificación:** Es necesario determinar aquellos medios o herramientas utilizadas para comprobar o verificar que un indicador mide lo deseado y si se obtiene o no el resultado deseado.
8. **Establecer supuestos:** Al determinar indicadores y sus metas se deben tomar en consideración aspectos que podrían influir en obtener o no una meta establecida.
9. **Monitorear y evaluar:** El realizar el monitoreo de los resultados obtenidos por un indicador es lo que permitirá evaluar si un indicador se ajusta al valor deseado dentro de los parámetros determinados. A partir de esta evaluación se tomarán decisiones.
10. **Comunicar e informar:** La comunicación de los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores serán claves para la gestión de la empresa y deberá informarse de forma simple y directa.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

Es fundamental definir la metodología a utilizar para el desarrollo del tema seleccionado en esta investigación, en primer lugar, es necesario establecer que una investigación es “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un problema” (Hernández *et al.*, 2014, p.4). Además, se debe aclarar que actualmente se cuenta con tres tipos de enfoques, el cuantitativo, cualitativo y en los últimos años últimos años ha surgido una nueva corriente que permite unificar los beneficios de ambos enfoques, este es el método mixto, que según Hernández *et al.* (2014) se refiere a:

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (p. 534).

Así, seleccionar un enfoque es un factor esencial para el éxito de la investigación y, por lo tanto, no debe ser realizado adrede. Por ello, a través de lo fundamentado por Bisquerra *et al.* (2009), debe estar guiado por “la orientación o el enfoque que pretenda dar el investigador al estudio o los objetivos de la investigación” (p.114). Por consiguiente, debido a que el análisis no se pretende sustentar únicamente de datos gráficos para demostrar de manera estadísticas los elementos de la empresa, sino buscar el conocer a profundidad la población de estudio logrando

comprender de manera más amplia sus deseos, se selecciona un enfoque mixto, que relacione estas dos características y contribuyan a obtener la información precisa para el trabajo a realizar.

3.2. Tipo de estudio

Al elaborar la formulación de la estrategia empresarial es necesario obtener información veraz, confiable y actualizada, por lo que para lograr dicho objetivo existen diferentes tipos de investigación. En este caso se desarrollan dos: descriptiva y exploratoria. En primer lugar, se debe conocer el concepto de investigación descriptiva, que para Tamayo (2003) es:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (p. 40)

Este tipo de investigación se basa en la realidad presentando una interpretación correcta, además, para Tamayo (2003), el investigador debe cumplir con una serie de etapas, las cuales se presentan a continuación:

- Descripción del problema.
- Definición y formulación de hipótesis.
- Supuestos en que basan la hipótesis.
- Marco teórico.

- Selección de técnicas de recolección de datos.
- Categorías de datos, a fin de facilitar relaciones.
- Verificación de validez de instrumentos.
- Descripción, análisis e interpretación de datos.

No en vano, para Hernández *et al.* (2014), “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80), es decir, indaga sobre cómo se manifiestan ciertas variables obteniendo información de forma conjunta o independiente sin indicar cómo se relacionan.

Además, la investigación exploratoria para Hernández *et al.* (2014) “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 79). En otras palabras, se lleva a cabo cuando el interés del investigador es indagar sobre un tema poco abordado para descubrir nuevas perspectivas. Asimismo, para Arias (2012) “la investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos” (p. 23).

Por tanto, esta investigación tiene como finalidad elaborar una propuesta de estrategia empresarial para la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila, razón por la que los tipos de investigación explicados anteriormente son idóneos,

puesto que estudia las variables relacionadas a la estrategia de negocio por medio de un estudio descriptivo, aplicada a la asociación de productores, por lo que el estudio exploratorio se vuelve ideal al no existir suficiente información e investigaciones previas sobre este tema en específico.

3.3. Fuentes de investigación

Para la realización de esta investigación se utilizan tanto fuentes de información primarias como secundarias, que son un medio de donde extraer datos con un mayor nivel de confiabilidad y formalidad para la investigación, además, como menciona Maya (2014): “esto nos permite evitar la repetición de temas, o bien ampliar el estudio de un tema y relacionarlo con otros fenómenos con los que posiblemente tenga alguna conexión” (p. 38), con el fin de proporcionar una investigación con fundamento. Las principales fuentes de investigación se detallan a continuación:

3.3.1. Fuentes primarias

En la investigación realizada solo se cuenta con una fuente de primera mano que es el personal de ASOPROELAGUILA, pues como señala Cabrera (2010) “son aquellas que contienen información nueva y original, que no ha sido sometida a ningún tratamiento posterior” (párr. 10), por ello, son de gran relevancia y validez para los estudios.

3.3.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias y acorde con lo mencionado por Maranto y González (2015) “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” (párr. 3), de las cuales hay más opciones. Por esto, se debe ser cauteloso al seleccionar la más actualizada y con una mejor relación al trabajo. Para el caso de la presente investigación, dentro de estas fuentes se destacan los libros, revistas, artículos y recursos digitales disponibles en los repositorios de universidades estatales, entre otras.

3.4. Instrumentos de investigación

Los instrumentos utilizados en la investigación contribuyeron a la obtención adecuada de la información, como menciona Hernández *et al.* (2014), estos se enfocan en medir las variables establecidas en el trabajo, cada instrumento a utilizar posee características y brinda datos diferentes, por lo que es muy importante implementar los más confiables y válidos para el estudio. Los instrumentos utilizados en la presente investigación son: cuestionario, entrevista a profundidad y talleres participativos. Mismos que se mencionan a continuación:

3.4.1. Entrevista a profundidad

Las entrevistas a profundidad son diferentes a las convencionales, pues, como menciona Robles (2011), se enfocan en “adentrarse en la vida del otro, penetrar y detallar en lo trascendente, descifrar y comprender los gustos, los miedos, las satisfacciones, las angustias, zozobras y alegrías, significativas y relevantes del

entrevistado” (párr. 5), por lo que, en este caso, se aplicó a un trabajador en el nivel de jefatura con el propósito de ampliar el conocimiento sobre el negocio en específico.

3.4.2. Talleres participativos

Respecto a los talleres participativos, estos instrumentos permiten recolectar la información de gran cantidad de personas en un menor tiempo y, según Abarca (2016), la implementación de un taller es “muy útil para compartir aprendizajes, experiencias y vivencias individuales y colectivas” (p. 104), por esta razón, se realizaron talleres de participación con los colaboradores de ASOPROELAGUILA en búsqueda de información útil para la elaboración de la propuesta final.

3.5. Sujetos de investigación

Esta investigación, al enfocarse únicamente en una empresa como fuente de información, se puede considerar dentro de la conceptualización de un estudio de caso, pues busca obtener información concreta y exhaustiva sobre un único tema, para tal efecto, se define como sujeto central de la investigación a la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila (ASOPROELAGUILA), que se dedica a la producción de granos básicos. De acuerdo con esto, se diseñó una propuesta de estrategia empresarial alineada a las necesidades de dicha asociación y al considerarse como el sujeto central de la investigación se da la posibilidad de sustraer información confiable y suficiente para que la sugerencia elaborada aporte un método valioso a su gestión.

3.6. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de variables

La conceptualización, instrumentalización y operacionalización de las variables definidas para el desarrollo de la investigación realizada en ASOPROELAGUILA permite clarificar conceptos, como también, determinar el método utilizado para la obtención de la información con el propósito de dar respuesta a las interrogantes de investigación formuladas. Esto se detalla seguidamente:

3.6.1. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Diagnóstico Empresarial

Se entiende como diagnóstico empresarial al estudio realizado para el conocimiento de la situación actual de una empresa, lo que da la posibilidad de formular una visión clara del contexto empresarial según su modelo de gestión habitual, lo que da como resultado la formulación de una estrategia alineada a las verdaderas necesidades de la organización (Portugal, 2017).

La instrumentalización de la variable se realiza a través de un análisis documental con revisión bibliográfica permitiendo conceptualizar lo que es el diagnóstico empresarial, además, para obtener una verdadera formulación del diagnóstico de la asociación se aplicaron entrevistas a personal clave, lo que permitió recabar datos valiosos para la propuesta final.

En esta investigación la variable diagnóstico empresarial es operacionalizada por medio de los indicadores: misión, visión, valores y principios.

3.6.2. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Análisis FODA

El análisis FODA hace referencia, según sus siglas, a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en una empresa para conocer la situación actual de esta, tal como lo menciona Sarli *et al.* (2015), esta evaluación permite conocer los factores internos y externos donde cuenta con puntos fuertes y débiles que en su conjunto formulan la situación estratégica de la organización.

La instrumentalización de la variable fue realizada mediante el desarrollo de un taller participativo y entrevistas con personal clave de la organización con el propósito de obtener información valiosa para la creación de la propuesta estratégica final.

La variable análisis FODA es operacionalizada mediante los indicadores: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

3.6.3. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Análisis PESTAL

Un análisis PESTAL se refiere, tal como lo definen sus siglas, a una herramienta encargada de evaluar aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológico, Económico y Legal de una empresa, con el fin de crear una visión certera del entorno que envuelve a esta, con una forma sencilla de aplicación, pero posibilitando la toma de decisiones al permitir conocer el mercado actual y la evolución de este (Taberner, 2019).

La instrumentalización de la variable se determina a través de la implementación de un taller participativo con personal clave de la empresa, donde se obtuvieron datos relevantes para la formulación de la propuesta final.

Los indicadores para la operacionalización de la variable análisis PESTAL son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

3.6.4. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Herramientas de Planeación

Al investigar sobre estrategias empresariales se ven relacionadas las herramientas de planeación, las cuales se refieren a los instrumentos para establecer alternativas y acciones que permitan formular el marco de referencia en la búsqueda del cumplimiento de objetivos y metas definidas para la empresa (Rojas y Medina, 2011).

Esta variable es estudiada por medio de los resultados obtenidos al realizar un análisis documental con revisión bibliográfica permitiendo conceptualizar las herramientas de planeación mejor adaptadas a la cooperativa para la cual se realiza la propuesta de estrategia empresarial.

La variable herramientas de planeación es operacionalizada a través de los indicadores: análisis FODA y análisis PESTAL.

3.6.5. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Estrategias Competitivas

Se entiende como estrategias competitivas, según Porter (2015), a toda acción tomada por una empresa para establecer una posición duradera en un mercado, enfrentándose a las fuerzas de la competencia con el fin de mantenerse en este con el paso del tiempo.

El estudio de la variable se realiza a través de un análisis documental con revisión bibliográfica para definir adecuadamente lo que son las estrategias competitivas para la correcta elaboración de la propuesta empresarial planteada como objetivo del desarrollo de esta investigación.

En este estudio, la variable Estrategias Competitivas es operacionalizada mediante los indicadores: perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva de procesos internos, perspectiva de clientes y perspectiva de finanzas; propias del Cuadro de Mando Integral.

3.6.6. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Costos

Al hablar de costos se hace referencia al “sacrificio económico inherente a una acción con vistas a lograr un objetivo” (Bottaro *et al.*, 2004, p.11), es decir, es el valor incurrido inevitablemente para mantener a una empresa, en este caso, para que la cooperativa se mantenga en el mercado, pero en la que parte de la propuesta de estrategia empresarial es identificar cómo reducirlos.

Esta variable es investigada a través de la aplicación de un análisis documental con revisión bibliográfica para conceptualizar adecuadamente lo que son los costos, además, se emplea el trabajo de campo para conocer la situación real de la empresa, con el propósito de proponer acciones para reducir estos como parte de la estrategia formulada.

La variable Costos será operacionalizada para el presente trabajo por medio de los indicadores: estados financieros, específicamente el Balance General y el Estado de Resultados.

3.6.7. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Ingresos

Cuando se refiera a ingresos se entiende como la cantidad de dinero percibida por una empresa lo cual provoca el incremento en su patrimonio, como consecuencia de la actividad económica desarrollada dentro del mercado donde se ofrecen sus productos o servicios a un valor determinado (Alcarria, 2008). Aplica de igual forma para la cooperativa bajo estudio, pues se colocan a disposición de la clientela sus productos con el propósito de percibir ingresos, en la que como parte de la estrategia propuesta se encuentra el aumentarlos.

La instrumentalización de la variable se realiza por medio de un análisis documental con revisión bibliográfica para conceptualizar adecuadamente lo que son los ingresos. Además, se emplea el trabajo de campo para conocer la situación real

de la empresa con el propósito de proponer acciones para incrementar estos como parte de la estrategia empresarial elaborada.

Esta variable es operacionalizada a través de los indicadores: estados financieros, específicamente el Balance General y el Estado de Resultados de la asociación.

3.6.8. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Rentabilidad

Uno de los aspectos más relevantes para toda empresa y su gestión es la rentabilidad, la cual debe mejorar con el paso del tiempo si se quiere mantener en funcionamiento, de este modo, según De La Hoz et al. (2008), una empresa es rentable cuando los recursos percibidos son superiores a los recursos utilizados al realizar actividades con este fin durante un periodo de tiempo determinado, por lo que, es el resultado de decisiones tomadas por los administradores de la empresa.

La variable es estudiada por medio de la aplicación de un análisis documental con revisión bibliográfica para conceptualizar lo que es la rentabilidad, de igual forma, se emplea el trabajo de campo para conocer la situación real de la cooperativa, con el propósito de proponer acciones para maximizar esta como parte de la estrategia de gestión.

La variable Rentabilidad es operacionalizada por medio de los indicadores: estados financieros, específicamente el Balance General y el Estado de Resultados de la empresa.

3.6.9. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Procesos Administrativos

Como proceso administrativo se entiende al conjunto de fases cíclicas aplicadas para obtener los objetivos de las organizaciones, buscando la eficiencia en la acción administrativa; el proceso se desarrolla con una secuencia lógica donde se toman decisiones, luego son programadas y comunicadas, se lleva el control de estas para posteriormente ser evaluadas. De esta manera, la evaluación sirve como experiencia para corregir deficiencias que se hayan presentado y tomar nuevas decisiones, lo que hace cíclico al proceso (Ramírez, 2010).

La instrumentalización de la variable se elabora por medio de trabajo de campo para determinar los procesos administrativos que permitan obtener los mejores resultados al aplicar la estrategia empresarial en la asociación.

La variable Procesos Administrativos es operacionalizada mediante los indicadores: planificación, organización, dirección y control.

3.6.10. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Procesos Operativos

El proceso operativo es clave para optimizar el desempeño de las organizaciones garantizando un nivel de calidad eficiente, por lo que contribuye a brindar valor añadido al producto final para lograr la satisfacción de los clientes (Pérez, 2010).

La variable se estudió por medio de trabajo de campo para determinar los procesos operativos que garanticen mejores resultados al aplicar la estrategia empresarial en la asociación.

En el presente trabajo la variable Procesos Operativos se operacionalizará por medio de los indicadores: proceso productivo y proceso de ventas.

3.6.11. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento está orientada por los objetivos impulsores para que la empresa mejore en el futuro, por medio de esta se logra identificar cómo la empresa se debe construir y organizar para lograr crecer en el largo plazo, son las personas, los sistemas y los procedimientos, mismos que en conjunto forman la perspectiva y contribuyen a lograr dicha mejora, además, para conseguirla es necesario que la organización tenga la capacidad de adaptación a las nuevas necesidades y realidad del entorno (Kaplan y Norton, 2002; Montoya, 2011).

El estudio de la variable se realizó por medio de trabajo de campo que contribuyó con la formulación de una estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas para ASOPROELAGUILA.

La variable Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento será operacionalizada a través de los indicadores: satisfacción de los empleados y capacitación.

3.6.12. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Perspectiva Procesos Internos

Esta perspectiva se centralizó en identificar tanto objetivos como indicadores claves asociados con los procesos de mayor impacto a la hora de obtener la satisfacción del cliente y accionistas, asimismo, conseguir los objetivos planteados por la organización, de manera que se focaliza en los procesos críticos para lograrlo (Kaplan y Norton, 2002; Montoya, 2011).

El estudio de la variable se realizó por medio de trabajo de campo que contribuyó con la formulación de una estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas para la asociación.

Para la presente investigación, la variable Perspectiva Procesos Internos es operacionalizada por medio del indicador: optimización de los procesos.

3.6.13. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Perspectiva Clientes

En la perspectiva clientes los objetivos están centralizados en la fidelización y satisfacción de los clientes, dando respuesta a sus deseos, por medio de una estrategia bien formulada, donde se comprenda el negocio a través de la perspectiva para poder brindar valor añadido al producto final. Para esto, es necesario la identificación de los clientes y el mercado en el que compite la empresa (Kaplan y Norton, 2002; Montoya, 2011).

El estudio de la variable se hizo por medio de trabajo de campo que contribuyó con la formulación de una estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas para la asociación.

La operacionalización de la variable Perspectiva Cliente se realizó mediante el indicador: satisfacción de los clientes.

3.6.14. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Perspectiva Finanzas

La perspectiva financiera tiene como función indicar si la estrategia utilizada por el negocio contribuye con el objetivo que toda empresa persigue, el cual es ser rentable generando utilidad, es decir, da respuesta a las expectativas de los accionistas. Además, esta perspectiva brinda un enfoque para lograr los objetivos e indicadores de las demás perspectivas (Kaplan y Norton, 2002; Montoya, 2011).

La variable se estudió por medio de trabajo de campo que contribuyó con la formulación de una estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas para ASOPROELAGUILA.

Para el presente trabajo, esta variable será operacionalizada por medio de los indicadores: incremento de ventas, valor añadido.

3.6.15. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Indicadores de desempeño

Se entiende como indicadores de desempeño a los instrumentos que proporcionan información sobre el rendimiento obtenido por una empresa en sus diferentes áreas o departamentos, y muestran si los resultados son eficientes o requieren ajustes, dicha información es útil y debe ser conocida por todos los niveles de la organización (Kaplan y Norton, 2002).

La instrumentalización de la variable es realizada por medio de trabajo de campo que permitió formular una estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con sus respectivos indicadores de desempeño para la asociación.

La variable Indicadores de desempeño es operacionalizada a través de los indicadores: indicador de rentabilidad y cumplimiento de metas.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

4.1. Diagnóstico de la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila en el área administrativa, operativa y financiera

Este apartado presenta el desarrollo de información requerida para brindar a la asociación los conocimientos necesarios para la aplicación de las estrategias sugeridas. De manera inicial, por medio del análisis PESTAL se da una recopilación de factores externos que afectan o afectarán a la empresa en su manera de producir, comercializar y rentabilizar. Seguidamente, se presenta el análisis FODA con aquellos aspectos previamente determinados por los miembros internos de la empresa como sus fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas. Se finaliza con un estudio cruzado donde se aplican los conocimientos obtenidos en el FODA para la generación de estrategias para optimizar, aprovechar, contrarrestar y superar, según corresponda, cada aspecto identificado, además de un breve análisis financiero para conocer el estado económico de la asociación.

4.1.1. Análisis PESTAL de la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila

Se desarrolla un estudio del entorno externo de la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila, mediante un análisis PESTAL.

En la Tabla 8 se muestra la síntesis del análisis para posteriormente desarrollar cada una de las variables con los respectivos aspectos que lo conforman.

Tabla 8: Análisis PESTAL de ASOPROELAGUILA

Análisis Político	Análisis Económico
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianza del Pacífico. 2. Conflictos internacionales y el alza en el precio de agroquímicos. 3. Aportes del gobierno al Ministerio de Agricultura y Ganadería. 4. Tratado de Libre Comercio (TLC) con China. 5. Incentivos en la producción agrícola de maíz y frijol. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto Interno Bruto (PIB) 2. Índice de Precios al Consumidor (IPC)
Análisis Social	Análisis Tecnológico
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencias en la alimentación. 2. Responsabilidad social empresarial. 3. Cuadros de relevo en producción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en el uso masivo de redes sociales 2. Nuevas formas de producción y distribución 3. Innovación en tecnologías para el desarrollo de herramientas administrativas
Análisis Ambiental	Análisis Legal
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio climático 2. Producción de alimentos con poco uso de agroquímicos 3. Contaminación ambiental 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ley de desarrollo y fomento de la actividad agropecuaria orgánica, N° 8591 2. Ley de apoyo y fortalecimiento del sector agrícola, N° 8835 3. Ley de uso, manejo y conservación del suelo, N° 7779 4. Normativa en el etiquetado de productos preenvasados

Nota: Elaboración propia.

▪ **Análisis Político**

En este apartado se hace referencia a los factores asociados al ámbito político que afectan o influyen en las acciones de la asociación. Primeramente, se puede mencionar la Alianza del Pacífico, esta consiste en una integración económica creada en el 2011 con el objetivo de apoyar el desarrollo y competitividad de las economías. Cuenta con la característica de que los países miembros no cuentan necesariamente

con fronteras limítrofes, sino más bien una región socialmente construida, creada a través de vínculos ideológicos. Al ser un acuerdo de libre comercio y cooperación económica, elimina los aranceles de importación, lo que coloca en desventaja a los productores nacionales, al ser países con menores costos de producción ofrecen productos a precios interiores que los internos (Ardila, 2016; Cascante y Fonseca, 2017).

Seguidamente, se identifican los conflictos internacionales y el alza en el precio de agroquímicos donde se evidencia que la dependencia existente al suministro internacional de materias primas y el aumento en el precio de fertilizantes y combustibles utilizados, provocado principalmente por el conflicto entre Rusia y Ucrania, ha ocasionado el aumento en la producción de los granos básicos (O'neal, 2022). En el caso de Costa Rica, según Bárcena (2022), se vuelve vulnerable a los aumentos en los precios internacionales por su dependencia en la importación tanto de granos básicos para el consumo interno, como de los fertilizantes utilizados para la producción de dichos alimentos. Debido a lo anterior, se han buscado alternativas de producción en las que se reduzca la dependencia a químicos, utilizando fertilizantes de menor productividad, pero generados dentro del país para compensar los aumentos en los precios y la reducción de las ofertas importadas. En este mismo sentido, la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila ha incursionado en la elaboración de fertilizantes sustitutos que disminuyan su dependencia a nivel internacional.

Otro factor dentro de este análisis es el aporte del gobierno al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), que impulsa el desarrollo económico y social del país, además, trabaja de la mano con el productor nacional con su servicio de extensión agropecuaria; también, en el establecimiento de la mayoría de las instituciones del sector agropecuario existentes a nivel nacional. La contribución del MAG para las asociaciones de productores es de suma relevancia por la mejora proporcionada en la productividad y calidad del servicio brindado a los productores locales, permitiendo en consecuencia mejorar la calidad de vida de los agricultores (Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica, 2014).

También, se puede mencionar dentro del ámbito político el Tratado de Libre Comercio (TLC) con China, que, como menciona el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX) (2010) y el Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE) (2010), ha sido una oportunidad para todas las empresas del país y en el caso de ASOPROELAGUILA no es la excepción, pues en este se especifica la eliminación de subsidios a la exportación agrícola. Por tanto, en caso de darse el crecimiento e inserción a mercados internacionales sería un aspecto favorable para la asociación. Además, el frijol negro queda sujeto a una cuota de libre importación de aranceles, lo que se evidencia como un aspecto negativo para la asociación, debido a que empresas nacionales prefieren importar en lugar de comprar al productor costarricense, contando así con más frijol para su venta a nivel nacional, pero sin ayudar a la economía del país.

Por último, dentro de este análisis se identificaron los incentivos en la producción agrícola de maíz y frijol. Así, la producción de alimentos como maíz y frijol en Costa Rica ha presentado grandes fluctuaciones durante distintos periodos de tiempo y en los últimos años estos han enfrentado una disminución. Tanto así que en la actualidad existe un desabasto específicamente de frijol en algunos meses, situación con afectación en gran medida a ASOPROELAGUILA, pues por no poder dar abasto con la producción se realizan más importaciones, lo que ocasiona menos ganancias para estos productores costarricenses. Por esta razón, distintas entidades han brindado apoyo a los productores como lo son el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Instituto de Desarrollo Rural (INDER), Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), entre otras que, por medio de sus inversiones, han impulsado a los agricultores a obtener una mejor maquinaria, nuevas instalaciones, y compra de insumos para continuar produciendo estos granos básicos (Morales, 2018; O'neal, 2022; Valerín, 2019).

- **Análisis Económico**

La estructura productiva de Costa Rica ha presentado transformaciones significativas, pasando de una economía desarrollada alrededor de la agricultura a una mucho más enfocada en los servicios, razón por la cual la producción de alimentos ha disminuido su impacto dentro del Producto Interno Bruto (PIB). Relacionado a lo anterior, el aporte brindado por la agricultura al PIB pasó de un 12 % en 1991 a un 4,6 % para el 2018. Sin embargo, aunque el impacto haya disminuido, los beneficios continúan siendo los mismos, pues la producción de alimentos se encarga de movilizar

la economía al producir y abastecer a los mercados internos, incluso exportando a importantes destinos, a causa de esto se vuelve necesario la búsqueda de brindar un valor agregado a los productos, lo que permite enfocarse en otros mercados, donde puede haber más crecimiento y, por lo tanto, mayores ganancias para las empresas (Blanco, 2021).

Otro factor económico a mencionar es el índice de precios al consumidor, debido a que la situación económica del país se desenvuelve en un entorno externo desafiante, en el que la inflación tiene un papel fundamental para regular los efectos económicos presentes, para el mes de marzo del 2023 se contaba con una inflación interanual de 4,42 % y en relación al cambio presentado en los precios se cuenta con un Índice de Precios al Consumidor (IPC) con una caída de 0,23 % en comparación con el mes anterior, lo que permite un mejor panorama para los consumidores y las empresas, en este caso permite que ASOPROELAGUILA pueda tomar mejores decisiones de compra e inversión durante este tiempo (Gudiño, 2021; Delfino, 2023; Banco Mundial, 2023).

- **Análisis Social**

Con relación al análisis social, se consideran las tendencias en la alimentación, según Rodríguez y Fernández (2015), de donde se determinó que el consumo de frijol en familias costarricenses fue mayor en la zona rural en comparación con la zona urbana. Es un factor también afectado por la edad, en el que en aquellos hogares con preparación de alimentos a cargo de adultos mayores el consumo es mayor a aquellos

a cargo de adultos jóvenes. Además, las tendencias de alimentación van dirigidas según Burgueño (2020), a una alimentación más saludable, con alternativas vegetales para evitar el consumo animal, alimentos no procesados y sin azúcares o alcohol, dirigida al cuidado físico y con el consumo *snacks* o aperitivos entre comidas. Toda esta información permite comprender que las tendencias en alimentación buscan un medio más saludable y rápido para consumir.

Además, se toma en cuenta la responsabilidad social empresarial, es decir, es el compromiso obligatorio de las organizaciones de crear políticas, acciones y tomar decisiones que lleven a la empresa a concientizar sobre la importancia de incorporar las necesidades y principios de la sociedad en sus actividades (Bowen, 2013). En el caso de la asociación, cuya razón central radica en el apoyo a los productores locales, la responsabilidad está aún más arraigada.

Finalmente, dentro del análisis social se encuentran los cuadros de relevo en producción, a nivel nacional, la edad promedio del agricultor es de 54 años y el 22,5 % de estos tienen más de 65 años, según estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), siendo considerados como adultos mayores, que significa un incremento del envejecimiento en los agricultores. Además, sus sucesores buscan otras formas de trabajo, ocasionando una pérdida de conocimientos de los cultivos, un deterioro cultural y un estancamiento para las fincas que no poseen un sucesor (Rodríguez y Montero, 2020), la permanencia de los jóvenes en las fincas familiares es necesaria y una buena oportunidad, pues la agricultura familiar cuenta con instituciones que brindan ayuda por el papel importante desempeñado en el país.

En la Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) realizada en el 2021, se establece que el maíz es el segundo grano básico más importante en producción en el país y el frijol le sigue de tercero, considerados productos rentables para la subsistencia (Rodríguez y Montero, 2020; INEC, 2021; Ondarural, 2022).

- **Análisis Tecnológico**

El factor tecnológico se considera una herramienta valiosa para cualquier empresa al permitir contar con mayor agilidad y creatividad en los procesos, si se utiliza adecuadamente. Así, entre los factores tecnológicos que influyen sobre la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila se ha de mencionar el incremento en el uso masivo del uso de las redes sociales, donde se vuelve una necesidad utilizarlas para alcanzar a un número mayor de potenciales clientes, dando a conocer con esto el producto o el servicio ofrecido. Por esta razón, en la actualidad es imprescindible para las empresas incorporar las redes sociales como medio para vender y dar a conocer su producto, aspecto que es necesario para ASOPROELAGUILA, pues debe considerarse como un recurso con una baja inversión que puede traer múltiples beneficios (Amate, 2020; Linares y Pozzo, 2018).

Como otro aspecto destacable son las formas de producción y distribución, puesto que estas van desde métodos sencillos de siembra y cosechas de frijol, que implica bajos costos, pero también una menor rentabilidad en métodos más avanzados, en los que se incorpora el uso de fertilizantes, plaguicidas y otros tipos de agroquímicos, lo que contribuye a obtener cosechas más abundantes, pero con mayor

contaminación y destrucción de los suelos (Araya y Hernández, 2003). De igual forma, actualmente se utiliza tecnología más avanzada para determinar si los suelos son aptos para producir, si tienen o no plagas, para garantizar así el éxito de las cosechas. Por tanto, estas herramientas son útiles para los agricultores, sin embargo, no son accesibles para todos por sus altos costos de inversión, lo que es una desventaja ante grandes competidores que los pueden adquirir (Ojeda *et al.* 2017).

Para finalizar, la innovación tecnológica en las herramientas administrativas se convierte en una estrategia fundamental para todas las empresas y microempresas porque les permite adaptarse a la nueva realidad y mantenerse en el mercado, aumentando su eficiencia en el desarrollo tanto administrativo como operativo, ahorrando, a su vez, tiempo y recursos. Del mismo modo, por medio de las nuevas tecnologías y sus programas informáticos brindan a las pequeñas y medianas empresas una oportunidad para competir en el mercado con empresas de alto nivel. Por lo tanto, este es un factor que marca la diferencia y en el que ASOPROELAGUILA debe trabajar, para no quedarse rezagados, pues tienen la capacidad para lograrlo.

- **Análisis Ambiental**

Por parte del análisis ambiental, se considera el cambio climático, pues las condiciones básicas para la producción de cultivos, como las lluvias y la temperatura, sufren cambios drásticos de un periodo a otro, afectando así directamente las cosechas y los beneficios percibidos por estas. Además, las investigaciones señalan que entre los principales productos afectados debido a los cambios climáticos se

encuentra el maíz, el frijol, la papa y el arroz (Altieri y Nicholls, 2009). Asimismo, los estudios de Altieri y Nicholls (2009) y Lau *et al.* (2011) indican que para el 2055 una reducción del 10 % en la producción total de maíz en África y América Latina, pues muchos agricultores no presentan la capacidad de contraponerse a los riesgos y adaptarse a los cambios climáticos. Ahora bien, relacionado esto con el cambio climático se identifican dos fenómenos, el del Niño y la Niña, frecuentemente el fenómeno del Niño afecta las agriculturas. Este fenómeno presenta condiciones secas con implicaciones cada vez de mayor impacto en las cosechas de granos básicos, ganadería y las producciones de caña de azúcar y café, siendo actividades con gran peso económico. Por lo anterior, empresas como ASOPROELAGUILA, que se han desarrollado completamente alrededor de la producción del maíz y frijol, lo que constituye dos de los principales cultivos con más afectación debido a los fenómenos mencionados (Jiménez *et al.*, 2016).

Asimismo, se busca una producción con poco uso de agroquímicos, donde, según Araya y Hernández (2003), las enfermedades y plagas representan una de las principales causas de pérdidas en el rendimiento en los cultivos, el frijol es uno de lo más susceptible a estas, las cuales, además de ser vastas dentro del territorio nacional, han aumentado debido a la diversificación, alteraciones en el clima y el uso de nuevas áreas para producir. De acuerdo con esto, ha sido sumamente necesario el uso de agroquímicos, sin embargo, a pesar de combatir las plagas y enfermedades en el cultivo, causan un impacto ambiental negativo y afectan la salud de los trabajadores (Niño y Rodríguez, 2017). Ahora, los biopesticidas son un ejemplo de los

elementos que la revolución verde han traído a la industria de la producción de alimentos, estos son creados a base de sustancias naturales para controlar las plagas mediante mecanismos no tóxicos y de forma amigable con el ambiente, se derivan de residuos de animales, plantas y microorganismos y generan un impacto ambiental y en la salud humana mucho menor (Kumar, 2012).

Además, se considera que la contaminación ambiental producida por la agricultura, misma que es una gran amenaza para el planeta, afectando la pureza del agua, los ecosistemas, la salud de los seres humanos, el gobierno e incluso los mismos agricultores ignoran el daño que causa la gran cantidad de agroquímicos utilizados en los suelos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023). Este es un gran desafío por enfrentar tanto para los agricultores como para las mismas asociaciones de productores, por tanto, se debe concientizar sobre el daño causado al planeta y brindar herramientas y productos sustitutos amigables con el ambiente (CropLife Latin America, 2017; Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023). Producto de esto, todas las organizaciones involucradas en el proceso de producción agrícola deben tomar medidas para adquirir nuevos conocimientos y herramientas para cultivar de manera mucho más orgánica.

- **Análisis Legal**

Respecto al aspecto legal, es necesario mencionar cuatro leyes que afectan de manera positiva como negativa a la asociación. La primera es la Ley de desarrollo y

fomento de la actividad agropecuaria orgánica N° 8591, que promueve la actividad agropecuaria orgánica, por lo tanto, si ASOPROELAGUILA continúa con el desarrollo y utilización de los bioinsumos y las prácticas amigables con el ambiente, podrá respaldarse por la misma obteniendo grandes beneficios (Ley N° 8591 Desarrollo, Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica, 2007; Reglamento N° 35242 a la Ley N° 8591 Reglamento para el Desarrollo, Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica, 2007). En el mismo sentido, otra ley es la del apoyo y fortalecimiento del sector agrícola, Ley N° 8835. Esta ley es de suma importancia para la asociación, pues si son conscientes de que la misma puede brindarles la liberación total o parcial de deudas contraídas en caso de verse afectados por desastres naturales o situaciones de fuerza mayor y donde sus deudas les generen un riesgo en su patrimonio, podrán respaldarse con esta en caso de poseer dichas condiciones (Ley N°8835 Apoyo y Fortalecimiento del Sector Agrícola, 2010).

De igual forma, se debe contemplar la Ley de uso, manejo y conservación del suelo N° 7779, que es esencial para ASOPROELAGUILA considerar lo estipulado en esta para el buen manejo y conservación de los suelos, obteniendo cosechas de mejor calidad y ayudar de esta manera al medio ambiente (Ley N° 7779 de uso, manejo y conservación del suelo, 1998). Por último, existe un decreto de gran relevancia, el de la normativa en el etiquetado de productos preenvasados, pues al ser una organización distribuidora de productos empaquetados es necesario seguir lo establecido en la presente norma para ofrecer a los consumidores la información adecuada, evitando así alergias, intoxicaciones o situaciones mayores que

perjudiquen a ASOPROELAGUILA a nivel legal (Decreto Ejecutivo N° 37280-COMEX-MEIC, 2012).

4.1.2. Análisis FODA de la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila

El análisis FODA, como se mencionó, es un estudio para analizar los factores internos y externos de la empresa y cómo estos pueden afectar de manera positiva o negativa a la misma. La información presentada es recopilada a través de talleres realizados con personal operativo, administrativo y parte de la Junta Directiva de la asociación con apoyo de las investigadoras. De este modo, de forma inicial se presenta un resumen de los puntos obtenidos y diferenciados en las categorías del *Balance Scorecard*. Para continuar con su debida explicación, en la Tabla 9 se muestra el resumen del análisis realizado.

Tabla 9: Análisis FODA de ASOPROELAGUILA

Perspectiva	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Aprendizaje y Crecimiento	- Elaboración de proyectos -Capacitación del personal	-Proyectos académicos por parte de instituciones públicas	-Falta de capacitación en todas las áreas -Poco conocimiento de procesos contables	-Desinterés de las nuevas generaciones por el sector agropecuario
Procesos Internos	-Contabilidad actualizada -Uso de sistema administrativo: control de cxc, cxp, ventas y compras -Contar con socios encargados de producir la materia prima -Instalaciones y maquinaria nueva -Vehículos propios para el transporte de la materia prima -Equipo para el procesamiento de materia prima	-Acceso a gran mercado de productores de materia prima en la zona -Compra o alquiler de terrenos fuera de Pejibaye en donde se pueda sembrar más cantidad de productos y con ello obtener un mejor rendimiento	-Cuentan únicamente con un carro pequeño para distribución -Falta de materia prima para abrirse a más mercados -Bajo número de asociados que suministren la materia prima -Dependencia de pocos proveedores para distribución de los productos -Falta de maquinaria especializada que permita sacar mayor provecho a los granos -No contar con equipo idóneo para el empaque y escogido de los granos	-Cambio climático -Nuevas enfermedades y plagas en los cultivos -Alto costo de los agroquímicos -Inestabilidad de los precios de compra
Clientes	-Marca para la distribución de frijol empacado -Varios puntos de venta para el frijol empacado a través de distribuidores	-Acceso a ventas con el CNP -Aprovechar redes sociales o eventos públicos para promocionar la marca -Diversificación de productos para acceder a nuevos mercados	-Poco uso de las redes sociales como publicidad -No contar con impulsores de ventas de los productos	-Alianza del Pacífico -Entrada de nuevos competidores con mayor capital -Alza en el precio de los insumos
Finanzas		-Financiamiento gubernamental	-Falta de recursos financieros para pagar a un mejor precio la materia prima y fidelizar a los socios	-Poca apertura de instituciones bancarias para otorgar fondos Alianzas entre los productores con otras empresas

Nota: Elaboración propia.

Las fortalezas dentro de una empresa corresponden a aquellas características positivas dentro de esta, por lo que debe procurarse maximizar dichas acciones. En ASOPROELAGUILA se pueden mencionar como principales fortalezas: contar con una marca para la distribución de frijoles posicionada en el mercado, lo que les ha permitido aumentar el número de puntos de venta para este producto. Otro de los puntos fuertes destacados con relación al manejo administrativo de la empresa es la constante iniciativa para la elaboración de proyectos productivos que les permitan incursionar en mercados. Del mismo modo, cuentan con un constante control de sus sistemas administrativos, lo que les permite llevar de cerca las cuentas por cobrar y por pagar, las ventas y compras realizadas. Esto les ha proporcionado una contabilidad actualizada para conocer el estado de su negocio.

Asimismo, el área productiva de la asociación es donde se destacan las fortalezas, iniciando por la posibilidad de contar con socios encargados de producir la materia prima comercializada y donde sus nuevas instalaciones y maquinaria les han permitido aumentar los niveles productivos. Además, estos equipos son manipulados por mano de obra calificada, quienes están preparados para procesar la materia prima disponible, como también, transportarla junto con el producto final por medio de su vehículo propio, que es un punto relevante, pues reduce los costos de traslados en los que incurre.

Otro aspecto positivo para las empresas son las oportunidades, las cuales representan factores externos a esta que, si son bien aprovechados, pueden traer múltiples beneficios para las organizaciones. En ASOPROELAGUILA se visualizan

como principales oportunidades el acceso al mercado de productores de maíz y frijol de la zona, puesto que, al ser un área agrícola, es más sencillo conseguir proveedores. También, se destaca el acceso al vender los productos al Consejo Nacional de Producción (CNP) y, de igual manera, el financiamiento gubernamental es otro factor a mencionar, pues al ser una asociación de productores se cuenta con la posibilidad de financiar proyectos con estos recursos, además de que deben aprovechar los proyectos de instituciones públicas realizados en la empresa para aplicar los conocimientos y puntos de vista de personas externas en la mejora del desempeño organizacional.

Ahora bien, en caso de que las ventas de la asociación aumenten y el insumo no les alcance, se puede considerar la compra o el alquiler de terrenos fuera de Pejibaye (zona de la empresa), en los que se puedan sembrar mayores cantidades de productos, abasteciendo esta necesidad. En el mismo sentido, es importante diversificar la variedad de productos ofrecidos para acceder a nuevos mercados y, adicionalmente, impulsar la marca El Aguileño por medio de las redes sociales y eventos públicos con el fin de darse a conocer en más lugares e incrementar el nivel de ventas.

Respecto a los aspectos internos en los que ASOPROELAGUILA debe mejorar, ya que se realizan de manera errónea, o bien, están perjudicando a la organización. Aquí se identifican los siguientes, por una parte, en el área de ventas se identifica entre sus debilidades el contar con únicamente un carro pequeño para distribución, el poco uso de las redes sociales, la falta de materia prima para abrirse a

nuevos mercados y no contar con impulsadores de ventas. Por otra parte, en el área administrativa se debe implementar mayor cantidad de capacitaciones, conocimientos contables y fomentar mayor entusiasmo y compromiso del personal en el área productiva.

De igual forma, se señala en el área productiva un bajo número de asociados para suministro de la materia prima, así como, dependencia de pocos proveedores para distribución de los productos. Además, hay una falta de recursos financieros para pagar a un mejor precio la materia prima y así obtener la fidelización de los socios. También, se encuentra una falta de maquinaria especializada para obtener mayor provecho a los granos, lo cual afecta el hecho de no contar con equipo idóneo para el empaque y escogido de los granos.

Asimismo, se determinó una serie de amenazas influyentes en la asociación, como lo es la Alianza del Pacífico, pues permite que la competencia con mejor capital, mayor capacidad productiva y con más reconocimiento ingresen al mercado, afectando el segmento atendido por la asociación, ya que la competencia podrá ofrecer mejores precios al consumidor. Además, otro de los factores externos es la existencia de competidores con mayor capital, puesto que estos pueden ser empresas externas al país o empresas ya existentes en el país, quienes pueden llegar a afectar la situación de la asociación al contar con mayor capital, lo que permite acceder a los recursos y materia prima de forma más rápida, brindado a los productores una facilidad de pago que ASOPROELAGUILA muchas veces no puede financiar.

Igualmente, se identificó que las instituciones financieras tienen poca apertura para brindar fondos a esta categoría de negocios, pues los consideran negocios de riesgo. Además, la asociación se ve amenazada con la posibilidad de los productores realizar alianzas con otras empresas con mayor capacidad de pago, provocando inestabilidad tanto en los precios de los insumos requeridos por los productores para desarrollar sus actividades como en los precios de venta del frijol ya cosechado, lo que genera la importancia de contar con el pago al contado de esta materia.

No en vano, el cambio climático también es una amenaza inherente para este sector productivo, pues afecta de forma directa la productividad de los cultivos. De igual forma, otro de los factores que se toman en consideración son las nuevas plagas y enfermedades que afectan los cultivos. Además, el desinterés de las nuevas generaciones por llevar una profesión en agricultura, específicamente en el trabajo manual implicado, suponiendo así una amenaza sobre el futuro de la asociación, por cuanto a una disminución de los productores y así de materia prima.

4.1.3. Resumen del diagnóstico empresarial de la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila

Como parte del diagnóstico empresarial y en consideración del análisis FODA desarrollado, se encontraron las fortalezas y las oportunidades que la empresa debe procurar maximizar. Entonces, en el área de ventas es necesario utilizar la marca existente para la introducción de nuevos productos en el mercado, pues el producto empacado actual ha dado a conocer el nombre que puede aprovecharse para colocarse en nuevos mercados. Así las cosas, también se pueden ampliar los puntos

de venta del frijol empacado, aprovechando, a su vez, las ventas con el Consejo Nacional de Producción (CNP) y los eventos públicos, pues deben buscar la forma de darse a conocer todo lo posible con el propósito de acercarse a un nuevo mercado.

Respecto al área administrativa, la empresa debe aprovechar el financiamiento otorgado por el gobierno para la elaboración de proyectos para mejorar el funcionamiento de la asociación, como también, considerar sacar el máximo provecho de estos fondos para mejorar sus softwares, lo que les permitirá contar con un mejor control interno, además de eficientizar procesos. En este sentido, la empresa puede maximizar su funcionamiento al considerar aprovechar los proyectos de instituciones públicas para reforzar el conocimiento en contabilidad y sistemas internos, para así mejorar internamente sin la necesidad de grandes inversiones económicas.

Además, para el área productiva se pueden mencionar puntos fuertes y oportunidades que deben procurar maximizar como el fortalecer la cantidad de socios aprovechando el mercado de productores con el fin de ampliar la cantidad de materia prima disponible, brindando la posibilidad de alcanzar nuevos mercados ya disponibles, pero donde no han podido acceder por falta de producción. Asimismo, deben aprovechar mayormente tanto la maquinaria como las instalaciones con las que cuentan, lo que es posible al aumentar el número de socios proveedores de las materias para procesamiento. Aunado a esto, la empresa debe aprovechar el vehículo propio y la mano de obra disponible para procesar las nuevas cosechas al alquilar o comprar los nuevos terrenos.

En el área de ventas, como estrategias para maximizar las oportunidades y minimizar las debilidades se establece aprovechar el auge de las redes sociales para promocionar la marca, esto debido a que es una forma que requiere poco recurso financiero y permite llegar a una mayor cantidad de personas. Además, el uso de estas ayuda a impulsar las ventas y, también, hacerse presentes en eventos públicos. Igualmente, se determina la importancia de elaborar nuevos productos con valor agregado con la utilización de menos materia prima para elaborarlos y que puedan venderse a un precio mayor para así obtener mayor rentabilidad.

Ahora bien, entre las estrategias elaboradas para maximizar las oportunidades y minimizar las debilidades se determina el utilizar el financiamiento brindado por parte del gobierno para ampliar el conocimiento del personal de la asociación, por lo tanto, con el mismo fin se pueden aprovechar los proyectos académicos realizados por las instituciones públicas y utilizarlos para realizar nuevas actividades que motiven al personal a realizar su trabajo de una mejor manera.

En el área de producción como estrategia para maximizar las oportunidades y minimizar las debilidades se señala el aumento del número de asociados aprovechando el mercado de productores al que tiene acceso al ser una zona dedicada en su mayoría a la agricultura.

También, se determinó dentro de las formas de maximizar fortalezas y minimizar amenazas que la más factible para la empresa es el fortalecer la marca junto con los puntos de venta para hacer a esta más atractiva hacia el público y, de

esta forma, generar mayores ingresos y brindar a los asociados una mayor facilidad de pago al productor para así evitar que estos se trasladen a otro comprador.

Respecto al área de ventas se plantearon dos estrategias para poder minimizar tanto las debilidades como las amenazas con que cuenta la organización, la primera de estas es propiciando un óptimo uso de las redes sociales para dar a conocer la empresa y obtener más clientes, además de contar con mejores condiciones para fidelizar a los productores y competir con otras marcas. Seguidamente, está la estrategia para realizar acuerdos de compra de materia prima en donde el precio ni la cantidad varíen, obteniendo mejores y más estables condiciones de inventario en cada periodo.

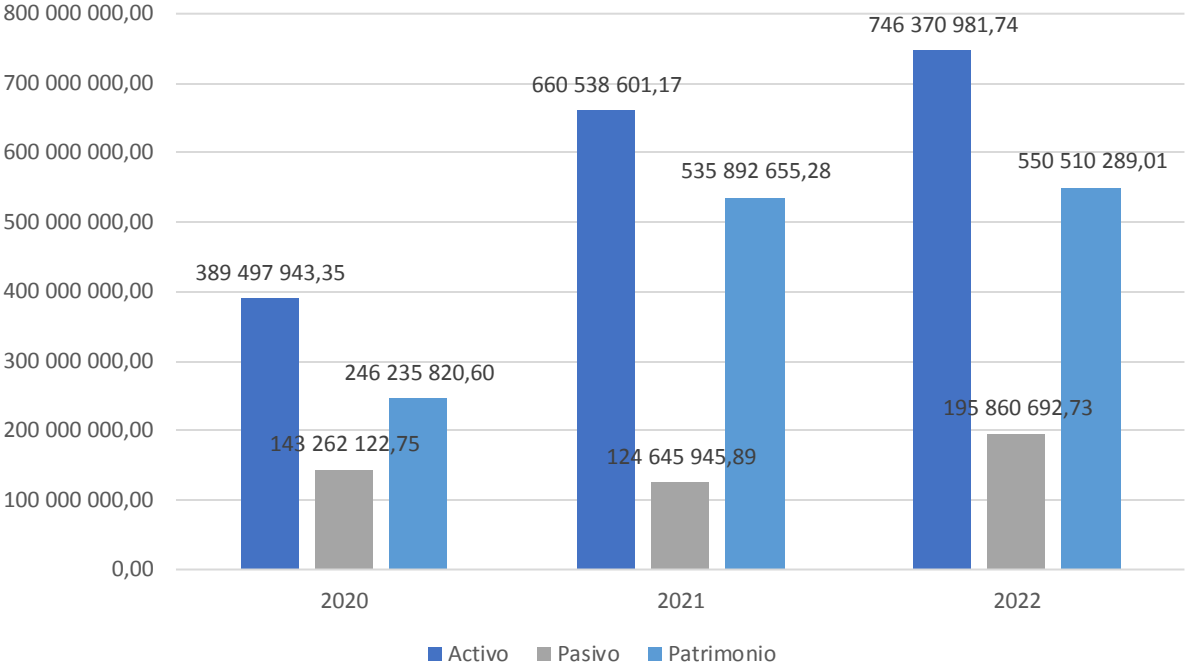
Por parte del área administrativa, para reducir las debilidades y amenazas se identifica la estrategia de brindar talleres y capacitaciones a los trabajadores de forma periódica para motivarlos y propiciar una mejora continua, especialmente en el área administrativa, puesto que, si se muestra un óptimo manejo administrativo, la misma será un buen prospecto para obtener fondos de instituciones bancarias, ya que le brindará seguridad al ente.

Además, en el departamento de producción se insta a aumentar los beneficios ofrecidos a los socios y proveedores para llamar la atención de nuevos y así mostrar a las futuras generaciones la rentabilidad y buena opción de ser parte de ASOPROELAGUILA. Además de buscar ayuda financiera para obtener una

producción eficiente para satisfacer a más clientes y en la que se puedan obtener mejores ganancias sin afectar a la empresa por el alza de los precios.

Como parte del diagnóstico empresarial, se realizó un análisis de la situación financiera de ASOPROELAGUILA, para lo cual se efectuó un análisis de los estados financieros, específicamente de las razones financieras basadas en el balance general y el estado de resultados. Además, de forma general, se estudia el comportamiento de las principales cuentas del balance general para estos mismos años. De acuerdo con esto, la Figura 5 muestra que tanto los activos como el patrimonio de la empresa han aumentado en el periodo analizado, esto sin percibir un aumento similar en los pasivos. Además, cabe recalcar que el aumento en el patrimonio se debe principalmente al crecimiento en las ayudas de instituciones gubernamentales.

Figura 5: Principales cuentas del Balance General de ASOPROELAGUILA para los periodos del 2020 al 2022



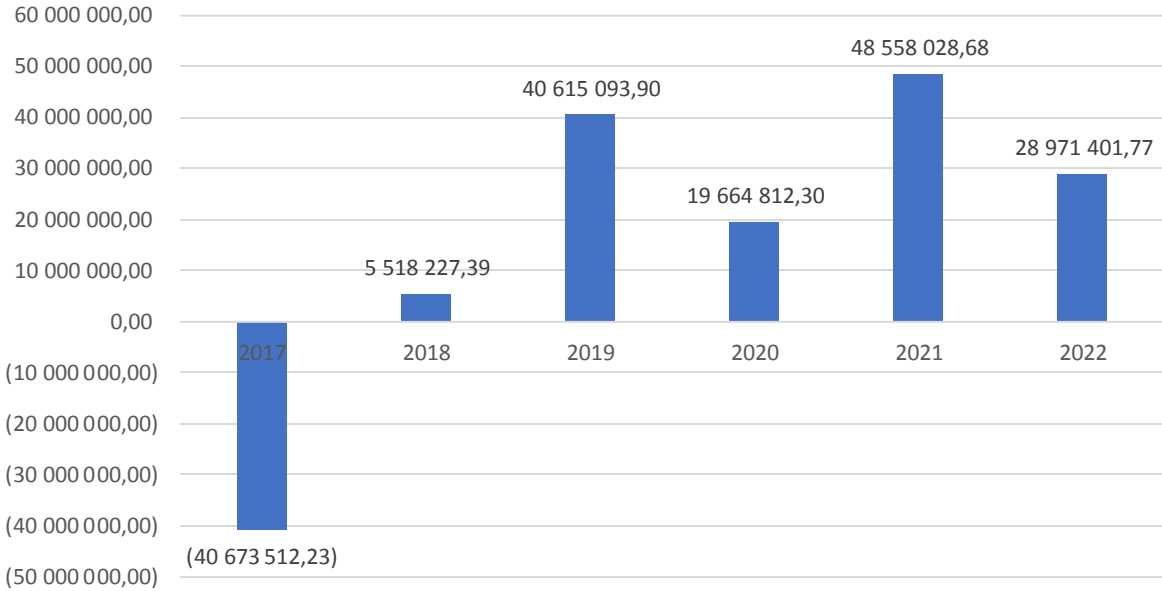
Nota: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa.

En este sentido, se recalca que al realizar este breve análisis existe una variación con alguna afectación en los resultados presenciados, pues hasta el 2019 el año fiscal finalizaba en septiembre y a partir del 2020 se realiza la modificación de dicho periodo, con lo que finaliza ahora en diciembre, generando una diferencia en los estados de un año a otro, razón por lo cual se da una mayor atención a los últimos tres periodos para brindar el diagnóstico de la empresa.

Además, con relación a la utilidad de la empresa, se puede destacar que esta no es constante al tener variaciones significativas de un periodo a otro, donde no

existe una sostenibilidad. Estos datos se evidencian en la Figura 6 mostrada a continuación:

Figura 6: Utilidad de ASOPROELAGUILA del 2017 al 2022



Nota: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa.

Respecto a este análisis, con la liquidez de la empresa se resalta que, aunque la capacidad de liquidez de esta ha disminuido en los últimos periodos, no llega a presentar resultados negativos. Sin embargo, representa una caída progresiva de estas razones financieras en los años en estudio.

Con relación a la rentabilidad de ASOPROELAGUILA se puede mencionar a grandes rasgos que con el transcurrir de los años la ganancia percibida luego de la reducción de costos han decrecido, sin embargo, en el 2022 se aumenta este indicador. Del mismo modo, el rendimiento sobre la inversión realizada ha presentado

una disminución significativa, dicha situación se debe al gran aumento evidenciado en el activo de la empresa, lo que demuestra que la asociación en el último año ha realizado inversiones fuertes, principalmente en activo fijo. Además, se debe mencionar que la rentabilidad sobre el capital, es decir, el retorno sobre la inversión realizada presenta una disminución constante con los años.

De igual manera, se identificó que la empresa se encuentra menos endeudada de un periodo a otro, esto en términos de capital y activos, pues la proporción de los pasivos del negocio han aumentado e, igualmente, lo han hecho el capital y los activos, lo que permite que cada colón de activos y capital se encuentre menos en deuda.

En cuanto a la duración de la empresa para generar efectivo por medio de sus ventas, es decir, las razones de actividad, se identifica que a partir del año 2020 la rotación del inventario disminuyó drásticamente debido a una caída en las ventas de la empresa. Además, respecto al periodo promedio de cobro, se observa una mejoría en la eficiencia al momento de recuperar sus ventas. Por último, la rotación de los activos totales ha variado de un periodo a otro y para el 2022 se presentó la rotación más baja, lo cual indica que no se están utilizando de manera eficaz los recursos para generar ventas.

La Tabla 10 muestra las principales razones financieras calculadas para obtener parte del análisis anterior.

Tabla 10: Resumen de razones financieras

	Razones	2019	2020	2021	2022
Liquidez	Razón Circulante	17,12	4,69	7,31	3,43
	Prueba de Ácido	16,50	4,50	6,50	2,60
Actividad	Rot. Inventario	26,55	15,65	12,84	5,49
	Periodo promedio de cobro	199,75	267,32	100,71	116,90
	Periodo promedio de pago	13,49	13,20	0,24	6,52
	Rot Activos Totales	0,69	0,93	1,15	0,80
	Razón Deuda	0,32	0,37	0,19	0,26
Endeudamiento	Razón Endeudamiento	0,48	0,58	0,23	0,36
	Índice de apalancamiento	1,48	1,58	1,23	1,36
	Margen Utilidad Bruta	37,02%	32,67%	25,34%	27,79%
Rentabilidad	Margen Neto de Utilidad	11,17%	5,41%	6,37%	4,85%
	Rend. sobre Inversión Total	12,15%	5,05%	7,35%	3,88%
	Rentab. sobre el Capital	17,93%	7,99%	9,06%	5,26%

Nota: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa.

4.2. Herramientas y modelos más adecuados para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila

En este segmento se desarrollan una serie de herramientas tanto de planeación como competitivas que dan rumbo a la obtención independiente de los objetivos. Para ello, las herramientas fueron aplicadas para el plazo de tiempo estudiado. Con lo anterior se pretende dar a la asociación los elementos fiables a utilizar para generar un autoconocimiento de la empresa en otros periodos, así como también su estrategia para competir en el mercado actual.

4.2.1. Herramientas de planeación

Las herramientas de planeación son fundamentales para el progreso de la empresa, puesto que para la misma no es suficiente tener objetivos, sino contar con estrategias y bases para el cumplimiento de estos. En el caso de ASOPROELAGUILA, se documentaron varios mecanismos de planeación de los que se establecieron 3 como los más adecuadas para la organización: el análisis FODA, el análisis PESTAL y el *Balance Scorecard*. En primer lugar, está el FODA que es una herramienta que permite observar de forma conjunta cuáles son los elementos característicos internos y externos y los aspectos positivos y negativos de la empresa dando un panorama completo de la situación en la que se encuentra. Asimismo, se logra conocer todos los aspectos de relevancia y generar estrategias para fortalecerse.

La otra herramienta es el análisis PESTAL, que permite tomar en consideración aspectos externos a la empresa, pero que influyen de forma directa o indirecta a esta. Ahora, ninguna empresa puede sobrevivir sin tomar en cuenta su entorno, por lo cual esta estrategia, de fácil aplicación, les permite identificar aspectos importantes a considerar con el propósito de reducir los efectos ocasionados dentro de esta empresa.

De acuerdo con esto, es una de las herramientas más relevantes para la planeación de la asociación porque su uso es sencillo, pero sus descubrimientos son relevantes, pues permiten conocer el contexto en el que se desarrolla la empresa, lo

que, a su vez, posibilita tomar las mejores decisiones de forma oportuna con el fin de reducir sus consecuencias o aprovechar oportunidades.

Adicionalmente, como modelo de planeación para la asociación se selecciona el *Balance Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, pues permite realizar mejoras a nivel integral a través del análisis de cuatro perspectivas, indagando en las áreas de finanzas, procesos internos, clientes e innovación y aprendizaje. Esta herramienta es adecuada para ser aplicada en ASOPROELAGUILA porque al desarrollarla se cuenta con información completa sobre cada área clave de la organización que permite identificar puntos fuertes y débiles para trazar un plan de acción con estrategias que contribuyan a mejorar el funcionamiento de la asociación.

4.2.2. Estrategias competitivas

Es necesario que toda empresa cuente con estrategias competitivas para destacarse y salir adelante en el mercado, sea al generar y obtener valor. Por esta razón, la estrategia más conveniente y utilizada por ASOPROELAGUILA es la de diferenciación, pues busca diferenciarse de las demás por medio de productos de calidad cosechados por productores de la zona. Además, la misma se preocupa por realizar capacitaciones a sus trabajadores para brindarles el conocimiento necesario al instante de ejecutar una investigación para nuevos productos, invirtiendo sus ganancias en aspectos que los diferenciarán del resto de comerciantes (Colina, 2009).

Además, si la asociación quiere seguir haciendo uso de esta estrategia es necesario expandir sus horizontes, es decir, deben buscar más maneras de

destacarse de la competencia. Así, un área que les puede facilitar implementar la estrategia es la de producción, pues el hecho de que los productores de la zona en la que se ubica la empresa son los proveedores de esta y esto lo convierte en un punto fuerte, sería aún más relevante si logran que todos los suministradores utilicen en sus cosechas los biofermentos que son elaborados por la misma empresa, de esta manera, se podría enfatizar en que la calidad del producto es mejor para la salud de sus consumidores al contar con una menor cantidad de químicos.

4.3. Acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila

Esta sección se realiza la presentación de varias estrategias definidas, en las que se tuvo como base las ideas propuestas en diferentes reuniones y herramientas aplicadas previamente, las cuales pueden permitir a la asociación la reducción de costos, el aumento de ingresos y la maximización de su rentabilidad. Estas estrategias están presentadas según la división mencionada.

4.3.1. Costos

Al realizar un estudio en colaboración con los encargados del manejo financiero y toma de decisiones de la empresa, además de algunos asociados y operarios presentes, se llegó a varias estrategias que permitirán la reducción de costos. Primeramente, se identificó el prescindir de la tarea de empacado realizada por varios operarios, es decir, de forma manual y dar un mayor uso a la maquinaria presente en sus instalaciones, lo que requiere de cierta inversión para colocarla totalmente en

funcionamiento, pero representando una reducción en el costo y, a su vez, una mayor capacidad productiva. De igual forma, al desarrollar una mayor producción, el transporte por el producto terminado se reduciría, ya que, según lo mencionado por los encargados, mucha de la capacidad productiva y de almacenaje no es utilizada en su capacidad total.

Asimismo, se planteó establecer acuerdos comerciales con los asociados que permitan tener un precio de compra con menor variabilidad, permitiendo una mayor estabilidad en los costos de compra de materia prima, si bien esto no conlleva directamente a una reducción del costo, sí contribuye a realizar proyecciones de los gastos, generando una mayor seguridad financiera.

Del mismo modo, otro aspecto que contribuye es la inversión en capacitación de personal, que ayuda a reducir la cantidad de producto defectuoso generado, reduciendo así los costos por reprocesos o desperdicios, además, eficientiza los procesos, trayendo consigo indirectamente la disminución en costos innecesarios.

4.3.2. Ingresos

Como principales estrategias para el aumento de ingresos a implementar en la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila, con el fin de encaminar a esta a obtener mayores rendimientos, se establecen las siguientes actividades: incursionar en la apertura de nuevos mercados de productos derivados del maíz y el frijol, diversificando los productos ofrecidos para agregar valor a estos granos básicos, por ejemplo, elaborando la harina de maíz en sus diferentes presentaciones, frijoles

cocinados empacados o frijoles molidos, además, aprovechar los diferentes productos agropecuarios a los que se tiene fácil acceso por ser producidos en la zona donde se ubican, como lo son: ñampí, camote, tiquisque, entre otros tubérculos, para venderlos fritos en bolsas como snacks, lo cual permita alcanzar a diferentes segmentos del mercado, aumentando el número de clientes y, en consecuencia, los niveles de ventas sean mayores.

De igual forma, es necesario un incremento en los puntos de venta donde se comercializan los productos de la marca El Aguileño, para conseguir contratos de venta con más supermercados, pulperías, minisúper e incluso cadenas de distribución de mayor tamaño. Acá es importante tomar en cuenta la gran posibilidad, debido a la zona donde están localizados, de introducir nuevos y diferentes productos agropecuarios que permitan la apertura a un mercado más variado para contribuir al aumento de los ingresos de la asociación.

De forma similar, la Asociación se debe enfocar en mejorar los procesos de producción existentes de manera que los agilice, garantizando su eficiencia para ahorrar tiempo y dinero produciendo más cantidad en tiempos cortos. Esto se puede lograr mecanizando procesos que actualmente realizan de forma manual, que, por ser de esta forma, provoca un mayor margen de errores.

Es importante que la Asociación invierta más en *marketing* para posicionarse en el mercado y lograr que una mayor cantidad de personas compren sus productos. También, otra estrategia que implica poca inversión es el uso de redes sociales donde

se puede alcanzar un gran número de personas de forma instantánea logrando abarcar un mayor número de clientes potenciales.

4.3.3. Rentabilidad

En el caso de la rentabilidad, ASOPROELAGUILA debe realizar acciones para aumentar los índices de retorno sobre la inversión, pues es parte fundamental para su sostenibilidad en el tiempo. Por lo tanto, una acción por implementar es establecer una relación de fidelidad tanto por parte de los proveedores como por parte de los clientes para contar con proyecciones de ingresos más estables cada temporada. De igual manera, es necesario que la Asociación busque nuevos puntos de venta para ampliar su mercado, ya sea en supermercados reconocidos de la zona o bien en pequeños negocios, pues no solo se debe pensar en aumentar la rentabilidad, sino, también, en mantener un buen rendimiento a futuro.

Asimismo, se puede optimizar la rentabilidad al mejorar el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones, las cuales, en gran parte, son gratuitas, con facilidad de uso. Debido a esto, no tendrán que incurrir en gastos excesivos y, de la misma manera, podrán alcanzar a más personas en un menor tiempo, incrementando su productividad y agilizando los canales de comunicación entre clientes internos y externos. También, es relevante mencionar cómo la Asociación debe preocuparse por seguir encaminándose en convertirse en una empresa totalmente amigable con el ambiente, puesto que es una característica de gran peso actualmente para atraer a más clientes cuando se trata de productos

alimenticios. Ahora bien, si se toman en consideración estas acciones la Asociación se beneficiará de una reducción de costos y aumento de los ingresos, ocasionando un uso eficiente de los recursos y, por consiguiente, maximizar su rentabilidad.

4.4. Procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila

Dentro de este apartado se definen las acciones sugeridas a realizar por parte de la Asociación para el cumplimiento de los planes estratégicos. Estos se dividen en procesos administrativos y en procesos operativos. Los primeros son aquellos cuyo enfoque se centra en el área administrativa y se dirigen a la documentación, capacitación y elaboración de políticas; mientras que los segundos están guiados específicamente al área productiva y se centralizan en la estandarización, capacitación y retroalimentación. Esta última considerando el conocimiento de los colaboradores en sus funciones y la opinión del público sobre el producto.

4.4.1. Procesos Administrativos

Los procesos administrativos permiten mantener un manejo correcto de los recursos con los que cuenta la organización para el cumplimiento eficiente de los objetivos. Para ASOPROELAGUILA es importante identificar y documentar sus procesos administrativos para obtener una propuesta empresarial aplicable a sus necesidades. Dentro de las estrategias para la Asociación se estableció identificar los requerimientos de capacitación para funcionarios administrativos y directivos para generar así un programa continuo y permanente de formación. En el Anexo 7 se facilita

una propuesta de plantilla para ejecutar los programas de capacitación, que es una herramienta para mejorar el control y estandarización de los procesos de formación, lo que los hace adaptables al funcionamiento diario de la empresa. Las capacitaciones permitirán tanto a los colaboradores actuales como a los de nuevo ingreso conocer con exactitud el manejo organizacional y formar las bases para la toma de decisiones acertadas y a favor de la empresa.

Del mismo modo, los procesos administrativos requieren estandarizarse con el propósito de controlar y eficientizar los recursos disponibles. Esto de la mano con la definición oportuna y correcta de los procedimientos, políticas y reglamentos en términos de manejo financiero y no únicamente para utilizar de forma correcta los recursos, sino, además, para que este manejo perdure en el tiempo, donde se asegure la permanencia de la asociación a través de los años.

Igualmente, para la empresa es importante elaborar manuales de puestos en los que se establezcan de forma clara y ordenada las instrucciones y tareas a cargo de cada puesto de la empresa con el propósito de definir las características esenciales para el proceso de reclutamiento y selección del personal, que asegurará que esta cuente con el personal idóneo para su desempeño. Por lo tanto, en el Anexo 6 se elabora una propuesta de plantilla, en la que se indican los elementos a considerar al instante de elaborar el manual para cada uno de los puestos disponibles. Esta facilita la gestión en caso de agregar nuevas áreas de trabajo a la Asociación.

De acuerdo con esto, la empresa debe asegurarse de mantener la mayor documentación posible de sus procesos administrativos, pero también de cumplir con lo establecido, pues solo de esta forma es posible el cumplimiento de sus metas y objetivos, orientando sus acciones para aprovechar recursos tanto materiales, como humanos y tecnológicos.

4.4.2. Procesos Operativos

Los procesos operativos son clave para optimizar el desempeño de las organizaciones, debido a que garantizan un nivel de calidad para generar un valor agregado a los productos y lograr la satisfacción de los clientes. Dentro de las estrategias propuestas para ASOPROELAGUILA se establece documentar los procesos productivos utilizados por el área operativa e identificar las actividades que necesitan mejora, esto para contar con las bases para la ejecución de un diagrama de flujo con el fin de realizar los procesos de forma más eficiente y unificada, logrando brindar un producto estandarizado. Por ello, en los Anexos 4 y 5 se añade una propuesta de los diagramas de flujos para la producción de frijol y maíz para apoyar la identificación de mejoras y realizar el proceso operativo de manera más eficiente.

Se debe aclarar que, una vez establecido el proceso documentado, es fundamental dar un seguimiento periódico a los resultados y cumplimiento de este. Para lo anterior es de suma importancia que el personal tenga a disponibilidad tanto los manuales de puestos como los manuales de procesos y los reglamentos internos de la Asociación.

Además, dentro de este mismo tema se debe considerar que para el correcto desempeño operativo se requiere determinar las necesidades de maquinaria o capacitación dentro de la línea de gestión productiva, como también, los reglamentos y lineamientos necesarios para asegurar un manejo adecuado de los insumos y equipo, de igual forma, orientar a los nuevos trabajadores en la realización de los procesos y utilizar como apoyo los documentos previamente mencionados para una mejor adaptación a la empresa.

Parte esencial de la operación de la empresa es tener un objetivo de colocación de sus productos y conocer cuál es la opinión del consumidor sobre la línea manejada, para esto es fundamental realizar un estudio de mercado con el fin de comprender de forma más puntual las estrategias que podrían asegurar un mayor consumo y cuáles propuestas de productos son percibidas de forma positiva por el cliente con el fin de aumentar las ventas, además de qué segmento del mercado responde positivamente al consumo del producto, con el fin de generar estrategias y puntos de venta para facilitar el acceso a este consumidor actual y potencial.

4.5. Estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila

Para continuar con el desarrollo de las estrategias propuestas, se presentan aquellas realizadas con enfoque en las diferentes perspectivas del *Balance Scorecard*. Por lo tanto, en cada una de estas se desarrollaron una serie de estrategias como objetivos a cumplir y la meta de cada una. Entonces, se inicia con la perspectiva de

aprendizaje y crecimiento, seguido por los procesos internos, los clientes y las finanzas, terminando este segmento con la presentación de los indicadores para cada una de estas.

4.5.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Primeramente, es necesario aclarar que esta perspectiva se dividió entre el capital organizacional, capital de la información y capital humano, y que cada una de estas posee objetivos, estrategias y metas distintas. Con base en lo anterior, en el capital organizacional se identificó la posibilidad de la Asociación de mejorar su área administrativa. Por ello, se estableció como objetivo incrementar la capacidad de gestión administrativa para el desarrollo de diferentes estudios, esto a través de dos estrategias, la primera es gestionar un proceso de capacitación continuo de la Junta Directiva de la empresa en temas de empresariedad y administración, y su respectiva meta es lograr un proceso de capacitación continuo de al menos una cada 3 meses, que es un aspecto importante por la falta de capacitaciones identificado mediante el análisis FODA.

La segunda estrategia se enfoca en establecer procedimientos operativos y administrativos en las actividades cotidianas de la organización con la meta de implementar estos procedimientos al menos en los procesos de negocio durante el primer año y el resto de los procedimientos en los siguientes años. Así, la implementación de esta estrategia permitirá mejorar en gran medida la eficiencia de la organización.

Ahora, por parte del capital de la información se tiene el objetivo estratégico de mejorar los sistemas de información de la organización mediante dos estrategias, la primera es consolidar un sistema interno con la base de los asociados, con lo que se espera lograr la meta de un sistema interno que posea la base de datos de la totalidad de los asociados en un año. Esto con el propósito de contar con un mayor respaldo de datos y agilizar los procesos. Como segunda estrategia, se estableció automatizar los sistemas administrativos con la meta de cambiar estos sistemas de la modalidad manual a la automática en cuestión de 5 años, con lo que se busca obtener mayor productividad en el capital de la información.

Por último, pero no por ello menos importante, parte del aprendizaje y crecimiento también involucra el recurso humano de la organización, uno de los más significativos, ya que sin este la empresa no podría operar, por lo tanto, se estableció el objetivo estratégico de impulsar la realización de capacitaciones que contribuyan al aumento de las competencias del capital humano a través de la estrategia de generación de procesos de capacitación y aumento de competencias en el personal operativo de forma periódica, con la meta de capacitar al menos dos veces al año al personal operativo. Este fue uno de los puntos donde más énfasis hicieron los representantes de ASOPROELAGUILA como debilidad, pues si el personal es ineficiente en sus labores afectará en todo el proceso productivo, pero para corregir esta debilidad debe brindárseles las herramientas suficientes para corregirlo.

4.5.2. Perspectiva de Procesos Internos

Dentro del análisis empresarial es necesario considerar la perspectiva de procesos internos, donde se consideran las estrategias relacionadas directamente con aquellos procesos claves para la organización. De acuerdo con lo anterior, ASOPROELAGUILA define como objetivos estratégicos, primeramente, fortalecer el proceso de promoción y captación de materia prima para optimizar el funcionamiento de los procesos internos, con lo que se requiere realizar acuerdos de compra de insumos en los que no varíe el precio ni la cantidad, considerando como meta contar en un año con al menos 10 acuerdos estables con productores, además, el objetivo requiere que se fortalezcan la cantidad de socios. Esto al aprovechar el mercado de productores para ampliar la materia prima disponible, con la meta de aumentarse en un 10 % la cantidad de socios de la empresa.

Del mismo modo, la perspectiva pretende mejorar el proceso de recepción y preparación de la materia prima, para lo cual requieren aprovechar las instalaciones y la maquinaria, pues estos tienen la capacidad de ampliar la cantidad disponible actual, con lo cual desean aumentar en un 5 % la cantidad de frijol empacado producido. Asimismo, se deben diversificar los productos con la marca ya existente, puesto que el objetivo es introducir al menos dos nuevos productos en el término de 5 años. Además, para este objetivo es necesario que se genere un proceso de investigación y desarrollo de productos y subproductos con alto valor agregado, para lo cual se plantea como meta desarrollar una investigación para la implementación de los dos productos nuevos mencionados.

Además, la asociación requiere mejorar el proceso de logística y transporte de los productos generados, teniendo como estrategias, inicialmente, contar con transporte propio que contribuya a reducir los costos del traslado de la materia prima, para lo cual deben contar en un año con un camión con la capacidad requerida para el traslado de niveles mayores de producción. Seguidamente, se plantea como estrategia el contar con el equipo y maquinaria acorde a las necesidades presentes y futuras de la organización, por lo que en 5 años deben contar con este equipo necesario para procesar los productos.

Igualmente, la perspectiva identifica la necesidad de reforzar el proceso administrativo de la Asociación, por lo que requieren implementar los conocimientos del personal para gestionar proyectos de mejora, planteando como meta gestionar al menos tres proyectos de mejora en alguna de las áreas de la Asociación en los próximos 2 años.

4.5.3. Perspectiva Clientes

Para la perspectiva clientes, el objetivo estratégico propuesto con el fin de examinar la Asociación desde el punto de vista tanto de los asociados como de los clientes, se enfocó en incrementar el nivel de satisfacción y fidelidad de estos. Por lo tanto, llevar a cabo este objetivo implica plantear y aplicar algunas estrategias clave desarrolladas con sus respectivas metas. Entonces, en primer lugar, es necesario ampliar los puntos de venta en los que son comercializados los productos de la Asociación, con el propósito de llevar frijoles de calidad y producidos a nivel nacional

a una cantidad mayor de personas a lo largo del país. Como meta para cumplir con dicha estrategia es necesario llegar a diez nuevos puntos de venta en 3 años.

De manera similar, se establece utilizar la marca existente para la introducción de nuevos productos al mercado, donde la Asociación se enfoque en la diversificación de productos derivados del maíz y el frijol, transformándolos con valor agregado para alcanzar nuevos sectores de la población y brindar así una amplia gama de productos que garanticen la satisfacción de los clientes; como meta para medirlo se deben introducir al menos dos nuevos productos en los próximos 5 años.

También, se debe aprovechar el auge de las redes sociales para promocionar la marca de la asociación, en las que se dé a conocer El Aguilero a nivel nacional, de forma eficaz y sin necesidad de grandes inversiones, ya que las redes sociales permiten alcanzar grandes cantidades de personas de manera instantánea y logra posicionarse en la mente de estas, con el fin de atraer nuevos clientes, como meta para medir esta estrategia se define realizar cinco campañas de promoción por Facebook en término de un año.

4.5.4. Perspectiva de Finanzas

La perspectiva financiera de ASOPROELAGUILA está guiada por el objetivo de mejorar la gestión financiera de la Asociación. Así, al determinar que, a través de análisis realizados, el estado financiero de esta no es el adecuado para generar un crecimiento o estabilidad, que aspectos esenciales para el cumplimiento de varios de los objetivos planteados en otras áreas, es que se establecen dos estrategias.

La primera, aprovechar el financiamiento del gobierno para la elaboración de proyectos que mejoren el funcionamiento de la asociación y se enfoca en elaborar dos proyectos para mejorar la gestión administrativa en término de 2 años. Estos están dirigidos a la mejora de los sistemas administrativos de la empresa, como también a subcontratar servicios que colaboren a mejorar la gestión de la misma, como es la auditoria, que ayudará a determinar las deficiencias y los puntos fuertes.

La segunda estrategia pretende alcanzar la sostenibilidad financiera de la Asociación con la base de un crecimiento sostenido de los ingresos por medio de un aumento mensual del 5 % en los ingresos por ventas. Esta meta es evaluada mensualmente para constar su cumplimiento y determinar acciones a seguir en caso de lo contrario.

4.5.5. Indicadores de desempeño

Con el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para ASOPROELAGUILA en cada una de las perspectivas mencionadas, la empresa define sus indicadores de desempeño según cada uno de estos aspectos. Ahora, respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, con el objetivo de incrementar la capacidad de gestión administrativa para el desarrollo de diversos estudios, se definen dos indicadores de desempeño, uno por cuanto al número de capacitaciones recibidas por la Junta Directiva durante un año para establecer un proceso de capacitación continuo de al menos una cada 3 meses. Por tanto, este indicador se relaciona con la cantidad de procedimientos operativos y administrativos

definidos e implementados principalmente en las actividades generadoras del negocio.

En esta misma línea, para mejorar los sistemas de información de la empresa, se establece como indicador contar con un sistema interno con la base de datos completa de los asociados que forman parte esta y, también, se define como evaluador el número de sistemas administrativos automatizados en los siguientes 5 años. Dentro de la misma perspectiva, para impulsar la realización de capacitaciones contribuyentes al aumento de las competencias del capital humano, se determinó la cantidad de capacitaciones recibidas por el personal operativo como indicador de desempeño.

Asimismo, en la perspectiva de procesos internos, para fortalecer el proceso de promoción y captación de materia prima y optimizar el funcionamiento de estos, se estableció como indicador de desempeño el número de acuerdos establecidos con proveedores en el que no varíe ni la cantidad entregada ni el precio de los insumos, además, el porcentaje de socios es otro evaluador definido para medir el fortalecimiento y aumento de la cantidad de asociados que forman parte de la empresa.

Con relación a lo anterior, para el objetivo de mejorar el proceso de recepción y preparación de la materia prima se definen tres indicadores de desempeño, el primero de estos es el porcentaje de frijol empacado producido; el segundo, el número de productos nuevos introducidos en el mercado; el tercero, el número de

investigaciones realizadas para el desarrollo de productos con valor agregado. Del mismo modo, para mejorar el proceso de logística y transporte de los productos generados, ASOPROELAGUILA define como indicadores de desempeño la cantidad de camiones con la capacidad requerida para el traslado de niveles mayores de producción, además de la maquinaria y el equipo adquirido para procesar los productos actuales y futuros. Asimismo, para reforzar el proceso administrativo de la asociación, se establece como evaluador las mejoras implementadas en la empresa en los próximos dos años.

Respecto a la perspectiva clientes, con la finalidad de incrementar el nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes, la empresa establece cuatro indicadores de desempeño. El primero, el número de puntos de ventas alcanzados en los siguientes tres años; el segundo, el número de productos introducidos en el mercado; el tercero, el número de seguidores nuevos de la página con la que cuentan actualmente; el cuarto y último, el número de campañas de promoción realizadas por Facebook en un año.

Con esto claro, para la perspectiva financiera, con el propósito de mejorar este aspecto, se define como indicador de desempeño el número de proyectos administrativos realizados dentro de la empresa en término de 2 años. Del mismo modo, se determina el número de estrategias para aumentar ingresos ejecutados en los 10 años siguientes. Para ello, en la Tabla 11 se muestra cada uno de los objetivos estratégicos mencionados con su respectivo indicador de desempeño.

Tabla 11: Objetivos estratégicos con su indicador de desempeño

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de Desempeño
Aprendizaje y crecimiento	-Incrementar la capacidad de gestión administrativa para el desarrollo de diversos estudios	-Número de capacitaciones recibidas por la Junta Directiva
	-Mejorar los sistemas de información de la organización	-Procedimientos operativos y administrativos definidos -Sistema interno con la base de datos -Número de sistemas administrativos automatizados
	-Impulsar la realización de capacitaciones que contribuyan al aumento de las competencias del capital humano	-Capacitaciones recibidas por el personal operativo
Procesos internos	-Fortalecer el proceso de promoción y captación de materia prima para optimizar el funcionamiento de los procesos internos de la asociación	-Número de acuerdos establecidos
	-Mejorar el proceso de recepción y preparación de materia prima	-Porcentaje de socios -Porcentaje de frijol empacado producido -Número de productos introducidos en el mercado -Investigaciones realizadas para el desarrollo de productos con valor agregado
	-Mejorar el proceso de logística y transporte de los productos generados	-Camiones adquiridos
	-Reforzar el proceso administrativo de la asociación	-Maquinaria y equipo adquirido -Mejoras implementadas
Clientes	-Incrementar el nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes	-Número de puntos de ventas -Número de productos introducidos en el mercado -Número de seguidores nuevos -Número de campañas de promoción por Facebook realizadas
Finanzas	-Mejorar la gestión financiera de la organización	-Número de proyectos administrativos realizados -Porcentaje de aumento de los ingresos

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se desarrollan las conclusiones y recomendaciones con las que se da cierre a la investigación realizada en ASOPROELAGUILA. Estas se describen según los objetivos planteados al inicio de la investigación.

5.1. Conclusiones

Para iniciar con las conclusiones de esta investigación, es necesario comentar acerca del objetivo respecto al diagnóstico empresarial. Por ello, se logró determinar que ASOPROELAGUILA es una asociación de productores locales enfocada en el procesamiento y comercialización de granos básicos como lo son el frijol y maíz. Esta empresa, ubicada en El Águila de Pérez Zeledón, cuenta actualmente con un total de seis colaboradores fijos.

Asimismo, dentro de los elementos identificados con afectación negativa a la Asociación son la Alianza del Pacífico, los TLC, el alza de precios en los insumos, el cambio climático, la contaminación ambiental, las nuevas enfermedades y plagas, el alto costo de los agroquímicos y la poca apertura de instituciones bancarias, afectando de manera externa a esta. Además, a lo interno de la empresa, sus mayores debilidades se enfocan en la poca capacitación en general de todas las áreas, el poco conocimiento contable, la falta de maquinaria requerida por la empresa, el limitado uso de las redes sociales y de impulsores de ventas, como también, la falta de recurso financiero para ofrecer mejores condiciones a los asociados y proveedores.

Dentro de los aspectos positivos para la empresa, y que pueden utilizar a su favor, se encuentran los aportes brindados por el gobierno e incentivos a la producción

agrícola, así como los proyectos de instituciones académicas, las tendencias en la alimentación, la responsabilidad social empresarial, las innovaciones tecnológicas, el uso de redes sociales, las ventas por medio del CNP, la producción con uso limitado de químicos y el acceso a productores de materia prima, estas constituyendo las principales. Además, de forma interna, se determinó contar con sistemas administrativos, el tener maquinaria e instalaciones nuevas, contar con vehículo propio, una marca registrada y reconocida, de igual forma, con puntos de venta definidos.

Asimismo, dentro del diagnóstico realizado, se concluyó que la situación financiera de la empresa, si bien le ayuda a generar ingresos, no le permite una sostenibilidad o crecimiento de los ingresos que posibilite realizar inversión. Además, se identificó una deficiencia de liquidez para el pago de materia prima al contado, lo que dificulta la obtención de insumos y, por lo tanto, de producto para su venta.

Para conocer la situación actual de la Asociación, se realizó como segundo objetivo un análisis detallado de las herramientas y modelos de planificación estratégica existentes para diagnosticar la situación en la que se encuentra una empresa. Con base en esto, se llegó a la conclusión de cuáles son los más adecuados para esta organización porque permiten brindar elementos confiables para dar conocimiento y retroalimentación mejorando de forma integral su gestión, contribuyendo a aumentar su rentabilidad. Las herramientas y modelos identificados son:

En primer lugar, se seleccionó el análisis FODA, debido a que esta herramienta brinda información junto con los elementos tanto internos como externos y los aspectos positivos y negativos, en los que se desarrolla la Asociación y con influencia sobre esta. Además, es de fácil aplicación, pues los mismos funcionarios, quienes conocen a detalle su funcionamiento, son quienes identifican de forma guiada sus fortalezas, deficiencias y los aspectos externos aprovechados para mejorar o enfrentar.

La segunda herramienta elegida es el análisis PESTAL porque permite conocer los aspectos externos a la empresa que tienen influencia directa o indirecta sobre este. Al conocerlos, la toma de decisiones se vuelve más acertadas y fundamentadas al permitir mitigar sus efectos, utilizando una estrategia óptima, puesto que ninguna empresa puede sobrevivir en el tiempo sin tomar en cuenta su entorno.

Como modelo de planeación, se concluye que el más adecuado para ASOPROELAGUILA, es el *Balance Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, pues permite realizar mejoras de forma integral por medio de cuatro perspectivas, analizando las áreas de finanzas, procesos internos, clientes e innovación y aprendizaje. Asimismo, al desarrollarla brinda información detallada sobre las áreas clave en una organización, identificando puntos fuertes y débiles para elaborar un plan estratégico que contribuyan a mejorar el funcionamiento de la Asociación.

Respecto al objetivo sobre las acciones orientadas a reducir costos, se puede concluir que la Asociación no utiliza al máximo su capacidad productiva

específicamente en el proceso de empaque, pues cuentan con la maquinaria adecuada para agilizar el proceso, pero no la utilizan. Además, no cuentan con acuerdos comerciales con los asociados, lo que ocasiona una gran variabilidad en los precios de compra y la cantidad para producir, que les afecta en su seguridad financiera. Otro aspecto por recalcar en el área de costos es la falta de inversión en capacitación del personal, siendo un aspecto clave para eficientizar los procesos.

De igual forma, algunas acciones identificadas para el incremento de los ingresos están relacionadas a abrirse paso a nuevos mercados para aumentar sus clientes y mejorar los procesos de producción existentes y diversificar sus productos, también, un elemento relevante para aumentar sus ingresos es invertir en marketing. Adicionalmente, ASOPROELAGUILA requiere establecer una relación de fidelidad con sus proveedores y clientes para maximizar su rentabilidad. De la misma manera, necesita mejorar el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones para aumentar su productividad. También, una de las acciones necesarias para mejorar los índices de retorno sobre la inversión es continuar en el camino de los productos y prácticas amigables con el ambiente. De acuerdo con esto, se concluye que estas acciones mejoran significativamente la gestión empresarial, mediante el aprovechamiento oportuno de los recursos disponibles, con lo que pretenden la maximización de su rentabilidad.

Además, se concluye sobre el objetivo de los procesos administrativos y operativos que deben ser tomados en consideración por la Asociación para la implementación de la estrategia empresarial que se determinó ser la indicada. En

primer lugar, como procesos administrativos, identificar cuáles son las necesidades de capacitación en el área administrativa y, para ello, crear programas de capacitación basadas en estas. Además, estandarizar los procesos para generar manuales de reglamentos y políticas en las que se mejore el uso de los recursos disponibles, también, elaborar manuales de puestos y mantener de forma general la mayor documentación posible, pues lo documentado se mantiene en el tiempo. Por su parte, dentro de los procesos operativos se puede constatar que la empresa requiere realizar capacitaciones periódicas y retroalimentación a los operarios, asimismo, documentar el proceso productivo óptimo para generar una estandarización del producto final, así como otros documentos como reglamentos internos. Con esto, se concluye la importancia de realizar estudios de mercado que contribuyan a la empresa a identificar la posibilidad de ingresar nuevos productos al mercado.

Igualmente, para el último objetivo, en el que se formula la estrategia empresarial para la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila, se realizó una revisión de la filosofía empresarial establecida para verificar si se ajusta a la realidad de la organización, pues esta estrategia se enfocó en plantear objetivos que permitieran la permanencia del negocio con el paso del tiempo, por medio de un trabajo en conjunto con los socios y proveedores para ofrecer productos de calidad a los clientes actuales y futuros.

Con todo esto, la estrategia empresarial propone realizar actividades en las que se aprovechen fuentes de financiamiento, que son más fáciles de acceder debido al tipo de organización, además de potenciar el reconocimiento de la marca y ampliar la

gama de productos ofrecidos, generando valor agregado a los granos básicos y otros productos cosechados en la zona. De igual manera, es necesario una mejora sostenida a lo largo del tiempo en el proceso de capacitación del personal para mejorar sus competencias contribuyendo con el logro de objetivos.

Por último, la propuesta de plan estratégico está diseñada con base en las cuatro perspectivas del *Balance Scorecard*, con el fin de abarcar a todos los ámbitos de la empresa. Por consiguiente, se desarrollaron una serie de objetivos, metas, indicadores, iniciativas y actividades que garanticen una mejora integral de la Asociación, definiendo recursos, responsables y plazos para llevar la estrategia a ser ejecutada.

5.2. Recomendaciones

En las recomendaciones para el primer objetivo, relacionado con el diagnóstico realizado a ASOPROELAGUILA, se destaca que, debido al alza de los precios en los agroquímicos en los últimos años, es importante continuar con la creación de los bioinsumos para no depender de empresas externas. Además, un aspecto importante a considerar son las futuras generaciones, pues la Asociación debe buscar la manera de incentivar el cuadro de relevo entre las familias de la zona y fuera de ella, pues es una labor esencial para el desarrollo de las comunidades.

De igual manera, la Asociación debe dar seguimiento a los aspectos internos por mejorar, como la capacitación de su personal en las diferentes áreas de manera periódica, por lo que se recomienda dar uso a la plantilla propuesta en el Anexo 7,

para facilitar el proceso de capacitación y así aprovechar todos los beneficios legales y financieros ofrecidos por parte del gobierno cuando su personal se encuentra capacitado. Asimismo, se sugiere incrementar el uso de las redes sociales para aprovechar el auge de estas y así todos los beneficios del área de *marketing*. También, es relevante destacar que ASOPROELAGUILA cuenta con instalaciones, maquinaria, equipo para el procesamiento de la materia prima y una marca propia, los cuales son elementos que deben seguirse fortaleciendo y adaptando con el tiempo. Además, respecto al estado financiero de la empresa, se insta a ejecutar acciones que mejoren la liquidez y rentabilidad para obtener su sostenibilidad a largo plazo.

Para el objetivo sobre a las herramientas y modelos de planificación se recomienda la utilización de estos, pues esto es esencial para identificar los aspectos relacionados a la situación de la asociación. Estas herramientas ofrecen resultados sobre el estado actual de la empresa, por lo tanto, se recomienda que, en el caso del PESTEL, sea estudiado con una frecuencia anual, debido a lo cambiante del entorno mundial que se encuentra sumamente globalizado, lo que provoca cambios rápidos y continuos con afectación de manera positiva o negativa a la empresa. Por consiguiente, estar al pendiente de estos cambios resulta de suma relevancia para la supervivencia y éxito de la Asociación. Adicionalmente, se debe realizar una observación de los aspectos determinados en cada uno de sus vértices junto con el establecimiento de aspectos nuevos que se puedan considerar.

Por parte, del análisis FODA, este se recomienda realizarlo en términos no mayores a dos años entre cada estudio, pues los elementos de este análisis toman

en cuenta factores internos directamente abordados en la realización de este plan, sin embargo, a futuro se establece que muchas de las debilidades y fortalezas serán cambiantes si se dan los resultados esperados y es necesario tomar en cuenta diferentes factores que representarán a la empresa en el periodo estudiado.

Para finalizar con las herramientas, se menciona que la utilización de BSC es recomendable aplicarla junto con los modelos ya propuestos, debido a que permitirá una visualización integral de los factores. De igual forma, se deben contemplar todas las áreas de las Asociación. Ahora, como pasos a seguir, se plantea analizar la información existente por cada uno de los vértices; establecer cuáles estrategias responden a la situación presente en ese momento; y cuáles no son representativas en ese momento. Hecho esto, se debe buscar cuáles otros elementos de la organización en ese periodo de tiempo se debe trabajar e incluir los mismos en el plan.

Respecto al objetivo que guarda relación con las acciones orientadas a la reducción de costos, se recomienda aprovechar la capacidad productiva ociosa existente, dando uso a la maquinaria no utilizada con el fin de agilizar el proceso productivo y ahorrar tiempo, lo que requiere menos personal y menos margen de error, a su vez, se requiere invertir en la capacitación del personal para efficientizar sus operaciones diarias. Además, es importante realizar acuerdos con los socios para garantizar un abastecimiento continuo y permanente de insumos para que los precios sean estables.

Ahora, entre las acciones identificadas para el aumento de ingresos de la Asociación, se recomienda buscar la diversificación de los productos ofrecidos a los clientes y mejorar los procesos de producción. Además, un aspecto clave es aprovechar el uso de las redes sociales y asignar a un encargado de publicar los productos y procesos que se realizan diariamente o con frecuencia para mantenerlas activas con el fin de ser más conocidos en el país y adquirir nuevos consumidores, es decir, dar posicionamiento a la marca.

No en vano, aplicar las acciones anteriores conlleva a un aumento en la rentabilidad de la Asociación, por lo que se recomienda dar seguimiento continuo a las actividades realizadas con el fin de garantizar su eficiencia. Además, después de aplicarlas, se requiere realizar una revisión detallada para verificar que continúen aplicando a la realidad de la organización en dicho momento y plantearse nuevas estrategias de ser necesario.

Para el objetivo sobre los procesos administrativos y operativos, se recomienda que estos, al igual que todos los elementos brindados en esta investigación, sean revisados en conformidad con la adecuación de los objetivos y estrategias planteadas por la empresa para el periodo de tiempo estudiado. Además, cuando se trata de los procesos establecidos específicamente para este trabajo, se recomienda que todas las documentaciones, ya sean manuales de procesos, reglamentos o lineamientos, que estos estén impresos y digitales, como también, deben encontrarse disponibles para todo el personal, igualmente, que estos formen parte del proceso de capacitación a la hora de introducir nuevos colaboradores a la asociación. En el tema de las

capacitaciones, para ambas áreas se deben aplicar herramientas de retroalimentación para conocer el progreso y las debilidades aún existentes, estas capacitaciones se deben llevar a cabo según la frecuencia establecida en la estrategia empresarial, manteniendo un compromiso por parte de todo el equipo.

Finalmente, aplicar el plan operativo propuesto contribuye a que la asociación ejecute acciones mejorables en su gestión, puesto que están desarrolladas con base en un análisis administrativo, operativo y financiero, de su situación actual y se ajusta a sus necesidades específicas. Por tanto, es necesario que se realice una revisión general de la estrategia empresarial para verificar la alineación con el propósito de la organización que se apliquen programas de capacitación del personal y acciones de fidelización de los clientes existentes con un enfoque de aumento con relación al número de estos. Asimismo, es indispensable seguir los plazos indicados en el plan con el fin de garantizar su correcta ejecución y obtener el resultado óptimo para el que fue creado.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE EL ÁGUILA (ASOPROELAGUILA)



6.1. Descripción general de ASOPROELAGUILA

La Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila se origina el 02 de mayo de 1995, momento en el que un grupo de productores de la zona de El Águila de Pejibaye se unen para crear un lugar para comercializar sus cosechas con condiciones favorables y sin intermediarios. Por consiguiente, en sus inicios los principales cultivos ofrecidos eran: arroz, frijol, maíz y, en menor cantidad, tubérculos, pero con el paso del tiempo la empresa se enfocó únicamente en la producción y venta de frijol y maíz, el primero con la marca El Aguileño, empacado actualmente en bolsas de 900 gramos y el segundo se destina a la venta por granel.

La venta de frijol se presentó debido al acuerdo de venta con el Consejo Nacional de Producción (CNP) en el 2015, que les permitió contar con un cliente fijo hasta la fecha. Para el 2017, la asociación se abrió paso a nuevos mercados en los que inició sus ventas en supermercados del centro de Pérez Zeledón como lo son: BM, LUFERZ y Coopeagri R.L.

En el 2021, por medio de un convenio con el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), se construyó una nueva planta agroindustrial en la que instalaron las distintas

áreas de la asociación en un mismo sitio. Así, en este edificio se realiza el empaquetado del frijol junto con todos los procesos previos necesarios para realizar el empaquetado y se espera que próximamente se elabore harina de diferentes tipos. Además, las instalaciones permiten desarrollar las distintas labores administrativas necesarias para el desarrollo de la empresa.

Es importante destacar que la pandemia por COVID-19 benefició en gran medida a la Asociación, pues en ningún momento se detuvo el negocio, más bien contaron con mayor actividad, tanto así que no dieron abasto y fue necesario realizar alianzas con otras asociaciones de la zona para comprar frijol y poder satisfacer la demanda de sus clientes. De igual manera, el aumento en las ventas provocó la necesidad de contar con cuadrillas o grupos para trabajar en dos jornadas durante el día, que les permitió producir en mayores cantidades.

Respecto a la actividad productiva desarrollada por la Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila (ASOPROELAGUILA) comprende el sector industrial de alimentos, que está caracterizado por el comercio de frijoles empacados, sean rojos o negros, en diversos puntos de venta de la zona y por medio de ventas directas con el CNP, donde frijoles El Aguileño se destaca por ofrecer un producto de calidad a un precio accesible. Además, la Asociación trabaja como intermediaria en la venta del maíz, pues este se compra a los agricultores, se realizan el proceso de limpieza, desgrane y secado, en caso de que sea necesario, para posteriormente ser vendido a comerciantes, es decir, su venta se realiza a granel.

Figura 7: Productos de ASOPROELAGUILA

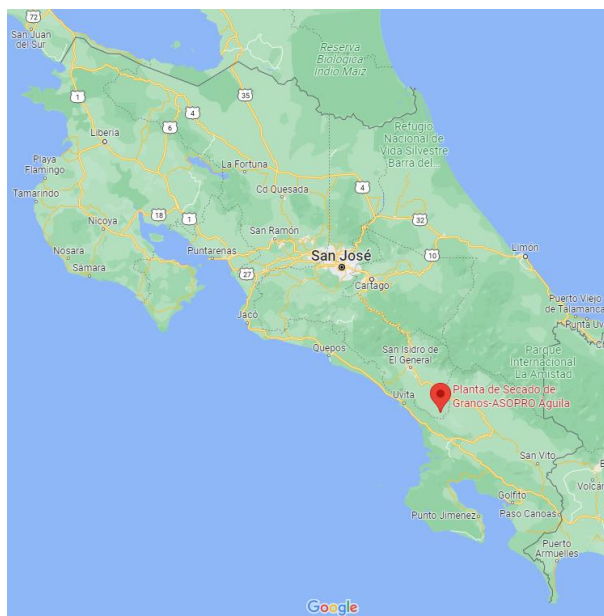
Frijoles empacados negros y rojos



Nota: Elaboración propia con información de redes sociales.

La empresa cuenta con sus instalaciones en Pérez Zeledón, San José, específicamente en la comunidad de El Águila, que pertenece al distrito de Pejibaye. En la Figura 8 se muestra la ubicación del edificio de ASOPROELAGUILA.

Figura 8: Mapa de la ubicación geográfica de ASOPROELAGUILA



Nota: Tomado de Google Maps (2023).

Ahora, respecto a su estructura organizacional, la misma está compuesta en primer lugar por una asamblea de asociados, seguido de la Junta Directiva que cuenta con presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocal. Además de forma externa a la Asociación se subcontratan los servicios de un contador y un fiscal. Para seguir la línea de mando, se ubica el administrador, quien tiene a cargo el departamento administrativo y operativo de la Asociación.

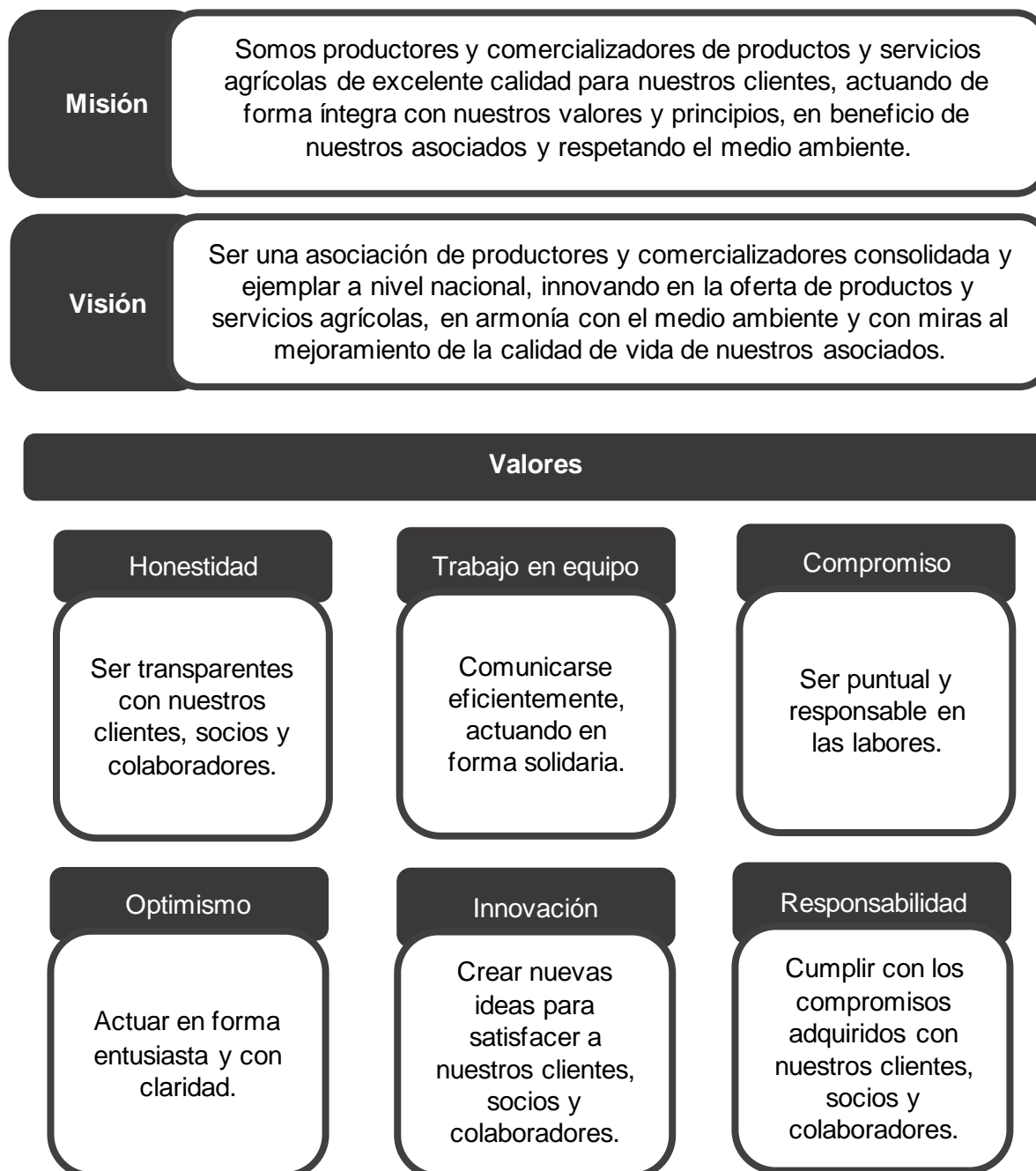
Figura 9: Estructura organizativa de ASOPROELAGUILA



Nota: Elaboración propia.

6.2. Marco estratégico

Figura 10: Marco estratégico de ASOPROELAGUILA



Nota: Elaboración propia.

6.3. Grupos de interés y propuesta de valor

Tabla 12: Grupos de interés y propuesta de valor de ASOPROELAGUILA

Propuesta de valor de ASOPROELAGUILA				
Proveer a nivel nacional de productos agrícolas de calidad, cosechados localmente en armonía con el medio ambiente y con el propósito de mejorar la calidad de vida de los asociados.				
Grupos de interés				
Clasificación	Grupo de interés	Interés con la empresa	Aporte a la empresa	Influencia en la empresa
Interno	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con trabajo digno ▪ Acceder a salarios competitivos ▪ Generar ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo ▪ Conocimientos ▪ Alcanzar objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productividad y eficiencia ▪ Mantenimiento del equipo ▪ Control de gastos
Interno	Asociados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar rentabilidad ▪ Crecimiento de la empresa ▪ Reconocimiento del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveedores de materia prima ▪ Crecimiento de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permanencia de la empresa en el tiempo ▪ Volumen de producción ▪ Cumplimiento de entrega de materia prima
Interno	Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funcionamiento de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento ▪ Confianza ▪ Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones ▪ Rentabilidad del negocio ▪ Seguimiento al funcionamiento de la empresa
Externo	Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precios competitivos ▪ Calidad en los productos ▪ Responsabilidad social y ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresos por las compras ▪ Crecimiento de la empresa ▪ Reconocimiento de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rentabilidad de la empresa ▪ Cambios en los niveles de ventas ▪ Divulgación de la marca
Externo	Distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar ingresos ▪ Precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribución de los productos ▪ Venta de los productos ▪ Promoción de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en los niveles de ventas ▪ Reconocimiento de la marca ▪ Márgenes de rentabilidad

Continuación Tabla 12: Grupos de interés y propuesta de valor de ASOPROELAGUILA

Clasificación	Grupo de interés	Interés con la empresa	Aporte a la empresa	Influencia en la empresa
Externo	Consejo Nacional de Producción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abastecimiento de su demanda ▪ Calidad de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta de los productos ▪ Promoción de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en los niveles de ventas ▪ Divulgación de la marca
Externo	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar ingresos ▪ Reconocimiento por la calidad de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia prima ▪ Crecimiento de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volumen de producción ▪ Cumplimiento de entrega de materia prima ▪ Procesos de negociación
Externo	Sociedad Civil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar empleo ▪ Aporte a la economía del país 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación ▪ Tecnología ▪ Investigaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento del negocio ▪ Condiciones externas de la empresa
Externo	Ministerio de Agricultura y Ganadería	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento del sector agrícola ▪ Promover la competitividad del sector agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiamiento económico ▪ Desarrollo de investigaciones ▪ Conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funcionamiento de la empresa ▪ Posibilidad de desarrollo de mejoras ▪ Sostenibilidad
Externo	Gobierno de Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento del sector agrícola ▪ Generar empleo ▪ Aporte a la economía del país 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leyes y programas para el sector agrícola ▪ Solidez del sector comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones fiscales, legales, sociales y económicas

Nota: Elaboración propia.

6.4. Objetivos estratégicos

A. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 13: Descripción del primer objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico N°1	
Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento.
Objetivo	Incrementar la capacidad de gestión administrativa para el desarrollo de diversos estudios.
Descripción	Enfocado en el desarrollo eficiente de los trabajadores en sus labores por medio de capacitaciones y en las labores diarias de la organización.
Resultado	Aumento de la capacidad de gestión administrativa en la organización.
Responsable del objetivo	Área Administrativa.
Indicador	$\frac{\text{Capacitaciones recibidas}}{\text{Capacitaciones programadas al año (4)}} \quad \frac{\text{Procedimientos definidos}}{\text{Total procedimientos por definir}}$
Frecuencia	Se asigna el periodo de ejecución según cada estrategia y actividad del objetivo.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 14: Descripción del segundo objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico N°2	
Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento.
Objetivo	Mejorar los sistemas de información de la organización.
Descripción	Dirigido a consolidar un sistema interno con la base de asociados y automatizar los sistemas administrativos.
Resultado	Mejora la gestión empresarial.
Responsable del objetivo	Área Administrativa.
Indicador	$\frac{\text{Sistemas administrativos atomatizados}}{\text{Sistemas administrativos manuales}}$
Frecuencia	Se asigna el periodo de ejecución según cada estrategia y actividad del objetivo.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 15: Descripción del tercer objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico N°3	
Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento.
Objetivo	Impulsar la realización de capacitaciones que contribuyan al aumento de las competencias del capital humano.
Descripción	Se considera la necesidad de capacitar al capital humano de la empresa.
Resultado	Mejora en la capacitación y aumento de competencias en los trabajadores.
Responsable del objetivo	Área Administrativa
Indicador	$\frac{\text{Capacitaciones recibidas}}{\text{Capacitaciones programadas anuales}}$
Frecuencia	Se asigna el periodo de ejecución según cada estrategia y actividad del objetivo.

Nota: Elaboración propia.

B. Perspectiva Procesos Internos

Tabla 16: Descripción del primer objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de procesos internos

Objetivo estratégico N°1	
Perspectiva	Procesos internos.
Objetivo	Fortalecer el proceso de promoción y captación de materia prima para optimizar el funcionamiento de los procesos internos de la asociación.
Descripción	El objetivo se enfoca en el proceso de promoción y captación de la materia prima para asegurar la cantidad de insumos adecuada según las ventas registradas, así como, el aumento en la posibilidad de ventas.
Resultado	Aumenta los niveles de producción, por lo tanto, aumento en las ventas.
Responsable del objetivo	Junta Directiva y Área Administrativa.
Indicador	$\frac{\text{Cantidad de acuerdos firmados en un año}}{\text{Total de acuerdos esperados al año (10)}} \times \frac{\text{Cantidad de socios nuevos}}{\text{Cantidad de socios total}} \times 100$
Frecuencia	Se asigna el periodo de ejecución según cada estrategia y actividad del objetivo.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 17: Descripción del segundo objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de procesos internos

Objetivo estratégico N°2	
Perspectiva	Procesos internos.
Objetivo	Mejorar el proceso de recepción y preparación de materia prima.
Descripción	Se refiere a la mejora en el proceso de recepción y preparación de los insumos mediante el aprovechamiento de instalaciones y equipo, y la diversificación de los productos a través de investigaciones para elaborar productos con alto valor agregado.
Resultado	Aumenta los niveles de producción actual y genera nuevos productos que permiten mejorar el reconocimiento de la marca.
Responsable del objetivo	Junta Directiva y Área Administrativa.
Indicador	$\frac{\text{Cantidad de producción inicial}}{\text{Cantidad de producción total}} \times 100$ $\frac{\text{Cantidad de productos nuevos llevados al mercado}}{\text{Total de productos nuevos esperados para el término de 5 años (2)}}$ $\frac{\text{Cantidad de investigaciones realizadas}}{\text{Total de investigaciones a realizar en el término de 2 años (2)}}$
Frecuencia	Se asigna el periodo de ejecución según cada estrategia y actividad del objetivo.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 18: Descripción del tercer objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de procesos internos

Objetivo estratégico N°3	
Perspectiva	Procesos internos.
Objetivo	Mejorar el proceso de logística y transporte de los productos generados .
Descripción	El objetivo consiste en la adquisición de equipo, maquinaria y vehículo que permitan a la empresa el aumento en la generación de los productos actuales y futuros.
Resultado	Aumenta los niveles de producción tanto de los productos actuales como de los nuevos con valor agregado.
Responsable del objetivo	Junta Directiva y Área Administrativa.
Indicador	Camiones, maquinaria y equipo adquirido en 5 años para el aumento de producción y generación de nuevos productos.
Frecuencia	Se asigna el periodo de ejecución según cada estrategia y actividad del objetivo.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 19: Descripción del cuarto objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de procesos internos

Objetivo estratégico N°4	
Perspectiva	Procesos internos.
Objetivo	Reforzar el proceso administrativo de la asociación.
Descripción	Se enfoca en el proceso administrativo de la asociación con la implementación de conocimientos del personal para gestionar los proyectos de mejora.
Resultado	Mejora la gestión empresarial.
Responsable del objetivo	Área Administrativa.
Indicador	$\frac{\text{Cantidad de mejoras implementadas en 2 años}}{\text{Proyectos de mejora definidos (3)}}$
Frecuencia	Se asigna el periodo de ejecución según cada estrategia y actividad del objetivo.

Nota: Elaboración propia.

C. Perspectiva Clientes

Tabla 20: Descripción del objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva clientes

Objetivo estratégico N°1	
Perspectiva	Clientes.
Objetivo	Incrementar el nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes.
Descripción	El objetivo se enfoca en implementar la venta de dos nuevos productos, ofreciéndolos en diez puntos de venta nuevos, lo que, a su vez, da una mayor publicidad, con el fin de que los clientes tengan un nivel alto de satisfacción y fidelización.
Resultado	Más clientes satisfechos que refieran buenas experiencias a más personas.
Responsable del objetivo	Junta Directiva y Área Administrativa.
Indicadores	$\frac{\text{Cantidad de puntos de venta nuevos}}{\text{Total de puntos de venta esperados en término de 3 años (10)}}$ $\frac{\text{Cantidad de productos nuevos llevados al mercado}}{\text{Total de productos a introducir en término de 5 años (2)}}$ $\text{Cantidad de seguidores al momento de la revisión} - \text{Cantidad de seguidores al inicio (1600)}$ $\frac{\text{Cantidad de campañas de promoción}}{\text{Total de campañas de promoción a realizar en término de 1 año (5)}}$
Frecuencia	Se asigna el periodo de ejecución según cada estrategia y actividad del objetivo.

Nota: Elaboración propia.

D. Perspectiva Finanzas

Tabla 21: Descripción del objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva finanzas

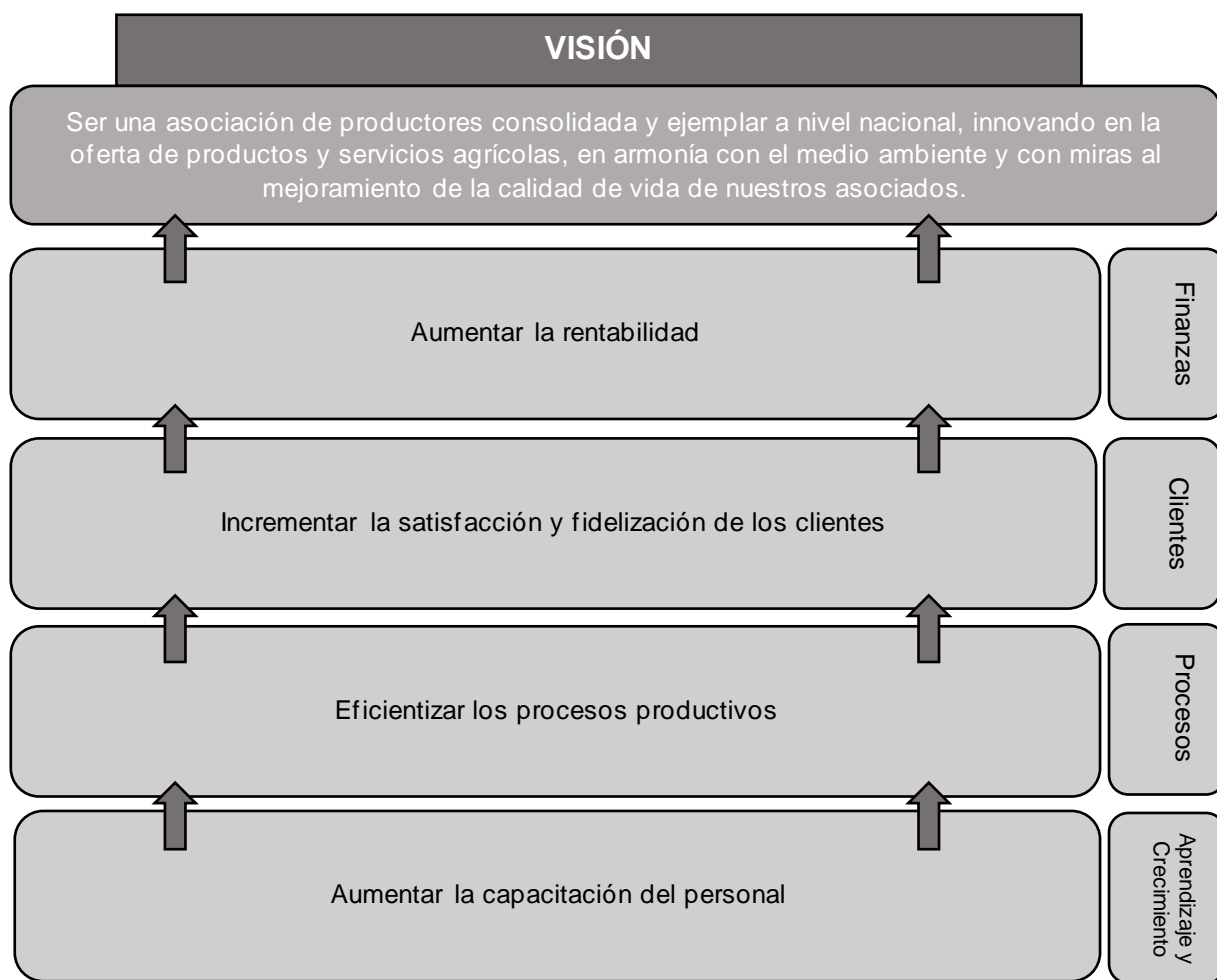
Objetivo estratégico N°1	
Perspectiva	Financiera.
Objetivo	Mejorar la gestión financiera de la organización.
Descripción	El objetivo se enfoca en mejorar la gestión financiera de la asociación a través del aprovechamiento del financiamiento por parte del gobierno para la elaboración de dos proyectos que brinden crecimiento y conocimiento, como también, de un aumento sostenido de los ingresos.
Resultado	Ingresos constantes que permitan una sostenibilidad financiera, así como herramientas para tener un buen manejo económico.
Responsable del objetivo	Junta Directiva y Área Administrativa.
Indicador	$\frac{\text{Cantidad de proyectos previstos en 2 años (2)}}{\text{Total de proyectos administrativos ejecutados}}$ $\frac{\text{Ingreso mensual actual}}{\text{Ingreso mensual anterior}} \times 100$
Frecuencia	Se asigna el periodo de ejecución según cada estrategia y actividad del objetivo.

Nota: Elaboración propia.

6.5. Mapa estratégico

En la Figura 11 se presenta el mapa estratégico para ASOPROELAGUILA. En este se visualiza su visión y el principal objetivo para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Figura 11: Mapa estratégico para ASOPROELAGUILA



Nota: Elaboración propia.

6.6. Metas

A. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 22: Descripción del indicador y meta de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento según objetivo

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Incrementar la capacidad de gestión administrativa para el desarrollo de diversos estudios.	Número de capacitaciones recibidas por la Junta Directiva.	Lograr un proceso de capacitación continuo de al menos una cada tres meses.
	Cantidad de procedimientos operativos y administrativos definidos.	Implementar procedimientos operativos y administrativos al menos en las actividades de negocio de la organización durante el primer año y el resto en los siguientes años.
Mejorar los sistemas de información de la organización.	Sistema interno con la base de datos.	Conformar un sistema interno que posea la base de datos de los asociados en un año.
	Número de sistemas administrativos automatizados.	Cambiar los sistemas administrativos de la modalidad manual a la automática en un lapso de cinco años.
Impulsar la realización de capacitaciones que contribuyan al aumento de las competencias del capital humano.	Capacitaciones recibidas por el personal operativo.	Capacitar al menos dos veces al año al personal operativo.

Nota: Elaboración propia.

B. Perspectiva Procesos Internos

Tabla 23: Descripción del indicador y meta de la perspectiva de procesos internos según objetivo

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Fortalecer el proceso de promoción y captación de materia prima.	Número de acuerdos firmados.	Contar en un año con 10 acuerdos con productores donde no varíe el precio y cantidad de materia prima entregada.
	Porcentaje de socios.	Aumentar un 10% la cantidad de socios actuales.
Mejorar el proceso de recepción y preparación de materia prima.	Porcentaje de frijol empacado producido.	Aumentar un 5% la cantidad de frijol empacado producido.
	Número de productos introducidos en el mercado.	Introducir en el mercado dos nuevos productos en el término de 5 años.
	Investigaciones realizadas para el desarrollo de productos con valor agregado.	Desarrollar una investigación para la introducción de al menos dos productos con valor agregado en 5 años.
Mejorar el proceso de logística y transporte de los productos generados.	Número de camiones adquiridos.	Contar en un año con un camión con la capacidad requerida para el transporte de niveles mayores de producción.
	Maquinaria y equipo adquirido.	Contar en 5 años con la maquinaria y equipo necesario para procesar los productos actuales y futuros.
Reforzar el proceso administrativo de la asociación.	Mejoras implementadas.	Implementar al menos tres proyectos de mejora en alguna de las áreas de la Asociación en 2 años.

Nota: Elaboración propia.

C. Perspectiva Clientes

Tabla 24: Descripción del indicador y meta de la perspectiva de clientes según objetivo

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Incrementar el nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes.	Número de puntos de ventas.	Hacer llegar los productos a 10 puntos de ventas nuevos en término de 3 años.
	Número de productos introducidos en el mercado.	Introducir en el mercado dos nuevos productos en el término de 5 años.
	Número de campañas de promoción por Facebook realizadas.	Incrementar la cantidad de seguidores de la página de Facebook a 5000 en término de 1 año.

Nota: Elaboración propia.

D. Perspectiva Finanzas

Tabla 25: Descripción del indicador y meta de la perspectiva de finanzas según objetivo

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Mejorar la gestión financiera de la organización.	Número de proyectos administrativos realizados.	Elaborar dos proyectos para mejorar la gestión administrativa en término de 2 años.
	Porcentaje de aumento de los ingresos.	Aumentar un 5% en los ingresos mensualmente durante un año.

Nota: Elaboración propia.

6.7. Iniciativas estratégicas

A. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 26: Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento según objetivo

Estrategias	Actividades	Responsables
Objetivo: Incrementar la capacidad de gestión administrativa para el desarrollo de diversos estudios.		
Gestionar un proceso de capacitación continuo de la Junta Directiva de la asociación, en temas de empresariedad y administración.	Realizar un cronograma para las capacitaciones.	Área Administrativa.
	Ejecutar las capacitaciones.	Área Administrativa.
	Realizar de manera periódica las capacitaciones definidas en el cronograma.	Área Administrativa.
Establecer procedimientos operativos y administrativos en las actividades cotidianas de la organización.	Identificar los procedimientos que se puedan implementar en cada actividad de la organización.	Área Administrativa.
	Implementar los procedimientos en cada actividad.	Área Administrativa.
Objetivo: Mejorar los sistemas de información de la organización.		
Consolidar un sistema interno con la base de asociados.	Revisar el sistema interno o base de datos actual para identificar mejoras.	Área Administrativa.
	Actualizar la base de datos y agregar información faltante.	Área Administrativa.
	Unificar toda la información para lograr un sistema consolidado de fácil acceso.	Área Administrativa.
Automatizar los sistemas administrativos.	Estandarizar los procesos y definir formas de automatizarlos.	Área Administrativa.
	Implementar la estrategia para automatizarlos.	Área Administrativa.
	Revisar de manera periódica que esté funcionando eficientemente la automatización y realizar los ajustes necesarios.	Área Administrativa.

Continuación Tabla 26: Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento según objetivo

Estrategias	Actividades	Responsables
Objetivo: Impulsar la realización de capacitaciones que contribuyan al aumento de las competencias del capital humano.		
Generar procesos de capacitación y aumento de competencias en el personal operativo de forma periódica.	Identificar las necesidades de capacitación y de competencias por mejorar.	Área Administrativa.
	Buscar los profesionales de instituciones como el INA, la UNA o el MAG que brindarán las capacitaciones.	Área Administrativa.
	Coordinar logística para impartir las capacitaciones.	Área Administrativa.
	Desarrollar las capacitaciones con el personal involucrado.	Área Administrativa.

Nota: Elaboración propia.

B. Perspectiva Procesos Internos

Tabla 27: Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de procesos internos según objetivo

Estrategias	Actividades	Responsables
Objetivo: Fortalecer el proceso de promoción y captación de materia prima.		
Realizar acuerdos de compra de materia prima en donde el precio ni la cantidad varíen.	Analizar el mercado de productores actual.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Negociación con los productores.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Establecer el acuerdo final con los productores	Junta Directiva y Área Administrativa.
Fortalecer la cantidad de socios aprovechando el mercado de productores para ampliar la cantidad de materia prima disponible.	Realizar un análisis de mercado de productores actual.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Negociar con los productores para que se incorporen a la organización.	Junta Directiva y Área Administrativa.

Continuación de la Tabla 27: Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de procesos internos según objetivo

Estrategias	Actividades	Responsables
Objetivo: Mejorar el proceso de recepción y preparación de materia prima.		
Aprovechar las instalaciones y la maquinaria, ya que tienen la capacidad para ampliar la cantidad productiva.	Obtener mayor cantidad de materia prima.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Aumentar el número de mano de obra en producción.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Colocar en funcionamiento toda la maquinaria disponible.	Junta Directiva y Área Administrativa.
Diversificar los productos con la marca ya existente.	Realizar los estudios necesarios (estudio de factibilidad).	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Obtener el financiamiento requerido.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Adquirir bienes y servicios necesarios para realizar el proceso productivo.	Junta Directiva y Área Administrativa.
Generar un proceso de investigación y desarrollo de productos y subproductos con alto valor agregado.	Investigar sobre el valor agregado que se le puede dar al maíz y el frijol.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Realizar un estudio para determinar qué productos es factible introducir en el mercado.	Junta Directiva y Área Administrativa.
Objetivo: Mejorar el proceso de logística y transporte de los productos generados.		
Contar con transporte propio que contribuya a reducir los costos de traslado de la materia prima.	Definir las especificaciones técnicas del camión.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Identificar alternativas de financiamiento y seleccionar la mejor.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Gestionar el financiamiento.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Realizar el proceso de compra del vehículo.	Junta Directiva y Área Administrativa.
Contar con equipo y maquinaria que se ajuste a las necesidades presentes y futuras de la organización	Realizar investigaciones para definir el equipo y maquinaria faltante.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Identificar alternativas de financiamiento y seleccionar la mejor.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Gestionar el financiamiento.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Realizar la compra del equipo y maquinaria identificada como necesaria.	Junta Directiva y Área Administrativa.

Continuación de la Tabla 27: Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de procesos internos según objetivo

Estrategias	Actividades	Responsables
Objetivo: Reforzar el proceso administrativo de la asociación.		
Implementar los conocimientos del personal para gestionar proyectos de mejora.	Identificar deficiencias en los procesos realizados en las diferentes áreas de la asociación.	Área Administrativa.
	Definir aspectos que se pueden mejorar para optimizar los procesos.	Área Administrativa.
	Implementar las mejoras en la empresa.	Área Administrativa.

Nota: Elaboración propia.

C. Perspectiva Clientes

Tabla 28: Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de clientes según objetivo

Estrategias	Actividades	Responsables
Objetivo: Incrementar el nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes.		
Ampliar los puntos de venta de los productos.	Realizar una investigación de los comercios a los cuales podrían asociarse.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Contactar a los encargados de estos negocios y proponer el integrar el producto a los artículos que este distribuye.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Gestionar el papeleo y contratos necesarios para ubicar el producto en los nuevos puntos de ventas.	Junta Directiva y Área Administrativa.
Utilizar la marca existente para la introducción de nuevos productos al mercado.	Realizar una lluvia de ideas sobre los productos que se quieren introducir.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Realizar los estudios de factibilidad necesarios para cada uno de los productos.	Junta Directiva y Área Administrativa.

Continuación de la Tabla 28: Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de clientes según objetivo

Estrategias	Actividades	Responsables
	Obtener financiamiento para la ejecución de ambos proyectos.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Adquirir bienes y servicios necesarios para realizar el proceso productivo.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Realizar negociaciones para la comercialización e introducir el nuevo producto al mercado.	Junta Directiva y Área Administrativa.
Aprovechar el auge de las redes sociales para promocionar la marca.	Realizar una lluvia de ideas sobre los temas de los cuales puedan realizar publicidad en redes sociales.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Crear imágenes interactivas, informativas y emocionales para publicar en redes sociales.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Realizar publicaciones dos veces por semana.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Crear una lluvia de ideas sobre cuáles serán las actividades y premios para las mismas.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Buscar otras marcas para realizar regalías en actividades de redes sociales.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Gestionar la logística necesaria con las marcas para implementar las actividades.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Establecer los términos y condiciones de las rifas, como también, el tiempo de vigencia.	Junta Directiva y Área Administrativa.
	Realizar las publicaciones en redes sociales y dar seguimiento a su cumplimiento	Junta Directiva y Área Administrativa.

Nota: Elaboración propia.

D. Perspectiva Finanzas

Tabla 29: Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva de finanzas según objetivo

Estrategias	Actividades	Responsables
Objetivo: Mejorar la gestión financiera de la organización.		
Aprovechar el financiamiento del gobierno para la elaboración de proyectos que mejoren el funcionamiento de la asociación.	Establecer los puntos de mejora en la parte administrativa.	Junta Directiva y Área Administrativa
	Seleccionar los dos elementos de mayor peso para la asociación.	Junta Directiva y Área Administrativa
	Realizar los estudios de prefactibilidad necesarios.	Junta Directiva y Área Administrativa
	Buscar financiamientos del gobierno para ejecutar cada uno de los proyectos a ejecutar.	Junta Directiva y Área Administrativa
	Ejecutar los proyectos.	Junta Directiva y Área Administrativa
Lograr una sostenibilidad financiera de la asociación, sobre la base de un crecimiento sostenido de los ingresos.	Generar estrategias para aumentar ingresos.	Junta Directiva y Área Administrativa
	Realizar los estudios necesarios para la ejecución de estas estrategias (estudios de mercado).	Junta Directiva y Área Administrativa
	Buscar los recursos económicos y humanos necesarios para la ejecución de las estrategias.	Junta Directiva y Área Administrativa
	Poner en marcha la estrategia.	Junta Directiva y Área Administrativa
	Realizar retroalimentación y controles mensuales.	Junta Directiva y Área Administrativa

Nota: Elaboración propia.

Continuación de la Tabla 30: Plan operativo de ASOPROELAGUILA

Plan Operativo ASOPROELÁGUILA																																
Perspectivas	Objetivos	Estrategias	Actividades	Ene		Feb		Mar		Abr		May		Jun		Jul		Ago		Sep		Oct		Nov		Dic		Recursos				
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		1	2	3	4
Finanzas	Mejorar la gestión financiera de la organización	Aprovechar el financiamiento del gobierno para la elaboración de proyectos que mejoren el funcionamiento de la asociación	Establecer los puntos de mejora en la parte administrativa.																											Profesional en el área		
			Seleccionar los dos elementos de mayor peso para la asociación.																													
			Realizar los estudios de prefactibilidad necesarios.																													
			Buscar financiamientos del gobierno para ejecutar cada uno de los proyectos a ejecutar.																													
			Ejecutar los proyectos.																													
			Ejecutar los proyectos.																													
		Lograr una sostenibilidad financiera de la asociación, sobre la base de un crecimiento sostenido de los ingresos	Seleccionar dos estrategias que permitan aumentar los ingresos.																													Profesional en el área
			Realizar los estudios necesarios para la ejecución de estos proyectos.																													
			Buscar los recursos económicos y humanos necesarios para la ejecución.																													
			Poner en marcha cada uno de los proyectos.																													
			Poner en marcha cada uno de los proyectos.																													
			Poner en marcha cada uno de los proyectos.																													

Nota: Elaboración propia.

6.9. Conclusiones y recomendaciones

A partir de la propuesta de estrategia empresarial realizada, se producen las siguientes conclusiones:

- Con respecto a la filosofía organizacional, la asociación contaba con bases firmes sobre sus productos y relaciones, sin embargo, en lo que se refiere a su organigrama, misión y visión se debieron revisar y modificar en conjunto con los miembros de la empresa, con el fin de adaptarlas a su entorno actual, ya que estos aspectos no tuvieron una revisión con el transcurso de los años, por lo que se desactualizaron.
- La misión y visión de ASOPROELAGUILA se centra en reconocerse como una empresa que ofrece productos agrícolas de calidad, orientados a la conservación del ambiente y al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, por lo que la propuesta del plan estratégico se enfocó en plantear objetivos que permitan la permanencia del negocio en el tiempo, de la mano con acciones estratégicas y de establecimiento de confianza con los socios y proveedores de materia prima que aseguren productos de calidad para ofrecer a su mercado actual y futuro, además de dirigirse a ampliar su mercado y ofrecer alternativas para una producción amigable con el ambiente.
- Se les brindó un panorama actual de sus grupos de interés, con el propósito de que los miembros de la empresa sean conscientes del impacto que tiene cada uno de estos con la asociación, ya que permite comprender las partes interesadas e

involucradas en las operaciones para establecer relaciones sólidas y transparentes, lo cual traiga consigo su estabilidad y crecimiento económico.

- Se tomaron en cuenta las necesidades actuales de la empresa en la dirección de sus procesos administrativos y operativos, otorgando herramientas de fácil utilización que puedan ser implementadas tanto en la actualidad como a futuro, para dirigir su documentación sobre los procesos y tener un mayor control en la tarea de producción del maíz y frijoles, ayudando a reducir los costos y reprocesos.
- La estrategia empresarial elaborada propone actividades orientadas al aprovechamiento de fuentes de financiamiento con las que ya cuentan, como también, a maximizar el reconocimiento a través de una marca existente, esto mediante herramientas que implican poco uso de recursos económicos, como lo son el obtener mayor provecho de las redes sociales, y el ampliar su mercado mediante la introducción de nuevos productos con valor agregado y nuevas localizaciones que permitan llegar a otras zonas del país. Además, las acciones contribuyen al logro de sus metas con relación a su compromiso con los asociados, clientes y el medio ambiente.
- Además, la propuesta de estrategia empresarial enfatizó la necesidad de mejorar el proceso de capacitación interno, lo que implica una inversión con retorno en el corto y mediano plazo con el propósito de mejorar las competencias de los colaboradores de las distintas áreas de la asociación y, al mismo tiempo, obtener

el compromiso de los colaboradores al implementar los nuevos conocimientos en sus labores diarias, logrando así efficientizar los procesos productivos de la asociación, con ello incrementar la satisfacción y fidelización de los clientes y por ende aumentar la rentabilidad, lo que contribuye al logro de metas, la mejora continua de la empresa en general y el cumplimiento de su visión.

- El plan propuesto se diseñó basado en las perspectivas del Balance Scorecard, que considera cuatro perspectivas principales: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas, con el propósito de considerar todos los ámbitos de la empresa, lo que asegura una mejora constante e integral. Por lo tanto, la estrategia desarrolla objetivos, metas, indicadores, iniciativas y actividades para la permanencia y mejora de la Asociación con la respectiva definición de recursos, responsables y plazos para ejecutar cada estrategia donde podrá enfocarse en los aspectos por mejorar de cada una de las áreas estudiadas.
- Para finalizar, la propuesta de estrategia empresarial le permite a la Asociación definir una dirección clara hacia el crecimiento, así como le contribuye a la toma de decisiones informadas sobre la asignación de los recursos. Así mismo, permite que la empresa se mantenga competitiva en un mercado altamente exigente y cambiante al ofrecer productos de calidad con alto valor agregado.

Ahora bien, las recomendaciones generadas a partir de la propuesta de estrategia empresarial son:

- En primera instancia, se recomienda a ASOPROELAGUILA realizar una revisión de su misión, visión y valores, para promover el reconocimiento por parte de los colaboradores con el fin de recordar la razón de ser de la empresa, manteniendo un compromiso con el ambiente, sus clientes y los socios. En relación con esto, se plantea continuar una producción de la mano con el ambiente para buscar mayor asertividad en el desarrollo de bioinsumos que se practica dentro de la Asociación. Además, de otras prácticas amigables con el ambiente donde se brinden mayores oportunidades de crecimiento con nuevos clientes y proveedores.
- También, una forma de contrarrestar el limitado financiamiento externo con el que cuenta la empresa es la maximización del uso de los recursos disponibles y aplicar las estrategias propuestas para la reducción de costos, como automatizar procesos que de momento son manuales y dar un aprovechamiento completo a sus instalaciones y maquinaria, asimismo, estrategias para el aumento de los ingresos, como el incremento de los puntos de venta y la diversificación. De esta forma, se insta a la empresa a sacar el mayor provecho a la maquinaria disponible, pues, a pesar de requerir mejoras, los resultados ayudarán a generar una mayor estabilidad financiera para la empresa, lo que se traduce en dinero residual con el que podrá invertir en busca de su crecimiento.

- Además, se recomienda generar un programa de capacitación para las diferentes áreas de la empresa con el fin de generar una eficiencia tanto administrativa como operativa. También, se recomienda realizar actividades periódicas para mejorar la cultura organizacional, puesto que es importante que las diferentes áreas de la empresa reconozcan el valor de todos sus funcionarios y las tareas realizadas por cada uno. Así, al implementar estas prácticas, si bien generará un costo, este se podrá observar a corto y mediano plazo con una mayor eficiencia al realizar las labores y una mejor convivencia entre los colaboradores, lo que aumenta la productividad.
- Como último punto, las estrategias propuestas en esta investigación se diseñaron de forma específica para ASOPROELAGUILA. Con esto claro, el plan contiene las indicaciones preliminares para un mejoramiento integral de la empresa, también, cada una de las metas, indicadores, tiempos y responsables fueron cuidadosamente seleccionados respondiendo al cumplimiento de los objetivos, sin embargo, no es únicamente necesaria la realización de cada punto del plan, es requerido, además, dar seguimiento al cumplimiento de los mismos, pues si bien es notable que para una empresa con funciones y tareas ya establecidas es complicada la realización del plan completo, de forma conjunta se pueden determinar los puntos cruciales para la Asociación en este periodo y llevarlos a cabo con máxima disposición. Para esta recomendación se tomó en cuenta la capacidad del personal de la empresa.

REFERENCIAS

- Abarca, F. (2016). *La metodología participativa para la intervención social: Reflexiones desde la práctica*. Revista Ensayos Pedagógicos, 6(1), 87-109. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/8470/9719>
- Abarca, J., Hernández, K., Duarte, M., y Granados, M. (2020). *Propuesta para la implementación de un modelo de plan de negocio funcional en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio Académico Institucional de la Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/20210>
- Alcarria, J. (2008). *Contabilidad financiera I*. Universitat Jaume I. <http://hdl.handle.net/10234/24002>
- Almeida, D. (2013). *Análisis de las estrategias comerciales y de distribución de las empresas dedicadas a la venta de alimentos concentrados para bovinos en el municipio de Túquerres-Nariño*. Universidad Autónoma de Occidente. <http://hdl.handle.net/10614/5058>
- Altieri, M. y Nicholls, C. (2009). *Cambio climático y agricultura campesina: impactos y respuestas adaptativas*. LEISA revista de agroecología, 14, 5-8. <https://archive.foodfirst.org/wp-content/uploads/2016/01/leisa-cambioclimatico.pdf>
- Álvarez, J., Espinoza, J., Martínez, C., y Puga, E. (2018). *Desarrollo de la matriz Boston Consulting Group y su participación dentro del mercado: caso práctico empresa Apaysami Riobamba- Ecuador*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. //www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/matriz-boston-consulting.html

- Amate, A. (2020). *Servicio de atención al cliente a través de redes sociales para aumentar las ventas*. Revista Peruana de Administración, 2(2), 128-150. <https://revistawarisata.org/index.php/repa/article/view/210/618>
- Ángulo, M., y Gil, R. (2011). *Propuesta de una estrategia de negocios para la comercialización en línea de bienes y servicios culturales*. [Tesis de magíster, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica. <https://hdl.handle.net/10669/27732>
- Araya, C y Hernández, J. (2003). *Distribución agroecológica de enfermedades del frijol en Costa Rica*. CATIE. <https://repositorio.catie.ac.cr/handle/11554/6067>
- Arce, J., y Villalobos, T. (2021). *Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021*. [reporte]. Ministerio de Economía, Industria y Comercio. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Editorial Episteme, C.A. http://www.formaciondocente.com.mx/06_RinconInvestigacion/01_Documentos/EI%20Proyecto%20de%20Investigacion.pdf
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. <http://hdl.handle.net/11362/5509>
- ASOPROVERACRUZ. (s.f.). *Historia*. <http://www.asoproveracruz.com/>
- Asturias Corporación Universitaria. (s.f.). *Análisis, toma de decisiones y actuación sobre producto*. Asturias Corporación Universitaria. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/decisiones_producto_precio/unidad1_pdf2.pdf
- Badani Villegas, D. (2011). *La implementación del cuadro de mando Integral (BSC), como herramienta Administrativa y metodología de Construcción de la*

- estrategia, contribuye al alineamiento organizacional y a la Implementación de una Cultura Organizacional en la alcaldía municipal de Villamontes.* [Tesis para optar por el magíster, Universidad NUR]. Elibro. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/85410?page=16>.
- Báez, C. (2007). *La planeación estratégica como herramienta.* ACIMED, 16(2), 1. <https://una.remotexs.co/user/login?dest=https://search.ebscohost.com.una.remotexs.co/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=asn&AN=27827174&lang=es&site=ehost-live>
- Banco Mundial (2023). *El Banco Mundial en Costa Rica.* <https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview#1>
- Barragán, J., y González, E. (2020). *Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica.* Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 15(1), 222–229. <https://una.remotexs.co/user/login?dest=https://search.ebscohost.com.una.remotexs.co/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=hlh&AN=144462790&lang=es&site=ehost-live>
- Berben, K., Pérez, A., Troncoso, A, y Rojas, R. (2021). *Aplicación de un diagnóstico empresarial para identificar y analizar falencias organizaciones.* Boletín de Innovación, Logística y Operaciones 3(1). <https://revistascientificas.cuc.edu.co/bilo/article/view/3860/3822>
- Bernal, J., Cordero, M. y Monroy, M. (2016). *Aplicación de un Modelo de Ingeniería Estratégica a una MiPyME de las Artes Gráficas: diagnóstico y estrategias.* Revista de Ciencia y Tecnología, 16, 43-56. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=fap&AN=140429941&lang=es&site=ehost-live>

- Bisquerra, R., Dorio, I., Gómez, J., Latorre, A., Martínez, F., Massot, I., . . . Vila, R. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa*. La Muralla S.A.
- Blanco, N. (2021). *Estimación de la contribución real de la agricultura a la economía costarricense*. Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica. <https://iice.ucr.ac.cr/informes/721-C0-162.pdf>
- Blanco, J., Fallas, K., Fonseca, D., Marín, D. y Mora, H. (2021). *Propuesta para la implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio Académico Institucional de la Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/20240>
- Bottaro, O., Rodríguez, H., y Yardín, A. (2004). *El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa*. La Ley. Buenos Aires.
- Brenes, L., y Bermúdez, L. (2012). *Semiformalidad de la mediana y pequeña empresa (MIPYME) en Costa Rica y su relación con la competitividad y el desarrollo*. Cuadernos de Investigación UNED. 4(1), 101-116. <https://doi.org/10.22458/urj.v4i1.138>
- Burgueño, C. (2020). *Marketing y tendencias en la industria alimentaria: algo más que comer*. Tesis de Grado en Marketing e Investigación de Mercados, Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/45835>
- Cabrera, M. (2010). *Introducción a las fuentes de información*. Universidad Politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/handle/10251/7580>
- Caldera, R. (2004). *Planeación estratégica de Recursos Humanos: conceptos y teoría*. EUMED. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/51569?page=5>

- Calderón, R., Huilcapi, M., Montiel, P., Mora, J. y Naranjo, D. (2018). *Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial*. Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación, 2(7), 15-22.
- Cano, A. y Cifuentes, D. (2011). *Diseño e implantación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda.* Universidad de la Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2118&context=admini stracion_de_empresas
- Chaparro, F. (2015). *Dirección por objetivos*. UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/57416>
- Chen, S., y García, K. (2012). *Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas en distritos de Orotina, Montes de Oro, el Roble, Barranca, Chacarita, Puntarenas, Esparza y Jacó*. Ciencias Económicas. 30(1), 345-369. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7005/6690>
- Codina, A. (2011). *Deficiencias en El Uso Del Foda Causas Y Sugerencias*. Revista Ciencias Estratégicas, 19(25), 89–100. <https://una.remotexs.co/user/login?dest=https://search.ebscohost.com.una.re motexs.co/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=fap&AN=64443922 &lang=es&site=ehost-live>
- Colina, J. M. D. L. (2009). *Las estrategias competitivas genéricas de Porter*. El Cid Editor apuntes. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/29810?page=6>
- Comité Sectorial Regional Agropecuario. (2015). *Plan regional de desarrollo agropecuario y rural*. http://www.infoagro.go.cr/InfoRegiones/Documents/PRDAR_2015-2018_Brunca.pdf

Córdoba, C., y Obando, J. (2020). *Modelo de gestión estratégico y organizacional para el fortalecimiento operativo del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica). Repositorio Universidad Nacional de Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/18012>

CropLife Latin America. (2017). *Responsabilidad con el Medio Ambiente, una oportunidad para reafirmar el compromiso con la agricultura moderna y sostenible*. <https://www.croplifela.org/es/actualidad/noticias/responsabilidad-con-el-medio-ambiente-una-oportunidad-para-reafirmar-el-compromiso-con-la-agricultura-moderna-y-sostenible>

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson. <https://laurabates.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>

Decreto Ejecutivo 37280. El cual es un reglamento técnico de la adaptación de la Norma General del Codex para etiquetado de los Alimentos Previamente envasados. 14 de noviembre de 2012.

Dejo, F. (2005). *Las empresas ante su desafío histórico: De la acumulación egoísta a la responsabilidad social*. Cuadernos de Difusión, 10(18–19), 91–113. <https://una.remotexs.co/user/login?dest=https://search.ebscohost.com/una/remotexs.co/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=bsu&AN=21148370&lang=es&site=ehost-live>

De La Hoz, B., Ferrer, M., y De La Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88-109. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011673008.pdf>

- Delfino (2023). *La inflación a marzo sigue cediendo y se acerca a rango meta del Banco Central*. <https://delfino.cr/2023/04/inflacion-a-marzo-sigue-cediendo-y-se-acerca-a-rango-meta-del-banco-central>
- Di Fiore, M. y Néstor, A. (2021). *La revolución industrial y sus impactos directos e indirectos en la sociedad y en las empresas*. Documentos de trabajo, 816, 1-14.
<https://una.remotexs.co/user/login?dest=https://search.ebscohost.com.una.remotexs.co/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=fap&AN=154037743&lang=es&site=ehost-live>
- Dockalikova, I., & Klozikova, J. (2014). *MCDM Methods in Practice: Determining the Significance of PESTAL Analysis Criteria* [MCDM Métodos en la práctica: determinación de la importancia de los criterios de análisis PESTAL]. Academic Conferences International Limited. 418-427.
<https://www.proquest.com/docview/1674836183/fulltextPDF/2CD396D01B294160PQ/1?accountid=37045>
- Domínguez, A. y Hermo, S. 2007. *Métricas del marketing*. ESIC EDITORIAL.
https://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/metricas_del_marketing.pdf
- Drucker, P. (1979). *LA GERENCIA DE LAS EMPRESAS*. Edhasa.
https://www.academia.edu/31002142/Drucker_peter_la_gerencia_de_empresas
- Evoli, J. (2009). *Planeación estratégica*. El Cid Editor | apuntes.
<https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/28643?page=13>.
- Fernández, A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Escuela de Organización Industrial. Madrid, España.

- Fernández, F., Ortega, I., Solís, M., Valverde, S. y Zamora, F. (2021). *Propuesta para la implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del Sector Construcción en el cantón de Pérez Zeledón*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio Académico Institucional de la Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/20230>
- García, C. (2021). *Discurso de incorporación: historia del maíz y su impacto en la modernidad*. Boletín Academia Nacional de Historia. 99 (206-B), 177-198. <https://www.academiahistoria.org.ec/index.php/boletinesANHE/article/view/237>
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., y Paz, A. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. Revista espacios. 38 (52), 16-31. <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1764/Proceso%20de%20planificacion%20estrategica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, T., y Cano, M. (s.f.). *El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Gaucín, D. (2019). *El mercado mundial y nacional del frijol*. <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/El-mercado-mundial-y-nacional-del-frijol-20190328-0088.html>
- Gil, I., y Ibarra, S. (2014). *Incidencia Del Liderazgo en Los Factores Críticos Del Éxito Como Estrategia Competitiva Empresarial*. Dimensión Empresarial, 12(2), 117–126. <https://una.remotexs.co/user/login?dest=https://search.ebscohost.com.una.remotexs.co/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=bsu&AN=117729053&lang=es&site=ehost-live>

- González, A., Montero, E., Piedra, N., Vargas, A y Villalobos, V. (2021). *Propuesta para la Implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo en el cantón de Pérez Zeledón*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio Académico Institucional de la Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/21788>
- González, S., López, M., y Acosta, F. (2015). *La importancia de la correcta preparación de dueños de MIPYMES para poder fungir como agentes de cambio de la economía mexicana*. Congreso Internacional de Investigación Academia Journals, 7(4), 2261–2266. <https://una.remotexs.co/user/login?dest=https://search.ebscohost.com.una.remotexs.co/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=fap&AN=128831071&lang=es&site=ehost-live>
- Gudiño, R. (2021). *Inflación baja: el indicador más presumible en medio de la incertidumbre*. <https://www.larepublica.net/noticia/inflacion-baja-el-indicador-mas-presumible-en-medio-de-la-incertidumbre>
- Guerrero, J. y Alatorre, A. (2019). *La producción de granos básicos para la ganadería mexicana en el contexto del Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. https://www.researchgate.net/profile/Victor-Santos-5/publication/340514478_Efectos_de_la_politica_pecuaria_en_el_sector_productivo_mexicano_El_caso_del_PROGAN_2008-2013/links/5e8e139b299bf13079862e20/Efectos-de-la-politica-pecuaria-en-el-sector-productivo-mexicano-El-caso-del-PROGAN-2008-2013.pdf#page=54
- Guzmán-Soria, E., De la Garza, M., García, J., Rebollar, S., y Hernández, J. (2019). *Análisis económico del mercado de frijol grano en México*. http://www.mag.go.cr/rev_mesov30n01_131.pdf

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mac Graw Hill Education.

Herrera, T., Moreno, M., Licea, E., y Arratia, A. (2019). *Tasas de crecimiento económico de leguminosas de bajo consumo de agua*. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*.
<https://cienciasagricolas.inifap.gob.mx/index.php/agricolas/article/view/1852/2453>

Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral*. Cengage Learning.
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>

Huchin, J., y López, F. (2017). *Competencias empresariales con enfoque hacia la microempresa*. *Revista Ciencia Administrativa*, 99-128.
<https://una.remotexs.co/user/login?dest=https://search.ebscohost.com.una.remotexs.co/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=bsu&AN=134418125&lang=es&site=ehost-live>

Instituto de Desarrollo Rural. (2016). *Caracterización del Territorio de Pérez Zeledón*.
<https://www.inder.go.cr/perez-zeledon/Caracterizacion-territorio-Perez-Zeledon.pdf>

Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. (s.f.). *BREVE RESEÑA HISTÓRICA*.
https://www.ifam.go.cr/?page_id=429#:~:text=El%20nombre%20del%20cant%C3%B3n%20es,4%20de%20enero%20de%201854.&text=En%20ley%20No.,1%20de%20enero%20de%201932

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2011). *Indicadores Cantonales*.
<https://inec.cr/estadisticas-fuentes/censos/censo-2011?filtertext=cant%25C3%25B3n&topics=91>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *IV Censo Nacional Agropecuario*. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/censos/censo-agropecuario-2014>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2015). *Indicadores Demográficos Cantonales*. https://inec.cr/wwwisis/documentos/INEC/Indicadores_Demograficos_Cantona les/Indicadores_Demograficos_Cantona les_2013.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Granos básicos concentran la mitad de la producción de cultivos anuales*. <https://inec.cr/noticias/granos-basicos-concentran-la-mitad-la-produccion-cultivos-anuales>

Jiménez, M., Otero, M., Salazar, E., Witkowski, K., Chavarría, H., Calderón., E. et al. (2016). *El fenómeno de El Niño en la agricultura de las Américas*. IICA Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. <http://52.165.25.198/bitstream/handle/11324/3041/BVE17068953e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kaplan, R, y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Segunda Edición. Ediciones Gestión 200 S.A. http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%202da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf

Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Profit Editorial. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3008/1/La%20estrategia%20del%20Oc%C3%A9ano%20Azul.pdf>

Kim, W. y Mauborgne, R. (2015). *La Estrategia del Océano Azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante*. Profit Editorial.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=b0a5CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT23&dq=la+estrategia+de+ocean+azul&ots=Qy9oGReyN7&sig=AsPhN2TDjHmh2wMzNxQE13xmbSw#v=onepage&q=la%20estrategia%20de%20ocean+azul&f=false>

Kim, W. y Mauborgne, R. (2017). *Las claves de la Estrategia del Océano Azul*. Profit Editorial.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XaY7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=la+estrategia+de+ocean+azul&ots=4kOyvmviYY&sig=l8N871wQ6-xE266ZI5g8x4bQ718#v=onepage&q=la%20estrategia%20de%20ocean+azul&f=false>

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. The McGraw-Hill Companie.

https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf

Kopp, C. (2021). *The World's 6 Biggest Corn Producers*.

<https://www.investopedia.com/articles/markets-economy/090316/6-countries-produce-most-corn.asp>

Kotler, P. 2001. *Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*. Pearson Educación.

http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/403/Kotler_Direccion_de_mercadotecnia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kumar, S. (2012). *Biopesticides: A Need for Food and Environmental Safety*. Journal

of Biofertilizers & Biopesticides 3(4). <https://www.longdom.org/open-access/biopesticides-a-need-for-food-and-environmental-safety-2155-6202.1000e107.pdf>

Lafley, A. y Martin, R. (2020). *Jugar para ganar: Cómo funciona realmente la estrategia de empresa*. (Guàrdia, A, Trans.). Arpa.(Obra original publicada en 2013) <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0dPKDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=estrategia+jugar+para+ganar&ots=bVrGd9zvMc&sig=ivj2L3PJChQnNdVEsCC8rHdGNo#v=onepage&q=estrategia%20jugar%20para%20ganar&f=false>

Lau, C., Jarvis, A. y Ramírez, J. (2011). *Agricultura Colombiana: Adaptación al Cambio Climático*. CIAT Políticas en síntesis. https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/57475/politica_sintesis1_colombia_cambio_climatico%202.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Leite, J., de Brito Mello, L., Soares de Mello, J., Cruz, E., & Fontanillas, C. (2017). Using the MACBETH Method to improve the scenario analysis tool PESTAL in large civil construction projects [Uso del Método MACBETH para mejorar la herramienta de análisis de escenarios PESTAL en grandes proyectos de construcción civil]. *Dyna*, 84(203), 322–327. <http://dx.doi.org/10.15446/dyna.v84n203.65359>

León, J. (2015). *Propuesta de una estrategia gerencial para Grupo Nación GN S.A como mecanismo para fortalecer la relación con el anunciante*. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica. <https://hdl.handle.net/10669/27898>

Ley de Asociaciones N° 218 de 2019. Por la cual muestra disposiciones generales y otros aspectos por cumplir las asociaciones. 10 de junio 2019.

Ley 7779. La cual tiene el fin fundamental de proteger, conservar y mejorar los suelos en gestión integrada y sostenible. 21 de mayo de 1998. D.O. No. 97.

Ley 8591. La cual asegura el cumplimiento de los objetivos de desarrollo, promoción, fomento y gestión de la actividad agropecuaria orgánica. 14 de agosto de 2007. D.O. No. 155.

Ley 8835 de 2010. Por la cual se brinda apoyo y fortalecimiento del sector agrícola, por medio de la condonación del saldo de las deudas. 14 de junio de 2010. D.O. No. 114.

Linares, J. y Pozzo, S. (2018). *Las redes sociales como herramienta del marketing relacional y la fidelización de clientes*. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37322/AC_Linares_CJG-Pozzo_RSK.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/40472?page=54>.

Maranto, M., y González, M. (2015). *Fuentes de información*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/L-ECT132.pdf>

Martin, R. (2017). *Strategic Choices Need to Be Made Simultaneously, Not Sequentially*. Harvard Business Review, 2-6. <https://web.s.ebscohost.com.una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=85fcefea-7fad-4fce-a7fe-9f14fc3f96e1%40redis>

Martínez, N., y Alexanderson, S. (2013). *La Empresa Moderna Atrapada en La Emergencia De Una Tercera Revolución Industrial: ¿Hacia La Emergencia De Un Ciber Mundo Inteligente?* Gestión y Estrategia, 44, 153–168. <https://una.remotexs.co/user/login?dest=https://search.ebscohost.com.una.remotexs.co/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=asn&AN=94737275&lang=es&site=ehost-live>

Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación Una propuesta ágil para la presentación de trabajos científicos en las áreas de arquitectura, urbanismo y disciplinas afines*. Universidad Nacional Autónoma de México.

http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos_y_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Membrado, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=iiAUh3OOz8AC&oi=fnd&pg=PR7&dq=herramientas+de+gesti%C3%B3n+planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=knrEBMW3pH&sig=zfkxenBygJgRC92seKtP4kEutW0#v=onepage&q=herramientas%20de%20gesti%C3%B3n%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>

Méndez, V. (2015). *Propuesta de plan estratégico de negocio para la empresa Sistemas IQ, S.A. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica*. <https://hdl.handle.net/10669/27894>

Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica. (2014). *El Ministerio de Agricultura y Ganadería por más de setenta años ha apoyado la labor del productor agropecuario*. http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/historia/historia%20grafica-MAG-100anos-ago-2015.html

Monge, E. (2018). *Gestión administrativa y estratégica de las MIPYMES turísticas del cantón Pérez Zeledón, ante las exigencias de un mercado globalizado*. Revista Nacional de Administración. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2279/2761>

Montoya, C., (2011). *El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa*. Revista Científica "Visión de Futuro". <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>

Morales, L. (2018). *Producción y productividad de los cultivos de frijol y maíz en costa rica de 1984 al 2014*. Revista e-Agronegocios. <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/eagronegocios/article/view/3666/3649>

- Municipalidad de Pérez Zeledón. (2022). *Actividades Económicas*.
https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/102-canton/index.php?option=com_content&view=article&id=298
- Municipalidad de Pérez Zeledón. (2022). *Ubicación Geográfica*.
<https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/102-canton/295-ubicacion-geografica.html>
- Nekhorosheva, K., Samarina, M., Shatskaya, E. (2016). *PESTAL analysis as a tool of strategic analysis in international markets [El análisis PESTAL como herramienta de análisis estratégico en mercados internacionales]*. Scope Academic House B&M Publishing. 47-54.
http://www.doideposit.com/UK/doc_konf_eng/doc_konf_eng/UK6_2.pdf#page=48
- Niño, J y Rodríguez, J. (2017). *Determinación de la colorimetría de agroquímicos aplicados al cultivo de frijol, para el control fitosanitario a través de agricultura de precisión, en la finca Buena Vista del municipio de Cabrera, Cundinamarca*. Revista Tecnología y Productividad 3(3), 9-19.
<https://revistas.sena.edu.co/index.php/rtyp/article/view/1551>
- Nuño, P. (2017). *Diagrama de Ishikawa*. Emprende pyme.net.
<https://www.emprendepyme.net/diagrama-de-ishikawa.html>
- Observatorio de la Complejidad Económica. (2020). *Cereales, granos enrollados o con escamas*. OEC. <https://oec.world/es/profile/hs/cereals-rolled-or-flaked-grains-nes>
- Observatorio de Complejidad Económica. (2020). *Frijoles con cáscara, preparado/conservado, no congelado/Vinga*. OEC.
<https://oec.world/es/profile/hs/beans-shelled-preparedpreserved-not-frozenvinega>

Ojeda, W, Gonzáles, A, Mauricio, A y Flores, J. (2017). *Aplicaciones de los vehículos aéreos no tripulados en la ingeniería hidroagrícola*. Sci ELO 8(4). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-24222017000400157

Ondarural. (2022). *Reseña de Agricultura Familiar*. <https://ondarural.org/sites/default/files/2022-04/Rese%C3%B1a%20Agricultura%20Familiar-Costa%20Rica.pdf>

O'neal, K. (2022). *¿Qué pasó con la producción de granos básicos en Costa Rica?* Universidad de Costa Rica. <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2022/7/11/que-paso-con-la-produccion-de-granos-basicos-en-costa-rica/pdf.html?empotrar=true&ruta=https%3A%2F%2Fwww.ucr.ac.cr%2Fnoticias%2F2022%2F7%2F11%2Fque-paso-con-la-produccion-de-granos-basicos-en-costa-rica#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20Reporte%20Regional%20de,el%20rojo%202019%20por%20ciento.>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2023). *Disminuyen las reservas mundiales de cereales en 2022/23: las perspectivas iniciales apuntan a una menor producción de trigo en 2023*. FAO. <https://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/es/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2018). *Legumbres. Pequeñas semillas, grandes soluciones*. FAO. <https://www.fao.org/3/ca2597es/CA2597ES.pdf>

Pathak, R. (February 15, 2021). What is PESTLE Analysis? Everything you need to know about it [¿Qué es el análisis PESTAL? Todo lo que necesitas saber al respecto]. Analytic Steps. <https://www.analyticssteps.com/blogs/what-pestle-analysis>

- Pérez, J. (2010). *Gestión por proceso*. Cuarta edición. ESIC EDITORIAL.
https://www.academia.edu/20262568/Gesti%C3%B3n_por_Procesos_PEREZ
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico empresarial*. Fundación Universitaria del Área Andina.
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1489/Diagn%C3%B3stico%20Empresarial.pdf?sequence=1>
- Quesada, H., y Meneses, M. (2011). *Determinación de un Modelo de Negocios para apoyar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa basado en casos de éxito*. TEC Empresarial. 5(2), 27-37.
https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/590/515
- Quesada, M. (2018). Mapa del cantón de Pérez Zeledón por distritos [Fotografía]. Enlace. <https://www.periodicoenlace.com/destacadaprincipal/nuevo-distrito-se-integra-al-mapa-de-perez-zeledon/>
- Quintero, L., y Osorio, L. (2018). *Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis*. Revista CEA, 4(8), 75-94.
<https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración*: Vol. 3. ed. Ecoe ediciones.
https://una.remotexs.co/user/login?dest=https://search.ebscohost.com.una.remotexs.co/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=nlebk&AN=478476&lang=es&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp_Cover
- Reglamento 35242. El cual vela por el desarrollo, promoción y fomento de la actividad agropecuaria orgánica. 04 de junio 2009. D.O. No. 107.

- Reyes, E., Padilla, L., Pérez, O., y López, P. (2008). *Historia, naturaleza y cualidades alimentarias del frijol*. Investigación Científica. 4(3). <http://ricaxcan.uaz.edu.mx/jspui/handle/20.500.11845/268>
- Rincón, F. (2012). *El diagnostico empresarial como herramienta de gestión gerencial*. Aglala 3(1), 103-120. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/887>
- Robledo, L. (2014). *La historia de la agricultura y los cultivos transgénicos*. Cienciorama. <http://www.cienciorama.unam.mx/#!titulo/323/?la-historia-de-la-agricultura-y-los-cultivos-transgenicos>
- Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico*. Cuicuilco, 18(52), 39-49. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004
- Rodero, J. (2019). *Estrategia empresarial: del diagnóstico a la implantación*. Ediciones de la U. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/lc/unacr/titulos/127126>
- Rodríguez, P., Aibar, B., y de Lima, L. (2016). *Aspectos Críticos del Cuadro de Mando Integral: Un Análisis Bibliográfico*. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 9(3), 248–276. <https://doi.org/10.19177/reen.v9e32016248--280>
- Rodríguez, S y Fernández, X. (2015). Sci ELO. *Prácticas culinarias asociadas al consumo de frijoles en familias costarricenses*. Agronomía Mesoamericana 26 (1). https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-13212015000100014
- Rodríguez, V. y Montero, M. (2020). *El efecto sucesor y el proceso de integración generacional: Temas clave en la sucesión familiar agrícola*. <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/eagronegocios/article/view/5210/5282>

- Rojas, M., y Medina, L. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y casos*. Ediciones de la U. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KyejDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=planeaci%C3%B3n+definiciones&ots=D-fAwrEUmc&sig=6DC3wZ0y1POH3o6pFVJnoNejdnA#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20definiciones&f=false>
- Ruiz, A. (2019). *Diseño de la estrategia empresarial para el grupo empresarial TG para el periodo 2020-2023*. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica. <https://hdl.handle.net/10669/80497>
- Sánchez, R. y Plaza, E. (2020). *Procedimiento general para el desarrollo de acciones estratégicas en la Empresa Pesquera industrial de Caibarien*. Folletos Gerenciales, 24(3), 171-182. <https://una.remotexs.co/user/login?dest=https://search.ebscohost.com.una.remotexs.co/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=asn&AN=147760434&lang=es&site=ehost-live>
- Sarli, R., González, S., y Ayres, N. (2015). *Análisis FODA. Una herramienta necesaria*. Revista de la Facultad de odontología, 9(1), 17-20. https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarliifo-912015.pdf
- Soler, R., Oñate, A. y Naranjo, E. (2017). *Experiencias en la aplicación del sistema de gestión de Balanced Scorecard*. Editorial Universo Sur. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/171674?page=22>.
- Stubbs, E. (2004). *Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción*. Ciência da Informação, 33, 149-154. <https://www.scielo.br/j/ci/a/hsztPP8HWQrJpbxTr8MKnrF/?format=pdf&lang=es>
- Velázquez, G., Cerón, I., y Rodríguez, C. (2016). *Importancia y participación de las MIPYMES en la economía mexicana*. Recherches En Sciences de Gestion,

<https://una.remotexs.co/user/login?dest=https://search.ebscohost.com.una.remotexs.co/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=bsu&AN=119741493&lang=es&site=ehost-live>

Valerín, J. (2019). *Informe Situacional Granos Básicos 2012-2019: Frijol-Maíz*. Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria. <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E16-11088.pdf>

Tabernero, Á. (2019). *Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación de la startup Blodel*. Universidad Politécnica de Madrid. https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNEIRO_POLO.pdf

Talacón, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa, S.A. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigacion_cientifica_Mario_Tamayo.pdf

Tanikawa, S. (2015). *La agricultura ¿un invento humano?* Cienciorama. <http://www.cienciorama.unam.mx/#!titulo/411/?!a-agricultura--un-invento-humano>

Tarziján M, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Cuarta edición. Ediciones UC. <https://una.remotexs.co/user/login?dest=https://search.ebscohost.com.una.re>

motexs.co/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=nlebk&AN=1718622&lang=es&site=ehost-live

- Tarziján M, J. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Quinta Edición. Ediciones UC. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HIV8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=estrategia+empresarial&ots=_Zxk8VKZj9&sig=7tQWfkLH6gUvnvgYw5Pha0CxdkU#v=onepage&q=estrategia%20empresarial&f=false
- Wajid, M., y Zafar, A. (2021). PESTAL Analysis to Identify Key Barriers to Smart Cities Development in India [Análisis PESTAL para identificar barreras clave para el desarrollo de ciudades inteligentes en India]. *Neutrosophic Sets & Systems*, 42(1), 39–48. <https://web.p.ebscohost.com/una/remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=769581b0-9952-4ea2-9a31-06e82ec7deb9%40redis>
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTAL Analysis [Desarrollo de un modelo de toma de decisiones de criterios múltiples para el análisis PESTAL]. *International Journal of Business and Management*. 7(24), 52-66. DOI:[10.5539/ijbm.v7n24p52](https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52)
- Zabala, H. (2006). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/70795?page=26>.

ANEXOS

Anexo 1: Check list para diagnóstico por medio de observación.

Ítem	Sí	No	Cantidad	Observaciones
Cuentan con la historia de ASOPROÁGUILA por escrito				
Cuenta con una Filosofía Organizacional (misión, visión, valores, objetivos)				
Cuentan con un organigrama organizacional				
Cantidad de trabajadores				
Áreas que posee ASOPROÁGUILA				
Poseen un plan de negocio o estrategia empresarial				
Realizan capacitaciones al personal				
Realizan auditorías				
Realizan ventas fuera del país				
Cantidad de proveedores				
Cantidad de clientes				
Nivel de escolaridad de los directivos				
Cantidad de productos que comercializan				
Tienen procedimientos (definidos, escritos)				
Fichas técnicas de mantenimiento de maquinaria				
Históricos				
Procedimiento crédito				
Procedimiento recibo materia prima				
Poseen estados financieros				
Cuántas capacitaciones se realizan durante un año				

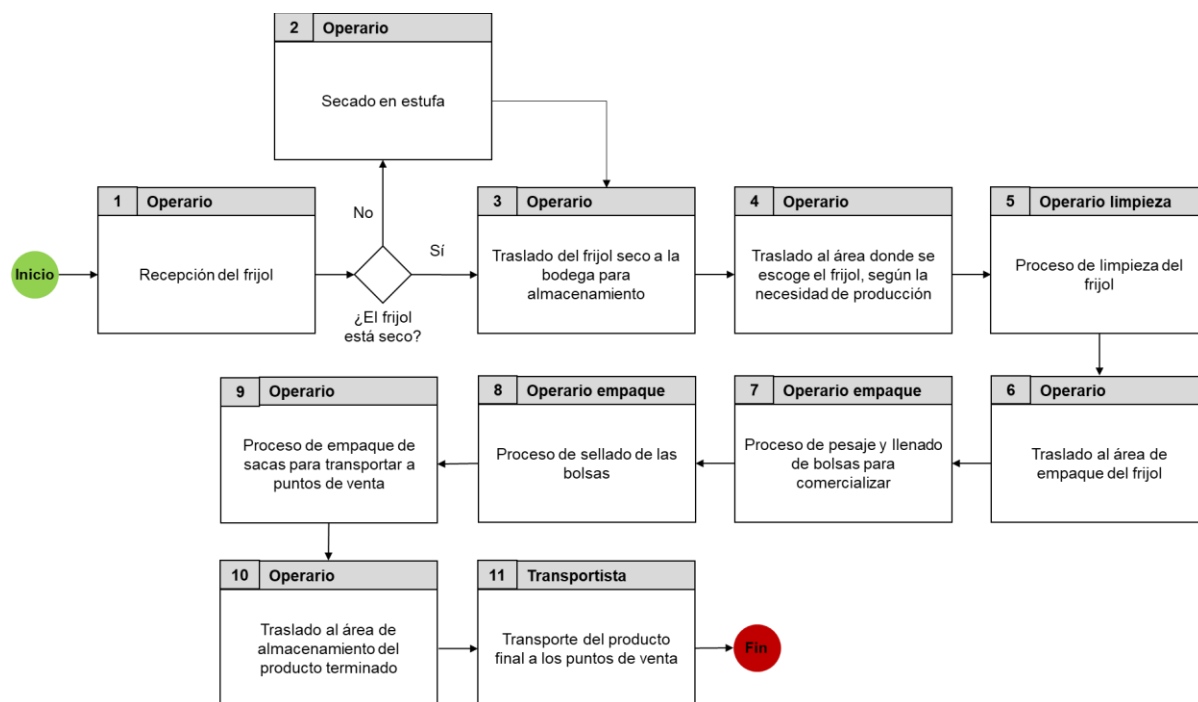
Anexo 2: Balance General de ASOPROELAGUILA de los periodos del 2017 al 2022

ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS EL AGUILA DE PEJIBAYE CEDULA JURIDICA 3-002-174188						
EXPRESADO EN COLONES COSTARRICENSES METODO DE REDONDEO DOS DIGITOS ESTADO DE SITUACION FINANCIERA						
DEL 01 DE OCTUBRE 2017 AL 30 DE SETIEMBRE DEL 2018						
ACTIVO	sep-17	sep-18	sep-19	dic-20	dic-21	dic-22
ACTIVO CIRCULANTE						
CAJA Y BANCO	10.718.897,30	36.694.488,69	32.067.881,68	27.879.971,64	103.002.007,32	45.179.671,57
CUENTAS POR COBRAR	192.142.184,78	219.408.559,35	198.984.005,65	266.016.805,33	210.371.219,14	191.259.894,35
INVENTARIOS	80.731.000,00	58.098.510,00	8.625.600,00	15.625.000,00	44.325.600,00	78.600.700,00
PAGOS ANTICIPADOS			-9.710.900,00		36.838.269,12	19.807.237,69
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	283.592.082,08	314.201.558,04	229.966.587,33	309.521.776,97	394.537.095,58	334.847.503,61
ACTIVO FIJO						
EQUIPO DE COMPUTO	1.413.905,00	1.413.905,00	1.413.905,00	1.413.905,00	1.495.705,00	1.724.908,54
DEP. ACUM. EQUIPO DE COMPUTO	-342.501,66	-582.006,90	-818.578,60	-991.499,60	-1.242.012,40	-1.283.493,73
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	1.503.400,00	1.503.400,00	1.503.400,00	1.503.400,00	1.503.400,00	1.617.559,00
DEP. MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	-374.584,57	-680.242,36	-943.122,40	-1.162.189,10	-1.471.332,49	-1.488.172,30
MAQUINARIA Y EQUIPO DE TRABAJO	172.562.748,00	172.962.748,00	172.962.748,00	172.962.748,00	184.716.447,97	188.216.447,97
DEP. ACUM. MAQUINARIA Y EQUIPO DE TRABAJO	-92.470.115,14	-115.192.189,09	-137.914.707,49	-156.836.350,39	-160.867.402,79	-165.378.400,67
EDIFICIOS E INSTALACIONES	59.974.348,00	59.974.348,00	59.974.348,00	59.974.348,00	59.974.348,00	363.343.481,49
DEP.ACUM. EDIFICIOS E INSTALACIONES	-18.495.280,47	-24.492.715,23	-30.490.149,99	-35.488.012,29	-41.485.447,05	-51.189.291,95
TERRENOS	15.940.171,35	37.750.916,76	37.750.916,76	37.750.916,76	37.750.916,76	37.750.916,76
OBRAS EN PROCESO					183.954.456,40	36.537.096,83
TOTAL ACTIVO FIJO	139.712.090,51	132.658.164,18	103.438.759,28	79.127.266,38	264.329.079,40	409.851.051,94
OTROS ACTIVOS						
DEPOSITO DE GARANTIA					823.526,19	823.526,19
ACTIVOS INTANGIBLES	848.900,00	848.900,00	848.900,00	848.900,00	848.900,00	848.900,00
TOTAL DE OTROS ACTIVOS	848.900,00	848.900,00	848.900,00	848.900,00	1.672.426,19	1.672.426,19
TOTAL ACTIVO	424.153.072,59	447.708.622,22	334.254.246,61	389.497.943,35	660.538.601,17	746.370.981,74
PASIVO						
PASIVO CIRCULANTE						
IVA NETO POR PAGAR					-7.080.656,75	-16.310.355,86
IMPUESTO DE LAS GANANCIAS POR PAGAR					14.690.768,04	12.416.315,05
CUENTAS POR PAGAR	15.002.548,21	9.939.152,26	13.434.356,64	13.139.568,07	501.979,25	10.664.923,87
GASTOS ACUMULADOS					6.952.214,37	16.905.204,86
RETENCIONES POR PAGAR						217.637,86
COBROS ANTICIPADOS				52.903.435,00	53.584.625,00	70.290.485,78
DOCUMENTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO						3.535.000,00
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	15.002.548,21	9.939.152,26	13.434.356,64	66.043.003,07	53.958.161,87	97.719.211,56
PASIVO FIJO						
DOCUMENTOS POR PAGAR	40.696.229,32	63.796.947,51	94.248.881,67	77.219.119,68	70.687.784,02	98.141.481,17
TOTAL PASIVO FIJO	40.696.229,32	63.796.947,51	94.248.881,67	77.219.119,68	70.687.784,02	98.141.481,17
TOTAL PASIVO	55.698.777,53	73.736.099,77	107.683.238,31	143.262.122,75	124.645.945,89	195.860.692,73
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	70.762.858,47	70.762.858,47	70.762.858,47	70.762.858,47	70.762.858,47	70.762.585,47
DONACIONES MAC	55.665.195,00	55.665.195,00	55.665.195,00	55.665.195,00	55.665.195,00	55.665.195,00
DONACIONES IMAS	53.096.633,54	53.096.633,54	53.096.633,54	53.096.633,54	294.121.439,54	294.121.439,54
OTRAS CUENTAS PATRIMONIALES	913.000,00	913.000,00	913.000,00	913.000,00	987.000,00	1.324.273,00
UTILIDADES ACUMULADAS	228.690.120,28	188.016.608,05	5.518.227,39	46.133.321,29	65.798.133,59	99.665.394,23
UTILIDAD DEL PERIODO	-40.673.512,23	5.518.227,39	40.615.093,90	19.664.812,30	48.558.028,68	28.971.401,77
TOTAL PATRIMONIO	368.454.295,06	373.972.522,45	226.571.008,30	246.235.820,60	535.892.655,28	550.510.289,01
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	424.153.072,59	447.708.622,22	334.254.246,61	389.497.943,35	660.538.601,17	746.370.981,74

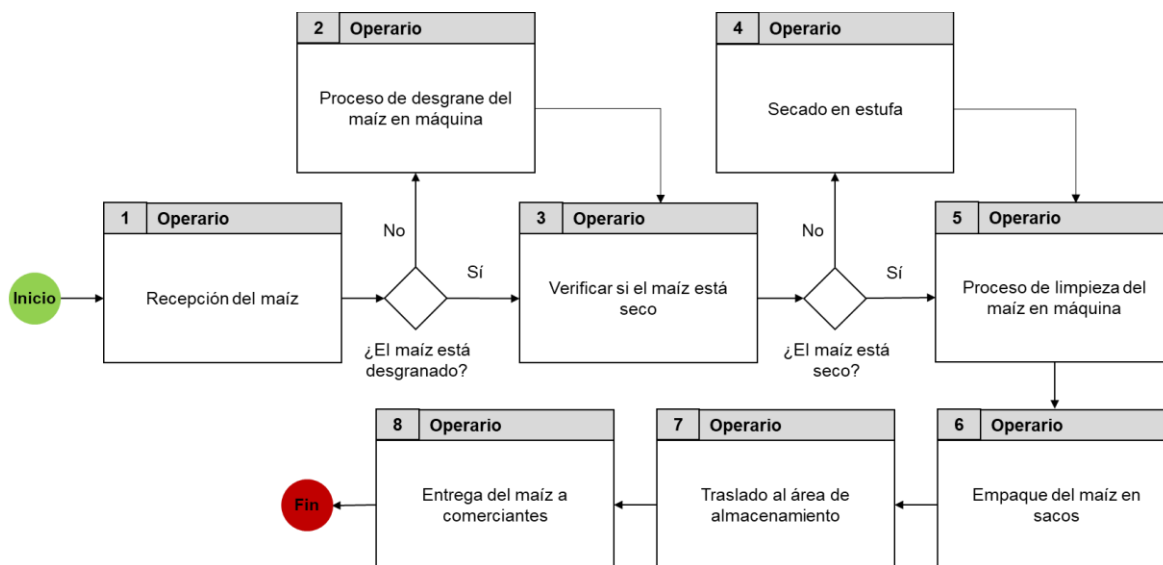
Anexo 3: Estado de Resultados de ASOPROELAGUILA de los periodos del 2017 al 2022

ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS EL AGUILA DE PEJIBAYE CEDULA JURIDICA 3-002-174188						
EXPRESADO EN COLONES COSTARRICENSES METODO DE REDONDEO DOS DIGITOS ESTADO DE RESULTADOS						
DEL 01 DE OCTUBRE 2017 AL 30 DE SETIEMBRE DEL 2018						
INGRESOS	sep-17	sep-18	sep-19	dic-20	dic-21	dic-22
INGRESOS	553.852.432,77	585.621.827,47	363.572.911,86	363.215.158,06	762.472.782,61	597.176.476,10
OTROS INGRESOS	1.045.847,70	797.974,72	33.792,63			
TOTAL INGRESOS	554.898.280,47	586.419.802,19	363.606.704,49	363.215.158,06	762.472.782,61	597.176.476,10
MENOS						
COSTO DE VENTAS						
INVENTARIO INICIAL	55.716.400,00	80.731.000,00	58.098.510,00	8.625.600,00	15.625.000,00	44.325.600,00
COMPRA	468.066.998,49	420.665.893,64	179.516.684,00	251.546.811,73	597.993.817,01	465.494.500,99
INVENTARIO FINAL	80.731.000,00	58.098.510,00	8.625.600,00	15.625.000,00	44.325.600,00	78.600.700,00
TOTAL COSTO DE VENTAS	443.052.398,49	443.298.383,64	228.989.594,00	244.547.411,73	569.293.217,01	431.219.400,99
UTILIDAD BRUTA	111.845.881,98	143.121.418,55	134.617.110,49	118.667.746,33	193.179.565,60	165.957.075,11
MENOS						
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRACION	23.834.951,09	36.641.288,04	44.520.489,32	34.587.036,10	56.876.021,51	30.560.760,33
GASTOS DE OPERACIÓN	90.469.428,40	58.720.478,03	15.695.084,98	27.761.907,83	61.906.860,21	55.737.153,86
GASTOS FINANCIEROS	9.026.009,64	12.976.753,35	4.567.037,39	10.610.826,26	15.250.511,85	23.998.280,18
GASTOS DEPRECIACION	29.189.005,08	29.264.671,74	29.219.404,90	26.043.163,84	10.588.143,35	14.273.163,92
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	152.519.394,21	137.603.191,16	94.002.016,59	99.002.934,03	144.621.536,92	124.569.358,29
IMPUESTO A LAS GANANCIAS						
UTILIDAD O EXCEDENTE DEL PERIODO	(40.673.512,23)	5.518.227,39	40.615.093,90	19.664.812,30	48.558.028,68	28.971.401,77

Anexo 4: Diagrama de flujo del proceso de empaque de frijol para la venta




Anexo 5: Diagrama de flujo del procesamiento del maíz para la venta a granel



Anexo 6: Plantilla para elaboración de manual de descripción de puestos

Manual de descripción de puestos	
Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila (ASOPROELAGUILA)	
	
Fecha de última actualización: <i>(fecha última actualización)</i>	
Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	<i>(nombre del puesto)</i>
Dependencia:	<i>(área al que pertenece el puesto)</i>
Número de cargos:	<i>(cantidad de puestos que se requieren)</i>
Cargo del jefe inmediato:	<i>(posición del jefe inmediato)</i>
Personas a cargo:	<i>(cantidad del personal a su dependencia)</i>
Objetivo del puesto	
<i>(Descripción de la razón de ser del puesto en cuestión)</i>	
Perfil del puesto	
Requisitos técnicos:	<i>(títulos y estudios necesarios para el puesto)</i>
Experiencia requerida:	<i>(conocimientos prácticos en el puesto)</i>
Habilidades blandas requeridas:	<i>(calidades personales que permitan un mejor desarrollo de la labor)</i>
Funciones para el puesto	
<i>(Lista de funciones desarrolladas por el puesto)</i>	

Anexo 7: Plantilla para elaboración del plan de capacitación

Plan de Capacitación	
Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila (ASOPROELAGUILA)	
	
Fecha de última actualización: (fecha última actualización)	
Nombre de la capacitación:	<i>(nombre de la capacitación)</i>
Nombre del encargado de la capacitación:	<i>(persona a cargo de la capacitación)</i>
Datos del encargado de la capacitación:	<i>(datos de contacto del encargado)</i>
Fecha de la capacitación:	<i>(fecha de la capacitación)</i>
Duración de la capacitación:	<i>(rango de tiempo en horas a invertir en la capacitación)</i>
Personal a quienes va dirigido:	<i>(puesto o áreas a los que va dirigidos)</i>
Objetivo de la capacitación	
<i>(Descripción amplia del propósito de la capacitación)</i>	
Habilidades por desarrollar	
<i>(Lista de habilidades a fomentar durante la capacitación)</i>	
Cronograma de la capacitación	
<i>(Desarrollo de las actividades por realizar durante la capacitación)</i>	