

UNIVERSIDAD NACIONAL  
SEDE REGIONAL BRUNCA

**Propuesta de estrategia empresarial para Frutylac, a partir de un análisis administrativo integral del modelo de negocio, que contribuya con el crecimiento de la gestión comercial**

**Integrantes**

Luis A. Araya Delgado  
Karina M. Moya Jiménez  
Harry Gómez Ureña

Febrero, 2024

Campus Pérez Zeledón, San José

UNIVERSIDAD NACIONAL  
SEDE REGIONAL BRUNCA  
Campus Pérez Zeledón, San José

**Propuesta de estrategia empresarial para Frutylac, a partir de un análisis administrativo integral del modelo de negocio, que contribuya con el crecimiento de la gestión comercial**

**Integrantes**

Luis A. Araya Delgado  
Karina M. Moya Jiménez  
Harry Gómez Ureña

**Profesor**

Melvin Bermúdez Elizondo

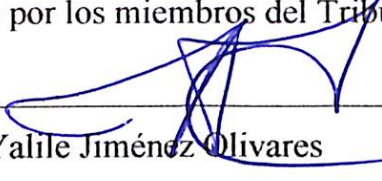
Febrero, 2024

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

Trabajo final de graduación presentado el 30 de 01 del 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.

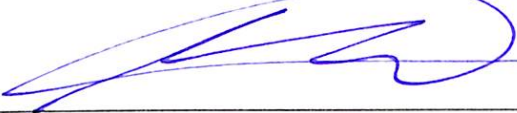
El trabajo presentado se da por aprobado por los miembros del Tribunal Examinador.

---




M.A. Yalile Jiménez Olivares  
Decana, Sede Región Brunca

---



M.Sc. Josué Naranjo Cordero  
Director Académico Campus Pérez Zeledón  
Sede Región Brunca

---



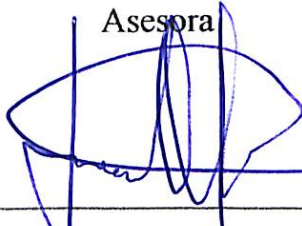
Dr. Melvin Bermúdez Elizondo  
Tutor Trabajo Final Graduación

---

M.Sc. Grethel Rojas García

Asesora

---



M.Sc. César Delgado Barboza  
Asesor

Noviembre, 2023

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios y a la Virgen, a mis padres, Randall Araya y Marylin Delgado, a mi hermano pequeño, Leonardo Araya, quien es mi principal motivación, a mis abuelos maternos a quienes les agradezco profundamente el amor, cariño y gran esfuerzo con el que me criaron.

*Luis Antonio Araya Delgado*

A Dios todo poderoso, quien es, quien fue y quien será por siempre rey y vencedor, dedico este trabajo final de graduación. Agradezco de todo corazón por su guía, sabiduría y fortaleza brindada en los momentos más desafiantes de este proceso.

*Harry Gómez Ureña*

Le dedico este trabajo a las personas que me motivaron y forman parte fundamental en mi vida. A mis padres, Eduardo Moya y Kattia Jiménez, quienes, con su apoyo incondicional, han recorrido este camino junto a mí, formando una persona de fuertes valores y grandes actitudes hacia el logro de mis metas. También, se lo dedico a mis hermanos Nataly y Edward, y a mis sobrinos, Thamara y Matheo.

*Karina Moya Jiménez*

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios, a mis padres, abuelos y hermano, por el apoyo brindado durante toda mi vida. También, agradezco con profundo afecto a mi tía abuela, Francisca Fonseca y a mis primos, Alejandro Granados y Vanesa Granados, quienes me recibieron en su hogar con gran cariño durante mi etapa universitaria.

*Luis Antonio Araya Delgado*

A mi padre y a mi madre, quienes han entregado incondicionalmente su amor y apoyo a lo largo de mi vida y durante este arduo camino académico. Sus sacrificios y enseñanzas han sido el faro que ha iluminado mi senda. Agradezco a mis compañeros Luis y Karina, por la oportunidad que me brindaron de colaborar con ellos en este proyecto. Su colaboración y trabajo en equipo han enriquecido este proceso de investigación y aprendizaje.

*Harry Gómez Ureña*

Primeramente, agradezco a Dios por permitirme alcanzar una meta más de superación en la vida. A mi familia y amigos cercanos que de alguna u otra manera siempre estuvieron presentes dándome su apoyo y motivándome a seguir adelante. A mis compañeros de seminario, Luis Araya y Harry Gómez, por la perseverancia y apoyo durante el desarrollo del trabajo.

*Karina Moya Jiménez*

## TABLA DE CONTENIDO

### CONTENIDO

<b>TRIBUNAL EXAMINADOR.....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>5</b>
<b>Índice de tablas. ....</b>	<b>12</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>15</b>
<b>ACRÓNIMOS.....</b>	<b>16</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>17</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1. Antecedentes del tema .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2. Justificación .....</b>	<b>26</b>
<b>1.3. Descripción y planteamiento del problema .....</b>	<b>27</b>
<b>1.3.1. Interrogantes de la Investigación.....</b>	<b>27</b>
<b>1.4. Objetivos .....</b>	<b>28</b>
<b>1.4.1. Objetivo general.....</b>	<b>28</b>
<b>1.4.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>28</b>
<b>1.5. Resumen modelo de análisis.....</b>	<b>28</b>
<b>1.6. Alcances y limitaciones .....</b>	<b>31</b>
<b>1.6.1. Alcances .....</b>	<b>31</b>
<b>1.6.2. Limitaciones.....</b>	<b>31</b>

<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>32</b>
<b>2.1. Marco referencial.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.1. Características del cantón de Buenos Aires.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.2. Características del distrito de Volcán de Buenos Aires.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1.3. Las Pymes en Costa Rica.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.4. Sector económico .....</b>	<b>37</b>
<b>2.2. Marco teórico .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.1. Estrategia empresarial.....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.2. Diagnóstico empresarial.....</b>	<b>42</b>
<b>2.2.3. Diagnóstico en el área administrativa.....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.4. Diagnóstico en el área operativa.....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.5. Diagnóstico financiero .....</b>	<b>44</b>
<b>2.2.6. Análisis PESTEL (macroentorno) .....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.7. Análisis FODA.....</b>	<b>46</b>
<b>2.2.8. Planificación estratégica. ....</b>	<b>47</b>
<b>2.2.9. Cinco fuerzas de Porter .....</b>	<b>47</b>
<b>2.2.10. Herramientas de planeación .....</b>	<b>50</b>
<b>2.2.11. Estrategias competitivas .....</b>	<b>51</b>
<b>2.2.12. Maximización de la rentabilidad financiera.....</b>	<b>52</b>
<b>2.2.13. Cuadro mando integral.....</b>	<b>54</b>
<b>2.2.14. El proceso administrativo .....</b>	<b>57</b>
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>59</b>

<b>3.1. Enfoque de investigación.....</b>	<b>60</b>
<b>3.1.1. Enfoque cualitativo.....</b>	<b>60</b>
<b>3.1.2. Enfoque cuantitativo.....</b>	<b>61</b>
<b>3.1.3. Enfoque mixto.....</b>	<b>61</b>
<b>3.1.4 Enfoque empleado para la presente propuesta.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2. Tipo de estudio .....</b>	<b>62</b>
<b>3.2.1. Descriptivo.....</b>	<b>62</b>
<b>3.2.2. Investigación correlacional .....</b>	<b>62</b>
<b>3.2.3. Explicativo.....</b>	<b>63</b>
<b>3.3. Fuentes de investigación.....</b>	<b>63</b>
<b>3.3.1 Fuentes primarias .....</b>	<b>64</b>
<b>3.3.2 Fuentes secundarias .....</b>	<b>64</b>
<b>3.4. Instrumentos de investigación .....</b>	<b>64</b>
<b>3.4.1. Análisis documental.....</b>	<b>65</b>
<b>3.4.2. Entrevista .....</b>	<b>65</b>
<b>3.5. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de variables .....</b>	<b>66</b>
<b>3.5.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable     Diagnóstico empresarial.....</b>	<b>66</b>
<b>3.5.2. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable     Análisis FODA .....</b>	<b>67</b>
<b>3.5.3. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable     Análisis PESTEL .....</b>	<b>67</b>
<b>3.5.4. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable,     herramientas de planeación .....</b>	<b>68</b>

3.5.5. <i>Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable, estrategias competitivas</i> .....	68
3.5.6. <i>Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable costos</i> .....	69
3.5.7. <i>Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable, ingresos y rentabilidad</i> .....	69
3.5.8. <i>Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable, procesos administrativos</i> .....	70
3.5.9. <i>Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable, procesos operativos</i> .....	70
<b>Cuadro de mando integral</b> .....	71
3.5.10. <i>Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable, perspectiva aprendizaje y crecimiento</i> .....	71
3.5.11. <i>Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable, perspectiva Procesos internos</i> .....	72
3.5.12. <i>Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable, perspectiva clientes</i> .....	72
3.5.13. <i>Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable, perspectiva financiera</i> .....	73
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b> .....	74
4.1. <b>Diagnóstico de la empresa Frutylac en el área administrativa operativa y financiera</b> .....	75
4.1.1. <i>Análisis PESTEL de la empresa Frutylac</i> .....	75
4.1.2. <i>Análisis FODA de la empresa Frutylac</i> .....	83
4.1.3. <i>Resumen del diagnóstico empresarial de Frutylac</i> .....	87
<b>Herramientas y modelos más adecuados para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en Frutylac</b> .....	89

4.1.4.	<i>Herramientas de planeación</i> .....	89
4.1.5.	<i>Estrategias competitivas</i> .....	90
4.1.6.	<i>Costos</i> .....	93
4.1.7.	<i>Ingresos</i> .....	101
4.1.8.	<i>Rentabilidad</i> .....	101
4.1.9.	<i>Procesos administrativos</i> .....	102
4.1.10.	<i>Procesos operativos</i> .....	104
<b>Estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para la empresa</b> .....		<b>105</b>
4.1.11.	<i>Perspectiva Clientes</i> .....	105
4.1.12.	<i>Perspectiva de Procesos internos</i> .....	108
4.1.13.	<i>Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento</i> .....	110
4.1.14.	<i>Perspectiva Financiera</i> .....	111
<b>CAPÍTULO V. Propuesta de Estrategia Empresarial</b> .....		<b>117</b>
1.	<b>Descripción general de Frutylac</b> .....	<b>118</b>
	<b>Actividades comerciales y productivas</b> .....	<b>118</b>
	<b>Estructura organizativa</b> .....	<b>120</b>
2.	<b>Marco Estratégico</b> .....	<b>121</b>
	<b>Misión</b> .....	<b>121</b>
	<b>Visión</b> .....	<b>121</b>
	<b>Valores</b> .....	<b>121</b>
3.	<b>Grupos de interés y Propuesta de valor</b> .....	<b>121</b>
4.	<b>Objetivos Estratégicos</b> .....	<b>122</b>

4.1.	<i>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (capacidad Organizacional)</i> .....	122
4.2.	<i>Perspectiva Procesos Internos</i> .....	126
4.3.	<i>Perspectiva Clientes</i> .....	131
4.4.	<i>Perspectiva Financiera</i> .....	134
5.	<b>Mapa estratégico</b> .....	137
6.	<b>Metas</b> .....	138
7.	<b>Iniciativas estratégicas</b> .....	142
7.1.	<i>Iniciativas estratégicas capacidad organizacional</i> .....	142
7.2.	<i>Iniciativas estratégicas Procesos Internos</i> .....	145
7.3.	<i>Iniciativas estratégicas Perspectiva Clientes</i> .....	149
8.	<b>Plan Operativo</b> .....	156
9.	<b>Conclusiones y recomendaciones de la estrategia empresarial</b> .....	160
<b>CAPÍTULO VI. Conclusiones y Recomendaciones</b> .....		163
<b>Conclusiones</b> .....		164
<b>Recomendaciones</b> .....		168
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....		171
<b>Apéndices</b> .....		182

### **Índice de tablas.**

<b>Tabla 1</b> Resumen modelo de análisis .....	29
<b>Tabla 2</b> Distritos del cantón de Buenos Aires y Población. ....	35
<b>Tabla 3</b> Aporte porcentual de las empresas al PIB, según tamaño. Período 2017 -2019. ....	37
<b>Tabla 4</b> Cantidad de empresas familiares por sector empresarial para el año 2019.....	38
<b>Tabla 5</b> Análisis FODA Área Administrativa.....	84
<b>Tabla 6</b> Análisis FODA Área Operativa.....	85
<b>Tabla 7</b> Análisis FODA Área Financiera.....	86
<b>Tabla 8</b> Resumen Administrativo .....	87
<b>Tabla 9</b> Resumen Operativo .....	88
<b>Tabla 10</b> Resumen Financiero.....	89
<b>Tabla 11</b> Objetivo 1 Perspectiva Capacidad Organizacional .....	123
<b>Tabla 12</b> Objetivo 2 Perspectiva Capacidad Organizacional .....	124
<b>Tabla 13</b> Objetivo 3 Perspectiva Capacidad Organizacional .....	125
<b>Tabla 14</b> Objetivo 1 perspectiva de procesos internos.....	127
<b>Tabla 15</b> Objetivo 2 perspectiva de procesos internos. ....	128
<b>Tabla 16</b> Objetivo 3 perspectiva de procesos internos. ....	129
<b>Tabla 17</b> Objetivo 4 perspectiva de procesos internos. ....	130
<b>Tabla 18</b> Objetivo 1 Perspectiva Clientes .....	131
<b>Tabla 19</b> Objetivo 2 Perspectiva Clientes .....	132
<b>Tabla 20</b> Objetivo 3 Perspectiva Clientes .....	133
<b>Tabla 21</b> Objetivo 1 Perspectiva Financiera.....	134

<b>Tabla 22</b> Objetivo 2 Perspectiva Financiera.....	135
<b>Tabla 23</b> Objetivo 3 Perspectiva Financiera.....	136
<b>Tabla 24</b> Metas Perspectiva de Capacidad Organizacional.....	138
<b>Tabla 25</b> Metas Perspectiva Procesos Internos .....	139
<b>Tabla 26</b> Metas Perspectiva Clientes .....	140
<b>Tabla 27</b> Perspectiva Financiera.....	141
<b>Tabla 28</b> PCO-01. Mejorar el sistema de capacitación y formación del personal de Frutylac .	142
<b>Tabla 29</b> PCO-02. Aumentar la competitividad de Frutylac en el mercado a partir de la innovación en los procesos.....	143
<b>Tabla 30</b> PCO-03. Fomentar la motivación y el desempeño de los empleados con el fin de aumentar su producción.....	144
<b>Tabla 31</b> PPI-01 Mejorar la calidad del producto.....	145
<b>Tabla 32</b> PPI-02. Optimizar la eficiencia en el tiempo de entrega. ....	146
<b>Tabla 33</b> PPI-03. Aumentar la rentabilidad de los procesos de producción en un 15 % en los próximos 12 meses.....	147
<b>Tabla 34</b> PII-04. Reducir el tiempo de espera ante interrupciones forzadas en la producción en un 20% en los próximos 6 meses. ....	148
<b>Tabla 35</b> PC-01. Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de Frutylac. ....	149
<b>Tabla 36</b> PC-02. Elaborar productos que permitan atraer a los clientes y generar un nivel de confianza. ....	150
<b>Tabla 37</b> PC-03. Identificar los aspectos más relevantes en cuanto a precio, calidad y presentación que generan mayor atracción para los clientes.....	151
<b>Tabla 38</b> PC-04. Evaluar la rentabilidad que generan los clientes de Frutylac considerando el cumplimiento de tiempo establecido en las cuentas por cobrar.....	152
<b>Tabla 39</b> PF-01. Aumentar la rentabilidad de la empresa en 50% en un plazo de cuatro años.	153
<b>Tabla 40</b> PF-02. Mejorar la liquidez de Frutylac en un 50% en un plazo de cuatro años. ....	154

<b>Tabla 41</b> PF-03. Evaluar la proporción de endeudamiento de la empresa con respecto a su patrimonio. ....	155
<b>Tabla 42</b> Capacidad Organizacional. ....	156
<b>Tabla 43</b> Perspectiva Procesos Internos.....	157
<b>Tabla 44</b> Perspectiva Clientes. ....	158
<b>Tabla 45</b> Perspectiva Financiera.....	159

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Estado de situación Pyme Costa Rica 2021.....	24
<b>Figura 2</b> Mapa del cantón de Buenos Aires de Puntarenas.....	34
<b>Figura 3</b> Cinco Fuerzas de Porter. ....	48
<b>Figura 4</b> Cartera de clientes Frutylac según valor porcentual. ....	106
<b>Figura 5</b> Razón de liquidez periodos (2020, 2021, 2022).....	112
<b>Figura 6</b> Estructura Organizativa.....	120
<b>Figura 7</b> Mapa estratégico. ....	137

## ACRÓNIMOS

<b>ASADA</b>	Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados
<b>AYA</b>	Acueductos y Alcantarillados
<b>BCCR</b>	Banco Central de Costa Rica
<b>CCSS</b>	Caja Costarricense del Seguro Social
<b>CIODD</b>	Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo
<b>CMI</b>	Cuadro de Mando Integral
<b>CNP</b>	Consejo Nacional de Producción
<b>DIGEPYME</b>	Dirección de Gestión Empresarial y Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
<b>GEI</b>	Gases de Efecto Invernadero
<b>INA</b>	Instituto Nacional de Aprendizaje
<b>INDER</b>	Instituto de Desarrollo Rural
<b>INEC</b>	Instituto Nacional de Estadística y Censo
<b>MEIC</b>	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
<b>MIDEPLAN</b>	Ministerio de Planificación, Industria y Comercio
<b>MIPYMES</b>	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
<b>MS</b>	Ministerio de Salud
<b>ONU</b>	Organización De las Naciones Unidas
<b>PAI</b>	Programa de Abastecimiento Institucional
<b>PESTEL</b>	Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PPSD</b>	Partido Progreso Social Democrático
<b>PYMES</b>	Pequeñas y Medianas Empresas.
<b>RF</b>	Rentabilidad Financiera
<b>RSE</b>	Responsabilidad Social Empresarial
<b>SENASA</b>	Servicio Nacional de Salud Animal
<b>UCR</b>	Universidad de Costa Rica

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En Costa Rica, micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) encabezan un papel trascendental en la economía, contribuyendo significativamente al empleo, desarrollo socioeconómico, la diversificación e innovación, así como al Producto Interno Bruto (PIB) del país. Estas organizaciones se enfrentan a numerosos desafíos que limitan su crecimiento, sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

Dicho esto, esta investigación se enfoca en la pequeña empresa agroindustrial denominada Frutylac, ubicada en el cantón de Buenos Aires en Puntarenas, con el objetivo de abordar sus desafíos en cuanto a gestión administrativa, operativa y financiera. Frutylac enfrenta dificultades para mantener su rentabilidad y competitividad debido a deficiencias en la gestión de las áreas mencionadas anteriormente, lo que acentúa la necesidad de abordar sus desafíos con el fin de garantizar su supervivencia a largo plazo y contribuir al crecimiento económico del país.

Por lo anterior, el trabajo se basa en un enfoque mixto de investigación para diagnosticar las áreas críticas y diseñar una estrategia empresarial sólida. Así, mediante este enfoque, se identifican las herramientas y modelos adecuados para reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de la empresa. Además, se determinan los procesos administrativos clave que deben mejorarse para obtener resultados satisfactorios.

La solución propuesta ofrece un valor significativo para Frutylac; aporta una dirección clara y un enfoque más preciso en cuanto a metas y objetivos, lo que permite un crecimiento sostenible y una mayor competitividad. Además, esta estrategia facilita la evaluación, medición del desempeño y la toma de decisiones informadas, lo que se traduce en una mejora sustancial en la gestión y operación de la empresa. En última instancia, esta solución contribuye al mejoramiento integral de Frutylac y fortalece su capacidad para prosperar a lo largo del tiempo.

## INTRODUCCIÓN

En el presente seminario se formuló una estrategia empresarial para Frutylac, con el objetivo de lograr que la compañía mejore sus procesos productivos, operativos, administrativos y financieros. Asimismo, mediante un análisis riguroso de la situación actual de la empresa se determinó cuáles son sus características internas, identificando sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

En las fases de la investigación se enfatizó en conceptos trascendentales para una estrategia empresarial, abordando tanto la teoría como las problemáticas enfrentadas por las micro, pequeñas y medianas empresas del cantón de Buenos Aires, como por ejemplo, la escasa capacidad para permanecer en el mercado o adaptarse a los cambios del entorno, con el fin de implementar soluciones eficientes en la estrategia empresarial que solventen las limitaciones enfrentadas por la mayoría de estas organizaciones.

Ahora bien, el desarrollo del seminario se dividió en cinco capítulos. En el primero, se identifica el problema de estudio y se realiza una síntesis de las variables importantes relacionadas con el tema de investigación, es decir, se establecen los antecedentes. Además, se plantea la justificación del proyecto, como también sus alcances y limitaciones.

El segundo capítulo abarca en primer lugar el marco referencial, contexto en el que se desarrolla la investigación. Asimismo, se analizan los aspectos teóricos relevantes del tema.

En el tercer capítulo se determina el enfoque y el tipo de investigación que se realizó, definiendo así tanto las fuentes de información como los instrumentos de la investigación. De igual forma, se precisa la conceptualización, instrumentalización y operacionalización de las variables.

En el capítulo 4 se llevó a cabo un análisis exhaustivo de los datos recopilados durante el proceso de investigación. Esto implicó examinar y procesar la información relevante para el tema de estudio. Además, se aplicaron herramientas de análisis para obtener una comprensión más profunda de los hallazgos.

El capítulo 5 se enfocó en la propuesta de una estrategia empresarial basada en los resultados del análisis anterior. Aquí se presentan recomendaciones concretas para abordar los problemas y necesidades identificados en el estudio, además se desarrolla una estrategia que abarca áreas como la gestión administrativa, operativa y financiera.

Por último, en el capítulo 6 se presentan las conclusiones derivadas de todo el proceso de investigación. Se resumen los hallazgos clave, de igual forma, se ofrecen recomendaciones específicas basadas en los resultados obtenidos y en la estrategia empresarial propuesta.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## 1.1. Antecedentes del tema

En sus inicios el concepto de estrategia carecía de una connotación corporativa, se utilizaba en el ámbito militar. Tiempo después, el significado del término empezó a recobrar relevancia en el entorno empresarial. Como lo menciona Pacheco (2013), el origen de la estrategia se remonta a los tiempos de guerra, posteriormente, se empieza a asociar esta palabra con el estudio de la administración de empresas y a relacionarse la estrategia con la estructura de las metas, la definición de los objetivos, los procesos productivos y las ventajas competitivas de la compañía. Según Tarziján (2013), el concepto de estrategia se entiende como una ruta a seguir para la toma de decisiones, mediante el establecimiento de las metas, objetivos, planes de acción y elecciones que decide una organización a raíz de la identificación de una necesidad.

La estrategia posee una perspectiva más significativa, centrada tanto en los objetivos económicos de la organización como en los procesos de evolución y adaptación, ocasionados por los cambios constantes de la sociedad, por ejemplo, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha adquirido una considerable incidencia en la planeación estratégica. Para Pérez y Quintal (2021), en las empresas debe existir una relación de equilibrio entre factores económicos, sociales y ambientales, por ello, la RSE debe estar implícita en la planeación estratégica, con el objetivo de que la organización sea sustentable, responsable con la sociedad y el ambiente, que son claves fundamentales para el éxito empresarial.

La sostenibilidad, el mejoramiento continuo y la calidad han sido elementos destacados en el diseño de estrategias rentables en las organizaciones. Por ello, en la actualidad, las empresas fomentan el equilibrio de sus intereses corporativos, considerando el impacto de las operaciones de su negocio en la sociedad, en los colaboradores y en el ambiente, con la finalidad de satisfacer por medio de la calidad a los clientes y a todos los involucrados, ofreciendo así un valor agregado, o bien una ventaja competitiva que garantice la permanencia de la compañía en el mercado. Así, este sistema de gestión enfocado en la calidad aporta grandes beneficios como la reducción de costos y la disminución de acciones correctivas que retrasan los procesos (Montes de Oca, 2021).

Las compañías a la hora de establecer sus objetivos a corto, mediano y largo plazo requieren establecer una ruta eficiente y flexible para lograr una adaptación rápida y oportuna a los posibles cambios, como sucedió con muchas empresas cuando se propagó el virus por el COVID-19. En ese momento, las ventas en línea tuvieron un auge desmedido, pues la única conexión entre las compañías y sus clientes fue mediante internet por causa del confinamiento. No obstante, dicho comportamiento prevaleció, no ya en la misma proporción que en el origen de la pandemia, sino en las ventas en línea que permanecieron mayores en comparación con los años previos a la emergencia sanitaria (Guzmán, 2021).

Sucesos como los vividos por la pandemia por COVID-19 no son los únicos que pueden llegar a afectar a las empresas, existen otros riesgos externos, así, para Jaimes (2009), toda organización debe contemplar en sus estrategias empresariales variables como los cambios en las tasas de interés, la inflación en otros países, la inversión extranjera, entre algunas otras. De igual forma, este autor menciona que la recolección de datos y el análisis de esas variables permiten obtener un conocimiento eficiente de los riesgos actuales enfrentados por la empresa, generando una fuente potencial de ventaja competitiva. Existen técnicas de planeación estratégica como el Cuadro de Mando Integral, cuya función es proporcionar una visión macro de la estrategia empresarial.

En el ámbito empresarial se encuentran otros componentes relevantes al momento de estructurar un plan estratégico, por ejemplo, herramientas como el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que facilita un análisis interno y externo de la empresa. Según Barragan y González (2020), el análisis FODA es un elemento de la planificación estratégica mediante el que se determinan cuáles son las fortalezas y debilidades para crear plan de mejora y, a su vez, permite identificar las amenazas y oportunidades del mercado, con el objetivo de establecer ventajas comparativas, facultando la toma de decisiones pertinentes para el bienestar de la compañía, a través de ese diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Según Sandoval y Escobar (2021), los emprendimientos son las organizaciones con mayores obstáculos en el camino, no solo por las limitaciones financieras con las que generalmente inician operaciones, sino, también, por la escasa planeación estratégica que les

permita visualizar metas a futuro, valorando la posición por alcanzar en el mercado al largo plazo. Asimismo, las pequeñas empresas sobrevivientes tienen un gran desafío que consiste en entregar un valor agregado por medio de la eficiencia en la producción, mediante la elaboración de una estrategia corporativa enfocada en establecer, el objetivo de la organización, los planes de acción y un monitoreo constante de cada proceso.

Las pequeñas, medianas y microempresas están enfocadas principalmente en los resultados a corto plazo, por lo tanto, no cuentan con una ruta definida, sus gestiones operativas, administrativas y gerenciales son ejecutadas de forma empírica, sin analizar sus deficiencias, oportunidades de mejora, ni sus ventajas competitivas. Las Mipymes son las empresas más afectadas ante situaciones o eventos externos, ya que no consideran las repercusiones económicas generadas por guerras u otras catástrofes mundiales que ponen en riesgo la estabilidad de su organización.

La planeación estratégica es el fundamento que canaliza la expansión de una organización y por medio de ella logra enfrentar las adversidades o problemas presentes. Al momento de que una empresa adolezca de un plan empresarial tiende a experimentar imprevistos. Las compañías exitosas se encuentran preparadas y desarrolladas con la elaboración de una estrategia en función del corto, mediano o largo plazo, caso contrario o poco frecuente cuando se trata de las pymes que “generalmente carecen de procedimientos formales de planeación estratégica, así como tampoco disponen de proyecciones precisas acerca de las metas por alcanzar” (Kantis, 1996).

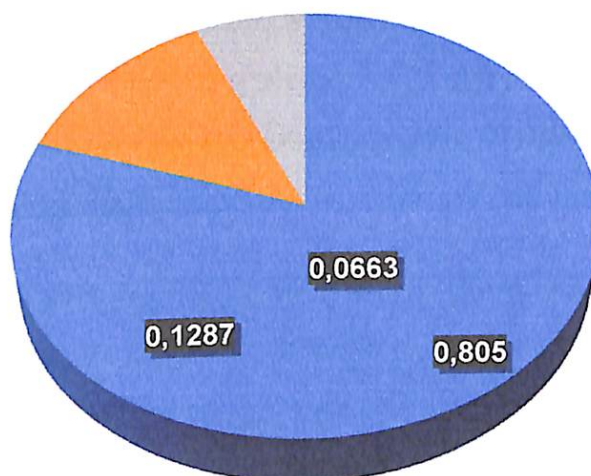
En Costa Rica, las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes) comienzan a surgir a partir de los años 50. Según Cousin (2020), quien realizó un análisis histórico de estas organizaciones, fue a raíz de la carencia de productos agropecuarios que se inicia la búsqueda de nuevos ingresos y explotación de otros sectores como el de industria, comercio y servicios. El informe de Estado de Situación Pyme en Costa Rica (2021) (serie de tiempo 2015-2019) detalla que, para el año 2019, el parque empresarial se encontraba conformado por un total de 137.378 pymes, 66 % pertenecían al sector servicios, 21,1% al sector comercio, 6,2 % al sector agropecuario y tan solo un 5 % al sector industria.

Las pymes son reguladas a través de la Ley N.º 8262, denominada Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (2002). En esta ley se definen las pymes como “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de recursos físicos estables y de recursos humanos, los maneje y opere, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios” (Art. 3).

El informe de Situación Pyme detalla que, para el 2019, un 80,50 % de estas organizaciones eran consideradas como microempresas, un 12,87% empresas pequeñas y un 6,63 % se consideraban empresas medianas.

### Figura 1

*Estado de situación Pyme Costa Rica 2021.*



■ Micro ■ Pequeña ■ Mediana

Ahora bien, la Cámara de Comercio de Costa Rica (2022) detalla que un 47 % del empleo total es generado por las pymes y estas, a su vez, representan un 35,7 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

Según estudios del MEIC (2021), en el cantón de Pérez Zeledón existen 59.461 pymes, que representan un 4,62 % del total de empresas que existen en la provincia de San José. La representación de este sector empresarial ha propiciado el desarrollo económico local a través de la adquisición comercial, oportunidades laborales y calidad de vida de la población en la zona.

Ahora, Frutylac es una pyme de la Región Brunca. Esta se encuentra ubicada en el cantón de Buenos Aires de Puntarenas, en el distrito de Volcán. Pertenece al sector agroindustrial y se dedica a la venta, comercialización y distribución de productos lácteos como el yogur, queso, helados y pulpas de frutas naturales.

Así, en este trabajo se elaboró un plan estratégico funcional que permite a la empresa tener una orientación de la dirección y los objetivos a largo plazo de la organización. De igual forma, para que puedan tomar decisiones informadas basadas en datos reales y alinear los recursos con los objetivos a largo plazo.

Frutylac, al igual que muchas pymes de la región, necesita tener acceso a herramientas para la elaboración de un modelo de negocio, enfocado en definir con claridad su propósito, identificar su mercado objetivo, entender su propuesta de valor y determinar cómo generar ingresos. Según Fernández *et al.* (2021), existen diversas herramientas y modelos de negocio funcionales. No obstante, no son empleadas con frecuencia por parte de las pymes.

Asimismo, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) mediante sus programas, busca, entre otros objetivos, brindar apoyo al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas mediante la plataforma virtual de apoyo a pymes. El instituto pone al alcance de estas organizaciones asesorías virtuales personalizadas para que el sector empresarial cuente con el soporte de especialistas en diversos campos con la finalidad de que logren una mayor competitividad y mejorar resultados en su gestión. Entre las principales dudas que se atienden destacan la

elaboración de planes de negocio, proyecciones financieras, conciliaciones bancarias, elaboración de planillas, planes FODA, planes de mercadeo, entre otros.

## **1.2. Justificación**

La planeación estratégica es vital en las organizaciones, principalmente para las pymes que pueden ser más vulneradas en comparación con las grandes empresas. Por ello, una buena gestión, es el resultado de una planeación estratégica eficiente que se entrelaza con cada una de las funciones administrativas.

En el presente proyecto se realizó una estrategia empresarial para la empresa Frutylac, misma que se encuentra ubicada en el distrito de Volcán en el cantón de Buenos Aires. Además, el principal enfoque de la investigación ha sido realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante un análisis tanto del entorno en el que compete la compañía como de sus procesos internos con el propósito de determinar cuáles son las áreas en las que la compañía tiene deficiencias para así establecer una hoja de ruta para establecer los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo. Asimismo, esta se pretendió alcanzar mediante la ejecución de planes de acción que le permitan a Frutylac fortalecer y mejorar sus procesos.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, como Frutylac, juegan un papel fundamental en el dinamismo de la economía. No obstante, los riesgos y limitaciones enfrentados por estas organizaciones conllevan muchas veces a una duración en el mercado poco alentadora a causa de no poder enfrentar muchos de los obstáculos de su entorno. Según Barzón *et al.* (2018), una de las grandes problemáticas de las microempresas es no contar con una estrategia empresarial, por lo cual sus objetivos se establecen para el corto plazo, es decir, no hay una visión a futuro sobre la organización, además, dichos objetivos se enfocan únicamente en incrementar las ventas y la cartera de clientes, pero al no tener un plan estratégico les es casi imposible lograrlo. Adicionalmente, los avances tecnológicos afectan a estas organizaciones, debido a que los dueños generalmente no son personas con preparación académica, dificultando en gran medida la adaptación a las tecnologías de información.

Con base en esto y por medio de esta investigación, se plantearon las alternativas más eficientes para la empresa Frutylac, con el objetivo de poder obtener beneficios de mejora en el mediano y largo plazo. Asimismo, se brindó el apoyo y capacitación para que el personal logre comprender los planteamientos, estrategias, e ideas planteadas, buscando una optimización en la ejecución de los procesos.

### **1.3. Descripción y planteamiento del problema**

Una vez expuesta la definición de planeación estratégica y la importancia que cumple en las empresas, se origina la interrogante principal de la investigación:

*¿Qué estrategia empresarial podría implementarse en la empresa Frutylac a partir de un análisis administrativo, operativo y financiero de su modelo de negocio, que contribuya al mejoramiento integral de la gestión?*

Ahora, se muestran las principales inquietudes que surgen producto de este planteamiento, mismas que son analizadas durante el desarrollo de la investigación.

#### ***1.3.1. Interrogantes de la Investigación***

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

## **1.4. Objetivos**

El cumplimiento del trabajo se establece a través de la definición del objetivo principal y con ello los objetivos específicos que facilitan su desarrollo, a continuación, se plantean los objetivos de la investigación.

### ***1.4.1. Objetivo general***

Elaborar una propuesta de estrategia empresarial para la empresa Frutylac, a partir de un análisis administrativo, operativo y financiero de su modelo de negocio, que contribuya al mejoramiento integral de su gestión.

### ***1.4.2. Objetivos específicos***

1. Realizar un diagnóstico de la empresa Frutylac en el área administrativa, operativa y financiera.
2. Identificar las herramientas y modelos adecuados para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en Frutylac.
3. Proponer acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de Frutylac.
4. Determinar los procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para la empresa Frutylac.
5. Formular una estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para la empresa Frutylac.

## **1.5. Resumen modelo de análisis**

A continuación, se presenta la tabla de resumen del modelo de análisis en el que se identifican los objetivos específicos del estudio, como también sus respectivas variables conceptualizadas con sus indicadores e instrumentos a utilizar para la recolección de información y las fuentes consultadas.

**Tabla 1**  
*Resumen modelo de análisis*

Objetivo	Variable	Concepto	Operacionalización	Instrumento
Realizar un diagnóstico de la empresa Frutylac en el área administrativa, operativa y financiera	Diagnóstico empresarial	Estudio que permite conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa con el objetivo de detectar adversidades que se estén presentando.	Gestión administrativa, gestión operativa y gestión financiera	Entrevista, Análisis documental
	Análisis FODA	Herramienta utilizada para conocer a nivel interno para evaluar cuáles son sus fortalezas y debilidades, a su vez conocer el ambiente externo para evaluar sus oportunidades y amenazas ante el mercado.	Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas	Entrevista y taller
	Análisis PESTAL	Herramienta implementada para estudiar y conocer el impacto que tienen algunos factores macroeconómicos.	Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, ambientales y legales	Taller participativo
Identificar las herramientas y modelos adecuados para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en Frutylac	Herramientas de Planeación	Instrumentos utilizados por los administradores de las empresas para la toma de decisiones.	Diagrama de Flujo, diagrama de Causa Efecto y diagrama de Pareto	Análisis documental
	Estrategias competitivas	acciones o medidas que debe accionar la empresa para tomar mayor poder en el mercado competitivo.	Costos globales Estrategia de diferenciación de valor Cadena de valor Posicionamiento estratégico y causales de costos Flujo de cajas Costos fijos Costos variables Costos de producción Margen de utilidad Margen neto de utilidad	Análisis documental
Proponer acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de Frutylac	Costos	valor en unidades monetarias por medio del cual se busca adquirir un bien o servicio en el mercado.	Margen de utilidad Margen neto de utilidad	Análisis documental y TC
	Ingresos	Ganancias que obtienen las empresas por la venta de un producto o prestación de un servicio.	Margen de utilidad Margen neto de utilidad	Análisis documental y TC
	Rentabilidad	Capacidad que poseen las empresas de valorar sus recursos y obtener ganancias de ellos.	Ventas Tasa de crecimiento o decrecimiento Gastos	Análisis documental y TC
Determinar los procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para la empresa Frutylac.	Procesos administrativos	Se encuentra conformado por los procesos de planeación, organización, dirección y control que deben ser llevados a cabo por parte del área administrativa de la organización.	Manuales de procedimientos Políticas de la empresa Métricas para evaluar la gestión de la empresa y el desempeño de los colaboradores.	Trabajo de campo
	Procesos operativos	Procesos a implementar para mejorar el funcionamiento interno de la empresa.	Medición del tiempo de producción Cantidad producida Número de fallos e interrupciones forzadas Control de pedidos Cantidad de inventario en stock	Trabajo de campo

Continuación tabla 1

Objetivo	Variable	Concepto	Operacionalización	Instrumento
Formular una estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para la empresa Frutylac.	Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Facilidad que posee la empresa para adquirir conocimientos y habilidades con base en las experiencias vividas, buscando con ello alternativas de mejora y crecimiento.	Evaluación de la formación y capacitación de los empleados Capacidad de innovación en los procesos Incentivos para los empleados.	Trabajo de campo
	Perspectiva Procesos internos	Estudio interno de la empresa para identificar cuáles son aquellos procesos que presentan deficiencias.	Calidad del producto Eficiencia en tiempos de entrega Rentabilidad de los procesos Tiempo de espera ante interrupciones forzadas	Trabajo de campo
	Perspectiva clientes	Busca establecer objetivos e indicadores característicos del mercado en los que la empresa se desarrolla o bien busca incorporarse.	Satisfacción de los clientes Fidelización de los clientes Rentabilidad por cliente	Trabajo de campo
	Perspectiva finanzas	Se complementa de las tres perspectivas anteriores, buscando demostrar que tan efectivas han sido las otras.	Evaluación de la Liquidez Endeudamiento Rotación de activos Rentabilidad de la organización	Trabajo de campo

## **1.6. Alcances y limitaciones**

A continuación, se mencionan los alcances y las limitaciones que se identifican en este estudio.

### ***1.6.1. Alcances***

Por medio del seminario se pretende elaborar una propuesta empresarial a la empresa Frutylac, en la que se logró elaborar un plan estratégico de mejora en su organización, de manera que sea apto según las necesidades y recursos con los que se cuenta. El mismo se realizó con base en los datos obtenidos por medio de la recolección de información a través de entrevistas, cuestionarios e inclusive mediante la observación directa a través de las diferentes visitas que se le realicen a la empresa con el fin de tener un mayor acercamiento y conocimiento del manejo de Frutylac.

A raíz de la importancia de las pymes en Costa Rica, se deben crear estrategias que potencien su prevalencia a través del tiempo y presentación en el mercado. Estas organizaciones por pequeñas que parezcan generan valor agregado y beneficios principalmente en las zonas donde se ubican, por lo tanto, se buscó que el plan estratégico le permitiera a la empresa plantear ideas que le ayudaran en sus tareas diarias y, con ello, tomar más participación en el mercado competitivo en donde se desarrollan, ya que por la naturaleza del negocio que desempeña Frutylac esta interactúa en el mercado de servicios y pertenece al sector industrial.

### ***1.6.2. Limitaciones***

La principal limitación que se presentó en el desarrollo de la investigación fue debido a el difícil acceso de Frutylac, ya que el servicio de buses en la zona de Volcán de Buenos Aires es escaso. Asimismo, fue difícil coordinar las reuniones para desarrollar los talleres, debido a los horarios de trabajo de los miembros del grupo y la disponibilidad que tenían la dueña y administradora de la empresa debido a sus agendas.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

## **2.1. Marco referencial**

En este capítulo se definen las bases teóricas y conceptuales sobre las que se sustenta el proyecto. Se amplía y profundiza la información de la empresa Frutylac, además del cantón y el distrito donde se encuentra ubicada con el objetivo de ofrecer un conocimiento detallado y estructurado sobre el objeto de estudio.

En esta sección se realizó una síntesis crítica y analítica de la información recopilada, lo que permite contextualizar los aspectos de interés tanto internos como externos de la organización. De esta manera, se identifican las principales características de la empresa, sus procesos productivos, su estructura organizacional y su entorno, entre otros aspectos relevantes, para poder comprender de manera óptima su funcionamiento y su relación con el contexto en el que se desarrolla.

### **2.1.1. Características del cantón de Buenos Aires**

A continuación, se realiza una síntesis con el fin de analizar la situación socioeconómica y demográfica del cantón de Buenos Aires y el distrito de Volcán, región donde se encuentra ubicada la empresa.

El cantón de Buenos Aires se encuentra en la zona sur del país, se localiza en las coordenadas geográficas medias 9°05' 20" latitud norte y 83° 16' 07" longitud oeste. Limita al norte con el cantón Talamanca, al este con la República de Panamá, al sur con los cantones Osa, Golfito y Corredores, al oeste con el cantón Pérez Zeledón. Su extensión es de 2.384,2 km<sup>2</sup>. Su topografía se caracteriza por ser una zona con suelos pobres tipo sabana, con pendientes moderadas, erosionadas por el sobrepastoreo y la mala calidad de los pastos INDER (2014). En la figura 2 se muestran los distritos que pertenecen al cantón de Buenos Aires.

## Figura 2

Mapa del cantón de Buenos Aires de Puntarenas.



*Nota:* Tomado de “Historia del cantón de Buenos Aires PDF”, por Municipalidad de Buenos Aires, 2021 (<https://munibuenosaires.go.cr>).

Como se detalla en la tabla 2, el cantón de Buenos Aires tenía una población de 45.244 personas, siendo el distrito de Buenos Aires el que posee mayor cantidad de población en comparación con los demás. Es importante resaltar, que dicho distrito es la cabecera del cantón. Además, el distrito de Volcán es la tercera comunidad con una mayor población y alberga un total de 3.815 personas.

**Tabla 2***Distritos del cantón de Buenos Aires y Población.*

Distrito	Población total
Buenos Aires	29.454
Volcán	3.690
Potrero Grande	6,494
Boruca	3.289
Pilas	1.749
Colinas	1.391
Chánguena	2.929
Biolley	2.589
Brunka	3.197
Total	54,782

*Nota.* Adaptado de “Distrito del cantón de Buenos Aires y Población al 2022”, por INEC, 2022 (<http://services.inec.go.cr>)

### **2.1.2. Características del distrito de Volcán de Buenos Aires**

El distrito de Volcán, perteneciente al cantón de Buenos Aires y fundado en 1940, abarca 188.50 km<sup>2</sup>. A pesar de esta extensión, el censo de 2011 reveló que la mayoría de su población residía en zonas rurales, situación que se ha mantenido debido a la falta de crecimiento económico e industrialización, provocando una migración constante hacia ciudades vecinas.

Según datos del censo 2011, la población total del distrito de Volcán era de 3.815 personas, en la que 1.978 eran hombres y 1.837 mujeres. No obstante, en un estudio más reciente realizado por la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados (ASADA) de la comunidad, se determinó que hay alrededor de 424 abonados. Por tanto, si se multiplica la tasa de ocupación estimada de 3.5, que representa el número promedio de personas que residen en cada vivienda, por la cantidad de abonados, la población total estaría por debajo de las 1.500 personas.

### **2.1.3. Las Pymes en Costa Rica**

Se le conoce como pymes a las micro, pequeñas y medianas empresas que tienen menos de 100 empleados y una facturación anual menor a los 2.500 millones de colones en actividades industriales, comerciales o de servicios.

Según la Dirección de Gestión Empresarial y Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME) en el Estado de Situación Pyme en Costa Rica 2021 (Serie de tiempo 2015-2019), el marco normativo que define a las pymes está dado por la Ley de Fortalecimiento a las Pequeñas y Medianas Empresas N.º 8262 y su reglamento, el Decreto Ejecutivo N.º 39.295-MEIC.

Tanto la ley como el decreto ejecutivo brindan criterios cualitativos y cuantitativos para definir a las pymes. Entre los criterios cualitativos sobresale que debe ser una unidad productiva de carácter permanente y que cotice al menos para dos de las cargas: fiscales, sociales y laborales que existen en el país (DIGEPYME, 2021).

El 47% del empleo que se genera en Costa Rica proviene de las pymes. Por otra parte, y según lo establecido por la Cámara de Comercio del país, el 75% de sus miembros y asociados son micro, pequeñas y medianas empresas, esto resulta favorable ya que, tal y como lo ha señalado la Organización De las Naciones Unidas (ONU), este sector es vital para alcanzar el desarrollo sostenible, trabajo decente, crecimiento económico, e impulso para la industria, innovación e infraestructura.

El gobierno costarricense y sector privado buscan apoyar el fortalecimiento de las pymes a través de acciones directas y especializadas que contribuyan en su desarrollo, mejoren su competitividad, gobernanza y encadenamientos. Además, de acuerdo con la ley 8262 se busca desarrollar las áreas de comercialización, capacitación y asistencia técnica, financiamiento, información, desarrollo, innovación tecnológica y cooperación internacional.

En la tabla 3 que se muestra a continuación, se detalla el aporte total de las pymes al Producto Interno Bruto (PIB) para los años 2017 al 2019.

**Tabla 3**

*Aporte porcentual de las empresas al PIB, según tamaño. Período 2017 -2019.*

Tamaño	2017	2018	2019
Micro	13,4%	12,9%	11,9%
Pequeña	12,9%	12,5%	12,1%
Mediana	12,5%	12,6%	11,8%
Total, Pymes	38,82%	38,13%	36,04%

*Nota:* Información al 26 de noviembre del 2021. Tomado de "Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021 Serie de tiempo 2015-2019" por MEIC, 2021 <http://reventazon.meic.go.cr>

#### **2.1.4. Sector económico**

En Costa Rica, los sectores económicos se dividen en tres principales: sector primario: este sector incluye las actividades económicas que se relacionan con la extracción y producción de recursos naturales, como la agricultura, ganadería, pesca, silvicultura y minería. Sector secundario: este sector incluye las actividades económicas que se relacionan con la transformación de materias primas en bienes manufacturados o productos terminados, como la industria manufacturera, construcción y producción de energía. Sector terciario: este sector incluye las actividades económicas relacionadas con los servicios y el comercio, como los servicios financieros, hotelería, el turismo, la educación, la salud, el comercio al por mayor y al por menor, entre otros.

Las pymes pueden desempeñarse en cualquier sector económico, ya sea el sector primario, secundario o terciario. Sin embargo, en el país, la mayoría de las pymes se concentran en el sector terciario o de servicios, como comercio, turismo, servicios financieros y otros.

En la tabla 4 se detalla la cantidad de pymes familiares registradas por sector económico durante el 2019 en donde el sector terciario es el que cuenta con mayor cantidad de empresas

representando un 87,1 %, seguido por el sector primario con un 6.2 % y en tercer lugar el sector secundario con un 5.0 %.

**Tabla 4**

*Cantidad de empresas familiares por sector empresarial para el año 2019*

Sector económico	Absoluto	Relativo
Primario	8.514	6,2%
Secundario	6.803	5,0%
Terciario	119.682	87,1%
Otros	2.379	1,7%
Total, General	137.378	100%

*Nota.* Adaptado “Estado de situación Pyme en Costa Rica 2021. Serie de tiempo 2015-2019”, por el MEIC, 2021. [Archivo PDF]. <http://reventazon.meic.go.cr>

Ahora bien, Frutylac es una microempresa agroindustrial que se ubica en el distrito de volcán, en el cantón de Buenos Aires de Puntarenas. Esta se dedica a producción y comercialización de lácteos tales como queso, natilla, yogur y pulpas de frutas natural pasteurizada y congelada, libre de azúcar, cáscara y semilla.

La empresa fue fundada por la señora Esmeralda Romero Téllez en el año 2007. Ella residía en la capital de San José y producto de su matrimonio con don Alfonso Beita se mudó al cantón de Buenos Aires. Don Alfonso ya se dedicaba a la ganadería de engorde y leche, razón por la que doña Esmeralda buscó darle un valor agregado a la leche y procesarla para obtener sus derivados.

Inicialmente, la empresa se llamó “Industrias Volcán”, sin embargo, aún no se había constituido legalmente. Luego, se constituyó con legalidad bajo el nombre de Frutylac. A lo largo de los años, la empresa perfeccionó su técnica de producción e incorporó nuevos sabores en sus productos, principalmente en las pulpas de fruta y los yogures.

En la actualidad el 60 % de su producción es comprada por el CNP para distribuir las a las diferentes entidades públicas que las requieren, como lo son las escuelas y las cárceles.

Entre sus principales proveedores de insumos destaca don Alfonso, quien se ha dedicado a la ganadería de doble propósito, destacando la lechera por su buena calidad. Además, la empresa tiene sus propios cultivos de frutas para la producción de pulpas. Sin embargo, también les compran a productores locales.

Como principales logros de esta organización destacan su trayectoria en el mercado, pues cuentan con amplio conocimiento y experiencia en el proceso de producción de pulpas y derivados de leche. La planta es propia y cumple con lo establecido por la ley como el Ministerio de Salud (MS) y el Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA).

Además, la empresa cuenta con amplia formación en el proceso de manipulación e inocuidad de los alimentos. Otro aspecto importante para resaltar es el manejo de residuos sólidos, que se tratan mediante un sistema de compostaje.

Asimismo, de los tres consorcios de exportación existentes en la Región Brunca, Frutylac se integró a uno de ellos a finales del 2012, con la finalidad de poder exportar, por lo que se espera que a largo plazo la empresa se convierta en una exportadora de la región.

## **2.2. Marco teórico**

El marco teórico o marco conceptual proporciona la comprensión de conceptos, definiciones, supuestos y otros datos vinculantes. Según Hernández, Fernández, y Baptista (2014), el marco teórico es un elemento fundamental en la construcción de la investigación, ya que brinda las bases teóricas y conceptuales para comprender el fenómeno de estudio.

Este estudio tiene como enfoque principal la definición del significado de una estrategia empresarial, sus implicaciones a la hora de implementar esta herramienta en una pyme, por lo

tanto, se hace mención de las teorías referentes al tema planteado, para obtener resultados óptimos y conclusiones certeras al finalizar la investigación.

El mundo empresarial ha evolucionado de forma constante a través del tiempo, por lo tanto, se deben analizar estos cambios para mejorar su comprensión sobre las características, metodologías y prácticas utilizadas por las empresas exitosas en el mercado, con la finalidad de determinar cuáles son más apropiadas y se adaptan a las pymes costarricenses.

Como se explica más adelante en el desarrollo de este marco conceptual, un mecanismo o herramienta eficiente que debe implementar una pequeña empresa consiste en definir una estrategia empresarial, puesto que esta permite tener varias ventajas significativas, como la dirección y enfoque claro, la toma de decisiones informada, adaptabilidad y flexibilidad.

### ***2.2.1. Estrategia empresarial***

El significado etimológico de la palabra estrategia está vinculado al ámbito militar, no obstante, independientemente del origen de este término, en el mundo empresarial se refiere a el establecimiento de objetivos a largo plazo y a la creación de un plan a seguir para lograrlos, de forma que se obtenga una posición sostenible de ventaja competitiva en el mercado, a través de un uso eficiente de los recursos de la compañía (Rodero, 2019).

Para Chandler (1962) y Ansoff (1965), la estrategia empresarial es donde se estructuran las metas y objetivos de la empresa, sincronizando los procesos productivos, con el producto final deseado, es decir, la estrategia es una herramienta que direcciona los planes de acción, facilita la toma de decisiones y garantiza el logro de los objetivos. Porter (1990) considera más bien que la estrategia está ligada a las ventajas competitivas de la organización, por lo que deben basar sus esfuerzos de producción en políticas de estandarización, enfocadas en lograr mantener la misma calidad en todos los productos y los mismos costos productivos.

Para Rodríguez (2006), la ventaja competitiva es un elemento central de la estrategia empresarial, ya que, busca generar productos y servicios diferenciados con relación a sus competidores, permitiéndole a la compañía mejores condiciones para competir y mejores resultados. De igual forma, Porter (2014) afirma que para poder analizar las ventajas

competitivas se requiere examinar todas las actividades llevadas a cabo, así como su manera de interactuar. Las estrategias más exitosas son aquellas basadas en ventajas competitivas y duraderas, las cuales deben ser revisadas periódicamente, para actualizarlas cuando sea necesario, según las nuevas condiciones del entorno (Leyva, 2010).

Toda empresa tiene características propias o particulares, por lo que cada negocio debe realizar una búsqueda exhaustiva de sus capacidades distintivas para poder localizar oportunidades en el mercado. Asimismo, saber no es suficiente para direccionar una estrategia, por lo que se necesita de una metodología que asegure a la compañía un funcionamiento eficiente (Uriarte, 2019). De igual manera, una vez definidos los objetivos y el plan de acción, se debe determinar la distribución del trabajo entre los miembros del equipo, delegando, además quien va a ejercer la autoridad. Además, se tienen que direccionar y controlar los planes de acción establecidos (Palacios, 2012).

Existen diferentes alternativas estratégicas que se deben establecer en función de las características propias de la empresa, por ejemplo, la estrategia de crecimiento, cuyos objetivos son: la planificación enfocada en promover la participación de la empresa en el mercado. En segundo lugar, está la estrategia de diversificación: basada en crear nuevos productos, satisfacer las necesidades del mercado cambiante a partir de la producción y buscar nuevos horizontes. En tercer puesto están el mantenimiento de la posición y las estrategias de reducción que consisten, respectivamente, en mantener la misma presión competitiva que sus principales competidores, así como en reducir el tamaño de la empresa como una decisión radical para intentar salvar una parte de la organización (Álvarez, 2012).

La estrategia empresarial es una herramienta cuya función es facilitar a la gerencia la toma de decisiones, mediante la definición de un plan de acción, enfocado en la búsqueda del logro de los objetivos de la compañía, a partir, de un análisis riguroso de la situación actual de la empresa, lo que garantiza una mayor ventaja competitiva en el mercado, ya que se identifican las oportunidades de mejora e imprevistos que se pueden presentar en el corto, mediano o largo plazo y un plan estratégico para solucionar o enfrentar esas situaciones.

### **2.2.2. Diagnóstico empresarial**

Arizabaleta (2004) y Prieto (2011) consideran un diagnóstico empresarial como un conjunto de procesos que buscan conocer cuáles son las particularidades de una compañía, mediante la comparación de dos situaciones. Por esto, la primera situación es la presente, es decir, cómo se encuentra la empresa en la actualidad y, la segunda, es una pauta o modelo a seguir establecida previamente. En el diagnóstico de una compañía se indaga sobre sus características para establecer tanto sus fortalezas como sus puntos de mejora.

Para las pymes, un diagnóstico empresarial es decisivo, pues este detecta las causas de sus principales problemas, facultándolas para que enfoquen sus esfuerzos en implementar estrategias más efectivas, reduciendo el uso incesario de recursos, alcanzando objetivos e identificando las necesidades de sus clientes. Además, garantiza a la empresa capacidad de adaptación a los cambios constantes del mercado y a los directivos de la compañía les permite gestionar un plan de acción que oriente el futuro, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico (Rincón, 2012).

Un diagnóstico empresarial puede tener tres diferentes niveles o alcances: detección de problemas, búsqueda de soluciones y diagnóstico estratégico, en los que se identifica cualquier tipo de irregularidad que limite el modelo ideal de la estrategia, con el propósito de plantear soluciones a los posibles problemas actuales y futuros de la empresa (Leyva, 2010). A continuación, se detalla cada uno de los niveles de un diagnóstico empresarial.

Nivel uno: en caso de que el diagnóstico se utilice para detectar problemas, se debe tener claro que esto es un primer avance y que no va a generar ningún cambio para la organización, pero es una etapa fundamental para identificar las causas de las alteraciones presentes en la empresa, de tal manera que puedan enfocar los esfuerzos futuros en buscar soluciones más efectivas, estableciendo estrategias de crecimiento y evitando el desperdicio de recursos (Rincón, 2012).

Nivel dos: En el segundo nivel se enfatiza en la exploración de soluciones a los problemas para mejorar la calidad, tecnología y productividad, logrando una mayor capacidad en

la organización. En este tipo de diagnóstico solo se logran mejoras graduales porque las decisiones a corto plazo no están conectadas con las de largo plazo y los esfuerzos de mejoramiento son aislados e incluso pueden llegar a tener direcciones diferentes, generando un bajo desempeño en la empresa (Leyva, 2010).

Nivel tres: Se determina cuál debe ser el futuro de la empresa tanto en el corto como en el largo plazo, suministrando a los directivos la información y análisis necesarios para plantear desde el punto de vista estratégico la decisión que deben tomar (Leyva, 2010). El diagnóstico estratégico permite la mejora continua mediante la evaluación de la efectividad de las estrategias planteadas y su capacidad de adaptarse a situaciones imprevistas del entorno (Jiménez *et al.*, 2021).

### ***2.2.3. Diagnóstico en el área administrativa***

Consiste en evaluar la capacidad que tiene la administración para tomar decisiones, dirigir el capital humano, controlar los procesos productivos y enfrentar los cambios del entorno. Según Muñiz (2017), en todo tipo de organización es necesario realizar un diagnóstico de sus sistemas de gestión, para conocer si sus problemas son internos o externos, con el propósito de aportar soluciones funcionales. Para cumplir con los objetivos de una empresa se requiere de una gerencia eficiente de los recursos humanos y técnicos, brindando una respuesta idónea a los cambios del ambiente empresarial, logrando conservar sus ventas en el futuro.

### ***2.2.4. Diagnóstico en el área operativa***

Para Fainsond (2019), consiste en evaluar los procesos de la empresa, el desempeño y los métodos de control que utiliza. Este tipo de diagnóstico es una de las herramientas más útiles para determinar el estado de las empresas, ya que se visualizan los problemas de la compañía, determinando las causas e identificando las fortalezas y debilidades del área operativa. Un diagnóstico operacional posibilita la ejecución de iniciativas de mejora, el aumento de la productividad y el mejoramiento de la relación de los objetivos del negocio con los procesos.

### **2.2.5. Diagnóstico financiero**

Es primordial un buen funcionamiento de los estados financieros de la empresa, por ello, la gerencia necesita interpretar los estados y realizar una asignación óptima de los recursos, con el objetivo de maximizar la rentabilidad, sin intervenir o modificar el rendimiento en el corto plazo. Es responsabilidad del gerente evaluar el desempeño financiero de la compañía, mediante un análisis de indicadores de liquidez, endeudamiento, actividad, rotación de los activos, morosidad, plazos de inventario, de cobro y de pago (Macías, 2020).

Según Arizabaleta (2004), el proceso diagnóstico se divide en seis pasos sistematizados, según se mencionan:

1. Identificar la organización.
2. Auditoría externa, para analizar el entorno, la cadena productiva y la competitividad.
3. Auditoría interna (a), en la cual se estudia el direccionamiento organizacional (misión, visión, políticas, objetivos, metas, estrategias).
4. Auditoría interna (b), que consiste en el análisis de indicadores financieros, del cliente, de procesos internos, de aprendizaje y de crecimiento humano.
5. Seleccionar, describir y analizar el macro problema de la empresa.
6. Por último, se diseña la estrategia.

Además, para Portugal (2017), el diagnóstico empresarial se clasifica en cuatro grupos según sus diferencias y características, explicados brevemente a continuación:

1. Diagnóstico Integral: permite la evaluación de variables empresariales, mediante un estudio de sus oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas.
2. Diagnóstico específico: se enfoca en un área en específico; producción, mercadeo, finanzas.
3. Diagnóstico funcional: permite conocer cuáles son los factores incidentes de la comunicación organizacional que afectan la empresa.

4. Diagnóstico cultural: analizan el clima organizacional que define el comportamiento de los integrantes de la empresa.

#### **2.2.6. Análisis PESTEL (macroentorno)**

Esta herramienta es implementada para realizar un análisis más riguroso del entorno de la organización con la finalidad de generar una estrategia. De igual forma, permite determinar la situación actual de la empresa para aprovechar así las oportunidades y considerar posibles riesgos (Acurio, 2021). En el análisis PESTEL se contemplan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, los cuales se describen a continuación, según Kotler (2013) citado por Amador (2022):

**Factores políticos.** Evalúa y determina cómo pueden influir las decisiones que tome el gobierno en el funcionamiento de la empresa, refiriéndose a aspectos como: políticas fiscales, monetarias e internacionales, subsidios, tratados comerciales, entre otros.

**Factores económicos.** Se consideran variables macroeconómicas a nivel nacional e internacional que pueden repercutir de manera negativa o positiva en la empresa. Asimismo, en este análisis se debe contemplar el comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB), la tasa de desempleo, el nivel de precio y la balanza comercial, así como las variaciones en los ciclos económicos.

**Factores sociales.** Se analizan variables como religiones, creencias, costumbres, ya que estos factores pueden favorecer o entorpecer el logro de los objetivos.

**Factores tecnológicos.** Debido a las innovaciones tecnológicas que influyen en los mercados actuales, estos factores son vitales para una empresa y si estos cambios tecnológicos son aprovechados, pueden traer grandes beneficios, pero, por el contrario, si las organizaciones no se adaptan a la constante evolución de las tecnologías, puede ocasionar grandes estragos.

**Factores ecológicos.** Se vincula directa o indirectamente con factores del medio ambiente, por ende, cualquier política, ley o tendencia social enfocada en la protección del ambiente, puede repercutir en la empresa.

Factores legales. Cualquier ley o normativa que deba cumplir la organización puede influir en la producción y comercialización de los bienes que ofrece una empresa.

### **2.2.7. Análisis FODA**

El FODA constituye parte del sistema de planeamiento estratégico, en el que se analizan, en primera instancia, aspectos del entorno externo de la empresa, clasificados en oportunidades y amenazas. Estas variables se relacionan con el estado deseado para la organización en un futuro. También, funcionan como un marco para el análisis interno de la empresa. Además, los aspectos internos se clasifican en fortalezas y debilidades que están enfocadas en la situación deseada para la organización a largo plazo, así como en la competitividad en general (Lazzari, 2006).

Por ende, el análisis FODA es una herramienta oportuna para tomar decisiones eficientes. A continuación, se describen las características de cada uno de los conceptos que integran este término.

**Fortalezas.** Son todos aquellos elementos controlados por la organización, es decir, son los aspectos o bien los factores en los que la empresa está siendo eficiente, generando ventajas competitivas, así como características beneficiosas para el futuro. Dichas fortalezas pueden ser en el área de recursos humanos, finanzas, costos, y en todas aquellas habilidades y destrezas que posea la compañía (Ramírez, 2017).

**Debilidades.** Hace referencia a todas las carencias o vicios que tiene la organización, ocasionando un bajo rendimiento, volviéndola susceptible ante la competencia y con características poco atractivas para el futuro, lo que causa una limitación para el logro de los objetivos establecidos por la compañía (Ramírez, 2017).

**Oportunidades.** Las oportunidades se generan gracias a las circunstancias o características del entorno que potencialmente pueden beneficiar a la organización. Estas tendencias o cambios detectados, generalmente se presentan en cualquier ámbito externo a la empresa, como, por ejemplo, en la política o en aspectos económicos, tecnológicos o sociales (Ramírez, 2017).

**Amenazas.** Son variables circunstanciales del entorno que ponen en peligro la obtención de los objetivos de la organización. Las amenazas se pueden presentar por cambios y tendencias repentinas o paulatinas, generando incertidumbre e inestabilidad, por ello los administradores deben prestar mucha atención a todos los riesgos a los que es vulnerable la empresa, por ejemplo: la inflación, los impuestos, las restricciones, entre otros (Ramírez, 2017).

#### ***2.2.8. Planificación estratégica.***

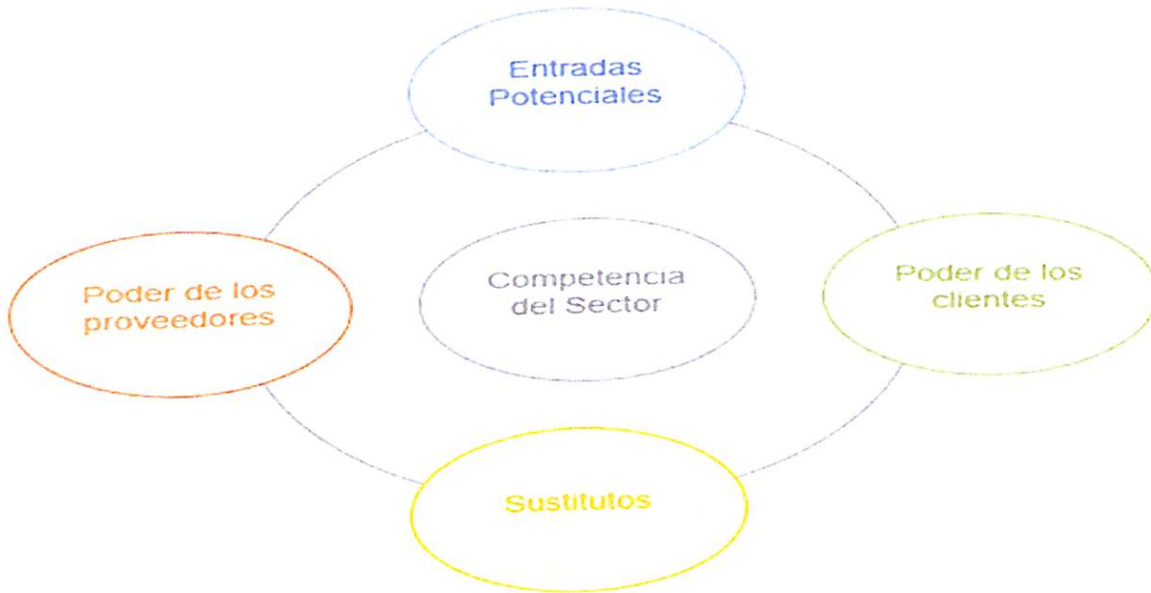
Es una herramienta de la gerencia estratégica, busca generar cambios en factores internos de la compañía como, por ejemplo, en la cultura organizacional, además se identifican las ventajas competitivas, con las cuales se diseñan y ejecutan las estrategias (Evoli, 2009). Para Rojas (2011), la planeación estratégica es un proceso enfocado en sistematizar en una línea de tiempo los objetivos y actividades de la empresa. Asimismo, este proceso determina cuales son las decisiones que debe tomar la organización, las políticas que orientarán los planes de acción, los recursos que se utilizarán y la racionalización.

#### ***2.2.9. Cinco fuerzas de Porter***

Para Porter (1979), citado por Gerard (2018), un estratega debe reconocer y controlar el entorno competitivo, analizando a la competencia directa, centrándose en cómo está estructurado el mercado y cómo evoluciona, por ello, según Dälken (2014), una empresa que analiza las cinco fuerzas de Porter garantiza para sí misma una mayor rentabilidad, ya que permite la evaluación de interacciones más complejas de los competidores en una industria. A continuación, se describen cada una de las cinco fuerzas del modelo de Porter.

**Figura 3**

*Cinco Fuerzas de Porter.*



*Nota.* Adaptado de “Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito”, por Michaux, S., y Cadiat, A. C., 2016.

**La amenaza de los sustitutos.** Un sustituto es un producto que suple las mismas necesidades que otro, aunque tenga características distintas, por ejemplo, el plástico puede sustituir el aluminio. Los productos sustitutos los encontramos en cualquier lugar, no obstante, en ocasiones son difíciles de identificar, generando una limitación en la rentabilidad de la organización. Las personas cuando van a realizar una compra analizan variables como el costo y la calidad, al instante de decidir si compra un determinado artículo (Porter, 2018).

**La rivalidad entre los competidores existentes.** Esta fuerza se relaciona con precios más bajos, lanzamiento de nuevos productos y el mejoramiento en la calidad del servicio. El impacto de la rivalidad en las utilidades va a depender en gran medida de la intensidad con la que las empresas compiten y la base sobre la cual compiten, por ejemplo, habrá una rivalidad mucho

más destructiva, si esta gira principalmente entorno a la competencia de precios, puesto esto lleva a los clientes a prestar menos atención en las prestaciones del producto y a la calidad del servicio. De igual forma, se debe tomar en consideración que una competencia de precios es factible si: los productos o servicios de la competencia son casi iguales y no se generan mayores costos por cambios de proveedores para los competidores, o bien si los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos (Porter, 2018).

**El ingreso potencial de nuevos competidores.** Hace referencia a las nuevas empresas que pueden entrar a competir en un sector, las cuales van a depender tanto de las barreras de entrada generadoras de compañías ya presentes en el mercado como del gobierno, resultando en factores que determinan si un mercado es atractivo o no (Cavanzo y Trujillo, 2006).

**Poder de negociación de los proveedores en una industria.** El poder de negociación de los proveedores en una industria está directamente vinculado con las condiciones del mercado en el que compiten los proveedores y la importancia del producto que estos comercializan, es decir, el poder de negociación de los proveedores incrementa cuando: hay poca competencia, escasez de productos sustitutos, el producto que ofrece el proveedor es un insumo necesario para la empresa del comprador, o bien cuando la compañía abastecedora vende a diferentes sectores industriales (Amador y Oviedo, 2006).

**El poder de negociación de los clientes o compradores.** Para analizar esta fuerza se deben considerar dos dimensiones: en primer lugar, la sensibilidad al precio y, en segundo lugar, el poder de negociación. De igual forma, para realizar una evaluación de esta fuerza, surge la necesidad de contemplar la concentración de clientes, es decir, si son muy pocas las personas o empresas que compran la mayor parte del producto o servicio ofrecido, o bien si son muchos compradores, ya que, si el número de clientes es poco, estos pueden exigir más, también, si las compras realizadas son de un costo muy alto, pueden demandar mejores condiciones (Castro et al., 2003).

### **2.2.10. Herramientas de planeación**

Según Viniegra (2007), para una empresa, la planeación consiste en una previsión del futuro, donde se pronostica el entorno al que deberá enfrentarse, permitiéndole determinar cuáles son las acciones y prácticas a ejecutar para enfrentar de forma eficiente las contingencias y cambios del sector en el que compite. Para Freitman (2015), la planeación puede implicar en la organización mayores posibilidades de éxito, ya que se analizan escenarios políticos, económicos, sociales y culturales, consiguiendo, de este modo, detectar posibles riesgos y oportunidades.

Las herramientas a utilizar en la planeación van a depender de las características y necesidades de cada organización, a continuación, se mencionan algunas de ellas:

**Diagramas de flujo.** El diagrama de flujo es una representación gráfica, donde se establecen de forma sistematizada las rutinas o prácticas simples de la empresa, lo que permite la identificación de los procesos, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución. El diagrama de flujo desglosa cualquier proceso de una organización, independientemente de si es una compañía industrial o de servicios. Además, esta herramienta es aplicable a cualquier departamento, sección u área organizativa (Manene, 2011).

**Diagrama de causa efecto.** También denominado diagrama de Ishikawa, sirve para dar respuesta a una pregunta. Para su elaboración, se realiza una lista de los problemas encontrados, jerarquizando los que tienen mayor peso en la organización y cuáles son sus causas. Esto permite analizar con claridad la relación existente entre un problema y su origen. La finalidad de esta herramienta es ejecutar soluciones más efectivas, como, por ejemplo, modificar procedimientos, métodos o hábitos inadecuados (Romero y Días, 2010).

**Diagrama de Pareto.** Se le conoce también por el principio 80-20 y establece la importancia de unos pocos problemas en comparación de otros muchos sin importancia alguna, es decir, el 20 % de los problemas representa el 80 % de las consecuencias. Esta herramienta es muy fácil de aplicar, para construirla primeramente se determinan las dificultades, se identifica el

origen de ellas y las consecuencias que implica en la organización, por último, se ordenan estos datos de mayor a menor (Gallach et al. 2020).

### ***2.2.11. Estrategias competitivas***

Para Kenneth (2000), citado por Quero (2008), la estrategia competitiva es un modelo o patrón en el que se delimitan las metas, las políticas y los planes, en busca de alcanzar los objetivos, determinando dónde se encuentra la empresa actualmente y a dónde quiere llegar. Para Maroto (2010), la estrategia competitiva implica cimentar bases sólidas, en las que la organización pueda competir de forma ventajosa y establecer líneas de actuación que le garanticen su permanencia en el mercado de forma exitosa.

De igual forma, es importante considerar que las ventajas competitivas no se deben enfocar únicamente en factores externos a la empresa. También, es preciso que haya una buena gestión de las distintas áreas y departamentos de la organización. Existen algunas estrategias genéricas que permiten un mejor desempeño en comparación con la competencia de una industria. Estas son:

**Liderazgo Global en costos.** Son políticas funcionales orientadas a alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un control riguroso de gastos y la búsqueda constante de reducción de costos, especialmente en áreas como investigación, publicidad y otras. Una posición de costos bajos genera para la compañía rendimientos superiores al promedio de la industria y pone a la empresa en una posición ventajosa ante los productos sustitutos (Porter, 1991).

**Diferenciación.** Esta estrategia crea una diferenciación del producto o servicio ofrecido, generando la percepción de algo único e innovador en el mercado. Este efecto se logra de diferentes formas, por ejemplo, con la imagen de la marca, la tecnología, las características, la distribución, entre otras, (Porter, 1991).

**Enfoque o concentración.** La concentración o enfoque es una estrategia genérica centrada en un grupo o segmento de mercado de productos o en un mercado geográfico, buscando dar un servicio de calidad a un mercado específico o en particular (Porter, 1991).

**Reducción de costos.** La necesidad de reducción de costos en una empresa se da cuando se maneja un margen de utilidad con ingresos continuos y se busca un incremento en la rentabilidad financiera. Antiguamente, las estrategias de reducción de costos se reflejaban a lo interno de la empresa, por ello, la gerencia estratégica le da un giro a este enfoque, tomando en consideración otros factores relevantes como la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y los causales de dichos costos (Morillo, 2001).

**Cadena de valor.** Para Shank y Govindarajan (1995), citados por Artieda (2015), la cadena de valor se basa en los costos, el valor y el margen, donde el costo es el precio de todos los bienes y servicios utilizados. Así, el valor es el precio que el cliente está dispuesto a pagar, según la utilidad del producto o servicio ofrecido y, además, el margen es la diferencia entre el costo y el valor.

**Posicionamiento estratégico.** Contempla las decisiones tomadas por una empresa sobre la clase de valor que producirá y cómo lo hará, asumiendo estrategias empresariales y creando ventajas competitivas difíciles de igualar, garantizando así el logro de los objetivos (Shank y Govindarajan, 1995), citado por Artieda (2015).

**Causales de costos.** Dependen de las actividades de valor. Por esto, en la gerencia estratégica los costos son causados por diferentes factores, relacionados entre sí de manera compleja, considerando que los costos siempre van a estar relacionados con el volumen de producción (Shank y Govindarajan, 1995), citado por Artieda (2015).

#### ***2.2.12. Maximización de la rentabilidad financiera***

La rentabilidad financiera indica la capacidad de la empresa para producir utilidades, a partir del aporte de los accionistas, incluyendo las utilidades no distribuidas, por ello, para

mejorar la rentabilidad se debe maximizar la rotación de los activos, considerando la actividad que realiza la organización, su capacidad de ventas y nivel de activos. De igual forma, se pueden hacer cambios en la rotación del capital contable, el margen de capital neta y el apalancamiento financiero siempre y cuando en este último las tasas de interés no superen la rentabilidad (Morillo, 2017).

**Rotación de los activos.** Es la relación que existe entre los activos totales y las ventas. Esta razón muestra la eficiencia relativa con la cual la empresa utiliza sus recursos para generar la producción. La fórmula para obtener la rotación de activos totales es dividiendo la cantidad de ventas entre los activos totales (Cano et al., 2013).

**Margen neto de utilidad.** Consiste en la utilidad libre de todos los costos, gastos, pagos de impuesto y otras salidas de efectivo que haya realizado la empresa, es decir es la utilidad obtenida gracias a los ingresos percibidos por la empresa (Cano et al., 2013).

**Rotación del capital contable.** Esta razón permite determinar el poder de obtención de utilidades de la inversión en libros de los accionistas y con frecuencia se utiliza para hacer una comparación entre dos compañías de la industria, logrando analizar la eficiencia con la que se están utilizando las aportaciones de los accionistas (Cano et al., 2013).

**Influencia del apalancamiento financiero en la rentabilidad de la empresa.** El apalancamiento financiero se entiende como el nivel de endeudamiento de una empresa, este puede ser positivo, negativo o neutro. Por consiguiente, es de gran relevancia en una organización analizar el nivel de apalancamiento y su efecto en la Rentabilidad Financiera (RF), contemplando dos variables fundamentales: en primer lugar, el importe que puede devolver, es decir, la capacidad de la empresa para cubrir la deuda tomando en cuenta las precauciones necesarias en el presupuesto sobre los ingresos y gastos futuros. En segundo lugar, se debe considerar si el apalancamiento financiero aumenta la RF de la empresa, no genera ninguna alteración, o no es conveniente para la misma (Masgrau, 2005).

### **2.2.13. Cuadro mando integral.**

El cuadro de mando integral (CMI) o Balanced scorecard “es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y comportamientos estratégicamente alineados” (Badani,2009, p.11). Asimismo, representa la estrategia del negocio a través de objetivos relacionados entre sí, en donde van a ser evaluados por medio de los indicadores de desempeño, buscando con ello alcanzar las metas establecidas a través del proyecto como empresa o bien en la búsqueda de nuevas alternativas de mejora que se logren presentar durante la ejecución del plan de negocio.

Para lograr llevar a cabo el desarrollo de esta herramienta es importante analizar las principales perspectivas bajo las cuales se encuentra estructurado el CMI y van a permitir reflejar o bien evaluar aspectos como la misión, visión y estrategias empresariales con las que se cuente. Los autores Kaplan y Norton (1996) citados por Dávila (1999) así como la autora Becker (2006) mencionan las perspectivas que conforman el CMI y definen cuál es el objetivo en cada una de ellas.

**Perspectiva financiera.** Es una de las perspectivas que busca generar valor económico para la empresa, la cual busca indicadores que permitan identificar qué aspectos están generando un valor agregado a la empresa y que a su vez permita generar ganancias para sus accionistas. Entre los aspectos que son importantes a considerar dentro de la perspectiva financiera se consideran la tasa de crecimiento de los ingresos, ganancias netas y márgenes de utilidad. Sin embargo, es una decisión propia de la administración la selección de los indicadores que más atracción posean para estudiar al aplicar el CMI.

**Perspectiva clientes.** Busca establecer objetivos e indicadores característicos del mercado en los que la empresa se desarrolla, o bien busca incorporarse a través de niveles de satisfacción. Es de relevancia dado que por medio del cliente y su fidelización se logran obtener los recursos financieros que van a sustentar la perspectiva anterior. Por esta razón, es de

importancia que la empresa logre definir cuáles serán las estrategias que van a permitir determinar un valor agregado y, a su vez, permita llamar la atención de sus clientes para que se vuelvan fieles a la empresa. Entonces, las organizaciones deberán adaptarse a las necesidades del cliente para así poder cumplir con ellas.

Entre los principales indicadores a evaluar durante la perspectiva de clientes se considera evaluar el nivel de satisfacción, evaluación de las devoluciones realizadas o bien el reporte de comentarios tanto negativos como positivos que han brindado los clientes.

**Perspectiva proceso interno.** Son aquellos procesos que van a permitir a la organización cumplir con la propuesta definida para sus clientes. La empresa debe determinar los procesos críticos para el cumplimiento correcto de la propuesta de valor, y por ende seleccionar cuales representan un mayor nivel de atracción para los clientes para ir mejorando constantemente y brindar un buen servicio. No obstante, es de igual importancia detectar los procesos que dificultan la gestión de tareas para cumplir con las metas establecidas.

Así, entre de los indicadores que se pueden considerar, se encuentra tiempo de respuesta a los clientes y optimización del servicio. Estos procesos son a nivel interno de la empresa.

**Perspectiva Aprendizaje y crecimiento.** Actualmente es más común ver cómo las empresas deciden tomar más en consideración a sus empleados, buscando la forma de encontrarse cómodos a través de un clima organizacional seguro, así como que posean todas las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es una de las perspectivas más enfocadas al factor humano y esto se debe a que el área administrativa de la organización vela porque su personal cuente con la capacitación y las herramientas necesarias para cumplir con sus tareas diarias para así poder brindar un servicio al cliente adecuado.

Se menciona la realización de las diversas capacitaciones en donde su personal pueda conocer el desarrollo de las nuevas tareas implementadas a nivel interno de la empresa y con ello

evacuar las dudas que se presenten para evitar confusión al momento en ser desarrolladas, de igual forma se debe buscar la manera en cómo se generan aspectos motivacionales y competitivos para los colaboradores.

Uno de los aspectos más relevantes de esta herramienta es cómo vincula características de la organización como la misión, visión y estrategias con las que se cuenta para entrelazarlas y, con ello, lograr establecer metas u objetivos a cumplir en el corto, mediano o largo plazo, a su vez, conlleva a desarrollar una relación de causa-efecto entre los diversos indicadores analizados. Portela (2004) hace referencia a cuatro relaciones causa-efecto donde se encuentran las finanzas-rentabilidad, cliente-satisfacción al cliente, procesos internos-calidad del producto, aprendiendo y creciendo-empleados. La relación causa-efecto se encuentra integrada por dichas perspectivas que conforman el cuadro de mando integral, que al encontrarse en estudio y desarrollo van a permitir la conformación de otra perspectiva.

Para el desarrollo del CMI, es necesario contar con una planeación estratégica previamente definida. Por lo que es necesario empezar a definir la misión y visión de la empresa que permita conocer cuál es el objetivo de la misma y el logro que se espera tener con el transcurso de los años. De esta forma, “El ejercicio de desarrollar un modelo de negocio obliga a la dirección no sólo a consensuar la estrategia, sino también a tener una visión conjunta de cómo llegar a ejecutar esa estrategia” (Davila, 1999, p.5).

Como se mencionó, el uso de las nuevas herramientas puede llegar a representar un beneficio en las empresas, sin embargo, es poco común observar las pequeñas empresas tengan desarrollado este tipo de instrumentos para ser utilizados en su compañía, situación contraria en las grandes empresas donde es más frecuente que se encuentren con diversos desarrollos para detectar anomalías o bien buscar nuevas opciones de mejora y crecimiento. Otro de los aspectos relevantes es tener en cuenta que la aplicación del CMI no va a ser igual en todas las empresas, puesto que este puede variar según el tipo de estrategia bajo la cual se está trabajando, siendo así, varía por el modelo de negocio, o bien el sector en donde se encuentre la organización.

### **2.2.14. El proceso administrativo**

El análisis del proceso administrativo comienza a tomar fuerza cuando Frederick W. Taylor elabora diversas ideas acerca de la Administración Científica asociándolo con las diversas tareas administrativas que son realizadas día tras día dentro de las empresas. Posteriormente, Henry Fayol da una propuesta inicial más fuerte acerca del proceso administrativo, considerando las aportaciones realizadas por Frederick W. Taylor, con lo que estos dos autores se convierten en los “padres” de la administración y, por ende, dan inicio y agregan valor al análisis administrativo.

Ahora, por medio del proceso administrativo se busca el manejo adecuado de las diversas tareas que se llevan a cabo día tras día en la organización, con el objetivo de encontrarse preparado ante las diversas adversidades que se puedan presentar, tal como lo plantea Cano (2017), “el proceso administrativo busca armonizar estos elementos; planeando acciones, organizando las tareas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas” (p.24).

Otra de las características en los procesos de las organizaciones es la realización de tareas con eficiencia, lo que hace referencia al uso adecuado de los recursos de la empresa considerando que dichos recursos abarcan al factor humano, tecnológico, financiero, entre algunos otros factores considerados para alcanzar los objetivos previamente establecidos. Además, se trata la eficacia, acá se refleja el logro de las metas y se muestran los resultados obtenidos.

**Etapas del proceso administrativo.** El correcto desarrollo del proceso administrativo se encuentra conformado por cuatro etapas claves, mismas que deben llevarse a cabo en la organización con la intención de cumplir con sus objetivos propuestos por medio del uso adecuado de los recursos.

**Planeación.** Es la etapa donde se inicia el proceso administrativo. En esta se define claramente la meta propuesta para el mejoramiento y crecimiento de la empresa. Cano (2017) indica que una vez establecida la meta se procede a definir los objetivos, las estrategias, actividades y los recursos necesarios para lograr alcanzar la meta. Es importante que se encuentre asociado a las políticas o valores con los que ya cuenta la empresa.

**Organización.** Durante esta etapa, el área administrativa debe seleccionar el personal a cargo de llevar a cabo la meta propuesta en la etapa anterior. Esta asignación se puede realizar individual o grupal, según se considere mejor para la tarea que se requiere. Mero-Vélez (2018) menciona algunos de los aspectos más relevantes a considerar durante la planeación como lo es la definición de actividades, el personal responsable para cada una de las actividades, asignación de funciones y jerarquías. Para el desarrollo del proceso de organización es relevante brindar al personal las herramientas necesarias para el desarrollo adecuado de las tareas y con ello evitar atrasos durante el proceso.

**Dirección.** La etapa de dirección consiste en guiar, influir y motivar a los colaboradores seleccionados para que las tareas necesarias sean llevadas a cabo y con ello poder alcanzar el objetivo propuesto. Henry Fayol, citado por Mero (2018), afirma que la principal misión de la dirección consiste en el funcionamiento del grupo de trabajo para obtener resultados positivos, brindando el mayor apoyo.

**Control.** Duque (2018) establece esta última etapa del proceso administrativo por medio de la que se enfoca en evaluar y medir el desarrollo de las actividades llevadas a cabo, es decir, es el proceso mediante el que se realiza la supervisión de las actividades con el fin de detectar errores que puedan afectar los resultados esperados, buscando actuar de manera oportuna y realizar las correcciones necesarias.

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Enfoque de investigación**

En primera instancia, es relevante comprender el significado de la investigación científica para tener así un mayor conocimiento de la manera en cómo se desarrolla, así mismo se debe de identificar los diversos enfoques en los que se divide para obtener las características de cada uno y con ello logra elegir el tipo de enfoque bajo el que se desarrolla la investigación en curso. Según Gómez (2006), una investigación no es únicamente un conjunto de pasos sistematizados que se deben cumplir al pie de la letra donde solo se requiere de una labor intelectual, sino que se necesita la recolección de datos oportunos, válidos y necesarios para analizar una hipótesis con el fin de desarrollar conclusiones certeras, tomando como base la información recabada.

Según la perspectiva de la investigación desarrollada puede ser clasificada como cualitativa, cuantitativa o mixta. En el caso del presente estudio se encuentra relacionado con un enfoque mixto, debido a las características que presenta en donde la información suministrada es de índole cualitativa como cuantitativa. Por lo tanto, a continuación, se mencionan cada uno de los enfoques de investigación existentes con sus respectivas características.

#### ***3.1.1. Enfoque cualitativo***

Este tipo de enfoque se caracteriza por considerar las percepciones propias del investigador, basadas muchas veces en sus propias experiencias, además, está orientado específicamente a datos descriptivos. Según López y Sandoval (s.f.), los métodos cualitativos de una investigación son inductivos, flexibles y holísticos, siendo este método de investigación el más humanista, considerando que hay una mayor sensibilidad del investigador hacia lo que él mismo puede generar en las personas o escenarios objeto de estudio. No obstante, un análisis cualitativo no es informal ni mucho menos superficial, de hecho, según Hernández *et al.* (2009), brinda tanto profundidad como contextualización sobre el entorno.

### ***3.1.2. Enfoque cuantitativo***

Está orientado hacia mediciones matemáticas, o bien de datos estadísticos. Sarduy (2007) menciona que en una investigación cuantitativa el estudio se centra en la recopilación, procesamiento e interpretación de datos con índole numérica, sin contar con ningún tipo de información adicional. Así, en el informe final estos datos están en total consonancia con las variables planteadas al inicio, mostrando una realidad específica sobre el objeto de estudio. Por su parte, según Bisquerra *et al.* (2010), el análisis cuantitativo permite validar hipótesis planteadas, a partir de un contexto específico y la calidad de la investigación va a depender en la manera en cómo se ejecute lo establecido en un inicio.

### ***3.1.3. Enfoque mixto***

Un enfoque mixto es un método compuesto entre las variables tanto cualitativas como cuantitativas. Según Cedeño (2012), este tipo de estudio permite una perspectiva más profunda del objeto de estudio, ya que se sustenta en las fortalezas de cada método y no en las debilidades, proporcionando datos sustanciosos por la diversidad de fuentes, contextos y ambientes analizados.

### ***3.1.4 Enfoque empleado para la presente propuesta***

La investigación desarrollada en el presente seminario se basa en un enfoque mixto mediante el que se recolectó información precisa acerca de la situación actual de Frutylac en áreas de finanzas, administrativa y operativa. Obtenida la información, se procedió a realizar un análisis de esta para conocer los beneficios y las problemáticas que se pueden originar con la implementación de un plan estratégico asociado a las diferentes observaciones encontradas durante el estudio.

### **3.2. Tipo de estudio**

En este apartado se hace una descripción de los diferentes tipos de estudio que existen, como también de los instrumentos de investigación que se utilizaron en esta investigación, para así explicar de una mejor forma cómo se desarrolló el trabajo.

#### **3.2.1. Descriptivo**

Según Morales (2012), una investigación descriptiva se puede entender como un diagnóstico, ya que consiste en describir las características específicas o diferenciadoras del objeto de estudio, es decir, su meta no se reduce únicamente a la recolección de datos. Además, el investigador no se considera solamente un tabulador, tiene funciones como recolectar, resumir, exponer y analizar cuidadosamente la información.

En otra instancia, según Arias (2012), en la investigación descriptiva se busca caracterizar un hecho, un fenómeno, un individuo o un grupo, con el objetivo de conocer su estructura y definir su comportamiento. Arias (2012) también afirma que la investigación descriptiva se clasifica en un estudio de la medición de variables independientes, cuyo fin es analizar de forma autónoma cada una, sin establecer relaciones entre ellas. En este tipo de estudio se carece de una hipótesis.

#### **3.2.2. Investigación correlacional**

Tiene como finalidad principal medir las variables para luego formular hipótesis y mediante la utilización de técnicas estadísticas establecer el nivel de correlación presente entre ellas.

En la presente investigación se buscó identificar las características propias de la empresa Frutylac, así como de las Mipymes del cantón de Pérez Zeledón, en otras palabras, se delimitó cuáles son sus problemáticas, falencias y fortalezas, para realizar un análisis de la magnitud o impacto que puede tener en dicha organización la implementación de una estrategia empresarial.

De igual forma, se indaga sobre los temas relacionados con la ejecución de un plan estratégico para definir y poner en marcha una estrategia empresarial eficiente para la compañía Frutylac.

### **3.2.3. Explicativo**

Según Campos y Mora (1999), este tipo de estudio es el más estructurado y está orientado a esclarecer la causa que origina un fenómeno, dicho de otra forma, define porqué existe una correlación entre dos o más variables. En el caso de las Mipymes, se pretende identificar cuáles son las razones por las que estas empresas en su mayoría carecen de una estrategia empresarial y porque un porcentaje tan alto de estas organizaciones fracasan a los pocos años de haber iniciado operaciones.

También, se busca establecer la relación entre la planeación y la ejecución de un plan estratégico respecto al logro de los objetivos de la compañía, determinando por qué las Mipymes al instante de definir sus objetivos lo hacen únicamente al corto plazo sin considerar las consecuencias de esta práctica.

La propuesta de estrategia empresarial para Frutylac se caracteriza por poseer un tipo de estudio descriptivo, tomando en consideración que se buscó realizar un diagnóstico del entorno y de los procesos internos de Frutylac, en donde, primeramente, se realizó la recolección de la información básica de la empresa con el objetivo que permita describir la manera de cómo se desempeña en su entorno. Posterior a esto, se procedió a unificar esta información y se realizó un análisis de las mismas para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en el estudio.

### **3.3. Fuentes de investigación**

Para la presente investigación es de importancia adquirir información veraz y confiable que permita validar al estudio en cuestión, para ello, es importante tener definidas las fuentes de información a las que se acceden para cumplir con dicho objetivo.

### ***3.3.1 Fuentes primarias***

Como parte de las fuentes de información, se logró acceder a fuentes primarias, como bien lo define Malhotra (2016), las fuentes primarias son datos que se recolectan por medio de los investigadores a cargo del estudio con el fin de abordar de manera más eficiente el problema de investigación (p. 65).

La fuente primaria que se utilizó es por medio de una entrevista abierta estructurada aplicada a la administradora y dueña de la empresa Frutylac, con el objetivo de conocer la historia de la organización y el manejo de la empresa, trabajadores, productos, estrategias de mercado entre algunos otros aspectos relevantes que son de importancia para conocer y familiarizarse con la compañía.

### ***3.3.2 Fuentes secundarias***

Se cuentan con las fuentes secundarias que son los datos obtenidos por medio de investigaciones previas al tema de estudio, pero con fines distintos a la investigación presente “datos reunidos para una finalidad diferente al problema en cuestión” (Malhotra, 2016, p. 65). No obstante, aportan información valiosa que permite orientar el desarrollo del estudio.

Como parte de las fuentes secundarias, se cuenta con la información obtenida a través de estudios realizados por parte del MEIC e INEC acerca del desarrollo de las pymes durante los últimos años, libros electrónicos, tesis de grado de las diferentes Universidades Estatales del país, documentos en la base de datos de la Universidad Nacional, entre algunos otros sitios que brindaron recursos e información relacionada al tema de investigación.

## **3.4. Instrumentos de investigación**

Después de haber definido el enfoque a utilizar y el tipo de investigación que se desarrolla, es importante determinar cuáles son las técnicas por implementar para recolectar la información necesaria. Según Rojas (2011), un instrumento de investigación es un proceso técnico, orientado comúnmente no solo a la recolección, sino también a la transformación de

información, necesaria para brindar soluciones a un problema establecido. Los instrumentos utilizados en cualquier estudio dependen del método de la investigación, es decir, si esta es cualitativa, cuantitativa o mixta.

### **3.4.1. Análisis documental**

En este tipo de técnica se realiza un proceso de revisión de documentos, permitiéndole al investigador recopilar datos para presentar resultados y conclusiones sobre el estudio desarrollado. En un análisis documental las fuentes consultadas deben ser primarias y principales, así, uno de los mayores beneficios de este tipo de estudio, es que permite hacer proyecciones futuras, analizando el comportamiento del objeto de investigación a través de los años. Además, los documentos consultados pueden ser audiovisuales, electrónicos, en papel (Arias, 2021).

En la investigación se analizaron estudios realizados por instituciones como el MEIC, PROCOMER y el CNP, que desarrollaron diagnósticos empresariales y recomendaciones de mejora. También, se revisaron los estados financieros de Frutylac para determinar la situación actual de la compañía.

### **3.4.2. Entrevista**

Según Arias (2021), esta técnica tiene un enfoque cualitativo y busca obtener información sobre las ideas, valoraciones, u opiniones del entrevistado. Asimismo, el entrevistador debe exponer sus sentimientos y percepciones con respecto al problema planteado. La información recolectada por este método puede ser intrínseca o extrínseca, por ello, los participantes de la entrevista pueden cambiar el rumbo de esta, dependiendo de las preguntas y respuestas obtenidas. La técnica utilizada para recolectar la información es la de *Focus Group*, es decir, no se aplicó una entrevista individual, sino, más bien, se abrió un espacio en el que tanto la administradora de la empresa como su dueña pueden dar sus puntos de vista sobre las preguntas planteadas.

### **3.4.3. Observación no participante**

Esta técnica permite que el investigador pueda visualizar los procesos realizados en una empresa sin que el desempeño de los colaboradores de la compañía se vea afectado o influenciado. Con la observación no participante se visualiza el comportamiento que tienen las personas en una organización respecto a variables, tales como: el clima laboral o el nivel de satisfacción de los trabajadores con algún producto o situación específica (Arias, 2021). En el caso de la investigación realizada en Frutylac se utilizó el método de observación indirecta, puesto que el estudio partió del análisis de trabajos de investigación anteriores, documentos gráficos como estados financieros y consultas directas a la administradora y dueña de la compañía.

### **3.5. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de variables**

En este apartado conceptualizan las variables que conforman la investigación. Asimismo, se identifica la operacionalización a través de los indicadores e instrumentos a utilizar para facilitar la recolección de información, para posteriormente analizarla. Además, se indica la forma como se va a evaluar cada una de estas variables.

#### ***3.5.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable Diagnóstico empresarial***

Portugal (2017) considera el estudio empresarial como una evaluación minuciosa, permitiendo conocer la situación actual de la empresa con el objetivo de detectar adversidades que se estén presentando y con ello facilitar la toma de decisiones en la organización para alcanzar las metas establecidas.

Se realizó un análisis de las áreas de la empresa. La operacionalización de esta variable fue a través de la medición de la gestión operativa, administrativa y financiera que desarrolla Frutylac.

Esta variable se instrumentaliza por medio de una entrevista a las fuentes primarias, aplicada a la administradora y dueña de la compañía Frutylac (véase apéndice A). También, se

recolecta información gracias al análisis documental de estados financieros, antecedentes y diagnósticos de la empresa, facilitados por la gerencia.

### ***3.5.2. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable Análisis FODA***

Herramienta utilizada para conocer cómo se encuentra la empresa a nivel interno y con ello evaluar cuáles son sus fortalezas y debilidades. Asimismo, busca conocer el ambiente externo para evaluar sus oportunidades y amenazas ante el mercado (Lazzari, 2006).

La operacionalización del análisis FODA se desarrolló mediante la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Frutylac. (véase apéndice B).

La variable FODA se instrumentalizó gracias al taller realizado, en el que se utilizó una matriz donde la administradora y dueña de la empresa identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Frutylac.

### ***3.5.3. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable Análisis PESTEL***

De acuerdo con Alvarado (2015), el análisis PESTEL es una herramienta implementada para estudiar y conocer el impacto que tienen los factores macroeconómicos a nivel interno de la empresa.

El análisis PESTEL se operacionaliza por medio de una matriz que resume los factores que influyen en la empresa (véase apéndice c).

Esta variable fue instrumentalizada por medio de fuentes secundarias como tesis, libros y revistas, que facilitaron la elaboración del instrumento presentado a la gerencia.

### ***3.5.4. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable, herramientas de planeación***

Son los instrumentos utilizados por los administradores de las empresas que les permite tener un panorama más amplio acerca de la situación actual y por lo tanto les va a facilitar el proceso de previsión, organización, coordinación y control de la organización (González y Rodríguez, 2019).

La operacionalización de la variable se llevó a cabo a través de la generación de un Cuadro de Mando Integral o BSC y el Mapa Estratégico, que facilitaron la planeación y ejecución de las estrategias de cada perspectiva.

La instrumentalización de esta variable se hizo por medio del análisis documental de las principales fuentes bibliográficas y el taller participativo, en el que mediante una lista de indicadores (véase Apéndice D) la administradora y la dueña de la empresa identificaron los diversos factores que pueden influir de manera positiva o negativa en Frutylac, tomando como referencia el tipo de empresa y sector al que pertenece.

### ***3.5.5. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable, estrategias competitivas***

Herrero (2018), referenciando a (Porter), define las estrategias competitivas como las acciones o medidas que debe ejecutar la empresa con el objetivo de posicionarse en el mercado.

Esta variable es operacionalizada por medio de la caracterización de costos globales, identificación de las estrategias para la diferenciación respecto a la competencia, el estudio de la cadena de valor, posicionamiento estratégico de la empresa y la identificación de las causas de costos.

Asimismo, se instrumentalizó por medio de las fuentes primarias y secundarias como lo son tesis, libros, revistas, entre otros documentos de dicha clasificación, donde se logró adquirir

información acerca de las estrategias que más se adapten al estilo de empresa del estudio que son las pymes.

### ***3.5.6. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable costos***

Autores como Rojas (2007) y Sánchez (2009) definen los costos como el valor en unidades monetarias por medio del cual se busca adquirir un bien o servicio en el mercado. Esta variable se instrumentalizó mediante la recolección de información de las fuentes primarias y secundarias con las que cuenta el estudio. Además, se recolectó información precisa a través del cuestionario establecido.

Esta variable se operacionalizó mediante un análisis de los siguientes indicadores: flujo de cajas, costos fijos, variables y de producción, los cuales permiten identificar cómo se encuentra actualmente la empresa con respecto a los costos.

Además, gracias al análisis documental se conocieron los estados financieros y se desarrolló un estudio del sistema de control de costos que conforma el modelo de análisis y que pueden influir de manera positiva o negativa, tomando como referencia el tipo de empresa y sector al que pertenece la empresa (véanse los apéndices E, F, G y H).

### ***3.5.7. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable, ingresos y rentabilidad***

Los ingresos son las ganancias que obtienen las empresas por la venta de un producto o prestación de un servicio, Asimismo, la rentabilidad es considerada como la capacidad que poseen las empresas para valorar sus recursos y obtener ganancias de ellos.

La variable de ingresos y rentabilidad se operacionalizó por medio de un análisis de los estados financieros que permitió la medición de los siguientes indicadores: margen de utilidad, margen neto de utilidad, ventas, tasa de crecimiento o decrecimiento y gastos.

Ambas variables fueron evaluadas por medio de la recolección de información de las fuentes primarias y secundarias. Por su parte, se recolectó información precisa a través de

observación directa y un análisis financiero (véanse los apéndices E, F, G y H) donde se evaluaron los estados financieros.

### ***3.5.8. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable, procesos administrativos***

Se encuentra conformado por los procesos de planeación, organización, dirección y control, que deben llevarse por parte del área administrativa de la organización. Se le conoce como proceso administrativo porque, según Blandez Ricalde (2014), “sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar, se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades por último se verifica el cumplimiento de objetivos” (p.5).

Los indicadores que se consideran para medir la variable de los procesos administrativos son: manuales de procedimientos, políticas de la empresa, métricas para evaluar la gestión de la empresa y el desempeño de los colaboradores.

Mediante observación directa y un taller participativo (véase apéndice 1) se desarrolló un estudio de los diversos factores administrativos que conforman el modelo de análisis y que pueden influir de manera positiva o negativa, tomando como referencia el tipo de empresa y sector al que pertenece la empresa.

### ***3.5.9. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable, procesos operativos***

La definición de los procesos operativos implica identificar y describir las actividades y pasos necesarios para llevar a cabo las operaciones diarias de la empresa. Se identifican las áreas funcionales principales de la organización como producción, calidad, ventas, logística, administración. Para cada área funcional, se identificaron los procesos operativos clave que se llevan a cabo, además de los roles y responsabilidades del personal a cargo.

Ahora, mediante la observación directa y el taller participativo (véase Apéndice 1) se desarrolló un estudio de los diversos factores operativos que conforman el modelo de análisis y que pueden influir de manera positiva o negativa, tomando como referencia el tipo de empresa y sector al que pertenece.

Los procesos operativos fueron operacionalizados por medio de la medición del tiempo de producción, cantidad producida, número de fallos e interrupciones forzadas, control de pedidos y cantidad de inventario en *stock*.

Para esta variable se realizó mediante observación directa y un taller participativo se desarrollará un estudio de los diversos factores de procesos operativos.

### **Cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral “es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y comportamientos estratégicamente alineados” (Badani, 2009, p.11). Para llevar a cabo el desarrollo de esta herramienta, fue de importancia desarrollar cuatro principales perspectivas fundamentales, autores como Da Silva, Pastor y Pastor (2014) y Badani (2009) hacen referencia a las perspectivas mencionadas.

#### ***3.5.10. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable, perspectiva aprendizaje y crecimiento***

Se caracteriza por la facilidad que posee la empresa para adquirir conocimientos y habilidades con base en las experiencias vividas, buscando así alternativas de mejora y crecimiento para la empresa. Silva, Pastor y Pastor (2014) catalogan dicha perspectiva como una oportunidad para realizar innovaciones en la organización y así poder obtener el crecimiento esperado.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se operacionaliza a través de una evaluación de la formación del personal y capacitación del capital humano, capital información y capital organizacional a través de un taller con la gerencia general y administrativa (véase apéndice D).

Además, se realizó un análisis documental de las principales fuentes bibliográficas que permitió valorar y evaluar las perspectivas de aprendizaje y crecimiento que influyen en la empresa, con la finalidad de informar a la administración sobre las variables encontradas, que pueden repercutir de manera positiva o negativa en la compañía.

### ***3.5.11. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable, perspectiva Procesos internos***

Consiste en el estudio interno de la empresa para identificar cuáles son aquellos procesos que presentan deficiencias. No obstante, a nivel externo representan una gran relevancia para los clientes. El objetivo fue identificar los procesos para realizar correcciones, logrando satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y, a su vez, los rendimientos financieros de la empresa.

La operacionalización de la variable de la perspectiva de los procesos internos se encuentra enfocada bajo indicadores de calidad del producto, eficiencia en tiempos de entrega, rentabilidad de los procesos, tiempo de espera ante interrupciones forzadas.

Además, se realizó un análisis documental de las principales fuentes bibliográficas que permitieron valorar y evaluar las perspectivas de procesos internos que influyen en la empresa, con la finalidad de informar a la administración sobre las variables encontradas que pueden repercutir de manera positiva o negativa en la compañía (Véase apéndice D).

### ***3.5.12. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable, perspectiva clientes***

Busca establecer objetivos e indicadores característicos del mercado en los que la empresa se desarrolla o bien busca incorporarse.

Con ello, la perspectiva de clientes se operacionaliza por medio de investigación de fuentes primarias, siendo los indicadores la satisfacción de los clientes la que se midió a través de la cantidad de incidencias y quejas, la fidelización clientes y medición de rentabilidad por cliente. Esto a través del análisis de fuentes primarias (véase apéndice D, E, F, H).

Por su parte, se realizó un análisis documental de las principales fuentes bibliográficas que permitieron valorar y evaluar las perspectivas de los clientes que influyen en la empresa con la finalidad de informar a la administración sobre las variables encontradas que pueden repercutir de manera positiva o negativa en la compañía

### ***3.5.13. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable, perspectiva financiera***

Se complementa de las tres perspectivas anteriores, buscando demostrar así qué tan efectivas han sido las otras. Esto porque se trata de una reacción de causa-efecto en la que al final se busca evaluar que el éxito de las anteriores se refleje en la parte financiera de la empresa.

La operacionalización de la perspectiva de finanzas se hizo por medio de la evaluación de la liquidez, el endeudamiento, la rotación de activos y la rentabilidad de la organización.

Esta variable se instrumentalizó por medio las fuentes primarias y secundarias que permitieron la adquisición y conocimiento del manejo y desarrollo de la herramienta, así como sus diversos indicadores. A su vez, se implementó la información por medio de las fuentes primarias una vez que se aplicó el diagnóstico empresarial y se realizó el análisis financiero (véanse los apéndices D, F, G, H).

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **4.1. Diagnóstico de la empresa Frutylac en el área administrativa operativa y financiera**

Toda organización que implemente una estrategia empresarial debe aplicar un diagnóstico de negocio con el fin de identificar cuál es la situación actual de la empresa. En el siguiente apartado se presenta un análisis de la compañía Frutylac, como también de su entorno a partir de las herramientas de planeación estratégica FODA y PESTEL, facultando a la gerencia para la toma de decisiones estratégicas respecto a sus operaciones, finanzas, *marketing*, recursos humanos y administración.

##### **4.1.1. Análisis PESTEL de la empresa Frutylac**

El análisis PESTEL obedece al estudio de los factores externos que afectan la organización. Se analizan factores de índole político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

**Análisis político.** En un análisis PESTEL se estudian, en primer lugar, las variables políticas que influyen en la empresa. En este sentido, se consideran las políticas del país donde opera la empresa, la estabilidad gubernamental y los cambios en los acuerdos internacionales.

**Cambios y reformas Ley Orgánica del Consejo Nacional de Producción.** Frutylac abastece las instituciones del Estado a través del PAI, el 60 % de su producción se le vende al CNP, por lo que en la actualidad es su principal cliente. Por lo anterior, todos los cambios políticos de esta institución, reformas en su ley, o bien cambios en sus programas pueden acarrear consecuencias para la organización.

Aunque el Estado contaba con recursos para adquirir los suministros alimenticios requeridos; la regla fiscal los limitaba. Ante esta situación, Frutylac puede verse afectada, puesto que, al reducir la proveeduría en las instituciones públicas, las ventas pueden caer considerablemente.

**Reforma fiscal.** La reforma fiscal busca aumentar los ingresos del gobierno mediante la recaudación de impuestos para financiar programas y servicios públicos. De igual manera, busca reducir el gasto corriente (reformas salariales, pluses, el régimen de pensiones entre otros). El aumento en la carga tributaria puede afectar la rentabilidad y competitividad de la empresa especialmente si surgen nuevos impuestos a las actividades empresariales que antes no estaban gravadas.

Además, la reforma fiscal puede provocar cambios en los incentivos fiscales y los beneficios de las PYMES como Frutylac; lo que puede afectar sus decisiones de inversión y gastos. Asimismo, la reforma fiscal puede tener implicaciones en el entorno empresarial en general si se perciben las políticas fiscales del gobierno como excesivas o impredecibles provocando la pérdida de confianza empresarial y atentando directamente contra la supervivencia de la empresa.

**Análisis económico.** A continuación, se explican los factores relacionados al entorno económico que afectan o influyen actualmente en Frutylac.

**Crisis económica por la pandemia del COVID-19.** Cuando la pandemia por COVID-19 se encontraba en su máximo apogeo, Frutylac, al igual que otras empresas, experimentó una disminución de la demanda de sus productos por las medidas que se tomaron para frenar la propagación del virus, como lo fue el cierre de muchas instituciones del Estado por un largo periodo de tiempo, provocando que por varios meses estas instituciones no necesitaran de proveeduría de alimentos. Incluso, en la actualidad, algunas de las instituciones no se han reincorporado en su totalidad a las oficinas, sino que trabajan desde la casa.

**Inflación.** La inflación es un factor crítico para Frutylac, ya que tiene implicaciones directas en la rentabilidad y su éxito. La inflación implica una subida sostenida del nivel general de precios y una caída correspondiente del poder adquisitivo de la moneda. También, representa un impacto significativo en la capacidad de las empresas para mantener sus costos y sus márgenes de beneficio.

**Tipo de cambio del dólar.** Entre los insumos que requiere la empresa para la elaboración de sus productos, estos se compran en dólares, principalmente la fruta. A pesar de que el precio del dólar respecto al colón ha mantenido una tendencia a la baja en los últimos meses, para junio del 2022 la compra se ubicaba en 691,20 colones y la venta en 698,44 colones. Esto se considera como factor económico, ya que su fluctuación podría aumentar los costos de producción si se revierte la tendencia actual, pues implica un aumento de los insumos y materias primas.

**Aumento de los combustibles.** La empresa utiliza vehículos convencionales que requieren de combustibles fósiles para su funcionamiento. Estos son utilizados para la distribución de los productos y traslado de insumos. A corto plazo, la empresa busca expandirse lo que implica una mayor distribución en diferentes partes del país y, por ende, un mayor consumo de combustible. A pesar de que en los últimos meses el precio se ha mantenido, se debe considerar, ya que a futuro pueden aumentar a raíz de las tensiones geopolíticas, fluctuaciones del mercado, tipo de cambio y pandemias.

**Déficit fiscal.** El déficit fiscal es una preocupación importante que debe tenerse en cuenta en el análisis PESTEL de Frutylac. En primer lugar, un alto déficit fiscal puede llevar a un aumento en las tasas de interés y la inflación. Esto puede tener un impacto negativo en el costo de los préstamos y en la capacidad de la empresa de financiarse. Además, un alto déficit fiscal puede llevar a una reducción en la inversión pública, lo que puede tener un impacto negativo en la economía en general y en la capacidad de crecimiento de Frutylac.

**Análisis Social.** *A continuación, mediante un análisis de los principales factores sociales se detallan los datos y variables que pueden incidir en la empresa Frutylac.*

**Demografía.** Según un informe del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN, 2021), demográficamente, en Costa Rica, la población está envejeciendo, lo que implica un cambio en las necesidades de la población, debido a que las características sociales, económicas y culturales están vinculadas a la edad de las personas. De acuerdo con proyecciones del INEC (2018), para el 2025, la edad promedio será de 34,4 años,

convirtiendo a Costa Rica en un país con una economía envejecida. Esta situación incide directamente en Frutylac, considerando actualmente que el consumidor final de los productos son jóvenes porque los clientes son mayoritariamente escuelas.

**Pobreza.** Según datos del INEC (2022), en Costa Rica, 1.187.495 de personas viven en pobreza, lo que corresponde a un 23 % de la población total. De estas personas, un 16,70 % viven en pobreza no extrema y el otro 6,40 % vive bajo pobreza extrema, siendo las zonas rurales las más afectadas. En cuanto a los niveles de pobreza, según las regiones de planificación, la Región Brunca es la más afectada, ya que un 34 % de su población vive en pobreza y más del 10 % de esas personas viven bajo pobreza extrema. La Región Central es la que presenta un menor índice de habitantes pobres, además, presenta el dato con mayor cantidad de personas no pobres, correspondiente a un 81,90 % (INEC, 2022).

La pobreza afecta a una gran cantidad de personas en Costa Rica, pero la Región Brunca y las zonas rurales son las más afectadas por este fenómeno, factor que debe considerar la empresa Frutylac, puesto que está ubicada en la región y zona más vulnerable. La pobreza se relaciona principalmente con la falta de recursos y oportunidades económicas, educativas, laborales y de acceso a servicios básicos como la salud, además, limita el poder adquisitivo de los consumidores y reduce la demanda de ciertos productos y servicios.

**Desempleo en Costa Rica.** De acuerdo con la encuesta continua del INEC (2023), para el trimestre móvil de noviembre y diciembre del 2022 y enero del 2023, se estimó que la población desempleada es de 287.000 personas, de las cuales 139.000 eran hombres y 148.000 eran mujeres. El desempleo afecta de manera directa a Frutylac, ya que disminuye la demanda de productos a falta de fuentes de ingresos fijos y estabilidad financiera por parte de la población consumidora y los clientes potenciales.

**Ubicación.** Para Frutylac, la ubicación es un factor importante para tener en cuenta, debido a que las pocas fuentes de empleo que existen en la zona, prácticamente no hay trabajadores calificados. De igual forma, es bastante difícil encontrar personas que estén

dispuestos a movilizarse a vivir en las cercanías de la empresa, debido a la lejanía del lugar y que, al ser una zona rural, hay un menor acceso a sistemas de educación y de salud de calidad. Asimismo, la empresa no está ubicada en una zona estratégica que favorezca la competencia y el acceso al mercado, lo que podría incrementar los costos y la logística para entrega de los productos.

**Análisis Tecnológico.** A continuación, se mencionan factores tecnológicos importantes que pueden incidir en la eficiencia de la producción de la empresa.

**Las redes sociales.** Actualmente se habla de las redes sociales como un medio de difusión, ya que estas involucran los medios convencionales y los espacios virtuales que han tomado fuerza en las últimas décadas, lo que ha generado que las empresas se vean en la necesidad de interactuar con sus clientes por medio de las redes sociales, permitiendo así una mayor interacción con los clientes, proveedores y público en general, facilitando, además, los intercambios comerciales (Herrera, 2012). Por estas razones, las empresas que no se adaptan a estos cambios o evoluciones empiezan a perder nichos de mercado importantes. En el caso de la empresa Frutylac, sus redes sociales y página web, están desactualizadas desde hace varios años, por lo que en estos espacios virtuales que tienen a disposición del público no hay información actualizada de los productos ofrecidos ni de sus características, precios o formas de compra.

**Canales de distribución digitales.** En Costa Rica, un 48,8 % de los consumidores realiza sus compras utilizando un medio electrónico, siendo el celular el más utilizado. Así, los principales productos adquiridos por medio de estas plataformas son alimentos preparados y la mayoría de los compradores en línea pagan por adelantado. Además, un 68,8 % de las personas que compran por medio de internet se enteran de la publicidad por medio de las redes sociales y un 77,2 % revisa las calificaciones del comerciante antes de realizar un pedido (MEIC, 2022). Frutylac no tiene habilitado ningún medio digital que permita que los pedidos o las compras se hagan de manera virtual, generando de este modo una desventaja competitiva en comparación con otras empresas que comercian en el mismo mercado.

**Factores ecológicos.** *Frutylac es una empresa que por sus funciones debe considerar los aspectos que pueden influir de manera directa e indirecta en el ambiente. Por consiguiente, es de importancia que tomen en cuenta los siguientes aspectos:*

**Reciclaje.** Con el transcurso del tiempo se ha observado que el reciclaje es uno de los puntos clave que se deben considerar en toda empresa, debido a la gran cantidad de desechos generados a causa de los procesos operativos y productivos que se llevan a cabo. El reciclaje busca principalmente el bienestar ambiental reduciendo la cantidad de basura generada y un manejo adecuado a de los residuos.

Para cumplir este objetivo es importante que se desarrolle un plan de acción que permita llevar un mayor control de los desechos sólidos, en donde se pueda realizar la separación adecuada de plásticos, latas, papel, cartón, vidrio, material peligroso, residuos orgánicos y otros para que posteriormente puedan ser desechados de manera correcta e incluso algunos de estos desechos puedan ser reutilizados. Dentro de este proceso se consideran las 3 R del reciclaje:

Reducir.

Reutilizar.

Reciclar.

**Manejo desechos orgánicos.** Los desechos orgánicos son materiales como residuos de comida en mal estado o no consumida, residuos de jardinería, entre otros. A pesar de que pareciera que estos desechos son inofensivos pueden llegar a afectar de manera considerable al medio ambiente, ya que, si no se realiza un manejo adecuado de estos, pueden generar altos niveles de dióxido de carbono y gases que en el largo plazo pueden representar un peligro para el ambiente.

En el caso de Frutylac, una forma de darle un adecuado uso a los desechos y residuos es por medio del compostaje con el propósito de crear un fertilizante orgánico de manera artesanal

que enriquezca los cultivos de árboles frutales con que dispone la compañía, además las cáscaras y otros residuos orgánicos que se generan por la producción de pulpas, pueden ser funcionales para la alimentación del ganado lechero, ayudando de este modo a la preservación del ambiente, así como al cumplimiento de la ley vigente sobre el manejo de los desechos. Cabe recalcar que la empresa cuenta con un método de manejo de desechos orgánicos bien definido.

**Uso del plástico.** En Costa Rica se creó la Ley N.º 9786 para combatir la contaminación por el uso de plástico y proteger el ambiente, misma que en el artículo 1 recomienda “la sustitución y eliminación de la contaminación por plástico de un solo uso, así como las iniciativas de reconversión productiva, de conservación, uso sostenible e investigación para la sustitución, reducción y eliminación del plástico de un solo uso” (Sistema Costarricense de Información jurídica, 2019).

Frutylac hace uso de plástico para empaclar su producto final y ser distribuido a los consumidores, por lo que resulta ideal que las botellas en donde son presentadas las diversas pulpas frutales se puedan reutilizar. Para ello, se recomienda que la empresa utilice plástico a base de PET o PETE (Tereftalato de Polietileno) utilizados frecuentemente para aquellos productos relacionados con la alimentación, ya que estos materiales poseen la cualidad de poder ser reutilizados.

Del mismo modo, los quesos producidos son empacados al vacío y para ello se requiere contar con bolsas gofradas especiales que permiten una mayor duración de los alimentos, las cuales tienen un aproximado de 180 días para degradarse, es decir, un menor tiempo que el plástico común que se utiliza para empaclar algunas otras comidas, que, si bien es cierto, puede ser utilizado para el empaque de los quesos, no va a cumplir con la misma función y va a provocar una mayor contaminación al ambiente.

**Responsabilidad Social.** Existe un modelo de evaluación, seguimiento y rendición de cuentas para que haya una correcta implementación de la Política de Responsabilidad Social, en el que de forma periódica cada año el Consejo Asesor Mixto de Responsabilidad Social brinda

un informe de rendición de cuentas. Adicionalmente, cada dos años se lleva a cabo una revisión de la Estrategia Nacional a fin de actualizar temáticas, objetivos y metas de cumplimiento según evolucione la Responsabilidad Social en Costa Rica y a nivel Internacional (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2017).

Para Frutylac, la Responsabilidad Social debe ser un eje central, no solo por la implicancia que ello tiene en el ambiente y por un tema de ética, sino, también, como una estrategia organizacional, debido a los beneficios sociales y económicos que se pueden generar para la compañía.

**Carbono Neutral.** Para obtener el reconocimiento de carbono reducción, la organización solicitante debe elaborar un inventario de GEI, gestionar y cuantificar acciones de reducción de emisiones de GEI que estén asociadas con las fuentes de emisión de la organización participante, verificar su inventario de GEI y sus reducciones asociadas con un OVV acreditado por el Ente Costarricense de Acreditación (ECA) en el subsector al que pertenece la organización, además también deberá descargar el formulario DCC-PP-FO-01 y completarlo para participar en el Programa (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2018).

En el caso de la empresa Frutylac, la implementación de un programa de carbono neutral implica una reducción en los costos operativos, un mejor manejo de los residuos, fidelización y confianza de los clientes.

**Análisis legal.** En el siguiente análisis se identifican y detallan las legislaciones vigentes en el país relacionadas con la naturaleza de la actividad económica de Frutylac.

**Norma ISO 22000.** Para los aspectos legales que debe cumplir una empresa al momento de exportar su producto es asegurarse de que el mismo cumpla con la ISO 22000, que cumple con el objetivo de demostrar la capacidad de “controlar peligros y lograr productos inocuos que satisfagan al cliente y cumplan exigencias legales, así como planificar, diseñar, implementar,

operar, mantener y actualizar el sistema de gestión de seguridad alimentaria demostrando que el alimento es seguro para el consumidor” Kleeberg-Hidalgo (2007).

Uno de los principales beneficios que ofrece la Norma ISO-22000 es permitir que los productores locales o pequeñas empresas puedan ingresar a mercados a través de grandes cadenas internacionales así mismo brinda mayor confiabilidad ante los consumidores

***Política Nacional de Inocuidad de los Alimentos.*** Esta política busca asegurar la salud y el bienestar de la población, además, la inocuidad garantiza el desarrollo sostenible del país. De igual forma, si las empresas esperan un mejoramiento de la competitividad y posible acceso a los mercados internacionales requieren de un cumplimiento estricto de las medidas sanitarias, fitosanitarias y de inocuidad.

#### ***4.1.2. Análisis FODA de la empresa Frutylac***

Con el fin de tener un panorama más competente sobre la condición en la que se encuentra la empresa Frutylac se realiza un análisis FODA. Mediante esta técnica de planeación estratégica se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. En las tablas 6, 7 y 8, respectivamente, se resumen los factores externos e internos que se identificaron en las áreas administrativa, operativa y financ

**Tabla 5***Análisis FODA Área Administrativa*

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
F1. Cuentan con un plan de políticas de compras.	O1. Asesoría técnica de las instituciones del estado, tales como MEIC, PROCOMER, MAG, INA, entre otras.	D1. No cuentan con un manual de puestos, principalmente de los puestos administrativos.	
F2. Manejan un programa de capacitación y formación del personal de nuevo ingreso.	O2. Desarrollar nuevos productos, según las necesidades y demanda del mercado.	D2. Ausencia de investigación y estudios de mercado para incursionar en nuevos nichos (no hace uso de recursos, PROCOMER tiene dónde solicitar la información acerca de estudios).	A1. Cambio en las tendencias de consumo.
F3. Se cuenta con un sistema de gestión de innovación diseñado por los funcionarios de La Cámara de Industria (no está en práctica).	O3. Redes sociales como, Facebook, Instagram, YouTube, entre otras.	D3. Deficiencias en la planificación de labores diarias de la administración y carencia de planificación estratégica.	

**Tabla 6***Análisis FODA Área Operativa*

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
F1. Sistema de control de fallas e interrupciones forzadas a través del reporte de incidencias y errores operativos	O1. Disponibilidad leche de calidad (proveedor de la zona).	D1. Falta de control de inventarios de materias primas, insumos y producto terminado (mejora en los productos terminados). Insumos	A1. Tecnologías de información innovadoras
F2. Sistema de control de tiempo de producción	O2. Proveedores de materia prima cercanos.	D2. Baja capacidad operativa (congelador y enfriador) (no se puede almacenar frutas que no son de temporada)	A2. Escasez de materia prima (frutas: maracuyá y guanábana, fresa y mora leche).
F3. Sistema control de calidad de materias primas	O3. Auditorias del CNP que identifican posibles áreas de mejora.	D3. No hay un gestor de control de calidad	A3. Aumento en las exigencias de certificaciones para poder exportar
F4. Infraestructura propia		D4. Equipos obsoletos	
F5. Manual de procesos.		D5. Deficiencia en Infraestructura	

**Tabla 7***Análisis FODA Área Financiera*

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
F1. La propiedad donde se ubica la plata cuenta con un área de gran tamaño.	O1. Acceder a fuentes de financiamiento de bajo costo como lo son los fondos de Banca para el Desarrollo. Así mismo aprovechar los fondos no reembolsables.	D1. No se tiene un control estricto de los costos y gastos (descontrol).	A1. Plazos largos para el pago de facturas por parte del CNP.
F3. Diversificación de productos, tanto los derivados de leche como de pulpas de frutas.	O2. Generar alianzas estratégicas con productores y empresarios de la zona.	D2. No se realiza planeación financiera ni se cuenta con un presupuesto.	A2. Rigidez en las condiciones de las entidades financieras para acceder a fuentes de financiamiento.
	O3. Explotar la plataforma del CICOP.	D3. Incapacidad para interpretar información financiera y anticipar problemas. D4. No cuentan con un sistema contable.	A3. Tipo de cambio.

### 4.1.3. Resumen del diagnóstico empresarial de Frutylac

Con el propósito de abordar y brindar soluciones a las problemáticas encontradas, se aplica la técnica de (Maxi-Maxi, Mini-Maxi, Maxi-Mini, Mini-Mini), en la que mediante un cruce de los factores externos e internos identificados en el análisis FODA, se diseñan estrategias con el propósito de optimizar las fortalezas, maximizar las oportunidades, minimizar las debilidades y neutralizar las amenazas. En el siguiente apartado se presenta la matriz con las estrategias planteadas.

**Tabla 8**

#### *Resumen Administrativo*

Estrategias (FO): MAXI-MAXI	Estrategias (DO): MINI-MAXI
<p>F1-F2-01. Analizar y poner en práctica las estrategias técnicas propuestas por instituciones como el MEIC, PROCOMER, MAG, INA, para mejorar los puntos débiles y fortalecer el plan de políticas de compra y el programa de capacitación y formación del personal.</p>	<p>D1-O1. Elaborar un manual de puestos administrativo óptimo en donde se identifiquen las tareas principales del área para gestionar un sistema de toma de decisiones eficiente.</p>
<p>F3-O2. Evaluar y poner en práctica el sistema de gestión de innovación para la creación de nuevos productos, según las necesidades del mercado.</p>	<p>D3-D4-O1. Planificar semanalmente tareas diarias en el área administrativa con el fin de que al menos dos veces por semana se pueda salir de la zona en búsqueda de nuevos clientes, permitiendo con ello aumentar la demanda en lugares como sodas, restaurantes u hoteles.</p>
<p>Estrategias (FO): MAXI-MAX F3-A1. A partir del sistema de gestión de innovación, implementar las estrategias recomendadas para adaptarse a las nuevas tendencias de consumo (por ejemplo, los yogo apretados), adicional, crear un registro de satisfacción de los clientes.</p>	<p>Estrategias (DA): MINI-MINI D3-A1. Realizar un estudio de mercado que permita identificar cuáles son las nuevas necesidades y tendencias de mercado.</p>

**Tabla 9***Resumen Operativo*

Estrategias (FO): MAXI-MAXI	Estrategias (DO): MINI-MAXI
F2-O2. Reducir los tiempos de producción aprovechando que los proveedores de materia prima están cerca.	D1-O1-O2. Apoyarse en un software de facturación electrónica que permita un mayor control del inventario.
F5-O3. Crear un manual de procesos.	D5-O3. Implementar recomendaciones del CNP y mejorar la calidad de los pisos. F1-O1-O2. Definir una hoja de ruta para el departamento de compras y control de inventarios, definir estrategias y establecer recursos.
Estrategias (FO): MAXI-MAXI	Estrategias (DA): MINI-MINI
F1-F2-A1. Implementar tecnologías que faciliten los procesos y reduzcan la cantidad de fallas e interrupciones forzadas.	D2-A2. Identificación de nuevos proveedores (guanábana y maracuyá) para aumentar la capacidad operativa.
F4-A2. Aumentar la capacidad de almacenaje.	D3-A1. Apoyarse en las tecnologías de información para facilitar la implementación de un gestor de calidad.
F3-A3. Implementar los requerimientos de las normas ISO 22000 y mejorar los sistemas de control de producción.	

**Tabla 10***Resumen Financiero*

Estrategias (FO): MAXI-MAXI	Estrategias (DO): MINI-MAXI
F1-O3: Aprovechar la calidad de los productos para abastecer las necesidades de las instituciones públicas a través de la plataforma del CICOP.	D1-D2-D3-D4-O1: Buscar programas de formación y capacitación que permitan tener mejor control de las finanzas de la empresa.
F2-O1: Aprovechar la diversidad de productos con los que cuenta la empresa para buscar nuevos clientes en cadenas hoteleras, cadenas detallistas como CADESUR, sodas, restaurantes e inclusive distribuidores.	D5-O1: Aumentar la cartera de clientes que pagan de contado para mejorar la liquidez de la empresa.
Estrategias (FO): MAXI-MAXI	Estrategias (DA): MINI-MINI
F1- A1. Impulsar la colocación de los productos a nuevos clientes que paguen de contado para no depender de los pagos del CNP.	D5-A1: Buscar nuevos nichos de mercado que permitan aumentar la cartera de clientes y disminuir la dependencia del CNP

## **Herramientas y modelos más adecuados para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en Frutylac**

Las herramientas de planeación son una representación global que detalla las características de la empresa, generando así que mediante una estrategia empresarial se pueda maximizar la rentabilidad de la compañía. En el siguiente apartado se explican las herramientas de planeación y estrategias competitivas que más se adaptan a las necesidades presentes en la empresa, considerando los objetivos de Frutylac, los recursos necesarios para alcanzarlos y las acciones que deben tomarse.

### **4.1.4. Herramientas de planeación**

Considerando las problemáticas de la compañía, que se encuentra rezagada en cuanto a las gestiones administrativas, operativas y financieras, se planteó hacer uso de la herramienta de planeación denominada Cuadro de Mando Integral (CMI), mediante la cual se midió la evolución de sus actividades, objetivos y resultados desde una perspectiva general, analizando indicadores como las personas, la tecnología, los procesos internos, los clientes y las finanzas, para planificar estrategias a partir de un diagnóstico que evidencie la situación actual de la empresa.

#### 4.1.5. Estrategias competitivas

En la entrevista realizada a la administración de Frutylac se determinó que no existe una política de costos bien definida para determinar si el valor comercial de algunos productos ofrecidos genera ganancias. Además, no se realizan estudios de los precios de la competencia. También, se identificaron otros problemas administrativos, por ejemplo, ausencia de un manual de puestos, deficiencia en la planificación y falta de un sistema de control de inventario, sin embargo, se llegó a la conclusión de que si se mejoran esos puntos se puede generar una ventaja competitiva. Con el propósito de maximizar la rentabilidad de Frutylac, para mejorar el posicionamiento en el mercado se tomó la decisión de crear una estrategia por liderazgo en costos, analizando las características específicas de la compañía y las posibles rutas para lograr el objetivo de mejora, las cuales se detallan a continuación.

**Política de costos y fijación de precios.** Según lo mencionado por la dueña de Frutylac, quien es la encargada del área de costos, a ella se le dificulta la toma de decisiones, debido a que no cuenta con la formación ni apoyo profesional para hacerse cargo del puesto de forma eficiente, siendo una necesidad para la compañía contratar los servicios de un experto en la materia, establecer los objetivos de control, los límites de presupuesto, intervenir todos los costos, localizar los puntos débiles de la empresa, elegir nuevos proveedores de ser necesario y conocer los bienes que están generando utilidades o pérdidas y en que magnitud, como también analizar los precios de la competencia para tener una mayor precisión a la hora de definir el precio final.

**Manual de puestos.** Actualmente en Frutylac algunos empleados están acostumbrados a realizar funciones para las que no fueron contratados *para* estar desocupados durante el día por un periodo de tiempo prolongado, por ejemplo, una persona contratada como vendedor, también realiza labores de chofer u operario. Esta situación surge como consecuencia de la ausencia de un manual de puestos que establezca las labores y responsabilidades específicas de cada colaborador para que no se dupliquen las tareas, haya una reducción en los tiempos de ocio, se ajusten las jornadas laborales y se contraten algunos empleados de forma parcial.

**Control de inventarios y procesos.** En algunas épocas del año la materia prima se vuelve escasa, principalmente la leche, la guanábana y el maracuyá, lo que produce un aumento considerable en sus precios, también, suelen ocurrir errores a la hora de almacenar los productos, provocando pérdidas de hasta 120 kilos de fruta por no ser pesada antes de su almacenaje. Otro de los inconvenientes es el control de procesos operativos, ya que en algunas ocasiones los empleados al no tener responsabilidades específicas se distraen o se confían en sus compañeros, incurriendo en errores como, por ejemplo, al momento de pasteurizar la leche, generando así la pérdida de hasta 130 litros.

Para optimizar el uso de la materia prima y la tecnología se debe definir cuál es el estado actual de los procesos, es decir, identificar el funcionamiento logístico de Frutylac para establecer los cambios necesarios, implementar la automatización de los procesos y aplicar un sistema de almacenamiento inteligente, maximizando las ganancias a partir de la reducción del margen de error.

**Estrategia por enfoque o segmentación.** Uno de los principales inconvenientes de la empresa es la poca diferenciación entre sus productos y los de la competencia debido a las similitudes en cuanto a presentación, calidad y costos. Esta problemática es incluso más notoria al momento de intentar comercializar los productos en los supermercados, puesto que el espacio donde se exhibía la mercadería de Frutylac era muy pequeño, además, siempre la ubicaban en una cámara de refrigeración junto con otras marcas más conocidas.

Según la administradora de Frutylac para promocionar sus productos en los supermercados utilizaron el método de *marketing* por muestreo, es decir, brindaban muestras gratis de los diferentes tipos de quesos, natillas y yogures, identificando que las personas siempre daban reseñas positivas de las muestras en cuanto al sabor. No obstante, a la hora de acercarse a la cámara de refrigeración para realizar la compra, elegían cualquier marca, sin importarles o notar diferencias.

En función de buscar una solución a las problemáticas encontradas, junto con la administradora y dueña de la empresa se tomó la decisión de establecer una estrategia por enfoque que consiste en centrar los esfuerzos en un nicho de mercado con necesidades específicas. Este plan surgió a partir de un análisis realizado en una de las sesiones, donde se identificó que, en los hoteles de las zonas costeras, principalmente en Guanacaste, ya se están consumiendo los productos de Frutylac por medio de algunos proveedores que compran a la empresa y revenden los productos.

La idea principal de la administración es ofrecer directamente a las grandes cadenas hoteleras las pulpas de frutas y derivados lácteos, creando un plan estratégico que se adapte a las necesidades específicas de estas compañías, en cuanto a cantidad, tiempos de entrega, sabores y costos. Esta estrategia, a su vez, viene a generar una ventaja competitiva en cuanto a los precios de venta, pues a estas compañías les beneficia comprar más barato los productos a Frutylac sin la necesidad de intermediarios o distribuidores.

Otro punto importante es con respecto a los yogo apretados, que tienen buena aceptación entre sus clientes, por ser un producto innovador y de bajo costo, sin embargo, únicamente los producen en épocas en las que las ventas de los yogures bajan, ya que no cuentan con la capacidad de almacenaje necesaria para tener tanta producción en *stock*. Para solventar este problema se pretende aumentar el área de congelación para tener más capacidad de almacenamiento. Además, la estrategia planteada es seguir comercializando este tipo de helados en las zonas más cercanas, como se hizo en pandemia, por medio de comercios pequeños como pulperías y la Feria del Productor Generaleño, con la finalidad de dar a conocer el producto en el mercado, para maximizar las ganancias de la compañía.

### **Acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de Frutylac**

A continuación, se describen las acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de Frutylac. En el entorno empresarial, cada vez más competitivo en

el que se desenvuelve Frutylac, es fundamental que la empresa cuente con estrategias eficientes para optimizar su desempeño económico y financiero. Por lo tanto, a continuación, se identifican oportunidades para reducir costos operativos, incrementar sus fuentes de ingresos y en última instancia, maximizar su rentabilidad.

#### 4.1.6. Costos

En el desarrollo de este apartado, se examinan las distintas acciones que Frutylac debe implementar para definir y alcanzar los objetivos financieros propuestos. En primer lugar, se exploran las estrategias de reducción de costos que se deben aplicar en la empresa. Estas acciones abarcan desde la optimización de la cadena de suministros y la gestión eficiente de inventarios hasta, la implementación de tecnologías que sirvan para automatizar algunos procesos y reducir la dependencia de mano de obra. Además, se analizan los beneficios obtenidos a través de estas medidas, así como los desafíos y consideraciones asociados con su implementación.

También, se examinan las estrategias de *marketing* y ventas que la empresa debe adoptar para expandir su presencia en el mercado y captar nuevos clientes. Asimismo, se evalúan los resultados obtenidos hasta el momento y se definirán posibles oportunidades de crecimiento en el futuro. El enfoque principal fue identificar las iniciativas más efectivas para aumentar los ingresos sin comprometer la rentabilidad de la empresa.

**Estructura organizacional.** En el proceso de revisión de la estructura organizacional de Frutylac se identificaron aspectos importantes que se describen a continuación:

Una de las principales ineficiencias detectadas en Frutylac es la falta de coordinación entre los diferentes departamentos. La comunicación deficiente y la falta de alineación entre las áreas de producción, comercialización, administración y logística generan obstáculos en el flujo de información y decisiones cruciales. Esta carencia de coordinación ocasiona errores en la ejecución de los procesos y afecta la calidad de los productos. Para mejorar esta situación es necesario implementar estrategias de comunicación interna efectivas y establecer reuniones

periódicas entre los departamentos para garantizar un trabajo armonioso y una mejora en la eficiencia global.

Otra ineficiencia relevante identificada es la informalidad en la planificación de la producción. La falta de una planificación adecuada puede llevar a desabastecimiento o a un exceso de inventario. Ambas situaciones pueden generar costos innecesarios y afectar negativamente la satisfacción del cliente. La adopción de técnicas de pronóstico de la demanda, el análisis de tendencias y la implementación de sistemas de gestión de inventario eficientes, son acciones que la empresa puede tomar para evitar estas situaciones. Es de suma importancia aclarar que la planificación debe ser flexible para que pueda adaptarse rápidamente a cambios inesperados en el mercado, ya que estos pueden ocurrir con frecuencia.

La falta de optimización en los procesos de producción y comercialización es otro punto que debe revisarse en la empresa. Si no se evalúan y mejoran continuamente estos procesos, pueden surgir demoras en la producción, desperdicios de materias primas y costos adicionales innecesarios. Cabe aclarar que son situaciones que ya se han presentado, según lo indicó doña Esmeralda Romero, que es la líder de producción. La empresa debe enfocarse en implementar metodologías de mejora continua para eliminar desperdicios y maximizar la eficiencia de sus operaciones. Además, es importante fomentar una cultura de mejora constante y promover la participación de los empleados en la identificación y solución de problemas.

Otra ineficiencia que impacta directamente en el rendimiento de Frutylac es la deficiente gestión de recursos humanos. La estructura organizacional actual no permite una asignación adecuada de roles y responsabilidades, lo que puede generar confusión y conflictos internos. Asimismo, la falta de capacitación y motivación del personal afecta la productividad y la calidad de los productos. La empresa debe revisar su estructura organizacional, definir claramente las responsabilidades de cada puesto y brindar oportunidades de formación y desarrollo profesional a sus empleados. De igual forma, se deben implementar programas de incentivos y reconocimientos para estimular la productividad y el compromiso de los trabajadores.

La falta de inversión en investigación y desarrollo representa otra ineficiencia significativa para Frutylac. La empresa se enfrenta al riesgo de quedarse rezagada frente a la competencia si no busca constantemente mejorar sus productos y procesos. Es esencial que Frutylac promueva una cultura de innovación y destine recursos para el desarrollo de nuevos productos y tecnologías.

La gestión ineficiente de la cadena de suministro afecta a Frutylac. La falta de coordinación con proveedores y distribuidores puede ocasionar retrasos en la entrega de materias primas o productos terminados, lo que impacta directamente en la disponibilidad y calidad de los productos. Para mejorar la cadena de suministro, la empresa debe establecer relaciones sólidas con proveedores confiables e implementar sistemas de seguimiento y control.

Asimismo, la falta de implementación de controles de calidad adecuados pone en riesgo la reputación de Frutylac. Si los productos no cumplen con los estándares de calidad establecidos, la empresa puede enfrentar reclamos y devoluciones de clientes, lo que afectaría su imagen y rentabilidad. Para asegurar la calidad de los productos, es fundamental establecer estándares de calidad claros, capacitar al personal en prácticas de control de calidad y realizar auditorías periódicas para evaluar el cumplimiento de estos estándares.

La ausencia de una estrategia sólida de *marketing* ha limitado el crecimiento y expansión de Frutylac en el mercado. Sin una estrategia clara para llegar a nuevos clientes y promover sus productos, la empresa se encuentra en desventaja frente a sus competidores. Es crucial que Frutylac realice un análisis de mercado para identificar oportunidades y diseñar una estrategia de *marketing* que incluya acciones en línea con sus objetivos comerciales. La inversión en publicidad, presencia en redes sociales y participación en eventos del sector son algunas de las acciones que la empresa puede considerar para mejorar su posicionamiento y aumentar sus ventas.

**Precio.** En este apartado se realizó un análisis del precio, considerando los costos de producción, ya que estos afectan directamente la rentabilidad y competitividad en el mercado.

Los costos en Frutylac no se limitan al de materias primas y la mano de obra, sino, también, a los gastos asociados con el procesamiento y transporte de los productos.

La empresa debe prestar especial atención a la competencia y conocer los precios de productos similares en el mercado, ya que esto permite establecer precios que sean atractivos para los clientes y asegurar que no estén por encima del valor percibido. El entendimiento de la demanda del mercado es igualmente relevante para establecer precios adecuados. La oferta y la demanda influyen en la fijación de precios, por lo que ajustarlos según la situación del mercado es necesario para mantener una posición competitiva.

Otro aspecto importante por considerar dentro del precio es la percepción del valor por parte de los clientes y consumidores. Si los productos son considerados de alta calidad y valor, los clientes estarán dispuestos a pagar un precio más alto. Esta parte está ligada estrechamente con el *marketing* que realice la empresa para comunicar los atributos positivos de los productos a los clientes. Actualmente, la empresa no cuenta con una estrategia de precios, sin embargo, para poder implementarla a futuro es necesario conocer el ciclo de vida de cada producto. En las etapas iniciales los precios más bajos atraen más clientes, mientras que en etapas más maduras se pueden establecer estrategias de precios más estables.

La flexibilidad en la fijación de precios es esencial. La empresa debe estar dispuesta a realizar ajustes y adaptaciones como promociones temporales, descuentos por volumen o variaciones estacionales. Asimismo, es necesario implementar un análisis de sensibilidad para evaluar cómo los cambios en los precios afectan la demanda y los ingresos totales. Esto puede ser una práctica valiosa para tomar decisiones informadas.

**Disposición de materia prima.** Frutylac ha demostrado un alto nivel de calidad en sus productos derivados de la leche, como queso, yogures y natilla, así como en sus pulpas de fruta. Esta reputación positiva es un activo valioso, pero, también, representa un desafío constante para mantener esa calidad en un mercado competitivo y en constante evolución.

Para asegurar su éxito a largo plazo, Frutylac debe implementar estrategias sólidas y proactivas. En primer lugar, es fundamental continuar invirtiendo en la selección y adquisición de materias primas de alta calidad, manteniendo relaciones sólidas con proveedores confiables. Además, la empresa debe modernizar sus procesos de producción y tecnología, aprovechando innovaciones para optimizar la eficiencia y la precisión en la elaboración de sus productos.

Es crucial mantener un enfoque centrado en la mejora continua mediante la implementación de sistemas de control de calidad rigurosos y periódicos, que permitan detectar y corregir cualquier desviación en los estándares de calidad. Asimismo, Frutylac debe estar atento a las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes mediante la retroalimentación constante y la adaptación de sus productos a las preferencias del mercado.

Finalmente, obtener certificaciones de calidad reconocidas y cumplir con las normativas sanitarias es esencial para reforzar la confianza de los consumidores y fortalecer la imagen de la marca. Con estas estrategias, Frutylac estará bien posicionado para mantener su excelencia en calidad y poder convertirse en una pyme referente de la agroindustria.

Procesos automatizados. Frutylac tiene el reto de realizar un análisis detallado de los procesos existentes y definir los objetivos específicos que se desean lograr con la automatización, identificando las áreas que requieren mayor eficiencia y las tareas que podrían ser automatizadas. Se debe implementar la investigación de soluciones tecnológicas: opciones de software y tecnologías disponibles que se ajusten a las necesidades que tiene la empresa.

Además, es necesario elaborar un plan de implementación que detalle el cronograma, los recursos necesarios y el presupuesto requerido para llevar a cabo la automatización de los procesos, teniendo en cuenta tanto el costo inicial como el costo a largo plazo, incluyendo actualizaciones y mantenimiento.

La automatización de los procesos debe contemplar la capacitación del personal, ya que es clave para garantizar que la transición sea exitosa y que los empleados estén preparados para trabajar con las nuevas herramientas. Esto principalmente para la administración.

**Gastos operativos de fabricación.** Para mejorar la rentabilidad de Frutylac, la pyme agroindustrial debe enfocarse en optimizar sus operaciones y reducir costos en varios frentes. En primer lugar, puede buscar proveedores confiables y negociar mejores precios para la materia prima y los envases, lo que disminuiría los gastos asociados con los insumos necesarios para la fabricación de los productos. Además, la empresa debería invertir en capacitación para el personal involucrado en la producción, lo que mejoraría la eficiencia y reduciría errores, impactando positivamente los costos de mano de obra. Al mismo tiempo, implementar medidas para reducir el consumo de energía, como el uso de tecnologías más eficientes y la optimización de procesos que ya se comentó, permitiría disminuir los costos de energía y servicios públicos.

Además, es necesario realizar un mantenimiento regular de maquinaria y equipos para prevenir averías costosas y garantizar una producción ininterrumpida, lo que impactaría positivamente los gastos de mantenimiento y reparaciones. Asimismo, buscar soluciones más económicas y eficientes para el transporte de materia prima y productos terminados reduciría los costos asociados con la logística. Igualmente, la inversión en tecnología y automatización para mejorar la eficiencia y reducir errores en los procesos de fabricación sería una acción estratégica para optimizar la producción y reducir costos. También, mantener altos estándares de calidad y cumplir con las regulaciones sanitarias evitaría pérdidas por productos defectuosos o reclamaciones de los clientes.

Adicional a esto, explorar la posibilidad de crear líneas de productos o crear nuevas variedades permitiría alcanzar nuevos segmentos de mercado y aumentar los ingresos. Es fundamental que Frutylac realice un análisis financiero exhaustivo y planifique cuidadosamente la implementación de estas acciones para asegurar que sean efectivas y conduzcan a una mejora en la rentabilidad de manera sostenible a lo largo del tiempo. La innovación y la búsqueda de oportunidades en el mercado serán clave para el éxito a largo plazo de la empresa.

**Economías de escala.** Actualmente, Frutylac se encuentra en una posición en la que no disfruta de la ventaja competitiva de las economías de escala debido a su cartera de clientes limitada y su producción relativamente pequeña. Esta situación puede tener limitaciones en términos de eficiencia y costos en comparación con competidores más grandes y consolidados en el mercado. Sin embargo, es esencial que Frutylac considere la implementación de economías de escala en su estrategia a futuro. Aunque en el presente no pueda aprovechar plenamente los beneficios, pensar en su implementación puede ser un paso estratégico clave para impulsar el crecimiento y la competitividad de la empresa.

La elaboración de productos derivados de la leche como queso, yogur, natilla y pulpas de frutas, involucra una serie de costos fijos y variables. Estos costos incluyen la adquisición de insumos como la leche, ingredientes, envases, mano de obra y gastos operativos. A medida que la producción aumenta, estos costos tienden a distribuirse en una mayor cantidad de unidades, lo que puede resultar en una reducción de los costos unitarios. Esto es especialmente relevante en el caso de los costos fijos que pueden ser compartidos entre más productos.

Al implementar economías de escala, Frutylac puede lograr varias ventajas significativas. Primero, puede reducir sus costos de producción, lo que le permitirá ofrecer precios más competitivos en el mercado y, por ende, atraer a nuevos clientes y aumentar la demanda de sus productos. Además, la empresa mejoraría su margen de beneficio al mantener los precios mientras reduce los costos, lo que tiene un impacto positivo en sus resultados financieros.

A pesar de los desafíos iniciales que podría enfrentar al aumentar su producción, como la inversión en equipo adicional, la optimización de la cadena de suministro y la gestión de la logística, los beneficios a largo plazo superan ampliamente estos obstáculos. En última instancia, la implementación exitosa de economías de escala podría posicionar a Frutylac como un jugador más influyente en el mercado de productos derivados de la leche, permitiéndole competir de manera más efectiva y asegurar un crecimiento sostenible en el futuro.

**Productividad (con todas sus relaciones).** Luego de analizar críticamente la productividad en Frutylac a través de diferentes dimensiones, se observan diversas oportunidades de mejora. En primer lugar, la productividad laboral y por hora trabajada, aunque se encuentran en niveles aceptables, pueden beneficiarse de un enfoque en la capacitación continua y la optimización de procesos para maximizar la eficiencia del personal.

Con relación a la productividad de activos y capital, se identificó un espacio para optimizar la utilización de la maquinaria y recursos financieros. Un enfoque más estratégico en el mantenimiento preventivo y la planificación de inversiones contribuiría a un mejor rendimiento en esta área. La evaluación del valor agregado por unidad de producción (valor agregado por unidad = precio de venta por unidad - costos totales por unidad) refleja resultados positivos, sin embargo, puede ser fortalecida mediante mejoras continuas en los procesos para incrementar la eficiencia y la calidad en todas las etapas de producción.

Considerando las visitas y entrevistas realizadas, se destaca la importancia de la adopción de tecnología e innovación como catalizadores para mejorar la productividad en Frutylac. La automatización inteligente y un mayor control de calidad pueden ser alcanzados a través de una inversión estratégica en tecnología. Las redes y asociaciones empresariales pueden jugar un rol significativo al fomentar el intercambio de mejores prácticas y conocimientos. Así, mediante la colaboración con otros actores del sector, Frutylac puede beneficiarse de nuevas perspectivas y enfoques que impulsan la eficiencia y la productividad.

Asimismo, el acceso a mercados internacionales se muestra como una oportunidad para aumentar la demanda y lograr economías de escala, lo que puede elevar la eficiencia y la productividad de manera significativa. En primer lugar, la exportación permite acceder a nuevos mercados fuera de Costa Rica, lo que significa más clientes y un mayor potencial de ventas. Esto sin duda ayudaría a diversificar los ingresos y reducir la dependencia de un solo mercado local.

#### **4.1.7. Ingresos**

Al referirse a los precios, la fijación de esto debe ser estratégica. Frutylac puede realizar un análisis exhaustivo de los precios en el mercado y establecer tarifas que sean atractivas para los consumidores, pero que permitan un margen de beneficio razonable. La transparencia en la estructura de precios y la comunicación de los valores agregados respaldan la percepción de un equilibrio entre calidad y costo. Aunque actualmente la empresa no invierte en innovación, esto puede representar un elemento distintivo para Frutylac. Además, la empresa debería invertir en investigación y desarrollo para introducir nuevos productos y procesos únicos en el mercado, lo que puede incluir la exploración de ingredientes innovadores, el desarrollo de productos funcionales o la implementación de tecnologías avanzadas en su proceso de producción.

Por tanto, diversificar la línea de productos puede ser una estrategia valiosa para mitigar el riesgo asociado con la dependencia de un solo producto. Frutylac podría considerar la expansión de su oferta para incluir productos relacionados, como yogures con sabores complementarios o productos lácteos específicos para determinados grupos demográficos.

#### **4.1.8. Rentabilidad**

Frutylac se encuentra frente a un conjunto de factores clave para garantizar su rentabilidad y éxito en el mercado. Como se indicó, es de suma importancia que se estudie en detalle la cadena de suministro, ya que, si se logra optimizar el resultado, implica establecer relaciones sólidas con proveedores confiables de materias primas frente a un sistema de adquisición robusto y eficiente. Además, implementar un sistema de almacenamiento y distribución estratégico minimizaría costos y desperdicios.

Para llegar al público objetivo, Frutylac debe desarrollar estrategias de *marketing* personalizadas. Esto incluye el uso de canales de comunicación relevantes para su audiencia y la creación de mensajes persuasivos que destaquen los beneficios de sus productos, haciendo uso de la gran cantidad de redes sociales que existen en la actualidad. Además, pueden utilizar tácticas

promocionales efectivas como descuentos por volumen o promociones especiales para atraer a nuevos clientes y aumentar así la demanda.

Estar en sintonía con las tendencias del mercado es crucial. Por ello, Frutylac debe mantenerse informado sobre las preferencias cambiantes de los consumidores y las nuevas oportunidades. Esto lleva a la introducción de nuevos sabores, ingredientes o incluso formatos de productos que satisfagan las demandas emergentes. Al mismo tiempo, un análisis constante de la competencia permitiría a la empresa identificar áreas donde puede diferenciarse, ya sea en términos de calidad superior, propuestas de valor únicas o precios competitivos.

**Procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para la empresa.** Al reconocer la importancia de una gestión administrativa integral, la empresa puede asegurar la calidad de sus productos, optimizar sus recursos, cumplir con las regulaciones vigentes y establecer relaciones sólidas con proveedores y clientes. A través de una planificación adecuada, un control eficaz y una adaptación constante, estos procesos no solo impulsan la productividad interna, sino que, también, contribuyen a la consolidación y crecimiento sostenible en un sector vital como lo es la agroindustria costarricense.

#### ***4.1.9. Procesos administrativos***

En primer lugar, se encontró que la planificación estratégica de la empresa es nula o bien carece de definición de objetivos a largo plazo, como de una identificación exhaustiva de las oportunidades y amenazas en el mercado. Esta falta de enfoque estratégico limita la capacidad de la empresa para aprovechar su experiencia de más de 15 años y diversificar su gama de productos para abordar las demandas cambiantes de los consumidores. Además, en cuanto a la gestión de producción, se observó una falta de optimización en los procesos. Esto resulta en una producción ineficiente que no logra satisfacer plenamente la demanda de los productos lácteos y pulpas de fruta, lo que afecta negativamente a la calidad de los productos y a la satisfacción del cliente.

Otra preocupación crítica es la implementación de procesos y normas de control de calidad. La falta de un sistema sólido para asegurar que los productos cumplan con los estándares establecidos y satisfagan las expectativas de los clientes podría dañar la reputación de la empresa, reduciendo así la confianza del consumidor. En términos de gestión financiera, se detectó una necesidad de mejora en el monitoreo de las finanzas de la empresa. La falta de presupuestos claros y el control inadecuado de los costos de producción están afectando la rentabilidad general y limitando la capacidad de tomar decisiones financieras informadas.

El área de *marketing* y ventas requiere atención prioritaria. La ausencia de estrategias de marketing y de un enfoque en la promoción y posicionamiento de los productos lácteos y pulpas de fruta obstaculiza la capacidad de la empresa para llegar a su público objetivo, aumentar las ventas y explorar nuevos nichos de mercado. También, en cuanto a la gestión del talento humano, se encontró que la gestión del personal carece de enfoque en la capacitación y motivación del equipo, lo que impacta negativamente en la eficiencia y compromiso de este.

En la búsqueda de un crecimiento sostenible y una mejor posición en el mercado, Frutylac debe abordar las siguientes deficiencias halladas en sus procesos administrativos. En primer lugar, necesita establecer una planificación estratégica sólida con objetivos a largo plazo y un análisis exhaustivo de oportunidades y amenazas. Esto permite aprovechar su experiencia y ampliar su gama de productos para satisfacer las cambiantes demandas del mercado.

Además, la gestión de producción debe ser optimizada para mejorar la eficiencia y satisfacer plenamente la demanda de productos lácteos y pulpas de fruta, lo que impacta positivamente en la calidad y satisfacción del cliente. La implementación de rigurosos procesos y normas de control de calidad es esencial para mantener la reputación y la confianza del consumidor en los productos.

Debido a que Frutylac presenta una carencia en el cuidado de su información contable y financiera, que se traduce en la ausencia de presupuestos claros y en un control inadecuado de los costos de producción, esta falta de atención a los aspectos financieros limita la capacidad de

la empresa ya que no se analiza detalladamente su situación económica y para la toma de decisiones fundamentadas con base a los datos disponibles como lo son sus estados financieros.

Como se indicó, la falta de análisis exhaustivo de la información financiera también se refleja en el área de *marketing* y ventas. La falta de estrategias de promoción, posicionamiento y *marketing*, en general, indica que la empresa no está utilizando de manera efectiva los datos financieros para identificar oportunidades de mercado y diseñar enfoques de *marketing* adecuados para llegar a su público objetivo.

Ahora bien, en cuanto a recursos humanos, es necesario implementar enfoques de capacitación y motivación para el equipo, lo que mejoraría la eficiencia y el compromiso en la empresa. Abordar estas deficiencias permitirá a Frutylac impulsar su estrategia empresarial y lograr un crecimiento sostenible en el mercado local.

#### ***4.1.10. Procesos operativos***

En un entorno empresarial altamente competitivo, optimizar los procesos operativos es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las pymes agroindustriales. Frutylac, como herramienta innovadora, tiene el potencial de desencadenar mejoras significativas en diversas etapas de la cadena de producción, desde la adquisición de materia prima hasta la distribución final. A través de la incorporación de tecnologías avanzadas y prácticas eficientes, Frutylac puede impulsar la eficiencia, la calidad y la rentabilidad de los procesos operativos de tu empresa, permitiendo una gestión más efectiva y una respuesta ágil a las demandas del mercado.

La aplicación de Frutylac tiene un impacto significativo en la recepción y almacenamiento de los ingredientes. Por ello, mediante sensores de monitoreo y sistemas de trazabilidad, Frutylac permitiría un control automatizado de las condiciones de almacenamiento, alertando sobre cualquier fluctuación de temperatura o problemas de calidad. Esto puede garantizar que los ingredientes se mantengan en óptimas condiciones, minimizando los riesgos de deterioro y pérdidas innecesarias.

En lo que respecta al procesamiento, Frutylac podría introducir tecnologías avanzadas que automaticen ciertas etapas críticas, como la pasteurización y la fermentación. Estos sistemas controlados reducirían la necesidad de intervención humana y mejorarían la coherencia en la calidad del producto final. La eficiencia resultante en el procesamiento no solo aceleraría la producción, sino que reduciría los costos asociados con posibles errores humanos.

El control de calidad es un aspecto esencial en la industria alimentaria y Frutylac puede elevarlo a un nuevo nivel. La implementación de sistemas de inspección automatizada permitiría una evaluación constante de la calidad en diferentes etapas del proceso. Esto ayuda a detectar posibles problemas en una fase temprana, reduciendo los desperdicios, asegurando la coherencia y seguridad de los productos.

También, Frutylac influiría en el envasado al introducir tecnologías de envasado automático y sistemas de envasado al vacío o en atmósfera modificada. Estas prácticas prolongan la vida útil de los productos y garantizarían que lleguen al consumidor en condiciones óptimas sin comprometer su frescura ni su calidad.

Asimismo, la distribución y logística se beneficiarían de Frutylac, ya que la plataforma puede emplear sistemas de gestión de rutas y seguimiento de flotas para optimizar las entregas. Por tanto, planificar rutas más eficientes y utilizar técnicas de almacenamiento automatizado en los puntos de distribución reduciría los tiempos de entrega y mejoraría la disponibilidad de productos en los puntos de venta.

**Estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para la empresa**

#### ***4.1.11. Perspectiva Clientes***

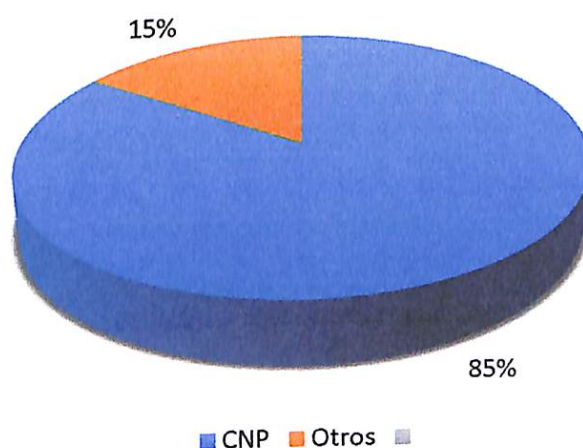
A través de la información recolectada por medio de las entrevistas realizadas a Grethel y Esmeralda Romero propietarias de la empresa se logró identificar que Frutylac, como se evidencia en la figura 4, a través de los 11 años de trayectoria en el mercado de servicios se ha

mantenido enfocado en su cliente principal que es el Consejo Nacional de Producción (CNP), que representa alrededor del 85 % de la clientela que posee la empresa.

Así, por medio del convenio que se maneja con el CNP se logra distribuir y comercializar tanto las diferentes presentaciones de pulpas frutales como derivados de leche entre los cuales se resalta los quesos, natillas y yogures. Por lo que Frutylac logró incorporar sus productos a instituciones que se encuentran inscritas al convenio como por ejemplo escuelas, colegios, centros penitenciarios, hogar de ancianos.

#### Figura 4

*Cartera de clientes Frutylac según valor porcentual.*



Con esto, el 15 % de clientela restante son negocios aledaños de la zona donde se encuentran ubicados, a su vez, se resalta un cliente que sirve de intermediario para llevar sus productos a hoteles ubicados en la Zona Norte del país. Durante los últimos años, la empresa logró establecer una relación comercial con la cadena de supermercados BM en donde logró posicionar a la venta las pulpas y durante el año 2023 de igual forma crea una relación con la Cadena Detallistas del Sur con el mismo objetivo, ambos supermercados ubicados en la zona de Pérez Zeledón.

Actualmente, una de las principales metas de Frutylac es encontrar nuevos clientes para que sus ventas no tengan una alta dependencia del CNP, debido a los problemas de liquidez que le provoca. Entre las principales empresas de interés son las que se encuentran en el sector de servicios como las sodas, restaurantes y hoteles de la zona de Buenos Aires e incluso mencionan atraer clientes de la zona de Pérez Zeledón y, con ello, poder expandir sus productos e incorporarse cada día más al mercado.

Uno de los principales obstáculos que presentan doña Esmeralda y Grethel para la captación de nuevos clientes es que no cuentan con el personal capacitado para ofrecer sus productos. Comentan, mediante diversas entrevistas, que a ellas se les dificulta ofrecer los productos debido a que deben cumplir con tareas administrativas, principalmente a doña Grethel. Su hermana, doña Esmeralda, se enfoca en la parte de producción, por esta situación no han logrado acoplar las tareas diarias para cumplir con este objetivo. Por lo tanto, en cuando no consiguen ofrecer sus productos, por lo que van a seguir dependiendo altamente del CNP.

Otra de las desventajas que posee actualmente Frutylac es que no cuentan con un medio de comunicación que les permita darse a conocer y puedan ofrecer sus productos creando con ello una barrera que les dificulta la oportunidad de atraer nuevos clientes, considerando que a día de hoy las redes sociales son un medio fuerte para que las empresas se den a conocer en el mercado.

Por medio de las entrevistas se obtiene que esta situación se debe a que no cuentan con una persona a cargo que le dé seguimiento a este tipo de tareas y que las dueñas no tienen el conocimiento necesario para uso de las redes sociales. No obstante, conforme se fueron avanzando las entrevistas durante la última visita doña Grethel comentaba una de las iniciativas e inversiones que planean implementar durante el año es la búsqueda de una empresa externa que puedan contratar para que les ayude al manejo y movimiento en redes sociales.

#### **4.1.12. *Perspectiva de Procesos internos***

Pese a que Frutylac es una empresa que se categoriza por ser pyme, debido al ámbito en que se desarrolla, que es la producción de alimentos, debe enfatizar en el control de los diversos procesos que se desarrollan para cumplir con la seguridad de los productos.

Doña Esmeralda, encargada del área de producción, mencionó que actualmente la empresa no cuenta con un proceso de gestión de calidad. Sin embargo, se encuentran altamente enfocados en el seguimiento ante alguna falla o incluso queda y/o comentario que realice alguna de las empresas o instituciones donde distribuyen los productos.

En Frutylac hay procesos operativos sensibles a cualquier error, por lo que si se presenta alguna falta o irregularidad, se puede incurrir en pérdidas importantes, ya que, como se mencionó, al ser una empresa de productos alimenticios debe existir medidas de precisión e inocuidad en todos los procesos para evitar poner en riesgo la salud de los consumidores, por ejemplo, al momento de pasteurizar la leche, previo a la fabricación de los quesos, natilla y yogures, la persona encargada debe asegurarse de que la temperatura llegue exactamente a los 75 °C para eliminar cualquier bacteria. No obstante, si el calor sobrepasa los límites, la leche no se podrá utilizar.

Para asegurar la calidad de sus productos, se encuentra el manejo de fichas de control en las que los empleados a cargo deben anotar las cantidades de materia prima utilizadas, los tiempos de cocción y la cantidad obtenida de dicha producción. Cada una de las fichas se utiliza con el objetivo de identificar la falla que pueda provocar que el producto no cumpla con los estándares que se manejan internamente.

Según lo menciona la fundadora de Frutylac, las instalaciones no cuentan con una distribución adecuada para facilitar el diseño de una línea de producción eficiente, puesto que, la empresa empezó siendo muy pequeña y conforme se fue requiriendo se hicieron expansiones en el área de producción. Sin embargo, por su distribución no son aptas para el diseño de una

producción lineal, por ejemplo, lo ideal para la fabricación de las pulpas de frutas es que la zona de almacenaje, pelado y picado de la materia prima esté en la misma área para después llevarse a pasteurizar, sin embargo, la zona de pasteurización y almacenaje son las que se encuentran en el mismo departamento.

La administradora de la organización mencionó que existe un flujo de actividades, pero solo contempla el proceso de elaboración de los bienes, es decir, los procedimientos como la compra de materia prima o de insumos, el almacenaje, el transporte, la limpieza de los materiales e instalaciones, entre otros, no están incluidos en el flujo. Además, los colaboradores no cuentan con un documento o lista en donde puedan corroborar los pasos a seguir en caso de tener alguna duda o para verificar que todos los procesos se hayan realizado de forma óptima, lo cual ocasiona errores como, por ejemplo, un mal manejo de las mayas de prensar el queso a la hora de ser lavadas, ocasionando que al ser utilizadas nuevamente generen una fuerte acidez en los quesos a causa de los residuos adheridos a la tela.

Uno de los ejemplos que brindaron las propietarias de la empresa es en la producción de quesos, pues comentan que en cada lote de producción realizan un testeo tanto de las orillas como del centro del producto con el fin de estudiar aspectos como la textura y el sabor. Escogen dichas partes específicamente, ya que así logran identificar de dónde proviene el problema. En este caso se menciona que si el producto de las orillas posee un sabor amargo se debe a una mala manipulación de las herramientas que se utilizan al momento de almacenar o en caso contrario si es de la parte interna del queso se debe a que las medidas de los ingredientes no es la correcta.

Si bien es cierto, no es un proceso de calidad respaldado, la empresa se enfoca en darle seguimiento a estos pequeños detalles que pueden llegar a afectar la producción e inclusive provocar que se presenten demoras en la producción y la entrega del producto final. Otro de los aspectos relevantes es que constantemente la empresa se somete a auditorías externas que realiza en CNP con el fin de asegurarse que se cumpla con las medidas de seguridad e higiene que se solicita para formar parte del convenio.

Otra de las fallas identificadas, e incluso mencionado por la administradora, es que en Frutylac existe un sobrecargo de funciones administrativas, además, carece de una estructura jerárquica clara, generando problemas organizacionales y limitantes a la hora de tomar decisiones de gran relevancia para la organización. A partir de los diferentes talleres, se ha identificado que la mayoría de las problemáticas del área operativa y financiera son consecuencia de una mala gestión administrativa, por ejemplo, no existe una planeación de presupuestos, por lo que no se prevé gastos como la revisión vehicular o el mantenimiento de las máquinas, entre algunos otros, generando un mal manejo financiero. Un diagrama de Pareto permitiría a la organización identificar cuáles son los errores que causan la gran mayoría de problemas que tiene la compañía, lo que permite que se tomen decisiones objetivas, centrando los esfuerzos y recursos en las necesidades más importantes, además de definir un plan de acción para resolver las irregularidades.

#### *4.1.13. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento*

Durante las visitas a Frutylac se logró apreciar que una de las principales ventajas con las que cuenta la empresa es el área y espacio que tienen para expansión de instalaciones, lo que es de facilidad para adquirir nuevos equipos y aumentar la capacidad de producción.

De igual forma, la administradora mencionó que sus empleados actualmente no deben contar con algún tipo de estudio o preparación académica específica, sin embargo, el único y principal requisito es contar con el curso de manipulación de alimentos dado que es una de las solicitudes que se realizan poder trabajar esto debido al manejo y preparación de alimentos que se realizan.

Asimismo, cuentan con una persona más capacitada que es la encargada del área de producción, pero no se le brindan capacitaciones que le permitan tener mayor control y conocimiento acerca de las labores realizadas. Los aprendizajes que adquiere este empleado vienen de parte de doña Esmeralda, quien es la que se encarga de capacitar y explicar cuáles son las tareas que debe cumplir y los procesos a realizar.

Dentro del aspecto de capacitaciones se pueden recalcar las constantes oportunidades de aprendizaje que han tenido Grethel y Esmeralda por parte de organizaciones estatales como lo es la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), el MEIC e inclusive el INA. Por medio de estas instituciones, las fundadoras de Frutylac han recibido capacitaciones sobre el manejo de costos de producción, estrategias de comercialización, canales de *marketing* digital, diseño e imagen de productos.

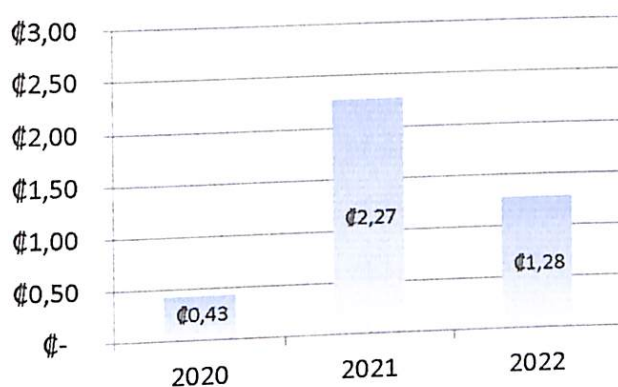
Adicionalmente, se puede recalcar los diferentes estudios como lo son el FODA, PESTAL, que se han realizado en la empresa por las mismas instituciones gubernamentales, sin embargo, a pesar de que cuentan con estas oportunidades de aprendizaje y que pueden llegar a implementar las estrategias en la empresa, según su funcionamiento se apreció que Frutylac no ha sabido darle manejo a las mismas e incluso no han llegado a ser implementadas dentro de la organización, desaprovechando las oportunidades de mejora significativas que puede generar en la empresa.

#### ***4.1.14. Perspectiva Financiera***

Para un mayor entendimiento de la situación financiera que atraviesa Frutylac se procedió a realizar un análisis horizontal y vertical de los estados financieros de la empresa, en lo que se consideraron los últimos tres periodos (2020-2022) con el fin de lograr generar comparaciones y conocer la manera de cómo se han comportado las cuentas más relevantes.

**Figura 5**

*Razón de liquidez periodos (2020, 2021, 2022).*



La figura anterior permite obtener un panorama general de la liquidez año tras año. Cabe destacar que la liquidez en el periodo comprendido tiene una tendencia a aumentar durante el año 2020 al 2021, sin embargo, para el año 2022 vuelve a disminuir considerablemente dado que Frutylac pasa de tener una liquidez de 2,27 a 1,28 veces.

Es notable que el año 2021 muestre el indicador más alto de liquidez en la empresa, el cual correspondió a un 2,27. Este monto se interpreta de la siguiente manera: por cada colón que la empresa debe, posee 2,27 colones para hacerle frente a esa deuda, por lo tanto, para ese año la empresa tenía más capacidad para cubrir sus obligaciones más inmediatas.

Se puede observar que el año 2020 presentó el indicador de liquidez más bajo para la empresa en análisis, dicho indicador correspondió a 0,43 veces, interpretándose así: por cada colón de deuda, la empresa posee 0,43 colones para pagar. La tendencia a la baja en esta razón se debe a que los activos totales son los más bajos en comparación con los tres periodos en estudio.

**Análisis Horizontal del balance general.** En el análisis horizontal del balance general de Frutylac se determinó que el activo total aumentó ₡24.771.115 del 2020 al 2021, esto implicó un crecimiento del 33,15 %. No obstante, del 2021 al 2022 disminuyó ₡11.617.430, que en términos porcentuales representa una disminución de un 11,68 %. Este comportamiento se da por las variaciones presentes en los activos corrientes y no corrientes. Por ejemplo, se evidencia que el activo corriente del 2020 al 2021 aumentó en ₡48.690.069, mientras que para el 2022 disminuyó ₡10.262.692, es decir, hubo una reducción de 12,74 %, mientras que los activos no corrientes tuvieron un decrecimiento del 55,80 %. Para el 2021 y para el 2022 esta cuenta disminuyó un 7,15 %.

Respecto a los activos corrientes, las partidas que tuvieron mayor variación fueron el efectivo y equivalentes de efectivo, comenzando el 2020 con ₡961.167 y aumentando en el 2021 a ₡28.562.179, sin embargo, para el 2022 tuvo una disminución de ₡25.061.883, lo que representa un 84,89 %. Esta disminución tan drástica del efectivo y sus equivalentes se da por la disminución gradual de los ingresos obtenidos por la empresa durante los años.

Otra partida importante es la de cuentas por cobrar, esta cuenta disminuyó del 2020 al 2021 en un 9 %, que equivale a ₡2.242.086. Para el 2022 aumentó ₡15.397.321, significando una variación del 68,54 %. Estas variaciones pueden ser negativas para Frutylac, pues evidencian que no hay una política de crédito para procurar que el monto por incobrables no sea alto generando de este modo mucha incertidumbre.

Asimismo, se puede observar que el pasivo total experimentó un aumento de ₡41.761.688 para el 2021, respecto al 2020, hubo un crecimiento del 30,34 %. Para el 2022 se presentó una disminución, la misma fue de ₡12.505.905, lo que significó un 6,97 %. Este comportamiento de los pasivos totales se debe a las variaciones existentes en los pasivos corrientes y no corrientes de los distintos años, por ejemplo, los pasivos corrientes tuvieron un aumento para el 2021 de ₡32.184.870 en comparación al 2020, mientras que para el 2022 aumentó ₡19.651.823. En cuanto a los pasivos no corrientes, estos aumentaron ₡9.576.818 para el 2021 y para el 2022 disminuyeron ₡32.157.728.

La cuenta del patrimonio que tuvo mayor variación fue la partida de resultado acumulado, que presentó un aumento del 2020 al 2021 de un 16,26 %, es decir, ¢16.799.639, sin embargo, para el 2022 tuvo una disminución de ¢968.772 lo que representa un 1,20 %.

**Análisis Horizontal Estado de Resultados.** En el análisis horizontal del estado de resultados se debe prestar atención a los movimientos de las cuentas más relevantes, dentro de estas se destaca el comportamiento del total de ingresos durante los tres últimos años. En el año 2020, el total de ingresos fue de ¢68.620.562. Para el 2021, tuvo una disminución de ¢13.883.400, equivalente a un 19,87 %. Durante el 2022, esta cuenta tuvo un crecimiento el cual fue de un 54,27 % correspondiente a ¢30.385.516. Esta información muestra la evidente fluctuación de los ingresos de la empresa, dicha tendencia se debe principalmente a la falta de control en la gestión financiera.

En cuanto al total de los gastos, estos fueron de ¢64.620.562 para el 2020. Durante el 2021 se dio una disminución de un 19,16 %, que en valores absolutos es de ¢12.509.432. Para el 2022, la cuenta aumentó 44,10 %, lo que representa un monto de ¢22.982.164. Estas variaciones se deben principalmente a las fluctuaciones de las partidas de gastos de personal, debido a que del 2020 al 2021 disminuyeron en un 6,18 % y para el 2022 aumentó en un 44,10%, mientras que el resto de los gastos no presentaron variaciones significativas.

La utilidad del periodo evidencia una disminución, puesto que para el año 2020 esta fue de ¢1.159.705; para el año siguiente disminuyó un 16,16 %. En el año 2022 disminuyó un 8,29 %, es decir ¢80.298, debido a que, para ese mismo año, los gastos financieros tuvieron un aumento de un 256,97 % respecto al 2021, representando gastos financieros de ¢10.395.911 resultando en una utilidad del periodo para el 2022 de ¢888.474. En este punto del análisis del Estado de Resultados se muestran los problemas financieros de Frutylac y su tendencia a la disminución de la utilidad del periodo.

**Análisis Vertical Balance General.** Para los tres periodos analizados se tiene que el activo no corriente representa para el 2020 un 57,37 %, mientras que para el 2021 y el 2022, los porcentajes corresponden a un 19 % y un 20,02 %, respectivamente, denotando la disminución de la participación de los activos no corrientes en el total de los activos. De igual forma, se puede observar como para los periodos 2020, 2021 y 2022 la mayor participación del total de pasivo y capital se ubica en los pasivos totales, sobrepasando el 180%, lo cual significó que las fuentes de financiación para esta empresa durante estos años surgieron de deudas y no de patrimonio.

Del activo corriente se puede destacar la desfavorable fluctuación del efectivo y equivalentes de efectivo entre los periodos, siendo la mayor participación de esta cuenta sobre el total de activos en el 2021 con un 30 %, para el 2020 el indicador se encontraba por debajo del 2 % y para el 2022 en un 5,08%. Esto no es buen indicador, pues dentro de una empresa es esencial el efectivo de acuerdo con su uso y equivalentes en el proceso administrativo para poder mantener la operación normal.

En cuanto a las cuentas por cobrar, se aprecian las variaciones en el transcurso de los años analizados, para el 2020 su participación fue de casi 33,07 %, para el 2021 disminuyó a un 23 % y en el 2022 tuvo la mayor participación con un 43,09 %. Siendo indicadores de una situación desfavorable para la empresa, puesto que no han logrado mantener una tendencia en la recuperación de sus cuentas a crédito y disminuir el crédito otorgado en la negociación de sus bienes y servicios.

También, se evidenció que las cuentas por pagar mantuvieron una tendencia importante al aumento entre los periodos analizados (2020, 2021 y 2022), cuyos indicadores respectivamente son de un 2,50 %, 21,71 % y 49,44 %, es decir, no lograron reducir su deuda.

**Análisis Vertical Estado de Resultados.** Realizado el análisis, se aprecia como, para el año 2020, la utilidad del periodo solamente representó el 1,24 % de los ingresos totales. En el año 2021 se presenta una disminución, siendo el indicador de ese año de 1.04 %, mientras que para el 2022 se presentó el indicador más bajo respecto a la participación de la utilidad del periodo respecto a los ingresos con un 0,56 %. Con esto, se identifica que, a pesar de que en todos los periodos se obtuvo utilidad positiva, esta ha sido baja, además, esta cuenta ha presentado una tendencia decreciente durante los tres últimos periodos analizados.

**CAPÍTULO V. Propuesta de Estrategia Empresarial**

## **1. Descripción general de Frutylac**

En el siguiente apartado se muestran los datos más importantes de la empresa Frutylac, como sus actividades comerciales, estructura organizativa y su marco estratégico

### **Actividades comerciales y productivas**

La empresa se dedica a procesar, producir y comercializar una variedad de productos alimenticios derivados de la leche de vaca y pulpas de fruta. Su línea de productos lácteos incluye queso, natilla y yogur, que son elaborados a partir de leche de vaca de calidad. Además, la empresa se destaca por la producción de pulpas de frutas naturales que son cuidadosamente seleccionadas y procesadas para obtener un sabor de buena calidad. Estas pulpas son pasteurizadas y congeladas, garantizando así la preservación de los sabores naturales de las frutas sin necesidad de añadir azúcar, cáscara ni semillas. Las pulpas de fruta representan una oportunidad a los consumidores para disfrutar de una bebida a base de frutas frescas y saludables en cualquier época del año, aunque algunos sabores pueden escasear según la temporada.

La empresa fue establecida en el año 2007 por la señora Esmeralda Romero Téllez, una residente de San José en ese momento. Posteriormente, conoció al Sr. Alfonso Beita, quien residía en Buenos Aires, y contrajeron matrimonio, tras esto se trasladaron a la región. Don Alfonso ya se desempeñaba en la industria ganadera y contaba con amplia experiencia en la cría de ganado de engorde y producción de leche. En este contexto es que la señora Esmeralda decidió emprender una iniciativa destinada a agregar valor a la producción de la leche, enfocándose en la elaboración de productos lácteos.

Inicialmente, la empresa se llamó “Industrias Volcán”, sin embargo, aún no se había formalizado de manera legal. Posteriormente, se estableció de forma legal con el nombre de Frutylac. A través de los años, la empresa ha perfeccionado su técnica de producción e incorporado nuevos sabores en sus productos, principalmente en las pulpas de fruta y los yogures.

En la actualidad, la empresa ha establecido una sólida relación comercial con el Consejo Nacional de Producción (CNP), que adquiere más del 60 % de su producción, con el fin de distribuirla a diversas entidades gubernamentales, incluyendo instituciones educativas y centros penitenciarios. Además de esta colaboración institucional, la empresa también mantiene acuerdos comerciales con supermercados locales como BM supermercados, sodas, restaurantes, hoteles y un selecto, pero reducido grupo de distribuidores.

Entre sus principales proveedores de materia prima se encuentra el señor Alfonso Beita, quien se ha dedicado a la ganadería doble propósito, destacando la producción de leche por la buena calidad. Sumado a esto, la empresa también tiene cultivos propios de frutas para la producción de pulpas. De igual forma, les compran a productores locales.

Como principales logros de esta organización destacan su trayectoria en el mercado, pues cuentan con amplio conocimiento y experiencia en el proceso de producción de pulpas y derivados de leche. La planta de producción se encuentra registrada a nombre de la empresa y cumple los requisitos que establece la ley, el Ministerio de Salud (MS) y el Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA).

Además, la empresa cuenta con amplia formación en el proceso de manipulación e inocuidad de los alimentos. Otro aspecto relevante por resaltar es el manejo de residuos sólidos, que se tratan mediante un sistema de compostaje.

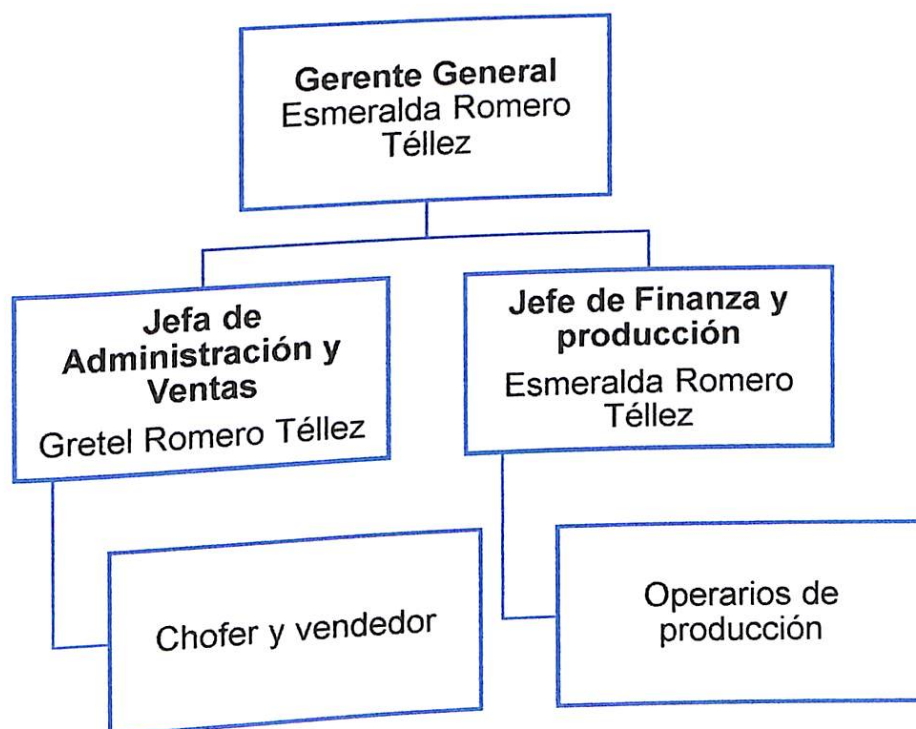
Aunque la empresa, hasta el momento, no ha incursionado en el ámbito de la exportación, es importante destacar que en el año 2012 tomó la decisión estratégica de unirse a uno de los consorcios de exportación establecidos en la Región Brunca. Por lo que a largo plazo se contempla la posibilidad de que la empresa pueda convertirse en un actor dentro del sector de exportación en la región. Por tanto, la participación en este consorcio representó un paso significativo en la dirección de lograr la expansión de sus operaciones a nivel internacional, lo que puede impactar sustancialmente en su crecimiento, generando así presencia en el mercado global.

### *Estructura organizativa*

La representante legal de Frutylac es la señora Esmeralda Romero Téllez, sin embargo, quien dirige la empresa es la administradora Gretel Romero Téllez, además, la empresa cuenta con cinco colaboradores en el área de producción y uno para el área de ventas. Es relevante mencionar que la estructura organizacional de la compañía se caracteriza por una descentralización de funciones, por lo que las labores de los empleados no se dividen por producto, proceso o región en la empresa, lo que conlleva a confundir a los empleados sobre quien está a cargo y quien es el responsable de cada proceso. En la figura 6 se presenta el organigrama.

### **Figura 6**

*Estructura Organizativa.*



## 2. Marco Estratégico

En este apartado se expone el marco estratégico de la empresa que desempeña un papel fundamental al proporcionar una sólida dirección, pues orienta y sustenta la ejecución de la visión, misión y valores de la organización.

### *Misión*

“Somos una empresa que cosecha, procesa y comercializa frutas y lácteos naturales, llevando bienestar y deleite a nuestros clientes; enfocados en la mejora continua, garantizando servicio, calidad y precios competitivos”.

### *Visión*

“Ser una empresa líder en la región en el procesamiento de frutas y lácteos, reconocida por la seguridad y calidad de sus productos guiada por un modelo de negocios que involucre: Comunicación asertiva, motivación, transparencia, innovación, compromiso y responsabilidad”.

### *Valores*

- Calidad.
- Servicio.
- Integridad.
- Compromiso.
- Responsabilidad.

## 3. Grupos de interés y Propuesta de valor

En el siguiente apartado se presentan los grupos de interés y la propuesta de valor para cada grupo, enfocada en ofrecer productos y servicios con altos estándares de calidad, únicos e innovadores.

Clientes. La propuesta de valor está centrada en brindar productos con altos estándares de calidad, inocuidad e innovación, a su vez, la empresa garantiza no solo la venta de un bien o

servicio, sino de una solución a las necesidades de los consumidores en cuanto a precios, sabor, presentación, transporte y tiempos de entrega, generando comodidad y rentabilidad para los clientes.

**Proveedores.** Ver a los proveedores como socios comerciales es fundamental para establecer acuerdos de beneficios mutuos que conlleven a un equilibrio entre las necesidades de la empresa y las del proveedor. Una gestión óptima de las relaciones con los proveedores a través del pago puntual de las cuotas, evaluación de los riesgos y una atención personalizada genera una reducción en el riesgo de fallas y un valor agregado en la cadena de suministros.

**Colaboradores.** Es esencial la creación de un plan de formación dentro de la organización, en el cual se establezcan políticas que fomenten un ambiente positivo y en el cual se brinden equipos de protección personal acorde a los riesgos, además la propuesta de valor para los colaboradores debe contemplar tres elementos básicos: la compensación financiera, las prestaciones y el ambiente de trabajo.

**Comunidad.** Ser reconocida como una empresa importante para el desarrollo de la comunidad cercana, además de darse a conocer como una organización líder en responsabilidad social y ambiental enfocada en el deber cívico y en tomar acciones que beneficien a la sociedad.

#### **4. Objetivos Estratégicos**

Se presentan los objetivos estratégicos planteados para cada perspectiva, definiendo los resultados esperados, los indicadores que van a permitir evaluar el progreso de los objetivos y los responsables de cada actividad.

##### ***4.1. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (capacidad Organizacional)***

La Perspectiva de Capacidad Organizacional está enfocada en mejorar los sistemas de capacitación del personal, aumentar la competitividad a partir de la innovación, fomentar el desempeño eficiente y la motivación de los empleados.

**Tabla 11****Objetivo 1 Perspectiva Capacidad Organizacional**

Aspectos de la perspectiva	Definición
Objetivo	PCO-01. Mejorar el sistema de capacitación y formación del personal de Frutylac.
Descripción	Implementar una evaluación y perfeccionamiento del sistema de capacitación y formación del personal, fortalecer las competencias laborales de los colaboradores aumentando la productividad, reduciendo la rotación de los empleados e incrementando la calidad del trabajo.
Resultado	Aumento en la productividad y en la calidad de las tareas, uso racional de los recursos, reducción en los tiempos y motivación del personal.
Responsable del objetivo	Esmeralda Rojas Romero.
Indicador	Número de capacitaciones / resultados positivos obtenidos.
Actualizador	Jefatura.
Fijador de la meta	(Administradora).
Frecuencia	Mensual.

**Tabla 12***Objetivo 2 Perspectiva Capacidad Organizacional*

Aspectos de la perspectiva	Definición
Objetivo	PCO-02. Aumentar la competitividad de Frutylac en el mercado a partir de la innovación en los procesos.
Descripción	A partir de la implementación de nuevas tecnologías mejorar la competitividad de Frutylac en el mercado, estableciendo en la estrategia empresarial una optimización de los procesos y costos, un aumento en la satisfacción de los clientes y el desarrollo de nuevos productos.
Resultado	Optimizar la eficiencia, reducción de costos, promueve la mejora continua.
Responsable del objetivo	Grethel Rojas Romero.
Indicador	Costo-Beneficio o Retorno de Inversión (ROI).
Actualizador	Jefatura.
Fijador de la meta	(Administradora).
Frecuencia	Mensual.

**Tabla 13***Objetivo 3 Perspectiva Capacidad Organizacional*

Aspectos de la perspectiva	Definición
Objetivo	PCO-03. Fomentar la motivación y el desempeño de los empleados con el fin de aumentar su producción.
Descripción	Establecer un programa de compensación para estimular la motivación y el desempeño de los empleados con el fin de aumentar su producción, retener a los empleados actuales, atraer personal idóneo para los puestos y aumentar el desempeño.
Resultado	Mejoras en la productividad.
Responsable del objetivo	Grethel Rojas Romero.
Indicador	Cantidad de compensaciones / Cantidad de procesos sin interrupciones ni fallas forzadas.
Actualizador	Jefatura.
Fijador de la meta	(Administradora).
Frecuencia	Mensual.

#### ***4.2. Perspectiva Procesos Internos***

A continuación, se describe la perspectiva de procesos internos, fundamental en la formulación de la estrategia. En primer lugar, se identificaron tanto los objetivos estratégicos alineados con la misión como la visión de Frutylac. Además, se crearon indicadores de desempeño concretos para medir el progreso hacia estos objetivos. Asimismo, se definieron las iniciativas estratégicas específicas necesarias para lograr los objetivos. De igual forma, se asignaron los responsables para la ejecución de estas iniciativas, definiendo las responsabilidades de manera clara. También, se establecieron metas y plazos concretos para alcanzar los objetivos dentro de la perspectiva de procesos internos.

**Tabla 14***Objetivo 1 perspectiva de procesos internos*

Aspectos de la perspectiva	Definición
Objetivo	PI-01. Mejorar la calidad del producto.
Descripción	Aumentar la calidad de los productos lácteos y pulpas de fruta para garantizar la satisfacción del cliente y fortalecer la reputación de Frutylac en el mercado.
Resultado	Elevar la tasa de satisfacción del cliente a un 90% en las encuestas de satisfacción y disminuir las devoluciones de productos defectuosos en un 15% en el transcurso del próximo año, a través de la optimización de los diseños de procesos, la implementación de sistemas de medición eficaces y el continuo seguimiento.
Responsable del objetivo	Gerente de Producción: Esmeralda Romero.
Indicador	Porcentaje de productos dentro de los estándares de calidad establecidos.
Actualizador	Gerente de calidad: Esmeralda Romero.
Fijador de la meta	Gerencia: Esmeralda Romero y Grethel Romero.
Frecuencia	Monitoreo mensual y revisión trimestral de metas.

**Tabla 15***Objetivo 2 perspectiva de procesos internos.*

Aspectos de la perspectiva	Definición
Objetivo	PI-02. Optimizar la eficiencia en el tiempo de entrega.
Descripción	Reducir los tiempos de entrega de los productos lácteos y pulpas de fruta para satisfacer las demandas de los clientes de manera rápida y eficiente, mejorando así la competitividad en el mercado.
Resultado	Lograr una reducción del 20% en los tiempos promedio de entrega en el próximo año.
Responsable del objetivo	Gerente de Operaciones: Esmeralda Romero.
Indicador	Tiempo promedio de entrega, medido en días desde la realización del pedido hasta la entrega al cliente.
Actualizador	Jefe de logística: Grethel Romero y Esmeralda Romero.
Fijador de la meta	Gerencia: Grethel Romero y Esmeralda Romero.
Frecuencia	Seguimiento semanal y revisión trimestral de metas para evaluar el progreso hacia la reducción de los tiempos de entrega.

**Tabla 16***Objetivo 3 perspectiva de procesos internos.*

Aspectos de la perspectiva	Definición
Objetivo	PI-03. Aumentar la rentabilidad de los procesos de producción en un 15 % en los próximos 12 meses.
Descripción	Optimizar la eficiencia de los procesos de producción, distribución y comercialización de nuestros productos lácteos y pulpas de fruta para aumentar la rentabilidad de la empresa y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.
Resultado	Aumentar el margen de beneficio en un 15% para el año 2024
Responsable del objetivo	Gerente financiero: Grethel Romero.
Indicador	Margen de beneficio neto.
Actualizador	Gerente de Operaciones y Finanzas: Grethel Romero y Esmeralda Romero.
Fijador de la meta	Gerencia: Grethel Romero y Esmeralda Romero.
Frecuencia	Revisión mensual de los indicadores financieros y evaluación trimestral de las metas para asegurar el seguimiento constante y el ajuste necesario en los procesos empresariales.

**Tabla 17***Objetivo 4 perspectiva de procesos internos.*

Aspectos de la perspectiva	Definición
Objetivo	PI-04. Reducir el tiempo de espera ante interrupciones forzadas en la producción en un 20% en los próximos 6 meses.
Descripción	Optimizar la eficiencia en la producción mediante la reducción del tiempo de inactividad causado por interrupciones imprevistas.
Resultado	Lograr una reducción del 20 % en el tiempo de espera ante interrupciones forzadas en los próximos 6 meses.
Responsable del objetivo	Gerente de producción: Esmeralda Romero.
Indicador	Tiempo promedio de reactivación.
Actualizador	Departamento de producción: Esmeralda Romero.
Fijador de la meta	Gerencia: Esmeralda Romero y Grethel Romero.
Frecuencia	Revisión mensual para valorar el progreso y cumplimiento de la meta. Además, se llevará a cabo una reunión de seguimiento después de cada interrupción forzada para identificar la oportunidad de mejora de manera inmediata.

### 4.3. *Perspectiva Clientes*

Con el objetivo de mejorar continuamente el servicio al cliente de Frutylac se implementó realizar actividades que permitieran evaluar el nivel de satisfacción con el que cuenta el cliente, como, por ejemplo, encuestas sobre el servicio brindado, producto, devoluciones y tiempos de entrega. Cada una de las respuestas o sugerencias brindadas por los clientes sirven de base para identificar aspectos en los que se está descuidando y, con ello, realizar mejoras para brindar un servicio y producto de calidad.

**Tabla 18**

*Objetivo 1 Perspectiva Clientes*

Perspectiva	Clientes
Objetivo	PC-01. Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de Frutylac.
Descripción	Medir el nivel de satisfacción que poseen los clientes de Frutylac con respecto a los productos y servicios ofrecidos.
Resultado	Alcanzar una tasa de satisfacción del cliente del 90% por medio de encuestas y buscar soluciones alternativas para atender quejas o devoluciones correspondientes a el 10% durante el 2024.
Responsable del objetivo	Gerente administrativo: Grethel Romero y Esmeralda Romero.
Indicador	Índice de quejas o devoluciones/producción mensual.
Actualizador	Gerente de Administrativo: Grethel Romero.
Fijador de la meta	Gerencia: Esmeralda Romero y Grethel Romero.
Frecuencia	Monitoreo mensual.

**Tabla 19***Objetivo 2 Perspectiva Clientes*

Aspectos de la perspectiva	Definición
Objetivo	PC-02. Evaluar los aspectos más relevantes en cuanto a precio, calidad y presentación que generan mayor atracción para los clientes.
Descripción	Identificar cuáles de los aspectos en los productos ofrecidos son de mayor interés para los clientes.
Resultado	Priorizar los aspectos relacionados con el precio, calidad y presentación de los productos que generan mayor atracción para los clientes permitiendo un mayor enfoque en los aspectos claves para satisfacer las necesidades y preferencias de manera efectiva.
Responsable del objetivo	Gerente de Operaciones: Grethel Romero y Esmeralda Romero.
Indicador	Oferta/Demanda.
Actualizador	Jefe de logística: Grethel Romero y Esmeralda Romero.
Fijador de la meta	Gerencia: Grethel Romero y Esmeralda Romero.
Frecuencia	Monitoreo mensual.

**Tabla 20***Objetivo 3 Perspectiva Clientes*

Aspectos de la perspectiva	Definición
Objetivo	PC-03. Evaluar la rentabilidad que generan los clientes de Frutylac considerando el cumplimiento de tiempo establecido en las cuentas por cobrar.
Descripción	Dar seguimiento a las cuentas por cobrar, considerando el tiempo de crédito establecido para cada cliente, asegurando con ello que la empresa logre generar la liquidez suficiente.
Resultado	Disminuir en un 10 % las facturas de las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas en un periodo mayor a 35 días.
Responsable del objetivo	Gerente financiero: Grethel Romero.
Indicador	Facturas vencidas/Cuentas por cobrar.
Actualizador	Gerente de Operaciones y Finanzas: Grethel Romero y Esmeralda Romero.
Fijador de la meta	Gerencia: Grethel Romero y Esmeralda Romero.
Frecuencia	Realizar revisiones semanales.

#### **4.4. Perspectiva Financiera**

En la perspectiva financiera se planteó como objetivos aumentar la rentabilidad y la liquidez de la empresa en un 50 % en un plazo de cuatro años, como también evaluar el nivel de endeudamiento de la compañía con el propósito de ejercer un mayor control del porcentaje total de deuda que tiene Frutylac con relación a sus recursos.

**Tabla 21**

*Objetivo 1 Perspectiva Financiera*

Aspectos de la perspectiva	Definición
Objetivo	PF-01. Aumentar la rentabilidad de la empresa en 50% en un plazo de cuatro años.
Descripción	Con el propósito de aumentar los márgenes de ganancia, se debe implementar un sistema de cobro eficiente, analizar el desempeño financiero de la compañía, reducir los costos de operación y reestructurar los precios de los productos y servicios.
Resultado	Aumento en los márgenes de ganancia.
Responsable del objetivo	Grethel Rojas Romero.
Indicador	Beneficio neto / Activo Total de la empresa.
Actualizador	Jefatura.
Fijador de la meta	(Administradora).
Frecuencia	Mensual.

**Tabla 22***Objetivo 2 Perspectiva Financiera*

Aspectos de la perspectiva	Financiera
Objetivo	PF-02. Mejorar la liquidez de Frutylac en un 50 % en un plazo de cuatro años.
Descripción	Optimización de la capacidad de Frutylac para hacer frente a las obligaciones en el corto plazo, a partir vigilancia constante de las cuentas, una gestión eficiente del stock, un control riguroso de los gastos financieros y la implementación de herramientas que ayuden en la gestión.
Resultado	Mantener los pagos al día, afrontar gastos, imprevistos e incluso realizar inversiones sin necesidad de endeudamiento.
Responsable del objetivo	Grethel Rojas Romero.
Indicador	Activo circulante/pasivo circulante.
Actualizador	Jefatura.
Fijador de la meta	(Administradora).
Frecuencia	Mensual.

**Tabla 23***Objetivo 3 Perspectiva Financiera*

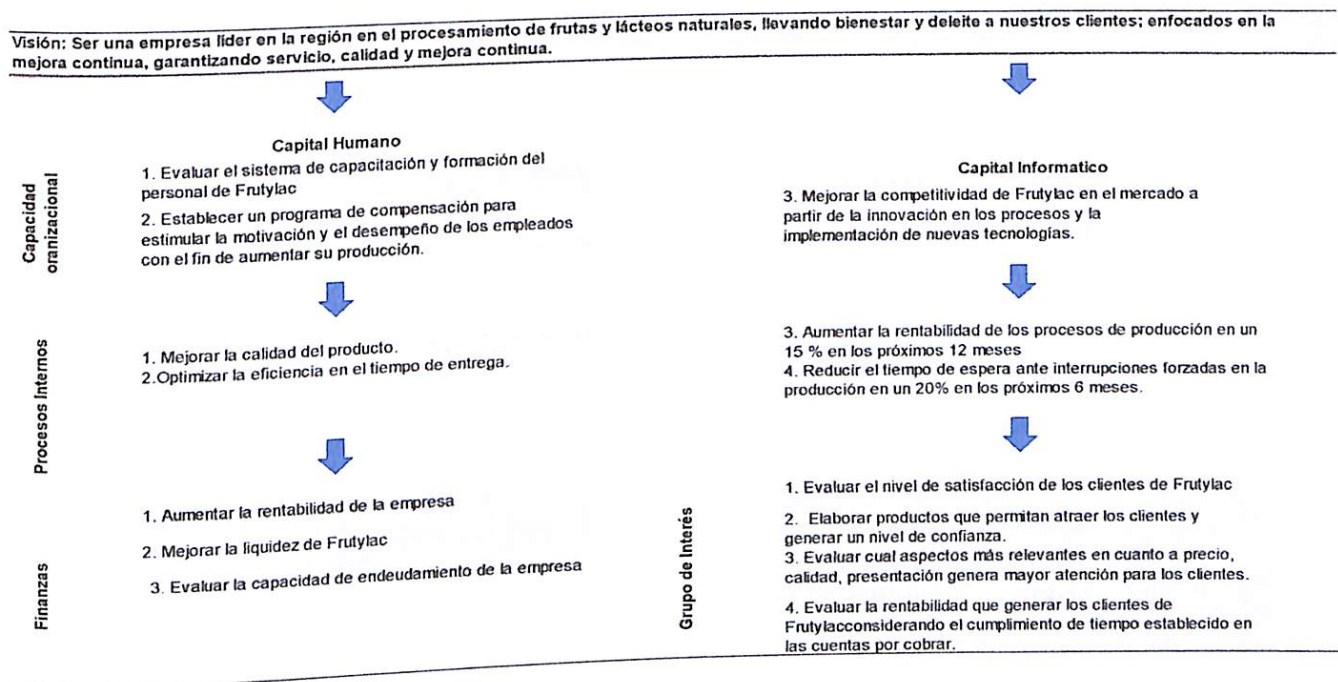
Aspectos de la perspectiva	Definición
Objetivo	PF-03. Evaluar la proporción de endeudamiento de la empresa con respecto a su patrimonio.
Descripción	Facilitar que Frutylac gestione los niveles de endeudamiento en concordancia con el patrimonio del que dispone, facultando a la compañía a la toma de decisiones que garantice una ejecución óptima del capital.
Resultado	Conocer el porcentaje total de deuda que tiene Frutylac con relación a sus recursos.
Responsable del objetivo	Grethel Rojas Romero.
Indicador	Pasivos totales / capital total.
Actualizador	Jefatura.
Fijador de la meta	(Administradora).
Frecuencia	Mensual.

### 5. Mapa estratégico

En la figura 7 se ofrece una visión conjunta de los objetivos y acciones empresariales que resume y explica la interrelación que existe entre los objetivos estratégicos y las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

**Figura 7**

*Mapa estratégico.*



## 6. Metas

La tabla 24 muestra las metas para los años 2024, 2025 y 2026, como también el indicador para medir su avance, además del porcentaje de progreso esperado para cada periodo de la estrategia planteada.

**Tabla 24**

*Metas Perspectiva de Capacidad Organizacional*

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	
PCO-01. Mejorar el sistema de capacitación y formación del personal.	Puntuación de evaluaciones y tareas	2024	40%
		2025	90%
		2026	99%
PCP-02. Aumentar la competitividad de Frutylac en el mercado a partir de la innovación en los procesos en un 60 %	Relación entre calidad y precio	2024	60%
		2025	75%
		2026	90%
		2027	99%
PCO-03. Fomentar la motivación y el desempeño de los empleados con el fin de aumentar su producción en un 50 %	Índice de rotación de los empleados y rendimiento del trabajo	2024	90%
		2025	95%
		2026	96%
		2027	99%

**Tabla 25***Metas Perspectiva Procesos Internos*

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	
PI-01. Mejorar la calidad del producto.	Porcentaje de productos dentro de los estándares de calidad establecidos.	2024	60%
		2025	70%
		2026	80%
		2027	85%
		2024	60%
PI-02. Optimizar la eficiencia en el tiempo de entrega.	Tiempo promedio de entrega.	2025	80%
		2026	95%
		2024	90%
		2025	95%
PI-03. Aumentar la rentabilidad de los procesos de producción en un 15 % en los próximos 12 meses.	Margen de beneficio neto.	2026	97%
		2027	99%
		2024	50%
PI-04. Reducir el tiempo de espera ante interrupciones forzadas en la producción en un 20% en los próximos 6 meses.	Tiempo promedio de reactivación.	2025	70%
		2026	80%
		2027	100%
		2024	50%

**Tabla 26***Metas Perspectiva Clientes*

Objetivo estratégico	Indicador	Año	Meta
PC-01. Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de Frutylac.	Índice de quejas o devoluciones/producción mensual.	2024	86%
		2025	87%
		2026	89%
		2027	90%
		2024	75%
PC-02. Elaborar productos innovadores que permitan atraer los clientes y fidelización.	Oferta/Demanda.	2025	80%
		2026	87%
		2027	93%
PC-03. Identificar los aspectos más relevantes en cuanto a precio, calidad y presentación para lograr mayor atracción de clientes.	Oferta/Demanda.	2024	88%
		2025	93%
		2026	96%
		2027	99%
PC-04. Evaluar la rentabilidad que generan los clientes considerando el cumplimiento de tiempo establecido en las cuentas por cobrar.	Facturas vencidas/Cuentas por cobrar	2024	83%
		2025	85%
		2026	90%
		2027	92%
		2024	95%

**Tabla 27***Perspectiva Financiera*

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	
		Año	Meta
PF-01. Aumentar la rentabilidad de la empresa en 50 % en un plazo de cuatro años.	Beneficio neto / Activo Total de la empresa.	2024	75%
		2025	85%
		2026	90%
		2027	99%
		2024	60%
PF-02. Mejorar la liquidez de Frutylac en un 50 % en un plazo de cuatro años.	Beneficio neto / Activo Total de la empresa.	2025	75%
		2026	90%
		2027	99%
		2024	50%
		2025	60%
PF-03. Evaluar y controlar la proporción de endeudamiento de la empresa con respecto a su patrimonio.	Pasivos totales / capital total.	2026	75%
		2027	80%

## 7. Iniciativas estratégicas

En el siguiente apartado se muestran las iniciativas estratégicas para cada una de las perspectivas, considerando las características de la empresa y los recursos disponibles.

### 7.1. *Iniciativas estratégicas capacidad organizacional*

En las perspectivas de capacidad organizacional se plantean las iniciativas estratégicas que van a permitir mejorar el sistema de formación y capacitación del personal, aumentar la competitividad de la empresa y fomentar el desempeño de los empleados.

**Tabla 28**

*PCO-01. Mejorar el sistema de capacitación y formación del personal de Frutylac*

Nombre de la iniciativa	Responsable	Inicio	Finalización	Presupuesto estratégico
Definir las metas y objetivos de la capacitación	Dirección administrativa	oct-23	dic-23	Recursos internos
Identificar programas de formación y capacitación relevantes	Dirección administrativa	ene-24	feb-24	Recursos internos
Evaluar el nivel de habilidad actual de los colaboradores	Dirección administrativa	feb-24	mar-24	Recursos internos
Hacer un plan de capacitación y formación de personal aplicar las actividades y evaluar	Dirección administrativa	mar-24	jul-24	Recursos internos

**Tabla 29**

*PCO-02. Aumentar la competitividad de Frutylac en el mercado a partir de la innovación en los procesos*

Nombre de la iniciativa	Responsable	Inicio	Finalización	Presupuesto estratégico
Creación de un diagrama de flujo de procesos	Dirección administrativa	oct-23	dic-23	Recursos Internos
Redistribución de las áreas de producción	Dirección administrativa	oct-23	mar-24	Recursos Internos
Implementación de tecnologías modernas para agilizar y automatizar algunos procesos	Dirección administrativa	ene-24	jun-25	Recursos Internos

**Tabla 30**

*PCO-03. Fomentar la motivación y el desempeño de los empleados con el fin de aumentar su producción*

Nombre de la iniciativa	Responsable	Inicio	Finalización	Presupuesto estratégico
Establecer metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo	Dirección administrativa	ene-24	jun-24	Recursos internos
Medición y evaluación del clima laboral	Dirección administrativa	ene-24	jun-24	Recursos internos

## 7.2. Iniciativas estratégicas Procesos Internos

En el siguiente apartado se muestran las iniciativas estratégicas de los procesos internos enfocados en mejorar la calidad del producto, optimizar la eficiencia del tiempo de entrega, aumentar la rentabilidad de los procesos de producción y reducir el tiempo de espera ante interrupciones forzadas.

**Tabla 31**

*PPI-01 Mejorar la calidad del producto*

Nombre de la iniciativa	Responsable	Inicio	Finalización	Presupuesto estratégico
Implementar un cronograma para pruebas de laboratorio, de manera que sean más frecuentes.	G. Comercial y Producción	dic-23	dic-23	Recurso interno
Implementar un sistema de retroalimentación del cliente por medios digitales.	G. Comercial y Producción	dic-23	dic-23	Recurso interno
Actualizar el equipo de producción obsoleto.	G. Comercial y Producción	dic-23	dic-23	Recurso interno
Mejorar los estándares de higiene en la planta.	G. Comercial y Producción	dic-23	dic-23	Recurso interno
Desarrollar un programa de control de calidad más continuo y eficiente.	G. Comercial y Producción	dic-23	dic-23	Recurso interno

**Tabla 32**

*PPI-02. Optimizar la eficiencia en el tiempo de entrega.*

Nombre de la iniciativa	Responsable	Inicio	Finalización	Presupuesto estratégico
Automatizar el proceso de seguimiento de pedidos a través de un <i>software</i> accesible.	G. Comercial y Producción	ene-24	ene-24	Recurso interno
Adecuar el centro de distribución estratégico.	G. Comercial y Producción	ene-24	ene-24	Recurso interno
Optimizar las rutas de entrega.	G. Comercial y Producción	ene-24	ene-24	Recurso interno
Capacitar al personal en gestión de inventario.	G. Comercial y Producción	ene-24	ene-24	Recurso interno
Implementar un sistema de previsión de la demanda de bajo costo.	G. Comercial y Producción	ene-24	ene-23	Recurso interno

**Tabla 33**

*PPI-03. Aumentar la rentabilidad de los procesos de producción en un 15 % en los próximos 12 meses.*

Nombre de la iniciativa	Responsable	Inicio	Finalización	Presupuesto estratégico
Reducir el desperdicio de materias primas.	G. Comercial Producción	y feb-24	feb-24	Recurso interno
Negociar contratos de suministro a largo plazo.				Recurso interno
Introducir nuevos productos o variaciones de productos existentes, como lo podría ser retomar la producción de helados.	G. Comercial Producción	y feb-24	feb-24	Recurso interno
Automatizar procesos de producción clave.	G. Comercial Producción	y feb-24	feb-24	Recurso interno
Evaluar y reducir costos de energía y recursos.	G. Comercial Producción	y feb-24	feb-24	Recurso interno

**Tabla 34**

*PII-04. Reducir el tiempo de espera ante interrupciones forzadas en la producción en un 20% en los próximos 6 meses.*

Nombre de la iniciativa	Responsable	Inicio	Finalización	Presupuesto estratégico
Conformar un equipo de colaboradores que puedan dar una respuesta eficiente ante posibles emergencias.	G. Comercial y Producción	mar-24	mar-24	Recurso interno
Implementar un plan de mantenimiento preventivo riguroso para minimizar el tiempo de inactividad no planificada.	G. Comercial y Producción	mar-24	mar-24	Recurso interno
Crear un sistema de alerta temprana para interrupciones.	G. Comercial y Producción	mar-24	mar-24	Recurso interno
Mantener un stock inventario crítico.	G. Comercial y Producción	mar-24	mar-24	Recurso interno

### 7.3. Iniciativas estratégicas Perspectiva Clientes

A continuación, se desarrollan las iniciativas estratégicas para la perspectiva de clientes con el objetivo de evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de los consumidores de Frutylac, elaborar productos que permitan atraer nuevos clientes y generar un nivel de confianza, identificar los aspectos más relevantes en cuanto a precio, calidad y presentación.

**Tabla 35**

*PC-01. Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de Frutylac.*

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Inicio	Finalización	Presupuesto Estratégico
Elaborar cuestionarios para conocer la opinión de los clientes	Grethel Romero Esmeralda Romero	ene-24	ene-24	Recurso interno
Hacer un cronograma de fechas para aplicar los cuestionarios	Grethel Romero	ene-24	ene-24	Recurso interno
Implementar cuestionarios	Esmeralda Romero	feb-24	feb-24	Recurso interno
Análisis de las entrevistas	Grethel Romero	feb-24	feb-24	Recurso interno
Análisis y seguimiento alternativas de mejora	Esmeralda Romero	mar-24	mar-24	Recurso interno

**Tabla 36**

*PC-02. Elaborar productos que permitan atraer a los clientes y generar un nivel de confianza.*

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Inicio	Finalización	Presupuesto Estratégico
Identificación de productos innovadores	Grethel Romero	ene-24	abr-24	Recurso interno
Análisis de demanda	Esmeralda Romero	abr-24	abr-24	Recurso interno
Análisis capacidad producción	Grethel Romero	may-24	may-24	Recurso interno
Testear nuevos productos	Esmeralda Romero	may-24	may-24	Recurso interno
Análisis rentabilidad	Grethel Romero	may-24	jun-24	Recurso interno

**Tabla 37**

*PC-03. Identificar los aspectos más relevantes en cuanto a precio, calidad y presentación que generan mayor atracción para los clientes.*

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Inicio	Finalización	Presupuesto Estratégico
Preparación de entrevistas	Esmeralda Romero	jun-24	jun-24	Recurso interno
Selección de fechas para aplicar entrevista	Grethel Romero	jul-24	jul-24	Recurso interno
Entrevista a los clientes	Esmeralda Romero	ago-24	ago-24	Recurso interno
Análisis de las entrevistas	Grethel Romero	ago-24	ago-24	Recurso interno
Análisis y seguimiento alternativas de mejora.	Esmeralda Romero	ago-24	ago-24	Recurso interno

**Tabla 38**

*PC-04. Evaluar la rentabilidad que generan los clientes de Frutylac considerando el cumplimiento de tiempo establecido en las cuentas por cobrar*

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Inicio	Finalización	Presupuesto Estratégico
Definir políticas de crédito	Grethel Romero	ene-24	ene-24	Recurso interno
Revisiones semanales de CxC	Esmeralda Romero	ene-24	dic-24	Recurso interno
Identificación de situaciones que provocan la demora en recuperación de las CxC	Grethel Romero	ene-24	dic-24	Recurso interno
Seguimiento a facturas con mayor tiempo de vencimiento	Esmeralda Romero	ene-24	dic-24	Recurso interno

**Tabla 39**

*PF-01. Aumentar la rentabilidad de la empresa en 50% en un plazo de cuatro años.*

Nombre de la iniciativa	Responsable	Inicio	Finalización	Presupuesto estratégico
Captar nuevos nichos de mercado	Dirección administrativa	ene-24	ene-27	Recursos internos
Implementar estrategias comerciales que se enfoquen en calidad total, diferenciación y mejora continua.	Dirección administrativa	ene-24	ene-27	Recursos internos
Incrementar gradualmente la base de clientes de la empresa	Dirección administrativa	ene-24	ene-26	Recursos internos

**Tabla 40**

*PF-02. Mejorar la liquidez de Frutylac en un 50% en un plazo de cuatro años.*

Nombre de la iniciativa	Responsable	Inicio	Finalización	Presupuesto estratégico
Aumentar las ventas de contado para mejorar la liquidez de la empresa	Dirección administrativa	ene-24	ene-27	Recursos internos
Ofrecer incentivos y descuentos para pagos de contado	Dirección administrativa	ene-24	ene-27	Recursos internos
Brindar un servicio excepcional y fomentar fidelización	Dirección administrativa	ene-24	ene-27	Recursos internos

**Tabla 41**

*PF-03. Evaluar la proporción de endeudamiento de la empresa con respecto a su patrimonio.*

Nombre de la iniciativa	Responsable	Inicio	Finalización	Presupuesto estratégico
Negociar condiciones favorables	Dirección administrativa	ene-24	dic-24	Recursos internos
Investigar y evaluar opciones de financiamiento	Dirección administrativa	ene-24	dic-24	Recursos internos
Monitorear y optimizar el uso de los fondos	Dirección administrativa	ene-24	dic-24	Recursos internos

## 8. Plan Operativo

A continuación, se presentan un resumen del plan operativo de cada una de las perspectivas, en este se detallan los objetivos, las estrategias planteadas y las metas para los próximos años.

**Tabla 42**

*Capacidad Organizacional.*

Objetivo	Estrategia	Meta anual			
		2024	2025	2026	2027
PCO-01. Mejorar el sistema de capacitación y formación del personal de Frutylac	Definir las metas y objetivos de la capacitación				
	Identificar programas de formación y capacitación relevantes				
	Medir el nivel de habilidad actual de los empleados	40%	90%	99%	-
	Hacer un plan de capacitación y formación de personal y aplicar las actividades				
	Evaluar y dar seguimiento a los resultados del proceso				
PCP-02. Aumentar la competitividad de Frutylac en el mercado a partir de la innovación en los procesos en un 60 %	Creación de un diagrama de flujo				
	Redistribución de las áreas de producción				
	Implementación de tecnologías modernas para agilizar y automatizar algunos procesos	60%	75%	90%	99%
PCO-03. Fomentar la motivación y el desempeño de los empleados con el fin de aumentar su producción en un 50 %	Establecer una política de remuneración	50%	60%	75%	80%

**Tabla 43***Perspectiva Procesos Internos.*

Objetivo	Iniciativas	Meta por año			
		2024	2025	2026	2027
PI-01. Mejorar la calidad del producto.	Implementar un cronograma para pruebas de laboratorio, de manera que sean más frecuentes.				
	Implementar un sistema de retroalimentación del cliente por medios digitales.				
	Actualizar el equipo de producción obsoleto.	15%	20%	40%	50%
PI-02. Optimizar la eficiencia en el tiempo de entrega.	Mejorar los estándares de higiene en la planta.				
	Desarrollar un programa de control de calidad más continuo y eficiente.				
	Automatizar el proceso de seguimiento de pedidos a través de un software de bajo costo.				
	Adecuar el centro de distribución estratégico.	20%	40%	60%	80%
	Optimizar las rutas de entrega.				
PI-03. Aumentar la rentabilidad de los procesos de producción en un 15 % en los próximos 12 meses.	Capacitar al personal en gestión de inventario.				
	Implementar un sistema de previsión de la demanda de bajo costo.				
	Reducir el desperdicio de materias primas.				
	Negociar contratos de suministro a largo plazo.				
PI-04. Reducir el tiempo de espera ante interrupciones forzadas en la producción en un 20% en los próximos 6 meses.	Introducir nuevos productos o variaciones de productos existentes, como lo podría ser retomar la producción de helados.	15%	20%	40%	70%
	Automatizar procesos de producción clave.				
	Evaluar y reducir costos de energía y recursos.				
PI-04. Reducir el tiempo de espera ante interrupciones forzadas en la producción en un 20% en los próximos 6 meses.	Establecer un equipo de respuesta a emergencias.				
	Implementar un plan de mantenimiento preventivo riguroso.	20%	40%	60%	80%
	Crear un sistema de alerta temprana para interrupciones.				
	Mantener un <i>stock</i> de inventario crítico.				

**Tabla 44***Perspectiva Clientes.*

Objetivo	Estrategia	Meta por año			
		2024	2025	2026	2027
PC-01. Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de Frutylac.	Elaborar cuestionarios para conocer la opinión de los clientes				
	Hacer un cronograma de fechas para aplicar los cuestionarios	20%	45%	75%	80%
PC-02. Elaborar productos que permitan atraer a los clientes y generar un nivel de confianza.	Implementar cuestionarios				
	Análisis de las entrevistas				
	Análisis y seguimiento alternativas de mejora.				
	Identificación de productos innovadores				
PC-03. Identificar los aspectos más relevantes en cuanto a precio, calidad y presentación que generan mayor atracción para los clientes.	Análisis de demanda				
	Análisis capacidad producción	75%	80%	87%	90%
	Testeo nuevos productos				
	Análisis rentabilidad				
PC-04. Evaluar la rentabilidad que generan los clientes de Frutylac considerando el cumplimiento de tiempo establecido en las cuentas por cobrar.	Preparación de entrevistas				
	Selección de fechas para aplicar entrevista	20%	45%	75%	80%
	Entrevista a los clientes				
	Análisis de las entrevistas				
PC-04. Evaluar la rentabilidad que generan los clientes de Frutylac considerando el cumplimiento de tiempo establecido en las cuentas por cobrar.	Análisis y seguimiento alternativas de mejora.				
	Definir políticas de crédito				
	Revisiones semanales de las cuentas por cobrar				
	situaciones que provocan la demora en la recuperación de las cuentas por cobrar	15%	35%	55%	78%
PC-04. Evaluar la rentabilidad que generan los clientes de Frutylac considerando el cumplimiento de tiempo establecido en las cuentas por cobrar.	Seguimiento a facturas con mayor tiempo de vencimiento				

**Tabla 45***Perspectiva Financiera.*

Objetivo	Estrategia	Meta por año			
		2024	2025	2026	2027
PF-01 Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 50% en un plazo de cuatro años	Conquistar nuevos nichos de mercado que presenten un alto potencial de crecimiento y demanda de los productos ofrecidos por la empresa	75%	85%	90%	99%
	Implementar estrategias comerciales que se enfoquen en la calidad total, diferenciación y mejora continua.				
PF-02. Mejorar la liquidez de Frutylac en un plazo de cuatro años	Incrementar gradualmente la base de clientes de la empresa				
	Aumentar las ventas de contado para mejorar la liquidez de la empresa	60%	75%	90%	99%
PF-03. Evaluar y controlar la proporción de endeudamiento de la empresa con respecto a su endeudamiento	Ofrecer incentivos y descuentos para pagos de contado				
	Brindar un servicio excepcional y fomentar la fidelidad del cliente				
	Negociar condiciones favorables	50%	60%	75%	80%
	Investigar y evaluar opciones de financiamiento				

## 9. Conclusiones y recomendaciones de la estrategia empresarial

Los objetivos establecidos en la perspectiva de procesos internos para la estrategia empresarial son fundamentales para asegurar el éxito en la industria agro, además, mejorar la calidad del producto es crucial. Por lo tanto, la satisfacción del cliente depende en gran medida de la calidad del queso, el yogur, natilla y las pulpas de frutas. Con esto, mejorar la calidad del producto asegura la fidelización de los clientes actuales y puede atraer a nuevos clientes. También, la reputación de la empresa se fortalece, lo que conlleva a un aumento en las ventas y la retención de clientes a largo plazo.

La optimización de la eficiencia en el tiempo de entrega es esencial para satisfacer la demanda de los clientes de manera oportuna y mantener una cadena de suministro efectiva. Al optimizar el tiempo de entrega, Frutylac puede reducir costos, evitar la acumulación de inventario y garantizar que los productos estén disponibles cuando los clientes los necesiten. Esto contribuye a una mejor gestión de recursos y una mayor satisfacción del cliente.

Aumentar la rentabilidad de los procesos de producción en un 15 % en los próximos 12 meses es una meta financiera clave, debido a que lograr este aumento en la rentabilidad permite a Frutylac reinvertir en la empresa, pagar deudas, expandirse o mejorar sus instalaciones. Esto asegura una posición financiera sólida y un mayor potencial de crecimiento.

También, la reducción del tiempo de espera ante interrupciones forzadas en la producción en un 20 % en los próximos 6 meses es esencial para mantener la continuidad de los procesos y la capacidad de producción. Al reducir el tiempo de espera, Frutylac minimiza la pérdida de tiempo y recursos durante situaciones imprevistas, lo que mejora la eficiencia operativa. Esto asegura que la producción se mantenga constante y que los clientes no sufran retrasos en la entrega.

En conjunto, el cumplimiento de estos objetivos contribuye a un crecimiento sostenible y a una ventaja competitiva en la industria agroindustrial. Por lo que mejorar la calidad, optimizar

la eficiencia, aumentar la rentabilidad y reducir los tiempos de espera, fortalecen la posición de Frutylac en el mercado y su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

Los objetivos establecidos en la perspectiva de clientes se encuentran orientados a velar por el bienestar y satisfacción de estos a su vez permiten a Frutylac analizar el nivel de rentabilidad que generan cada uno de los clientes con los que cuenta en su cartera. El nivel de satisfacción del cliente se logra evaluar a través de diversos entrevistas o cuestionarios que pueden ser aplicados para conocer la opinión, las cuales, al estudiarse, pueden descifrar aspectos importantes para mejoras en los productos como lo son los quesos, el yogur, natilla y las pulpas de frutas.

El incremento de ventas es uno de los principales objetivos que se ha trazado, sin embargo, es imprescindible hacer una reestructuración de las ventas de contado y especialmente a las ventas de crédito, para las que se debe crear una política planificada, evitando con ello una pérdida para la empresa. Así, mantener en un 80 % de las cuentas por cobrar con un periodo máximo de vencimiento de 31 días durante 12 meses es uno de los objetivos clave que va a permitir que la empresa obtenga mayor liquidez y logre cubrir necesidades de producción, gastos y costos.

Por medio del análisis, la empresa logró identificar cuán rentable es un cliente para ellos, por tanto, el objetivo con ello es disminuir en un 60 % la dependencia que actualmente posee Frutylac con el CNP, que representa aproximadamente un 85 % de la cartera de clientes.

Los objetivos estratégicos, en cuanto a la perspectiva de capacidad organizacional, se enfocan en facilitar a la empresa el desarrollo de conocimientos a partir de las experiencias vividas, buscando con ello alternativas de mejora. En primera instancia, se planteó perfeccionar el sistema de capacitación y formación del personal, lo que permite fortalecer las competencias de los colaboradores, aumentar la productividad, la calidad en las tareas, hacer un uso racional de los recursos y reducir los tiempos de producción.

La innovación en los procesos operativos es una variable clave para aumentar la competitividad de Frutylac en el mercado, por lo que la implementación de nuevas tecnologías para automatizar algunos procesos es esencial en el crecimiento de la empresa. De igual forma, la creación de un diagrama de flujo en el cual se especifique la sistematización de las tareas y una redistribución de las áreas de producción para agilizar las labores es indispensable en la reestructuración de la eficiencia, la reducción de costos y la mejora continua.

El desempeño de los colaboradores depende en gran medida de su motivación para trabajar, por ello, los programas de compensación son esenciales para estimular un buen rendimiento en sus funciones, mediante el que se retribuirá la excelencia de las labores realizadas por cada colaborador. Los beneficios planteados pueden incluir: pagos en efectivo, pago de gastos médicos, inscripción en servicios funerarios y vacaciones adicionales de hasta tres días, esperando como resultado mejoras en la productividad de Frutylac.

Un estudio de los gastos e ingresos de la empresa permite ejercer un mayor control sobre estas cuentas y determinar las estrategias de mejora que implicaría un aumento en la rentabilidad, determinando los procesos y actividades en las que se pueden aminorar los costos, reducir los riesgos financieros e incrementar las probabilidades de éxito.

Con el objetivo de mejorar la liquidez de Frutylac, se espera que la compañía pueda tener una mayor solvencia económica y logre mantener los pagos al día, afrontar los gastos, imprevistos e incluso realizar inversiones sin necesidad de endeudamiento. También, mediante el análisis de los pasivos totales sobre el capital total, se espera que Frutylac pueda administrar mejor sus ingresos a corto plazo y tome decisiones oportunas sobre sus deudas en el largo plazo, a través de un monitoreo constante del porcentaje total de deuda de la organización con relación a sus recursos.

**CAPÍTULO VI. Conclusiones y Recomendaciones**

## Conclusiones

El diagnóstico de la organización fue esencial para el desarrollo de la estrategia empresarial, puesto que permitió una visión global del panorama actual de Frutylac. Así, mediante el estudio integral de su entorno, es decir, analizando los factores externos, su cadena productiva, su direccionamiento estratégico y sus finanzas. Por consiguiente, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico junto con la gerencia de la compañía se plantearon estrategias que le brinden solución eficaz a las problemáticas encontradas, considerando sus posibilidades y recursos disponibles.

En cuanto al estudio realizado, en el área administrativa se determinó que existe un sobrecargo de funciones, debido a que la administradora realiza todas las labores administrativas sin acompañamiento, además, debe hacer el pago de planillas, ejecutar la logística de compra y pago de materia prima, gestionar los pedidos de los clientes, llevar el control del inventario, tramitar contratos, nóminas, entre otras tareas. Situación que genera errores, falta de control y un bajo rendimiento en la eficiencia de los procesos.

De acuerdo con el diagnóstico operativo y financiero de Frutylac se llegó a la conclusión de que la empresa tiene un rezago en las estrategias de innovación, ya que la distribución de las áreas operativas dificulta la agilización de los procesos, algunas máquinas están obsoletas, la capacidad de almacenaje de los cuartos de fríos es baja, se requiere de un medio de transporte más grande. También, se identificó dificultad de la gerencia para controlar sus finanzas e interpretar el balance general y estado de resultados de cada año.

Durante el desarrollo de la investigación se identificaron las herramientas y modelos de negocio más adecuados para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial, determinando que las herramientas más funcionales son el análisis FODA, el análisis PESTEL, el Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico, debido a que son una guía para determinar los cambios necesarios en Frutylac respecto a la utilización de recursos, tiempo, costo y

actividades, dependiendo de las características o problemáticas de la compañía como de sus objetivos estratégicos.

Con relación a los costos de la empresa, se encontraron deficiencias en el manejo de estos, pues se detectó que la administración de Frutylac no tiene un manejo adecuado de los gastos mensuales de la organización, así, cada uno de los gastos son registrados contablemente, sin embargo, a nivel interno de la empresa no se logró identificar los usos de cada uno.

Esta situación provoca que al momento de establecer costos variables y de producción para establecer precios de venta y utilidades no se pueden generar datos exactos, que son generados con base en conocimientos que tengan y no con los costos reales que está conllevando la producción de pulpas frutas, quesos y yogures.

Adicionalmente, en Frutylac no mantienen un sistema de compras de insumos mensual planificado, lo que se hace es que ocasionalmente deben realizar viajes a San José para hacer entrega de pedidos y en cada uno de estos viajes se compran los envases de sus productos sin llevar un control adecuado.

Esta situación conlleva a que los ingresos de la empresa no sean factibles, debido a que se desconoce si realmente los productos están generando alguna utilidad o si más bien están generando pérdidas.

Por parte de los procesos administrativos que se llevan en Frutylac, se encontraron deficiencias en los manuales de procedimientos, ya que son pocos los que se encuentran elaborados. Por lo tanto, para el área operativa de producción sí se cuenta con los manuales claramente definidos, sin embargo, no se encuentran visibles para que los empleados accedan a ellos en caso de tener una duda y que puedan evacuarla. Durante el proceso de producción la empresa cuenta con fichas en las que cada uno de los empleados responsables debe anotar las cantidades de materia prima utilizada, la cantidad producida, el número de lote y las observaciones que se realicen durante el testeado al final de la producción. Esto le permite a Frutylac tener un mayor control respecto a la producción e identificación de incidencias.

En el área administrativa existe una deficiencia, debido a que no existen manuales de procedimientos elaborados, situación que provoca que si en determinado momento se realiza una contratación de personal para reforzar en esta área se deberá invertir un mayor tiempo para capacitar y explicar cada una de las tareas, considerando que, en el momento en que la persona tenga una duda y no se encuentren las administradoras, implica un atraso en las funciones, pues no se cuenta con material de apoyo para evacuar dudas o saber cómo actuar ante la situación que se le esté presentando.

La formulación de una estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas del *Balanced Scorecard* (BSC) se revela como una necesidad incontestable para la empresa Frutylac, como pyme especializada en la agroindustria costarricense. Con ello, mediante el desarrollo de este trabajo se logró abarcar la importancia y relevancia de esta estrategia para el éxito y la sostenibilidad de Frutylac.

Además, uno de los aspectos más destacados de esta estrategia radica en su capacidad para proporcionar claridad en los objetivos de la empresa. La estructura y enfoque del BSC permiten a Frutylac definir objetivos estratégicos de manera precisa y comunicarlos de manera efectiva a todos en la organización. Esta claridad es un recurso invaluable para la empresa, donde los recursos son limitados, además de que la alineación y el entendimiento de los objetivos son esenciales para maximizar la eficiencia y el uso eficaz de los recursos.

La medición del desempeño y la evaluación constante son otras dos ventajas significativas de la estrategia en este marco de gestión. A través de indicadores clave en áreas como la financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, Frutylac puede evaluar su rendimiento de manera sistemática y precisa. Esto no solo le permite identificar áreas de mejora, sino que, también, respalda la toma de decisiones bien informadas. Por ello, en la agroindustria, donde la calidad y la eficiencia son de suma importancia, esta capacidad para medir y ajustar el desempeño es una herramienta crítica para el éxito.

Asimismo, la estrategia basada en el marco de gestión que se desarrolló es su capacidad para adaptarse al entorno empresarial cambiante. La agroindustria es especialmente sensible a factores externos como las tendencias del mercado, la estacionalidad y las fluctuaciones en los precios de las materias primas. La flexibilidad que proporciona el BSC permite a Frutylac ser ágil y ajustar sus objetivos y tácticas en función de estas condiciones cambiantes. Esto es particularmente valioso en un sector altamente competitivo, donde las pymes deben estar en sintonía con las necesidades y demandas del mercado en constante evolución.

También, la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del BSC se destaca como un pilar fundamental en la estrategia de Frutylac. Por esto, fomentar la inversión en capacitación y desarrollo de empleados, así como promover la innovación resulta esencial para el crecimiento sostenible de la empresa. La capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y prácticas comerciales, como también de mantener un equipo capacitado y motivado es fundamental en la agroindustria para mantener la competitividad y el éxito a largo plazo.

Igualmente, la gestión eficiente de recursos es otro beneficio sustancial de la estrategia. La agroindustria implica una gestión compleja de recursos, tales como recursos agrícolas, humanos, financieros y otros. El BSC permite a Frutylac identificar áreas con oportunidad de mejora para optimizar los procesos, además de mejorar la eficiencia operativa. Por ende, en el entorno empresarial moderno en que se desarrolla la empresa, controlar costos y maximizar la rentabilidad es esencial para la supervivencia a largo plazo.

Además, la planeación estratégica mediante el uso del *Balanced Scorecard* (BSC) ha demostrado ser una herramienta valiosa en la formulación de una estrategia personalizada para Frutylac. Esta metodología permitió el desarrollo de un conjunto de objetivos estratégicos específicos, acompañados de indicadores de desempeño que han servido y servirán como guía para medir el progreso y el éxito de la organización en la implementación de su estrategia.

La estrategia diseñada para Frutylac se ha adaptado a su modelo de negocio de manera precisa. Con esto, cada aspecto de la estrategia se ha concebido con el propósito de alcanzar los

objetivos estratégicos previamente establecidos. Las cuatro perspectivas del BSC han sido cuidadosamente desarrolladas para abordar las necesidades específicas de la organización. Esto ha permitido que Frutylac cuente con una hoja de ruta clara para dirigir sus esfuerzos hacia el logro de su visión y misión.

El proceso de formulación de una estrategia empresarial basada en el *Balanced Scorecard* (BSC) representa una metodología con una base sólida y esencial para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la empresa en este competitivo sector. Sin embargo, para lograr este éxito sostenible, es imperativo seguir una serie de recomendaciones clave.

### **Recomendaciones**

Considerar los diagnósticos realizados no solo en esta investigación, sino, también, por instituciones como el CNP, el MEIC y MIDEPLAN, puesto que, a través de la creación de un plan estratégico, se facilita el logro de los objetivos y el cumplimiento de la visión de la empresa. Por consiguiente, la implementación de una reestructuración de los procesos operativos, administrativos y financieros permitirá un mejor manejo de la administración de las operaciones, contribuyendo a un mejor desempeño empresarial.

Ahora bien, usar e implementar herramientas como el FODA, el PESTEL, el Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico, influyen de manera directa en la retroalimentación de los conocimientos, habilidades y actitudes de la empresa. Actualmente, el entorno empresarial está en constante cambio, lo que genera nuevos retos, siendo así, resulta esencial contar con un planeamiento estratégico enfocado en mejorar el producto ofrecido, dándole un valor agregado que beneficie a la empresa y a sus clientes.

Se recomienda, también, elaborar manuales de procedimientos, en los que se especifiquen los pasos a seguir para cumplir con las tareas asignadas en cada una de las áreas de trabajo tanto operativo como administrativo. Adicionalmente, una vez elaborados deben ser comunicados a todo el personal en donde se les permita abarcar dudas y ser evacuadas al momento para evitar

problemas en el cumplimiento. De igual forma, cada uno de los manuales es importante que se encuentren en un lugar de fácil acceso y en digital para que los colaboradores acudan a ellos en caso de tener alguna duda.

Además, se recomienda definir políticas de compra y venta, en las que se establezcan las principales condiciones que se van a establecer en las ventas de crédito, por ejemplo, el tiempo de crédito, condiciones de pago y algún otro aspecto que la administración considere importante. Igualmente, es importante generar procesos de compra de insumos que le permita llevar un mayor control de los inventarios con los que cuentan para la producción.

También, llevar un mayor control de los gastos a lo que está incurriendo durante el mes, los gastos fijos como el agua, la luz y planilla son más frecuentes y se está más consciente de ellos, no obstante, los gastos variables y gastos de producción no están siendo manejados de manera adecuada. Por tanto, mantener un control por medio de Excel, indicando el motivo, el monto y la fecha en la que tuvo que incurrir al gasto, para que, posteriormente, a fin de mes se logre evaluar cada uno de los gastos y eventualmente analizar qué tan frecuente se incurre a ellos y así se puedan considerar para los presupuestos futuros.

La empresa debe priorizar la adopción de esta metodología para proporcionar una dirección estratégica clara y coherente. La estrategia siempre debe ser comunicada de manera efectiva a todos los niveles de la organización, garantizando una comprensión profunda de los objetivos y una alineación total con ellos. Por ende, la claridad en los objetivos es esencial para maximizar la eficiencia y el uso eficaz de los recursos limitados.

Asimismo, otra recomendación es la evaluación constante, por lo que Frutylac deberá revisar constantemente los indicadores clave de desempeño en áreas relevantes como la financiera, la satisfacción del cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento, porque los indicadores permiten una evaluación sistemática del rendimiento, identificando áreas de mejora para respaldar la toma de decisiones fundamentadas.

Finalmente, la estrategia basada en el BSC no debe considerarse estática. Por consiguiente, resulta necesario aplicar revisiones periódicas de la estrategia para garantizar su relevancia y efectividad. Así, Frutylac debe estar dispuesta a ajustar sus objetivos y tácticas a según de las necesidades cambiantes del mercado y de la propia organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acurio Hidalgo, G., Bosquez Remache, J., y Cacpata Calle, W. (2021). *Análisis Pestel en el impacto del Covid-19 en la educación superior*. Revista Conrado, 17(S1), 440-448.  
<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1801/1770>
- Alba Rincón, F. (2012). *El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial*. Aglala, 3(1), 103–120. <https://doi.org/10.22519/22157360.887>
- Alvarado, O. (2015). *Administración Estratégica. Análisis PEST*.  
[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+alvarado&btnG=#d=gs\\_qabs&t=1668394613770&u=%23p%3Dz7zAB5PdXcoJ](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+alvarado&btnG=#d=gs_qabs&t=1668394613770&u=%23p%3Dz7zAB5PdXcoJ)
- Amador, C. (2022). *El análisis PESTEL*. UAEH, 4(8), 1-2.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>
- Ansoff, I. (1965). *Course Hero*. <https://www.coursehero.com>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación (Introducción a la metodología científica)*.  
[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=related:Q-wmGKHOPCYJ:scholar.google.com/&ots=kYoPaluwj4&sig=ySwidsMm4BNOTA-0u\\_x1wWSBaik#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=related:Q-wmGKHOPCYJ:scholar.google.com/&ots=kYoPaluwj4&sig=ySwidsMm4BNOTA-0u_x1wWSBaik#v=onepage&q&f=false)
- Arias, G., Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la Investigación*.  
<http://hdl.handle.net/20.500.12390/2260>
- Arizabaleta, E. V. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Ecoe Ediciones.  
<https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/69005?page=42>
- Artieda, C. H. (2015). *Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)*. Revista publicando, 2(3), 90-113.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833491>
- 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 d. B - Universidad NUR*. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/lc/unacr/titulos/85410>
- 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 d. B - Universidad NUR. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/lc/unacr/titulos/85410>

Barragán C., J. N., y González G., E. A. (2020). *Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica*. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 15(1), 222–229.

BARZON PAT, C. M., ALCASAR LOPEZ, C. D. R., y RIVERO TURRIZA, P. J. (2018). *Situación Actual De La Planeación Estratégica en Las Microempresas De Felipe Carrillo Puerto*. Revista Ciencia Administrativa, 52–72.

Becker, H. (2006). *La Estrategia Del Océano Azul y El Cuadro De Mando Integral*. [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=cuadro+de+mando+integral+becker&btnG=#d=gs\\_qabs&t=1669570957161&u=%23p%3DTLBCz95a5s0J](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=cuadro+de+mando+integral+becker&btnG=#d=gs_qabs&t=1669570957161&u=%23p%3DTLBCz95a5s0J)

Bisquerra, R., Dorio, I., Gómez, J., Latorre, A., Martínez, F., Massot, I., . . . Vila, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid: La Muralla.

Blandez Ricalde, M. D. G. y María de Guadalupe Blandez Ricalde. (2014). *Proceso administrativo*. Editorial Digital UNID. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/lc/unacr/titulos/41174>

Camacho, A., Aguilar, A. C. (2020). *Gestión de PYMEs en Costa Rica: Prácticas Gerenciales y Estrategias para su Desarrollo Sostenible*. Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Cámara Comercio Costa Rica. (2022). *La importancia de las pymes en Costa Rica*. <https://camara-comercio.com/la-importancia-de-las-pymes-en-costa-rica-2/#:~:text=Costa%20Rica%20no%20difiere%20mucho,Interno%20Bruto%20en%20Costa%20Rica>

Campos, D. S., y Mora, Z. T. (1999). *Introducción a la investigación científica*. fármacos, 12(1), 60-77. [Introd-INV-cientifica-with-cover-page-v2.pdf](http://Introd-INV-cientifica-with-cover-page-v2.pdf) (d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net)

Cano, C. (2017). *Procesos administrativos*. [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=procesos+administrativos+cano&btnG=#d=gs\\_qabs&t=1669570300950&u=%23p%3DoqepUsa5nPsJ](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=procesos+administrativos+cano&btnG=#d=gs_qabs&t=1669570300950&u=%23p%3DoqepUsa5nPsJ)

Casate Fernández, Ricardo. (2007). *La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento: Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión*. ACIMED, 15(6) Recuperado en 27 de noviembre de 2022, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000600002&lng=es&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000600002&lng=es&tlng=pt).

- Castro, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas* [tesis de licenciatura no publicada]. ULACIT, España.
- Castro, J. J. S., Suárez, O. M., y Baena, E. (2003). *EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS*. *Scientia et technica*, 3(23), 61-66. [Dialnet ELENTORNOEMPRESARIALYLATEORIADELASCINCOFUERZASCOMP-4845158\(5\).pdf](#)
- Cavanzo, H., Trujillo O. (2006). *El análisis de la competitividad del biodiesel colombiano El análisis de las cinco fuerzas de Porter Ingreso nuevos competidores* [tesis de maestría no publicada]. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Colombia. [https://scholar.google.es/scholar?q=related:1xnqYVP6wkgJ:scholar.google.com/&scioq=fuerzas+de+porter+modelo&hl=es&as\\_sdt=0,5#d=gs\\_qabs&t=1669153219307&u=%23p%3D1xnqYVP6wkgJv](https://scholar.google.es/scholar?q=related:1xnqYVP6wkgJ:scholar.google.com/&scioq=fuerzas+de+porter+modelo&hl=es&as_sdt=0,5#d=gs_qabs&t=1669153219307&u=%23p%3D1xnqYVP6wkgJv)
- Cedeño, N. (2012). *La investigación mixta, estrategia andragógica fundamental para fortalecer las capacidades intelectuales superiores*. *Res Non Verba*. 2 (2), 17-93. [https://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicion2/revista\\_completa.pdf#page=18](https://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicion2/revista_completa.pdf#page=18)
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. [https://www.academia.edu/37566280/A\\_summary\\_of\\_STRATEGY\\_AND](https://www.academia.edu/37566280/A_summary_of_STRATEGY_AND)
- Costa Rica, Turismo y Cultura. (8 de setiembre, 2009). *FRUTY LAC DEL SUR S.A.* Costa Rica, Turismo y Cultura. <http://costaricaturismoycultura.blogspot.com/2009/09/fruty-lac-del-sur-sa.html?m=1>
- Cousin, K. (2020). *El surgimiento de las pymes en Costa Rica desde una perspectiva histórico-económica (1950-20188)*, 3 (162). <https://www.redalyc.org/journal/153/15365453003/html/>
- Da Silva, J. A., Pastor Tejedor, A. C., y Pastor Tejedor, J. (2014). *El Uso Del Cuadro De Mando Integral Como Instrumento De Medición Para Comparar Los Modelos De Excelencia En Gestión*. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 13(4), 18-32.
- Dälken, F. (2014). *Are Porter's Five competitive forces still, Applicable? A critical Examination concerning the relevance fot today's business*. <https://essay.utwente.nl/65339/>
- Daros, W. (2022). *Pensar la Iglesia Hoy*. *Enfoques*. 14(1), 73-112. <https://www.redalyc.org/pdf/259/25914108.pdf>

- Davila, A. (1999). *Nuevas Herramientas de control: el cuadro de mando integral*.  
[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=perspectivas+cuadro+mando+integral&oq=cu#d=gs\\_qabs&t=1669569240706&u=%23p%3D7hmm--Djz80J](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=perspectivas+cuadro+mando+integral&oq=cu#d=gs_qabs&t=1669569240706&u=%23p%3D7hmm--Djz80J)
- Dirección de Gestión Empresarial y PyMEs (DIGEPYME). (2021). *Análisis del Estado de Situación PyME en Costa Rica 2021* [Informe]. Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).  
<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>
- Duarte, F. (2020). *Prácticas sociales en torno al manejo de residuos sólidos* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Costa Rica <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/22514>
- El Financiero. (5 de marzo, 2013). *Frutylac encontró en un consorcio la llave para exportar*. El financiero. <https://www.elfinancierocr.com/pymes/frutylac-encontro-en-un-consorcio-la-llave-para-exportar/5GFOEEX7JJHTNMVX5PKKVHVSZY/story/>
- Estrada, R. y García, D. (s.f.). *Herramientas estratégicas en la PYME y su efecto en la planeación y el rendimiento: una evidencia empírica*.  
[https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/estrada\\_barcanas\\_roberto/herramientas\\_estrategicas\\_en\\_la\\_pyme\\_estrada\\_\\_2009.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barcanas_roberto/herramientas_estrategicas_en_la_pyme_estrada__2009.pdf)
- Evoli, J. (2009). *Planeación estratégica.. El Cid Editor | apuntes*.  
<https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/28643?page=12>
- Fainson J. (noviembre 11, 2019). *Diagnostico operacional en las empresas familiares*. Consultores Ocasión para la empresa familiar. <https://consultoresoc.com.mx/2019/11/11/diagnostico-operacional-en-las-empresas-familiares/>
- Fleitman, J. (2015). *Plan de negocios y planeación estratégica empresarial en el siglo XXI*. J. Fleitman, El emprendedor moderno. <https://ciemsa.mx/assets/c%3Bmo-elaborar-un-plan-de-negocios.pdf>
- Flores, M. C., Gómez, D. O., Briones, J. B., y Cervantes, G. P. (2013). *Rentabilidad y competitividad en la PYME*. *Ciencia administrativa*, (2), 80-86.  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/11CA201302.pdf>
- Freije Uriarte, A. (2009). *La estrategia empresarial con método* (3a. ed.). Editorial Desclee de Brouwer. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/47673?page=13>
- Gallach, F., Soler, V., Molina, A., Bernabeu, E. (2020). *Diagrama de Pareto y Lean Manufacturing*. *APLICADA 2020*, 19. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2021/01/CUADERNOS-DE-INVESTIGACION-APLICADA-2020.pdf#page=19>

- Gómez M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=9UDXPe4U7aMC&oi=fnd&pg=PA9&dq=qu%C3%A9+es+una+investigaci%C3%B3n+científica&ots=b9pME-tNFU&sig=nXEnhq8WLMlYGHYhXAEiNzqCUaI#v=onepage&q=qu%C3%A9%20es%20una%20investigaci%C3%B3n%20científica&f=false>
- González Millán, J. J., Rodríguez Díaz, M. T. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Ediciones Díaz de Santos.
- González, A., Montero, E., Piedra, N., Vargas, A., Villalobos, A. (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 Licenciatura, Universidad Nacional). La referencia. [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. \(una.ac.cr\)](http://una.ac.cr)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., Lucio, B., y Pilar, M. (2009). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill Education, Sexta Edición.
- Herrera, H. H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Revista reflexiones*, 91(2), 122-128. <https://doi.org/10.15517/rr.v9i2.1513>
- Herrero, A. (22 marzo, 2018). *Las estrategias genéricas de Micael Porter y el plan de marketing*. Titular. <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>
- Instituto de Desarrollo Rural. (2014). *Informe de caracterización del territorio Buenos Aires – Coto Brus*. INDER. [https://www.google.com/url?q=https://www.inder.go.cr/buenos-aires-coto-brus/Caracterizacion-BuenosAires-CotoBrus.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwjYqr-6zM\\_7AhW9QjABHTE0BcYQFnoECAAQAw&usg=AOvVaw2rhRKUyHs6g2hDP0B3ZAb1](https://www.google.com/url?q=https://www.inder.go.cr/buenos-aires-coto-brus/Caracterizacion-BuenosAires-CotoBrus.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwjYqr-6zM_7AhW9QjABHTE0BcYQFnoECAAQAw&usg=AOvVaw2rhRKUyHs6g2hDP0B3ZAb1)
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2 de marzo, 2023). Desempleo afecta a 287 mil personas en Costa Rica. INEC. <https://inec.cr/noticias/desempleo-afecta-287-mil-personas-costa-rica>

- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (INEC) (9 de julio, 2018). *Estadísticas demográficas. 2011 – 2025. Proyecciones nacionales. Población total proyectada al 30 de junio por grupos de edades, según región de planificación y sexo.* [replancev2011-2015-05\\_2.xlsx \(live.com\)](#)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Proyección de Población.* <http://services.inec.go.cr/proyeccionpoblacion/frmproyec.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Encuesta Nacional de Microempresas de los hogares 2021.* Región Brunca.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (22 de diciembre, 2022). ENAHO. 2010-2022. *Distribución relativa de los hogares, por nivel de pobreza, según zona y año.* [sepobrezaenaho-2010-2022-02.xls \(live.com\)](#)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (22 de diciembre, 2022). ENAHO. 2010-2022. *Distribución relativa de los hogares, por nivel de pobreza, según región de planificación y año.* [sepobrezaenaho-2010-2022-01.xls \(live.com\)](#)
- Jaimes Amoroch, Hernando, Bravo Chadid, Samir Arturo, Cortina Ricardo, Aura Karina, Pacheco Ruiz, Carlos Miguel, & Quiñones Alean, María Gabriela. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, (26), 191-213. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762009000100009&lng=en&tlng=](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009&lng=en&tlng=)
- Jiménez, V. A., Borrero, Y. E. C., De la Cruz Lara, L. M., & Cadena, D. M. L. (2021). *La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones.* *Económicas CUC*, 42(2), 243-254.
- Kleeberg-Hidalgo, F. (2007). El HACCP y la ISO 22000: Herramienta esencial para la inocuidad y calidad de los alimentos. *Ingeniería Industrial*, (025), 69-86. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2007.n025.610>
- Lazzari, L. L. (2006). *Control de gestión: una posible aplicación del análisis foda.* Red Cuaderno CIBAGE.
- Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. *Ley 8262 del 2002.* Art.3. 27 de Mayo de 2002 (Costa Rica). [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48533&nValor3=98525&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48533&nValor3=98525&strTipM=TC)

- Leyva García, J. M. (2010). *Integración del enfoque logístico actual en el diagnóstico estratégico de las empresas en perfeccionamiento empresarial*. D - Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. CUJAE. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/85848?page=22>
- López, N. y Sandoval, I. (s.f.). *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. UDGVIRTUAL. [http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/1/Metodos\\_y\\_tecnicas\\_de\\_investigacion\\_cuantitativa\\_y\\_cualitativa.pdf](http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/1/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion_cuantitativa_y_cualitativa.pdf)
- Macías Joven, M. T. (2020). *Guía del gerente financiero: desde el diagnóstico hasta la toma de decisiones*. Universidad de La Sabana. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/137823?page=33>
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de Mercados Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
- Manene, L. M. (2011). *Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. Recopilado el, 22, 09-18. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60656037/Los\\_diagramas20190920-8696-u4r0qz-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1669329255&Signature=TS7stDotwwU8kZwUcfJzO7c3eriebWvRU0oQf4WT-V6WM0HqsbF7d2f3YRBGtUVWEbWAXes4NbUvo9PEYfUJC-xeXDxArw5FCP-09dLy-puhfxD187Zi8sSDnX1aAoTLNctixgUQlki0AcjTCjaC7Dro0flcy5YjBFgG6-30-Rfai82B2-Jqp6gaeurVdcnfZKv5QYghM2qIXhsqCi0Cm8rc-tiE-qtUTsFFYhNpA9awDZ2Gmsx38E4t6-Qlk-dUCW719U7ggHR3dVITXaXW5edoWJcDJOGGrPBPcI-94ZGRrdJLPxjyAa1dGZrRapckL0XO3ih4I2DIFcHF7Vavnt6A\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60656037/Los_diagramas20190920-8696-u4r0qz-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1669329255&Signature=TS7stDotwwU8kZwUcfJzO7c3eriebWvRU0oQf4WT-V6WM0HqsbF7d2f3YRBGtUVWEbWAXes4NbUvo9PEYfUJC-xeXDxArw5FCP-09dLy-puhfxD187Zi8sSDnX1aAoTLNctixgUQlki0AcjTCjaC7Dro0flcy5YjBFgG6-30-Rfai82B2-Jqp6gaeurVdcnfZKv5QYghM2qIXhsqCi0Cm8rc-tiE-qtUTsFFYhNpA9awDZ2Gmsx38E4t6-Qlk-dUCW719U7ggHR3dVITXaXW5edoWJcDJOGGrPBPcI-94ZGRrdJLPxjyAa1dGZrRapckL0XO3ih4I2DIFcHF7Vavnt6A_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Maroto, J. (2010). *Estrategia competitiva*. <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=yJkkDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=estrategias+competitivas+juan+carri%C3%B3n+maroto&ots=t81ihb-BJo&sig=fQO9sIC1oz0ppTNz5zv3vos0wxw#v=onepage&q=estrategias%20competitivas%20juan%20carri%C3%B3n%20maroto&f=false>
- Martínez, D. y Gutiérrez, A. (2005). *La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Masgrau, E. G. (2005). *El apalancamiento financiero: de cómo un aumento del endeudamiento puede mejorar la rentabilidad financiera de una empresa*. Revista de contabilidad y dirección, 2, 71-91. [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/analisis\\_castellano\\_071-091.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/analisis_castellano_071-091.pdf)

- Michaux, S., y Cadiat, A. C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio . (26 noviembre 2021). *Estado de situación Pyme en Costa Rica 2021*. Serie de tiempo 2015-2019. [Archivo PDF].  
<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>
- Ministerio de Planificación y Política Económica (Mideplan). (junio, 2017). *Política Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica 2017-2030*. Incluye Plan de Acción. <https://repositorio-snp.mideplan.go.cr/handle/123456789/53?locale-attribute=en>
- Ministerio de Planificación y Política Económica (Mideplan). (noviembre, 2021). *Demográficamente, población costarricense se encuentra en proceso de envejecimiento*. [Demográficamente, población costarricense se encuentra en proceso de envejecimiento | Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica \(mideplan.go.cr\)](https://repositorio-snp.mideplan.go.cr/handle/123456789/53?locale-attribute=en)
- Ministerio Industria y Comercio (MEIC). (setiembre, 2022). *Un 48,5 % de los consumidores del país realizan compras por algún medio electrónico*. [Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica - \(meic.go.cr\)](https://repositorio-snp.mideplan.go.cr/handle/123456789/53?locale-attribute=en)
- MONTES DE OCA, H. C. (2021). *Evolución del concepto calidad y aporte al desarrollo regenerativo desde la estrategia empresarial*. Revista Perspectiva Empresarial, 8(2), 48–64.  
<https://doi.org/10.16967/23898186.717>
- Morales, F. (2012). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Tipos de Investigación.  
[https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.ucipfg.com%2FRepositorio%2FMSCG%2FPractica\\_independiente%2FUNIDAD1%2FTipos%2520de%2520independiente%25C3%25B3n.docx&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.ucipfg.com%2FRepositorio%2FMSCG%2FPractica_independiente%2FUNIDAD1%2FTipos%2520de%2520independiente%25C3%25B3n.docx&wdOrigin=BROWSELINK)
- Morillo, M. (2017). *Rentabilidad financiera y reducción de costos*. Red Actualidad Contable Faces.  
<https://elibro.net.una.remotexs.co/es/lc/unacr/titulos/17872>
- Municipalidad de Buenos Aires. (2021). *“Historia del cantón de Buenos Aires, 2021”*.  
[https://munibuenosaires.go.cr/images/conozcanos/canton/historiacanton\\_buenosaires.pdf](https://munibuenosaires.go.cr/images/conozcanos/canton/historiacanton_buenosaires.pdf)
- Muñiz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial*. Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el ... - Luis Muñiz González – Google Libros

- Ortiz Guzmán, A. (2021). *La Planeación Estratégica ante la incertidumbre de la Pandemia del COVID 19*. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 16(3), 1–15.
- Pacheco Ruiz, C. (2013). *Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en Sincelejo*. Económicas CUC, 34(1), 183–201.
- Palacios Acero, L. C. (2012). *Estrategias de creación empresarial*. Ecoe Ediciones.  
<https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/69210?page=197>
- Pérez Hervert, M., y de Jesús Quintal Palomo, A. (2021). *Impacto De La Planeación Estratégica, Rse Y Desempeño No Financiero en Empresas De Quintana Roo: Un Modelo De Ecuaciones Estructurales*. Estudios de Administración, 28(1), 81–101. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.58324>
- Portela, L. (2004). *El cuadro de mando integral y la gestión de información*, 35(2), 33-47.  
[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=perspectivas+cuadro+mando+integral+portela&btnG=#d=gs\\_qabs&t=1669569882576&u=%23p%3D-2eYTO78904J](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=perspectivas+cuadro+mando+integral+portela&btnG=#d=gs_qabs&t=1669569882576&u=%23p%3D-2eYTO78904J)
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, DF: Editorial Secsa, Compañía Editorial continental
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, 86(1), 58-77. <sup>3.-</sup>  
[Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia-with-cover-page-v2.pdf \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](#)
- Porter, M. E. (2014). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a. ed.). Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/114080?page=105>
- Portugal, B. (2017). *Diagnóstico empresarial*. Fundación Universitaria del Área Andina.  
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1489/Diagn%C3%B3stico%20Empresarial.pdf?sequence=1>
- Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial* (3a. ed.). Ecoe Ediciones.  
<https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/69160?page=35>
- Quero, L. (2008). *Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo*. NEGOTIUM, 4(10), 36-49.  
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78241004.pdf>

- Ramírez Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. UDGVIRTUAL.  
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>
- Rincón, A. (2012). *El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial*. *Aglala*, 3(1), 103–120. <https://doi.org/10.22519/22157360.887>
- Rodero, J. A. (2019). *Estrategia empresarial práctica: del diagnóstico a la implantación*. 1. RA-MA Editorial. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/222708?page=1>
- Rodríguez Orejuela, A. (2006). *La creación de valor y de ventaja competitiva en la red de relaciones de negocios*. Red Universidad Eafit.  
<https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/5256?page=1>
- Rojas López, M. D. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Ediciones de la U.  
<https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/70197?page=48>
- Rojas, I. (2011). *Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica*. *Tiempo de educar*. 12(24), 277-297.  
<https://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>
- Romero, E., Díaz, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana De Estudios Educativos*, 40(3-4), 127-142.  
<https://rlee.iberomx.com/index.php/rlee/article/view/344>
- Romero, E., Díaz, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana De Estudios Educativos*, 40(3-4), 127-142.  
<https://rlee.iberomx.com/index.php/rlee/article/view/344>
- Sandoval Acevedo, M. C., y Escobar Salas, M. E. (2021). *Implementación de un modelo de planeación estratégica para una empresa de servicios de construcción*. *Revista CIFE*, 23(38), 1–18.  
<https://doi.org/10.15332/22484914.6133>
- Pacheco Ruiz, C. (2013). Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en Sincelajo. *Económicas CUC*, 34(1), 183–201.
- Sarduy Domínguez, Y. (2007). *El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa*. *Revista cubana de salud pública*, 33(3), 0-0. El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa (sld.cu)
- Sistema Costarricense de Información Jurídica*. (2018). Decreto Ejecutivo. SCIJ. [Sistema Costarricense de Información Jurídica \(pgrweb.go.cr\)](http://Sistema Costarricense de Información Jurídica (pgrweb.go.cr))

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2019). *Ley para combatir la contaminación por plástico y proteger el ambiente.*

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90187](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90187)

Tarziján M., J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial: Vol. Cuarta edición.* Ediciones UC.

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios.* Lulu. com.

[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=JcoXAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=planeaci%C3%B3n+en+los+negocios&ots=3ZDnbnobqu&sig=vtjjLjaquOpOX0gkX\\_uvxmBRD\\_Vk#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20en%20los%20negocios&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=JcoXAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=planeaci%C3%B3n+en+los+negocios&ots=3ZDnbnobqu&sig=vtjjLjaquOpOX0gkX_uvxmBRD_Vk#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20en%20los%20negocios&f=false)

## Apéndices

### Apéndice A. Preguntas utilizadas para el diagnóstico empresarial para el área administrativa.

Preguntas utilizadas para el diagnóstico empresarial para el área Administrativa:

1. ¿Cómo está estructurada la empresa y cómo se organiza la toma de decisiones?
2. ¿Cómo se están manejando las finanzas de la empresa y cuál es la situación actual de su flujo de caja?
3. ¿Cómo se están planificando y ejecutando las estrategias de marketing y ventas para maximizar la rentabilidad de la empresa?
4. ¿Cómo se está llevando a cabo la gestión de los recursos humanos de la empresa, incluyendo el reclutamiento, la capacitación, la evaluación del desempeño y la motivación del personal?
5. ¿Cómo se está gestionando la cadena de suministro y cómo se están manejando las relaciones con los proveedores?
6. ¿Cómo se está midiendo y evaluando el rendimiento de la empresa y cómo se están tomando decisiones basadas en los resultados obtenidos?
7. ¿Cómo se está innovando y mejorando los procesos productivos para aumentar la eficiencia y reducir costos?
8. ¿Cómo se está manejando el riesgo empresarial y cómo se están tomando decisiones para proteger la empresa ante posibles amenazas y oportunidades?
9. ¿Cómo se está gestionando el inventario de productos y cómo se está asegurando que se mantenga en niveles óptimos para cumplir con la demanda del mercado?
10. ¿Cómo se está gestionando el proceso de innovación y desarrollo de nuevos productos, y cómo se está garantizando la calidad y seguridad de los mismos?

Preguntas utilizadas para el diagnóstico empresarial para el área Operativa:

1. ¿Cómo se está gestionando el inventario de materias primas y productos terminados?
2. ¿Cómo se están optimizando los procesos productivos para reducir costos y aumentar la eficiencia?
3. ¿Cómo se está manejando la gestión de la calidad y cómo se está asegurando la satisfacción del cliente?
4. ¿Cómo se está manejando el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipo de producción?
5. ¿Cómo se está gestionando la logística y distribución de los productos a los clientes?
6. ¿Cómo se está manejando el control de calidad y seguridad alimentaria en la producción y distribución de los productos?
7. ¿Cómo se está gestionando el control de costos y gastos en la producción y comercialización de los productos?
8. ¿Cómo se está manejando la gestión de los recursos humanos y cómo se está asegurando la capacitación y formación del personal?
9. ¿Cómo se está manejando la gestión de los proveedores y cómo se está garantizando la calidad de los insumos utilizados en la producción?
10. ¿Cómo se está midiendo el rendimiento y productividad de la empresa y cómo se están tomando decisiones basadas en los resultados obtenidos?

Preguntas utilizadas para el diagnóstico empresarial para el área Financiera:

1. ¿Cómo se está manejando el flujo de efectivo de la empresa y cómo se está asegurando la liquidez financiera?
2. ¿Cómo se está manejando la gestión de la deuda y cómo se está evaluando la capacidad de la empresa para asumir nuevas deudas?

3. ¿Cómo se está manejando la gestión de los costos y gastos de la empresa y cómo se está buscando reducirlos?
4. ¿Cómo se está manejando la gestión de los ingresos y cómo se está evaluando la rentabilidad de la empresa?
5. ¿Cómo se está manejando la gestión de los impuestos y cómo se está asegurando el cumplimiento de las obligaciones tributarias?
6. ¿Cómo se está manejando la gestión de la nómina y cómo se está garantizando el cumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales?
7. ¿Cómo se está manejando la gestión de las cuentas por pagar y por cobrar y cómo se está optimizando el ciclo de caja?
8. ¿Cómo se está manejando la gestión del patrimonio de la empresa y cómo se está asegurando su crecimiento a largo plazo?
9. ¿Cómo se está manejando la gestión de los riesgos financieros y cómo se está buscando minimizarlos?
10. ¿Cómo se está midiendo el desempeño financiero de la empresa y cómo se están tomando decisiones basadas en los resultados obtenidos?

Apéndice B. Matriz FODA

	<b>Fortalezas:</b>	<b>Debilidades:</b>
<b>Oportunidades:</b>	<b>Estrategias (FO): MAXI-MAXI</b>	<b>Estrategias (DO): MINI-MAXI</b>
<b>Amenazas:</b>	<b>Estrategias (FA): MAXI-MINI</b>	<b>Estrategias (DA): MINI-MINI</b>

*Apéndice C. Matriz PESTEL*

---

**Análisis Político****Análisis Económico**

---

**Análisis Social****Análisis Tecnológico**

---

**Análisis Ecológico****Análisis Leal**

---

**Apéndice D. Matriz CMI**

---

Perspectiva	Nombre de la Perspectiva
Objetivo	
Descripción	
Resultado	
Responsable del Objetivo	
Indicador	
Actualizador	
Fijador de la meta	
Frecuencia	

---

## Apéndice E. Análisis horizontal Balance General

**FRUTYLAC DEL SUR SOCIEDAD ANONIMA**  
**BALANCE GENERAL**  
**PARA LOS AÑOS QUE TERMINARON AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021 Y 2022**

	2020	2021	2022	Absoluta 2020-2021	Relativa 2020-2021	Absoluta 2021-2022	Relativa 2021-2022
<b>ACTIVO</b>							
<b>ACTIVO CORRIENTE:</b>							
Efectivo y equivalentes de efectivo	€ 961177,00	€ 29523358,00	€ 4461473,00	€ 28562179,00	2972%	€ 25061883,00	-4,88%
Inventarios-neto	€ 6192654,00	€ 28552630,00	€ 27954500,00	€ 22369976,00	362%	€ 599130,00	-2,09%
Cuentas por cobrar-neto	€ 24706332,00	€ 22464246,00	€ 37861567,00	€ 2242086,00	-9%	€ 15397321,00	68,54%
<b>Total activo corriente:</b>	<b>€ 31850163,00</b>	<b>€ 80540232,00</b>	<b>€ 70277540,00</b>	<b>€ 48690069,00</b>	<b>152,87%</b>	<b>€ 10262692,00</b>	<b>-12,74%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE:</b>							
Activos depreciables	€ 94516419,00	€ 76016419,00	€ 76016419,00	€ 18500000,00	-20%	€ -	0,00%
Depreciación acumulada	€ 51652679,00	€ 57071633,00	€ 58426371,00	€ 5418954,00	10%	€ 1354738,00	2,37%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>€ 42863740,00</b>	<b>€ 18944786,00</b>	<b>€ 17590048,00</b>	<b>€ 23918954,00</b>	<b>-55,80%</b>	<b>€ 1354738,00</b>	<b>-7,15%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>€ 74713903,00</b>	<b>€ 99485018,00</b>	<b>€ 87867588,00</b>	<b>€ 24771115,00</b>	<b>33,15%</b>	<b>€ 11617430,00</b>	<b>-11,68%</b>
<b>PASIVO MAS CAPITAL</b>							
<b>PASIVO CORRIENTE:</b>							
Cuentas por pagar	€ 1868103,00	€ 21599315,00	€ 43440869,00	€ 19732212,00	1057,40%	€ 21842554,00	101,13%
Retenciones por pagar	€ 459413,00	€ 8294860,00	€ 5450810,00	€ 7835447,00	1705,53%	€ 2844049,00	-34,23%
Gastos Acumulados por pagar	€ 882183,00	€ 3451463,00	€ 2450498,00	€ 2569280,00	291,24%	€ 1000965,00	-29,00%
Provisiones por pagar		€ 2047931,00	€ 3702214,00	€ 2047931,00		€ 1654283,00	80,78%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>€ 3207699</b>	<b>€ 35392569</b>	<b>€ 55044392</b>	<b>€ 32184870,00</b>	<b>1003,36%</b>	<b>€ 19691823,00</b>	<b>55,53%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>							
Documentos por pagar	€ 134457658,00	€ 144034476,00	€ 111876748,00	€ 9576818,00	7,12%	€ 32157728,00	-22,33%
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>€ 134457658,00</b>	<b>€ 144034476,00</b>	<b>€ 111876748,00</b>	<b>€ 9576818,00</b>	<b>7,12%</b>	<b>€ 32157728,00</b>	<b>-22,33%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>€ 137665357,00</b>	<b>€ 179427045,00</b>	<b>€ 166921140,00</b>	<b>€ 417616900,00%</b>	<b>30,34%</b>	<b>€ 12605906,00</b>	<b>-6,97%</b>
<b>PATRIMONIO:</b>							
Resultado acumulado	€ 64211159,00	€ 8101798,00	€ 80042026,00	€ 16799639,00	26,16%	€ 968772,00	-1,20%
Resultado del periodo	€ 1159704,00	€ 968773,00	€ 888473,00	€ 190931,00	-16,46%	€ 80300,00	-8,29%
Capital Social	€ 100000,00	€ 100000,00	€ 100000,00	€ -	0,00%	€ -	0,00%
<b>Total patrimonio</b>	<b>€ 62951455,00</b>	<b>€ 79942025,00</b>	<b>€ 79053553,00</b>	<b>€ 16990570,00</b>	<b>26,99%</b>	<b>€ 889472,00</b>	<b>-1,11%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>€ 74713902,00</b>	<b>€ 99485020,00</b>	<b>€ 87867587,00</b>	<b>€ 247711800,00%</b>	<b>33,15%</b>	<b>€ 11617433,00</b>	<b>-11,68%</b>

## Apéndice F. Análisis Vertical Balance General.

### FRUTYLAC DEL SUR SOCIEDAD ANONIMA BALANCE GENERAL PARA LOS AÑOS QUE TERMINARON AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021 Y 2022

	2020	%	2021	%	2022	%
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE:</b>						
Efectivo y equivalentes de efectivo	₡ 961 177,00	1,29%	₡ 29 523 356,00	30%	₡ 4 461 473,00	5,08%
Inventarios-neto	₡ 6 182 654,00	8,28%	₡ 28 552 630,00	29%	₡ 27 954 500,00	31,81%
Cuentas por cobrar-neto	₡ 24 706 332,00	33,07%	₡ 22 464 246,00	23%	₡ 37 861 567,00	43,09%
<b>Total activo corriente:</b>	<b>₡ 31 850 163,00</b>	<b>42,63%</b>	<b>₡ 80 540 232,00</b>	<b>81%</b>	<b>₡ 70 277 540,00</b>	<b>79,98%</b>
		0,00%		0%		0,00%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE:</b>						
Activos depreciables	₡ 94 516 419,00	126,50%	₡ 76 016 419,00	76%	₡ 76 016 419,00	86,51%
Depreciación acumulada	-₡ 51 652 679,00	-69,13%	₡ 57 071 633,00	-57%	₡ 58 426 371,00	-66,49%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>₡ 42 863 740,00</b>	<b>57,37%</b>	<b>₡ 18 944 786,00</b>	<b>19%</b>	<b>₡ 17 590 048,00</b>	<b>20,02%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>₡ 74 713 903,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>₡ 99 485 018,00</b>	<b>100%</b>	<b>₡ 87 867 588,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO MAS CAPITAL</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE:</b>						
Cuentas por pagar	₡ 1 866 103,00	2,50%	₡ 21 598 315,00	21,71%	₡ 43 440 869,00	49,44%
Retenciones por pagar	₡ 459 413,00	0,61%	₡ 8 294 860,00	8,34%	₡ 5 450 811,00	6,20%
Gastos Acumulados por pagar	₡ 682 183,00	0,91%	₡ 3 451 463,00	3,47%	₡ 2 450 498,00	2,79%
Provisiones por pagar	₡ -	0,00%	₡ 2 047 931,00	2,06%	₡ 3 702 214,00	4,21%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>₡ 3 207 699</b>	<b>4,29%</b>	<b>₡ 35 392 569</b>	<b>35,58%</b>	<b>₡ 55 044 392</b>	<b>62,64%</b>
		0,00%		0%		0,00%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Documentos por pagar	₡ 134 457 658,00	179,96%	₡ 144 034 476,00	144,78%	₡ 111 876 748,00	127,32%
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>₡ 134 457 658,00</b>	<b>179,96%</b>	<b>₡ 144 034 476,00</b>	<b>144,78%</b>	<b>₡ 111 876 748,00</b>	<b>127,32%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>₡ 137 665 357,00</b>	<b>184,26%</b>	<b>₡ 179 427 045,00</b>	<b>180,36%</b>	<b>₡ 166 921 140,00</b>	<b>189,97%</b>
		0,00%		0,00%		0,00%
<b>PATRIMONIO:</b>						
Resultado acumulado	-₡ 64 211 159,00	-85,94%	₡ 81 010 798,00	-81,43%	-₡ 80 042 026,00	-91,09%
Resultado del periodo	₡ 1 159 704,00	1,55%	₡ 968 773,00	0,97%	₡ 889 473,00	1,01%
Capital Social	₡ 100 000,00	0,13%	₡ 100 000,00	0,10%	₡ 100 000,00	0,11%
<b>Total patrimonio</b>	<b>-₡ 62 951 455,00</b>	<b>-84,26%</b>	<b>₡ 79 942 025,00</b>	<b>-80,36%</b>	<b>₡ 79 053 553,00</b>	<b>-89,97%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>₡ 74 713 902,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>₡ 99 485 020,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>₡ 87 867 587,00</b>	<b>100,00%</b>

## Apéndice G. Análisis Horizontal Estado de Resultados.

FRUTYLAC DEL SUR SOCIEDAD ANONIMA ESTADO DE RESULTADOS PARA LOS AÑOS QUE TERMINARON AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021 Y 2022							
	2020	2021	2022	Absoluta (2020-2021)	Relativa (2020-2021)	Absoluta (2021-2022)	Relativa (2021-2022)
<b>Utilidad operativa</b>							
<b>Ingresos</b>							
Ingresos	€ 93 596 973,00	€ 93 320 272,00	€ 159 687 739,00	-€ 276 701,00	-0,30%	€ 66 367 467,00	71,12%
Costos de ventas	€ 23 721 410,00	€ 37 328 109,00	€ 73 310 060,00	€ 13 606 699,00	57,36%	€ 35 981 951,00	96,39%
<b>Total ingresos</b>	<b>€ 69 875 563,00</b>	<b>€ 55 992 163,00</b>	<b>€ 86 377 679,00</b>	<b>-€ 13 883 400,00</b>	<b>-19,87%</b>	<b>€ 30 385 516,00</b>	<b>54,27%</b>
<b>GASTOS</b>							
Gastos de personal	€ 30 499 008,00	€ 28 614 079,00	€ 43 565 207,00	-€ 1 884 929,00	-6,18%	€ 14 951 128,00	52,25%
Instalaciones	€ 14 243 388,00	€ 10 075 882,00	€ 6 019 667,00	-€ 4 167 506,00	-29,26%	€ 4 056 215,00	-40,26%
Servicios publicos	€ 9 160 752,00	€ 5 981 047,00	€ 7 395 953,00	-€ 3 179 705,00	-34,71%	€ 1 414 906,00	23,66%
Servicios Profesionales	€ 2 348 936,00	€ 1 190 597,00	€ 1 002 462,00	-€ 1 158 339,00	-49,31%	€ 188 135,00	-15,80%
Suministros	€ 8 368 478,00	€ 6 249 525,00	€ 17 110 005,00	-€ 2 118 953,00	-25,32%	€ 10 860 480,00	173,78%
<b>Total gastos</b>	<b>€ 64 620 562,00</b>	<b>€ 52 111 130,00</b>	<b>€ 75 093 294,00</b>	<b>-€ 12 509 432,00</b>	<b>-19,36%</b>	<b>2298216400,00%</b>	<b>44,10%</b>
Ingresos Financieros		€ 33 979,00		€ 33 979,00			0,00%
Gastos Financieros	€ 4 095 296,00	€ 2 946 240,00	€ 10 395 911,00	-€ 1 149 056,00	-28,06%	€ 7 449 671,00	252,85%
<b>Utilidad Financiera</b>	<b>€ 4 095 296,00</b>	<b>€ 2 912 261,00</b>	<b>€ 10 395 911,00</b>	<b>-€ 1 183 035,00</b>	<b>-28,89%</b>	<b>€ 7 483 650,00</b>	<b>256,97%</b>
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>€ 1 159 705,00</b>	<b>€ 968 772,00</b>	<b>€ 888 474,00</b>	<b>-€ 190 933,00</b>	<b>-16,46%</b>	<b>€ 80 298,00</b>	<b>-8,29%</b>

## Apéndice H. Análisis Vertical Estado de Resultados.

FRUTYLAC DEL SUR SOCIEDAD ANONIMA ESTADO DE RESULTADOS PARA LOS AÑOS QUE TERMINARON AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021 Y 2022							
	2020	2021	2022	Absoluta (2020-2021)	Relativa (2020-2021)	Absoluta (2021-2022)	Relativa (2021-2022)
<b>Utilidad operativa</b>							
Ingresos		-	-				
Ingresos	€ 93 596 973,00	€ 93 320 272,00	€ 159 687 739,00	-€ 276 701,00	-0,30%	€ 66 367 467,00	71,12%
Costos de ventas	€ 23 721 410,00	€ 37 328 109,00	€ 73 310 060,00	€ 13 606 699,00	57,36%	€ 35 981 951,00	96,39%
<b>Total ingresos</b>	<b>€ 69 875 563,00</b>	<b>€ 55 992 163,00</b>	<b>€ 86 377 679,00</b>	<b>-€ 13 883 400,00</b>	<b>-19,87%</b>	<b>€ 30 385 516,00</b>	<b>54,27%</b>
<b>GASTOS</b>							
Gastos de personal	€ 30 499 008,00	€ 28 614 079,00	€ 43 565 207,00	-€ 1 884 929,00	-6,18%	€ 14 951 128,00	52,25%
Instalaciones	€ 14 243 388,00	€ 10 075 882,00	€ 6 019 667,00	-€ 4 167 506,00	-29,26%	€ 4 056 215,00	-40,26%
Servicios publicos	€ 9 160 752,00	€ 5 981 047,00	€ 7 395 953,00	-€ 3 179 705,00	-34,71%	€ 1 414 906,00	23,66%
Servicios Profesionales	€ 2 348 936,00	€ 1 190 597,00	€ 1 002 462,00	-€ 1 158 339,00	-49,31%	€ 188 135,00	-15,80%
Suministros	€ 8 368 478,00	€ 6 249 525,00	€ 17 110 005,00	-€ 2 118 953,00	-25,32%	€ 10 860 480,00	173,78%
<b>Total gastos</b>	<b>€ 64 620 562,00</b>	<b>€ 52 111 130,00</b>	<b>€ 75 093 294,00</b>	<b>-€ 12 509 432,00</b>	<b>-19,36%</b>	<b>€ 22 982 164,00</b>	<b>44,10%</b>
Ingresos Financieros		€ 33 979,00		€ 33 979,00			0,00%
Gastos Financieros	€ 4 095 296,00	€ 2 946 240,00	€ 10 395 911,00	-€ 1 149 056,00	-28,06%	€ 7 449 671,00	252,85%
<b>Utilidad Financiera</b>	<b>€ 4 095 296,00</b>	<b>€ 2 912 261,00</b>	<b>€ 10 395 911,00</b>	<b>-€ 1 183 035,00</b>	<b>-28,89%</b>	<b>€ 7 483 650,00</b>	<b>256,97%</b>
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>€ 1 159 705,00</b>	<b>€ 968 772,00</b>	<b>€ 888 474,00</b>	<b>-€ 190 933,00</b>	<b>-16,46%</b>	<b>€ 80 298,00</b>	<b>-8,29%</b>

## Apéndice I. Balance de Situación Frutylac del Sur Sociedad Anónima 2020-2021

### Frutylac del Sur Sociedad Anonima

#### Balance de Situación

Para el periodo terminado al 31 de diciembre del 2021, al 31 de diciembre del 2020.

	Notas	diciembre 2021	diciembre 2020
<b>Activo</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Efectivo y Equivalente	2	29,523,356	961,177
Inventario	3	28,552,630	6,182,654
Cuentas por cobrar	4	22,464,246	24,706,332
<b>Total Activo Corriente</b>		<b>80,540,232</b>	<b>31,850,163</b>
<b>Activo No Corriente</b>			
Activos Depreciables	5	76,016,419	94,516,419
Depreciacion Acumulada	5	57,071,633	51,652,679
<b>Total Activo No Corriente</b>		<b>18,944,786</b>	<b>42,863,740</b>
<b>Total Activo</b>		<b>99,485,019</b>	<b>74,713,903</b>
<b>Pasivo mas Capital</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Cuentas por pagar	6	21,598,315	1,866,103
Retenciones por pagar	7	8,294,860	459,413
Gastos Acumulados por pagar	8	3,451,463	882,183
Provisiones por pagar	9	2,047,931	-
<b>Total Pasivo Corriente</b>		<b>35,392,568</b>	<b>3,207,700</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>			
Documento por pagar	11	144,034,476	134,457,658
<b>Total Pasivo No Corriente</b>		<b>144,034,476</b>	<b>134,457,658</b>
<b>Total Pasivo</b>		<b>179,427,043</b>	<b>137,665,358</b>
<b>Patrimonio</b>			
Resultado Acumulado	12	81,010,798	64,211,159
Resultado del periodo	12	968,773	1,159,704
Capital Social	12	100,000	100,000
<b>Total Patrimonio</b>		<b>79,942,025</b>	<b>62,951,455</b>
<b>Total Pasivo mas Capital</b>		<b>99,485,019</b>	<b>74,713,903</b>

Esmeralda Romero Tellez  
Representante Legal  
Frutylac del Sur Sociedad Anonima

Monica Failas Guerrero  
Contadora Pnvada Incorporada  
Camel 32317

**Apéndice J. Estado de Resultados Frutylac del Sur Sociedad Anónima 2020-2021**

**Frutylac del Sur Sociedad Anonima**

**Estado de Resultados**

Para el periodo comprendido entre y del 30 de septiembre del 2020      02 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2020  
al 31 de diciembre del 2021

	Notas	diciembre 2021	diciembre 2020
<b>Utilidad Operativa</b>			
Ingresos			
Ingresos	13	93,320,272	93,596,973
Costo de Ventas	14	37,328,109	23,721,410
<b>Total Ingresos</b>		<b>55,992,163</b>	<b>69,875,563</b>
<b>Gastos</b>			
Gastos de Personal	15	28,614,079	30,499,008
Instalaciones	16	10,075,882	14,243,388
Servicios Publicos	17	5,981,047	9,160,752
Servicios Profesionales	18	1,190,597	2,348,936
Suministros	19	6,249,525	8,368,478
<b>Total Gastos</b>		<b>52,111,129</b>	<b>64,620,563</b>
Ingresos Financieros		33,979	
Gastos Financieros		2,946,240	4,095,296
Utilidad Financiera	-	2,912,261 -	4,095,296
<b>Utilidad del Periodo</b>		<b>968,773</b>	<b>1,159,704</b>

Esmeralda Romero Tellez  
Representante Legal  
Frutylac del Sur Sociedad Anonima

Monica Fallas Guerrero  
Contadora Privada Incorporada  
Carnet 32317

## Apéndice K. Estado de Flujo de Efectivo Frutylac del Sur Sociedad Anónima 2021-2022

### Frutylac del Sur Sociedad Anonima

#### Estado de Flujo de Efectivo

Para el periodo terminado al 31 de diciembre del 2021  
y al 01 de diciembre del 2022

Utilidad Neta		
Resultado del periodo		968 773
<b>Total Utilidad Neta</b>		<b>968 773</b>
Partidas que no requiere de Efectivo		
Depreciacion Acumulada	-	1 354 738
<b>Total Partidas que no requiere de Efectivo</b>	-	<b>1 354 738</b>
Efectivo Neto Provisto para Actividades de Operación		
Inventario	-	598 130
Cuentas por cobrar		15 397 321
Cuentas por pagar	-	21 842 555
Retenciones por pagar		2 844 049
Gastos Acumulados por pagar		1 000 965
Provisiones por pagar	-	1 654 283
<b>Total Efectivo Neto Provisto para Actividades de Operación</b>	-	<b>4 852 633</b>
Efectivo Neto provisto para las Actividades de Inversion		
Activos Depreciables		-
<b>Total Efectivo Neto provisto para las Actividades de Inversion</b>		<b>-</b>
Efectivo Neto Provisto para las Actividades de Financiamiento		
Resultado Acumulado	-	1 857 246
Documentos por pagar		32 157 728
<b>Total Efectivo Neto Provisto para las Actividades de Financiamien</b>		<b>30 300 482</b>
<b>Efectivo Neto</b>		<b>25 061 883</b>
<b>Efectivo Inicio del Periodo</b>		<b>4 461 473</b>
<b>Efectivo Final del Periodo</b>		<b>29 523 356</b>

Esmeralda Romero Tellez  
Representante Legal  
Frutylac del Sur Sociedad Anonima

Monica Fallas Guerrero  
Contadora Privada Incorporada  
Carnet 32317

## Apéndice L. Balance de Situación Frutylac del Sur Sociedad Anónima 2021-2022

### Frutylac del Sur Sociedad Anonima

#### Balance de Situacion

Para el periodo terminado al 31 de diciembre del 2021, al 01 de diciembre del 2022.

	Notas	diciembre 2021	diciembre 2022
<b>Activo</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Efectivo y Equivalente	2	29 523 356	4 461 473
Inventario	3	28 552 630	27 954 500
Cuentas por cobrar	4	22 464 246	37 861 567
<b>Total Activo Corriente</b>		<b>80 540 232</b>	<b>70 277 540</b>
<b>Activo No Corriente</b>			
Activos Depreciables	5	76 016 419	76 016 419
Depreciacion Acumulada	5	- 57 071 633	- 58 426 371
<b>Total Activo No Corriente</b>		<b>18 944 786</b>	<b>17 590 048</b>
<b>Total Activo</b>		<b>99 485 019</b>	<b>87 867 588</b>
<b>Pasivo mas Capital</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Cuentas por pagar	6	21 598 315	43 440 869
Retenciones por pagar	7	8 294 860	5 450 811
Gastos Acumulados por pagar	8	3 451 463	2 450 498
Provisiones por pagar	9	2 047 931	3 702 214
<b>Total Pasivo Corriente</b>		<b>35 392 568</b>	<b>55 044 392</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>			
Documento por pagar	11	144 034 476	111 876 748
<b>Total Pasivo No Corriente</b>		<b>144 034 476</b>	<b>111 876 748</b>
<b>Total Pasivo</b>		<b>179 427 044</b>	<b>166 921 140</b>
<b>Patrimonio</b>			
Resultado Acumulado	12	- 81 010 798	80 042 026
Resultado del periodo	12	968 773	888 473
Capital Social	12	100 000	100 000
<b>Total Patrimonio</b>		<b>- 79 942 026</b>	<b>79 053 552</b>
<b>Total Pasivo mas Capital</b>		<b>99 485 018</b>	<b>87 867 588</b>

(0)

Esmeralda Romero Tellez  
Representante Legal  
Frutylac del Sur Sociedad Anonima

Monica Fallas Guerrero  
Contadora Privada Incorporada  
Carnet 32317

**Apéndice M. Estado de Resultados Frutylac del Sur Sociedad Anónima 2021**

**Frutylac del Sur Sociedad Anonima**

**Estado de Resultados**

Para el periodo comprendido entre 01 de enero del 2022 al 01 de diciembre del 2022  
y del 01 de enero del 2021 al 31 de diciembre del 2021

	Notas	diciembre 2021	diciembre 2022
<b>Utilidad Operativa</b>			
Ingresos			
Ingresos	13	93 320 272	159 687 739
Costo de Ventas	14	37 328 109	73 310 060
<b>Total Ingresos</b>		<b>55 992 163</b>	<b>86 377 679</b>
<b>Gastos</b>			
Gastos de Personal	15	28 614 079	43 565 207
Instalaciones	16	10 075 882	6 019 667
Servicios Publicos	17	5 981 047	7 395 953
Servicios Profesionales	18	1 190 597	1 002 462
Suministros	19	6 249 525	17 110 005
<b>Total Gastos</b>		<b>52 111 129</b>	<b>75 093 294</b>
Ingresos Financieros		33 979	-
Gastos Financieros	20	2 946 240	10 395 911
<b>Utilidad Financiera</b>		<b>2 912 261 -</b>	<b>10 395 911</b>
<b>Utilidad del Periodo</b>		<b>968 773</b>	<b>888 473</b>

Esmeralda Romero Tellez  
Representante Legal  
Frutylac del Sur Sociedad Anonima

Monica Fallas Guerrero  
Contadora Privada Incorporada  
Carnet 32317