

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

Tema

Propuesta de estrategia empresarial para la empresa Frutas Doña Mara, a partir de un análisis administrativo integral de su modelo de negocio, que contribuya a la mejora de su gestión

Integrantes

Claudia Daniela Fernández Hernández
Johan Leandro Rodríguez Solano

Campus Pérez Zeledón

06 de noviembre del 2023

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

Propuesta de estrategia empresarial para la empresa Frutas Doña Mara, a partir de un análisis administrativo integral de su modelo de negocio, que contribuya a la mejora de su gestión

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

Integrantes

Claudia Daniela Fernández Hernández

Johan Leandro Rodríguez Solano

Responsable académico:

Dr. Melvin Bermúdez Elizondo

Campus Pérez Zeledón

06 de noviembre del 2023


TRIBUNAL EXAMINADOR

Trabajo final de graduación presentado el 06 de noviembre del 2023, en la ciudad de San Isidro de El General, Pérez Zeledón, Costa Rica, como requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera.

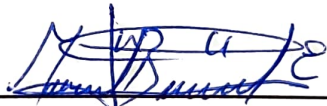
El trabajo presentado se da por aprobado por los miembros del Tribunal Examinador.



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



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



Dr. Melvin Bermúdez Elizondo
Tutor Trabajo Final Graduación

M.Sc. William Ramírez Vargas
Asesor



M.Sc. Juan Diego Barrantes Cordero
Asesor

DEDICATORIA

Dedico este resultado de tanto esfuerzo a quienes estuvieron a mi lado en todo el proceso; en primer lugar, a Dios, por guiar mis pasos e iluminar mi mente, por siempre acompañarme. A mi mamá Xinia Hernández Rodríguez, mi papá Mario Fernández Venegas, mis hermanas Fabiana y Mariana, por el apoyo y motivación incondicional que me brindan. A Johan Rodríguez Solano, por ser un excelente compañero y novio, por brindar su máximo esfuerzo para juntos llegar hasta aquí.

Claudia Daniela Fernández Hernández

El presente trabajo está dedicado a Dios, por darme la guía, las fuerzas y corazón para poder cumplir con la meta, a la Virgen de los Ángeles que ha intercedido en cada una de mis oraciones. A mi familia que siempre me ha apoyado en cada paso de la carrera, dando al igual que mi persona un esfuerzo muy grande por la continuidad de mis estudios. Por mi compañera de estudio, amiga y novia Daniela Fernández que ha sido un pilar muy importante desde el proceso de admisión, hasta la presentación del trabajo de graduación.

Johan Leandro Rodríguez Solano

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mi familia y a Johan, por acompañarme en cada paso y apoyarme para cumplir mis metas. También, a la Universidad por permitirme cumplir uno de mis más grandes sueños de obtener el grado de Licenciatura. A las empresas que a lo largo de la carrera nos abrieron sus puertas para elaborar distintos trabajos. Finalmente, a todas las personas que me han brindado palabras de motivación.

Claudia Daniela Fernández Hernández

Agradecimiento a la Universidad Nacional por la educación y valores que inculcó en mi persona, por las oportunidades brindadas hacia el desarrollo académico. Al esfuerzo de los profesores que han influenciado en la formación profesional y humana. A Dios por la bendición de lograr mis objetivos, a mi familia que siempre me han apoyado y a Daniela quien ha sido mi cómplice en este proceso.

Johan Leandro Rodríguez Solano

ÍNDICE

TRIBUNAL EXAMINADOR	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xvii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Antecedentes del tema	2
1.2. Justificación.....	8
1.3. Descripción y planteamiento del problema	10
1.3.1. Interrogantes de la investigación	11
1.4. Objetivos	12
1.4.1. Objetivo general	12
1.4.2. Objetivos específicos.....	12
1.5. Resumen modelo de análisis	13
1.6. Alcances y limitaciones.....	15
1.6.1. Alcances	15
1.6.2. Limitaciones.....	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	17
2.1. Marco referencial.....	18
2.1.1. Caracterización general de la empresa	18
2.2. Marco teórico	22

2.2.1.	Diagnóstico empresarial.....	23
2.2.2.	Modelos de estrategia empresarial.....	31
2.2.2.1.	Filosofía organizacional.....	31
2.2.2.2.	Canvas.....	32
2.2.2.3.	Las cinco fuerzas de Porter.....	33
2.2.2.4.	Diagrama Ishikawa.....	34
2.2.2.5.	Análisis ABC.....	35
2.2.2.6.	Diagrama de flujo o de procesos.....	36
2.2.2.7.	Estrategia océano azul.....	37
2.2.2.8.	Las 5'S.....	38
2.2.2.9.	Filosofía Just In Time (JIT).....	39
2.2.2.10.	KAIZEN.....	39
2.2.2.11.	Balanced Scorecard.....	40
2.2.3.	Acciones para la reducción de costos y aumento de los ingresos.....	43
2.2.3.1.	Contabilidad de costos.....	43
2.2.3.2.	Producción en escala.....	44
2.2.3.4.	Eficiencia del proceso productivo.....	47
2.2.3.5.	Plan de ventas y operaciones.....	49
2.2.3.6.	Instrumentos financieros.....	50
2.2.4.	Procesos administrativos.....	53
2.2.4.1.	Control interno.....	53
2.2.4.2.	Políticas de calidad.....	54
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....		56
3.1.	Enfoque de investigación.....	57
3.2.	Tipo de estudio.....	58

3.2.1.	Estudio descriptivo	58
3.2.2.	Estudio exploratorio.....	58
3.2.3.	Estudio explicativo.....	58
3.3.	Fuentes y sujetos de la investigación.....	59
3.3.1.	Fuentes primarias.....	59
3.3.2.	Fuentes secundarias	59
3.3.3.	Sujetos de la investigación.....	60
3.4.	Instrumentos de información	61
3.4.1.	Entrevista.....	61
3.4.2.	Trabajo en campo.....	61
3.4.3.	Análisis documental.....	62
3.4.4.	Talleres participativos.....	62
3.5.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de variables	62
3.5.1.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable diagnóstico empresarial	62
3.5.2.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable análisis FODA.....	63
3.5.3.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable análisis PESTAL.....	64
3.5.4.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable herramientas de planeación.....	65
3.5.5.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable estrategias competitivas.....	65
3.5.6.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable costos	66
3.5.7.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable ingresos	66
3.5.8.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable rentabilidad	67

3.5.9. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable procesos administrativos	67
3.5.10. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable procesos operativos	68
3.5.11. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable perspectiva aprendizaje y crecimiento	68
3.5.12. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable perspectiva procesos internos	69
3.5.13. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable perspectiva clientes	69
3.5.14. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable perspectiva finanzas	70
3.5.15. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable indicadores de desempeño	70
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	72
4.1. Diagnóstico de la empresa Frutas Doña Mara en el área administrativa, operativa y financiera	73
4.1.1. Análisis PESTAL de la empresa Frutas Doña Mara	73
4.1.1.1. Factores políticos	76
4.1.1.2. Factores económicos	79
4.1.1.3. Factores sociales	83
4.1.1.4. Factores tecnológicos	86
4.1.1.5. Factores ambientales	88
4.1.1.6. Factores legales	90
4.1.2. Análisis FODA de la empresa Frutas Doña Mara	92
4.1.3. Resumen del diagnóstico empresarial de la empresa Frutas Doña Mara	96
4.1.3.1. Dimensión integral.....	97
4.1.3.2. Dimensión específica	98

4.1.3.3. Dimensión funcional	98
4.1.3.4. Dimensión cultural	98
4.2. Herramientas y modelos más adecuados para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en Frutas Doña Mara	99
4.2.1. Herramientas de planeación	99
4.2.2. Estrategias competitivas	101
4.3. Acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de Frutas Doña Mara.....	104
4.3.1. Costos, ingresos y rentabilidad	104
4.4. Procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para la empresa Frutas Doña Mara.	106
4.4.1. Procesos administrativos	107
4.4.2. Procesos operativos.....	108
4.5. Estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para la empresa.....	110
4.5.1. Perspectiva aprendizaje y crecimiento	111
4.5.2. Perspectiva procesos internos.....	112
4.5.3. Perspectiva clientes	112
4.5.4. Perspectiva finanzas	113
4.5.5. Indicadores de desempeño.....	114
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
5.1. Conclusiones	117
5.2. Recomendaciones.....	119
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL	121
6.1. Descripción general de la empresa Frutas Doña Mara.....	122
6.2. Marco estratégico	125
6.3. Grupos de interés y propuesta de valor.....	126

6.4. Objetivos estratégicos	128
6.5. Mapa estratégico	132
6.6. Metas	133
6.7. Iniciativas estratégicas	134
6.8. Plan operativo.....	137
6.9. Conclusiones y recomendaciones	138
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	140
ANEXOS	153
Anexo 1. Entrevista aplicada a propietaria de la empresa Frutas Doña Mara para la etapa de diagnóstico de la situación actual	154
Anexo 2. Cuestionario aplicado a colaboradores para el análisis FODA.....	156
Anexo 3. Tabulación de datos para análisis FODA.....	164
Anexo 4. Primer taller participativo	170
Anexo 5. Evidencia primer taller participativo	172
Anexo 6. Formulario aplicado para el lienzo Canvas	173
Anexo 7. Evidencia segundo y tercer taller participativo	177

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen modelo de análisis	13
Tabla 2. Áreas de producción en el cantón de Pérez Zeledón	19
Tabla 3. Ámbitos de gestión de la empresa a considerar para una estrategia empresarial ..	25
Tabla 4. Herramientas para el diagnóstico de la situación actual de la empresa	27
Tabla 5. Análisis PESTAL.....	29
Tabla 6. Clasificación ABC	36
Tabla 7. Método 5´S.....	38
Tabla 8. Elementos de los costos de fabricación	44
Tabla 9. Principales métodos de definición precios	46
Tabla 10. Estructura resumida de un balance de situación o balance general.....	51
Tabla 11. Componentes principales del control interno	54
Tabla 12. Modelo PESTAL aplicado a la empresa Frutas Doña Mara	74
Tabla 13. Beneficios que brinda el Programa de Bandera Azul Cambio Climático a las empresas	89
Tabla 14. Aspectos del análisis FODA según calificación obtenida en la evaluación realizada a las personas colaboradoras de la empresa Frutas Doña Mara en el 2023	93
Tabla 15. Abreviación de las perspectivas del Balanced Scorecard según la clasificación de cada aspecto en la matriz de FODA de la empresa Frutas Doña Mara	94
Tabla 16. Productos y ubicación de origen	97
Tabla 17. Estudio de competidores de frutas congeladas y productos sustitutos en los principales supermercados del cantón de Pérez Zeledón	101
Tabla 18. Lista de verificación de acciones para maximizar la rentabilidad al reducir gastos y aumentar ingresos para la empresa Frutas Doña Mara.....	105
Tabla 20. Productos de la empresa Frutas Doña Mara	123
Tabla 21. Grupos de interés y propuesta de valor de la empresa Frutas Doña Mara	126

Tabla 22. Descripción del objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	128
Tabla 23. Descripción del objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de procesos internos	129
Tabla 24. Descripción del objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva clientes ..	130
Tabla 25. Descripción del objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva finanzas .	131
Tabla 26. Descripción del indicador y meta de la perspectiva aprendizaje y crecimiento según objetivo.....	133
Tabla 27. Descripción del indicador y meta de la perspectiva procesos internos según objetivo.....	133
Tabla 28. Descripción del indicador y meta de la perspectiva clientes según objetivo.....	133
Tabla 29. Descripción del indicador y meta de la perspectiva finanzas según objetivo	134
Tabla 30. Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva aprendizaje y crecimiento según objetivo.....	134
Tabla 31. Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva procesos internos según objetivo.....	135
Tabla 32. Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva clientes según objetivo..	135
Tabla 33. Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva finanzas según objetivo	136
Tabla 34. Plan operativo de la empresa Frutas Doña Mara	137
Tabla 35. Estado actual de las máquinas, según los colaboradores de Frutas Doña Mara	164
Tabla 36. Frecuencia al mes con que se realizan procesos de mantenimiento de las máquinas, según los colaboradores de la empresa Frutas Doña Mara.....	164
Tabla 37. Nivel de adecuación de las herramientas que utilizan en Frutas Doña Mara, según sus colaboradores	164
Tabla 38. Estado actual de la infraestructura, según los colaboradores de Frutas Doña Mara	164
Tabla 39. Se realizan los procesos de capacitación a los colaboradores de Frutas Doña Mara.....	165

Tabla 40. Nivel de satisfacción de los colaboradores de Frutas Doña Mara en función a las capacitaciones realizadas	165
Tabla 41. Frecuencia con que se realizan capacitaciones a los colaboradores de Frutas Doña Mara	165
Tabla 42. Regularidad con la que se obtienen las frutas para sus productos en el distrito de Páramo, según los colaboradores de Frutas Doña Mara.....	165
Tabla 43. Consideración de los colaboradores en cuanto a los tiempos de duración para la elaboración de un producto en Frutas Doña Mara	166
Tabla 44. Nivel de aprovechamiento en el uso de la electricidad, según los colaboradores de Frutas Doña Mara.....	166
Tabla 45. Frecuencia con la que se presentan problemas eléctricos en la planta, según los colaboradores de Frutas Doña Mara	166
Tabla 46. Nivel de aprovechamiento en el uso del agua en la empresa Frutas Doña Mara, según los colaboradores	166
Tabla 47. Nivel de aprovechamiento de las instalaciones de Frutas Doña Mara, según los colaboradores.....	167
Tabla 48. Nivel de satisfacción en función a los procedimientos implementados para la producción, según los colaboradores de Frutas Doña Mara.....	167
Tabla 49. Nivel de aprovechamiento de las frutas en cuanto al proceso de producción, según los colaboradores de Frutas Doña Mara.....	167
Tabla 50. Conocimiento acerca de las políticas que brindan seguridad a los colaboradores de Frutas Doña Mara.....	167
Tabla 51. Consideración acerca del nivel de seguridad que brinda las políticas de seguridad de la empresa, según los colaboradores de Frutas Doña Mara	168
Tabla 52. Nivel de necesidad en aplicar procesos de producción de otras empresas, según los colaboradores de la empresa Frutas Doña Mara	168
Tabla 53. Conocimiento de los colaboradores acerca de los precios finales a los que se comercializan los productos de Frutas Doñas Mara	168
Tabla 54. Consideración de los colaboradores acerca de los precios al que se venden los productos de Frutas Doña Mara	168
Tabla 55. Nivel de calidad de los productos finales que se comercializan, según los colaboradores de Frutas Doña Mara	169

Tabla 56. Nivel de agrado en el empaque de los productos que venden, según los colaboradores de la empresa Frutas Doña Mara	169
Tabla 57. Consideración de los colaboradores acerca del acceso del transporte desde la empresa Frutas Doña Mara a los puntos de venta	169
Tabla 58. Nivel de adaptación de los productos a los gustos y necesidades de la población, según los colaboradores de la empresa Frutas Doña Mara	169
Tabla 59. Posee competencia con productos similares Frutas Doña Mara, según los colaboradores	170
Tabla 60. Nivel de competencia con productos similares existe para Frutas Doña Mara, según los colaboradores	170
Tabla 61. Consideración acerca de la ubicación de la fábrica con respecto al acceso de la materia prima, según los colaboradores de Frutas Doña Mara	170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Productos de la empresa Frutas Doña Mara.....	21
Figura 2. Logo actual de la empresa.....	22
Figura 3. Marca para comercializar productos congelados	22
Figura 4. Matriz FODA.....	28
Figura 5. Matriz de participación BCG	30
Figura 6. Lienzo modelo (Canvas)	32
Figura 7. Las Cinco Fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial ..	34
Figura 8. Diagrama Ishikawa.....	35
Figura 9. Diagrama de proceso.....	37
Figura 10. Balanced Scorecard.....	41
Figura 11. Ejemplo estado de resultados.....	52
Figura 12 Principios de la gestión de la calidad.....	55
Figura 13. Calificación de los criterios del análisis PESTAL, según el nivel de impacto y duración	75
Figura 14. Exportaciones de Costa Rica, según el país de destino en el 2020.....	77
Figura 15. Matriz FODA empresa Frutas Doña Mara.....	95
Figura 16. Lienzo Canvas de la empresa Frutas Doña Mara.....	100
Figura 17. Grado de cumplimiento de las acciones enfocadas en reducir gastos y aumentar ingresos para maximizar la rentabilidad en la empresa Frutas Doña Mara.....	106
Figura 18. Cronograma de actividades para la implementación de una estrategia empresarial.....	107
Figura 19. Significado de la simbología utilizada en los diagramas de flujos o diagramas de procesos	108
Figura 20. Propuesta de diagrama de flujo de la gestión de compras de la empresa Frutas Doña Mara	109

Figura 21. Mapa de la ubicación geográfica de Frutas Doña Mara	124
Figura 22. Estructura organizativa de la empresa Frutas Doña Mara.....	124
Figura 23. Marco estratégico de la empresa Frutas Doña Mara	125
Figura 24. Mapa estratégico de la empresa Frutas Doña Mara.....	132
Figura 25. Cuestionario aplicado a colaboradores/as para análisis FODA.....	156
Figura 26. Evidencia primer taller participativo	172
Figura 27. Evidencia segundo y tercer taller participativo	177

RESUMEN EJECUTIVO

Las Pymes en Costa Rica son resultado del esfuerzo, el deseo de superación y el arduo trabajo de muchas personas costarricenses. Sin embargo, con base en investigaciones anteriores, se puede finiquitar que esta modalidad de empresas no ha sido de las más duraderas, principalmente, por la falta de gestión administrativa y una planificación robusta. Muchas pequeñas empresas poseen el alcance a recursos, el talento humano e ideas de negocio muy prometedoras; por otra parte, conservan una significativa debilidad en las estrategias desarrolladas para competir en un mercado cada vez más globalizado y difícil.

El presente seminario está enfocado en brindar a las empresas participantes de la Cámara de Comercio de la Región Brunca una propuesta de estrategia que les contribuya a mejorar la gestión, a partir de un análisis de las áreas administrativas, operativas y financieras. Está dirigido en proporcionar a la empresa Frutas Doña Mara una estrategia empresarial que genera las herramientas necesarias para competir en el mercado de frutas congeladas, además de un valor agregado que permita diferenciarse de otras empresas del sector. Todo esto en función de la filosofía organizacional de la empresa y las ideas de crecimiento de la administración. El trabajo también evidencia la situación actual de la empresa, sus fortalezas y debilidades a nivel interno, así como las oportunidades y amenazas del entorno, esto permitirá que las personas a cargo puedan tomar decisiones más acertadas al aprovechar también las circunstancias favorables del negocio.

La importancia del seminario radica en desarrollar las competencias necesarias para las empresas, con la finalidad de que puedan crecer de una manera segura, abrir puertas a nuevas oportunidades y generar un valor agregado a sus clientes. Cabe agregar que, la propuesta de estrategia empresarial es un modelo de seguimiento para que otros negocios puedan utilizarlo como base para su propia gestión.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas forman parte importante de la economía de Costa Rica y su número sigue en aumento cada día, pero deben hacer grandes esfuerzos para sobrevivir en un mercado tan competitivo, para este punto, la estrategia desempeña una labor fundamental al proporcionarles soporte y diferenciación. Por esta razón, el presente seminario representa un aporte al sector de las Mypimes del cantón de Pérez Zeledón, ya que el estudio se enfoca en la elaboración de una estrategia empresarial acorde a su filosofía y objetivos.

En este caso, se brinda una estrategia empresarial a la empresa Frutas Doña Mara, la cual posee trayectoria en el sector industrial de alimentos. Está ubicada en la zona sur del cantón de Pérez Zeledón y se caracteriza por ser una empresa familiar que ha innovado en productos congelados y deshidratados; se destaca por su contribución a otros países, sus certificados de calidad y por su modelo de negocio.

El trabajo está conformado por seis capítulos. El primer capítulo consiste en el planteamiento del problema, este es la base de toda la investigación y muestra las interrogantes a tratar, así como los objetivos por lograr. El segundo capítulo corresponde al marco teórico referencial, en el cual, se describe la empresa objeto de estudio y se detallan las bases teóricas consultadas; este apartado fue fundamental para conocer investigaciones similares, así como para ampliar los conocimientos sobre las distintas herramientas posibles a considerar en una estrategia empresarial. El tercer capítulo, denominado marco metodológico, abarca el enfoque y el tipo de la investigación, las fuentes de información y la conceptualización de las variables. Seguidamente, en el cuarto capítulo se realiza el análisis e interpretación de la información recopilada con los distintos instrumentos aplicados.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del tema

La palabra “estrategia” ha creado historia a nivel mundial, se destaca su incidencia para lograr buenos resultados en batallas militares, deportes, empresas y mucho más. Por esto, Freedman (2013) argumenta que una estrategia puede surgir desde el momento en que se enseña a un bebé a ir al baño o a caminar; otro ejemplo es cuando un candidato político requiere llegar al público con sus campañas. El principal propulsor de una estrategia es un objetivo; es decir, si una persona o empresa desea alcanzar algún objetivo y no tiene mucha claridad sobre cómo lograrlo, surge una estrategia para conseguirlo.

Al retroceder en el tiempo, la estrategia tuvo gran impacto alrededor del siglo V a.C. con el libro denominado *El arte de la guerra*, escrito por Sun Tzu, este autor narró una de las obras literarias más icónicas sobre estrategia militar, en la que relata estrategias para comprender las raíces de un conflicto y así encontrar la mejor solución. Estos argumentos son utilizados incluso hoy en día, a pesar del tiempo transcurrido, aplicándose en negocios, deportes, en decisiones personales y muchos ámbitos más (Sun Tzu, 1910/2000).

Posteriormente, en la Edad Media y en la Edad Moderna surgen conflictos militares con estrategias increíbles en países europeos como Gran Bretaña, Francia y Alemania. Cabe destacar que, en el siglo XVIII se luchaba para conquistar territorios con el fin de expandirse y por medio de tácticas se atacaba a los contrincantes. Una guerra muy famosa en esa época fue la de la sucesión de la corona de España, que como resultado de su estrategia surgió el país de Gran Bretaña, esto al lograr abarcar distintos territorios; así se unieron países como Inglaterra y Escocia (“Siglo XVIII (1701-1750) Panorama histórico dominante”, 2004).

Si bien es cierto que las estrategias provienen en gran parte de los conflictos militares, con el pasar de los años las empresas empezaron a reconocer la necesidad de

tener una estrategia con la cual alcanzar el éxito, sin embargo, determinar cuál es la estrategia ideal es un trabajo complicado. En este sentido, se detectaron investigaciones en las que, estudiantes en diferentes lugares del mundo se han encargado de brindar esa estrategia empresarial a alguna entidad de interés al plantearlo en una investigación. A continuación, se procede a comentar sobre investigaciones similares realizadas en distintas universidades a nivel mundial.

Uno de los casos a mencionar es el trabajo realizado en Ecuador por una estudiante de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, el cual consistió en brindar una estrategia empresarial y su incidencia en las ventas de una empresa industrial de la ciudad de Tulcán. El plan estratégico diseñado incluyó una matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que reflejó la situación de la empresa a nivel interno y externo, además, proporcionó un análisis de los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTAL). El proyecto también incorporó una matriz de estrategias, la creación de un plan de trabajo para la empresa, un presupuesto, la proyección de ventas, un flujo de efectivo, un control de seguimiento, entre otras herramientas. La investigación demostró cómo una estrategia empresarial se compone de distintos elementos que aportan en los ámbitos administrativos, financieros y operativos de las empresas (Ontaneda, 2015).

Además, se encontró un estudio enfocado en la estrategia empresarial, realizado por estudiantes de la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario en Argentina. El trabajo se efectúa en función de la innovación tecnológica al presentar las estrategias de gestión utilizadas en diferentes sectores de la industria brasileña del estado de San Pablo. El estudio de Correa et al. (2015) busca evidenciar la competencia existente en el sector tecnológico en cuanto a innovación, desarrollo y nuevos lanzamientos de

productos, dado que lo consideraron como uno de los temas relevantes en el desarrollo de las estrategias de cada empresa en la actualidad. Correa et al. (2015) muestran la incidencia de la innovación como una ventaja competitiva; además, revelan cómo los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos, es por esto las estrategias empresariales modernas deben de estar en constante actualización, orientadas en la competitividad y los cambios existentes en el entorno.

Por su parte, Ramírez Molina et al. (2019) crearon un artículo sobre la gestión del talento humano como estrategia organizacional en pequeñas y medianas empresas de comidas y bebidas adscritas a la Cámara de Comercio de Barranquilla Colombia; el trabajo plantea el surgimiento de prácticas empresariales dirigidas a gestionar el talento a modo de destreza organizacional como factor de competitividad. Además, se comprueba científicamente que aprovechar este recurso permite alcanzar los objetivos y metas organizacionales en las Pymes de la región. No obstante, representan un porcentaje muy pequeño de las empresas del sector que aplican este elemento dentro de los planes operativos. El artículo se enfoca en primer lugar en mostrar la importancia de la planeación y, en segundo lugar, la gestión del talento humano como estrategia organizacional.

Se considera oportuno mencionar un artículo realizado en Colombia, referente al alto impacto de la estrategia empresarial para el direccionamiento estratégico y desarrollo laboral. En este documento, Gutiérrez-Suarez et al. (2019) expresan la necesidad que tienen las empresas de crear una ventaja competitiva y de innovar. Los autores también señalan que, para lograr el direccionamiento estratégico, toda empresa requiere de los siguientes componentes fundamentales: en primer lugar, el ambiente, que está conformado por la cultura y el clima de la organización; luego, la estructura de la empresa, compuesta

por la misión, visión, objetivos estratégicos, política y filosofía; por último, el conocimiento, así las personas harán que la estrategia guíe a la empresa.

Anteriormente se mostraron investigaciones realizadas en distintos países. Ahora, se procede a resumir algunos de los trabajos creados por estudiantes costarricenses en las distintas universidades del país, las cuales tienen relación con el presente seminario.

Primeramente, se distingue la propuesta de plan estratégico para la empresa Multisaldo, ubicada en Puriscal en la provincia de San José, elaborada por un estudiante del Instituto Tecnológico de Costa Rica. El trabajo de graduación se enfocó en facilitar un plan estratégico a una pequeña empresa dedicada a brindar productos de telefonía prepago de compañías nacionales, basándose en una propuesta de Balanced ScoreCard, la cual permitió identificar la fortalezas y debilidades de la empresa, generar instrumentos de planificación para el administrador y establecer la misión y visión de la empresa. Además, esta investigación permitió determinar acciones correctivas para el negocio, debido a que se centró principalmente en mejorar los registros de información, el manejo del personal y la inversión de capital (Hernández Rojas, 2012).

El segundo proyecto de graduación a discutir es el realizado por el estudiante Navarro Centeno (2015) del Instituto Tecnológico de Costa Rica, quien hizo una propuesta de gestión estratégica para micros y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información en el país; a pesar de que el enfoque no se limita a una empresa, demuestra la utilidad de una estrategia empresarial en cualquier entidad. El autor consideró en su marco teórico algunas herramientas de apoyo para la gestión estratégica como el retorno sobre la inversión, Balance Scorecard, el Benchmarking, los cinco pasos para un modelo estratégico, el diamante estratégico, el modelo de negocio de Canvas, análisis y matriz FODA, análisis PESTAL y las fuerzas competitivas de Porter. Navarro Centeno (2015)

menciona la existencia de varios tipos de estrategias, entre ellas incluye las genéricas, de crecimiento, la estrategia del océano azul, entre otras. La propuesta concluye con una guía que recomienda a las empresas conocer el entorno, así como plantear sus objetivos, valores, aliados, ingresos, costos, talento, competidores y clientes; luego, se debe de ejecutar lo planteado, cumplir con las tareas y objetivos; por último, es fundamental realizar evaluaciones del proceso y aprender de los resultados.

Otro de los trabajos consultados corresponde al seminario realizado por Cisneros González et al. (2016), estudiantes de la Universidad de Costa Rica, en el que se ofrece una propuesta para mejorar la estrategia y operación de la ONG Banco de Alimentos. El Banco de Alimentos es una asociación sin fines de lucro que brinda soluciones alimenticias a personas en riesgo social mediante donaciones. La investigación se enfocó en analizar el entorno y los mecanismos de captación, distribución y acercamiento a los grupos de interés, con el objetivo de elaborar una propuesta de plan estratégico. Para este trabajo, Cisneros González et al. (2016) realizaron un estudio de información relacionada a este tipo de empresas y utilizaron como referencia datos de otros bancos de alimentos, esto permitió obtener una idea más clara sobre el tipo de organización estudiada. Seguidamente, se realizó un análisis externo e interno para conocer los recursos y capacidades presentes. Se definió una filosofía organizacional más amplia y elaboraron estrategias con el fin de lograr un mayor alcance de la fundación a través de donadores, distribuidores, campañas de ayuda social y promoción. Así mismo, se crearon mejoras en la logística y en el manejo de los inventarios, se logró un mayor compromiso por parte de los colaboradores y se actualizó la estructura, los controles internos y las políticas.

Un trabajo de graduación destacado es el realizado por dos estudiantes de la Universidad de Costa Rica, Quesada Solís y Sandí Navarro (2019), quienes idearon un plan

estratégico para la empresa EUROBUS S.A, la cual es una agencia ubicada en la Uruca, que se encarga de la venta, reparación y el mantenimiento de buses de las marcas Scania y Volkswagen. En la investigación, Quesada Solís y Sandí Navarro (2019) demuestran la importancia del plan estratégico como una herramienta con función de guía, porque orienta a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos. Al igual que en otros trabajos previamente mencionados, estos autores mencionan como herramienta fundamental el análisis FODA y el análisis de las fuerzas de Porter; en estas se destacan los proveedores, los productos sustitutos, clientes, barreras de entrada y la competencia, lo que permite conocer la situación de la empresa. La propuesta presentada en el trabajo incluye el planteamiento de una misión, visión, objetivos estratégicos y planes de acción para cada área de trabajo. Cabe agregar que, también se brindaron indicadores para medir el rendimiento de lo propuesto y un mapa estratégico.

Las estudiantes Córdoba Brenes y Obando Quesada (2020) de la Universidad Nacional, ubicada en la sede Chorotega, formularon un modelo de gestión estratégico y organizacional para el fortalecimiento operativo del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure. Su trabajo se centró en desarrollar actividades y proyectos en beneficio de los agricultores y ganaderos de la zona. La historia del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure refleja la necesidad de poseer un plan de gestión operacional que le permita ejecutar sus proyectos. El plan creado por las autoras se enfocó en la gestión del recurso humano y el manejo de la rentabilidad. Así mismo, Brenes y Obando Quesada (2020) formularon estrategias operativas a partir del análisis de la Asociación; crearon programas, formularios y herramientas de gestión; elaboraron una descripción de puestos e identificaron las fortalezas y oportunidades de la organización.

Para concluir con los antecedentes, es pertinente referenciar un trabajo final de graduación realizado en la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional de Costa Rica. En el proyecto, Fernández Fernández et al. (2021) proponen la implementación de modelos de negocio funcional para el sector de construcción en Pérez Zeledón; el modelo de negocios se basa en una investigación sobre las necesidades, los factores y la evolución de las Pymes del sector comercial. El propósito de la iniciativa consistió en generar una propuesta de valor y conseguir las herramientas necesarias para que los empresarios tomaran decisiones más fundamentadas. Entre estas herramientas se consideraron: la matriz FODA, CAME y análisis PESTAL, un flujograma del proceso, matriz para control de activos, estructura de un organigrama y descripción de puestos, herramientas financieras, un plan de mercadeo, entre otras. Cabe destacar que Fernández Fernández et al. (2021) realizaron un estudio acerca de diferentes datos estadísticos sobre el desarrollo de la construcción en el cantón de Pérez Zeledón, así como en el país y en América Latina; adicionalmente, se recopilieron diversas perspectivas de expertos en el ámbito de los modelos de negocio, lo cual otorgó credibilidad a las herramientas y a los criterios desarrollados por las personas estudiantes.

1.2. Justificación

El presente seminario está enfocado en brindar apoyo a distintas micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del cantón de Pérez Zeledón, con el interés de plantear una estrategia empresarial. La iniciativa surge al detectar cómo muchas empresas empiezan a funcionar sin estipular previamente una estructura tanto organizacional como operativa, y sin contar con una estrategia que les permita perdurar en el tiempo.

Para demostrar la falta de estrategias empresariales en las organizaciones se mencionan los resultados de la investigación realizada por Blanco Arias et al. (2021) a 56

Pymes del sector comercial del cantón de Pérez Zeledón. De esta investigación se destaca que, del total de empresas encuestadas, tan solo un 33,9% de las empresas contaban con un plan o modelo de negocio escrito, mientras que un 59,32% carecía de un plan o modelo de negocio escrito y el restante 3,39% no proporcionó respuesta. Con respecto a la evaluación sobre el conocimiento y utilización de herramientas de planeación, en la que la calificación máxima era un 5 y la mínima un 1, Blanco Arias et al. (2021) agregan que las empresas del sector obtuvieron un 2,42 en el conocimiento de herramientas para construir un plan de negocios y un 3,57 de calificación en el cuestionamiento acerca de la utilización de herramientas de planeación y diagnóstico.

Otro de los datos encontrados que influyen en la fundamentación de este trabajo, es el obtenido acerca del conocimiento que tienen las Pymes del sector comercial sobre de la herramienta FODA. En referencia a esto, se obtuvo un promedio de calificación de un 3,35 sobre un máximo de 5 puntos, lo cual indica que, existe una incidencia de desconocimiento en cuanto a una de las principales herramientas de planeación y estrategia utilizadas en el área administrativa, que no permite el reconocimiento de oportunidades y amenazas del entorno.

A partir de los datos previamente expuestos, se ha detectado una necesidad en las MiPymes del cantón de Pérez Zeledón de contar con un respaldo técnico en la formulación de estrategias empresariales. Como se puede observar, existe una falta en aplicación de prácticas estratégicas en el sector comercial, así como un desconocimiento sobre las herramientas de planeación que les permita ejecutar estrategias para el desarrollo de las empresas.

Es necesario agregar que, la escogencia del tema se fundamenta en su pertinencia con el área de formación de las personas estudiantes que realizan el trabajo final de

graduación, ya que al poseer el Bachillerato en Administración, han adquirido conocimientos suficientes sobre gestión estratégica y finanzas, los cuales son vitales para la formulación de un plan estratégico y la toma de decisiones. A su vez, el problema planteado está enfocado en un tema actual; como se mostró en los antecedentes del problema, se han generado diversos análisis relacionados con las estrategias empresariales en MiPymes. Cada día es más común que las empresas requieran de una estrategia para sobrevivir en un mercado tan competitivo y el interés de las empresas de la región proporcionó viabilidad a la investigación y funcionó como una herramienta para que las partes interesadas obtuvieran aportes.

1.3. Descripción y planteamiento del problema

El problema identificado radica en la falta de estrategias empresariales en las MiPymes, ya que estas son parte fundamental de la economía del país, tal como mencionan Arce Brenes y Villalobos Chacón (2021), para el año 2019 el 80,8% de las empresas del país son consideradas microempresas, el 12,5% se consideran pequeñas empresas, el 4,1% medianas y tan solo un 2,6% son clasificadas como grandes empresas. En función al aporte porcentual de la Pymes en el Producto Interno Bruto (PIB) del país, un 36,05% del PIB total es generado por PYMES, mientras que un 63,95% es generado por empresas grandes, sin embargo, es importante analizar datos históricos en los que el nivel de participación de las Pymes ha disminuido en 2,08 puntos porcentuales desde el año 2018 hasta el 2019.

En relación a lo mencionado anteriormente, de acuerdo con los datos brindados por Arce Brenes y Villalobos Chacón (2021) y Blanco Arias et al. (2021), las MiPymes son un pilar importante en la economía nacional, estas entidades representan la mayor parte del

parque de empresas y aportan una importante contribución al desarrollo productivo de Costa Rica.

En resumen, la falta de una estrategia empresarial limita el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores; además, se pierde la identidad de la organización al no tener claros los objetivos, valores, la misión y visión planteados; más aún, se desaprovecha la oportunidad de utilizar esta herramienta para crear una ventaja competitiva y lograr posicionarse en el mercado y en la mente de los consumidores. No obstante, al detectar estos factores, se puede aportar a los empresarios nacionales un trabajo de investigación que funcione como referencia para implementar prácticas empresariales.

1.3.1. Interrogantes de la investigación

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

Las interrogantes de investigación, también conocidas como sub-problemas de investigación analizados y aprobados son los siguientes:

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

- ¿Cuáles son las perspectivas estratégicas sobre las que se debe proponer el diseño de la estrategia empresarial en Frutas Doña Mara?

1.4. Objetivos

Para resolver el problema planteado la investigación se basó en un objetivo general y cinco objetivos específicos.

1.4.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de estrategia empresarial para la empresa Frutas Doña Mara a partir de un análisis administrativo, operativo y financiero de su modelo de negocio que contribuya a la mejora integral de su gestión.

1.4.2. Objetivos específicos

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

1.5. Resumen modelo de análisis

Tabla 1. *Resumen modelo de análisis*

Objetivo	Variables	Definición	Operacionalización	Instrumentalización
Realizar un diagnóstico de la empresa Frutas Doña Mara en el área administrativa, operativa y financiera.	Diagnóstico empresarial.	Proceso de investigación que permite conocer la situación actual de la empresa, identificar las necesidades y con base en los resultados, elaborar estrategias empresariales.	Redacción en prosa de la información obtenida.	Entrevista y análisis documental.
	Análisis FODA.	Herramienta de diagnóstico, la cual resume los aspectos tanto internos como lo son las fortalezas y debilidades, así como los aspectos externos, oportunidades y amenazas de la empresa.	Matriz con el FODA según perspectivas del Balanced Scorecard.	Entrevista y taller participativo.
	Análisis PESTAL.	El análisis PESTAL es un instrumento de diagnóstico externo de la empresa, el cual toma en cuenta aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales.	Matriz PESTAL según los criterios.	Taller participativo.
Identificar las herramientas y modelos más adecuadas para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en Frutas Doña Mara.	Herramientas de planeación.	Instrumentos que funcionan como apoyo para la construcción de planes de trabajo para la organización y que dan un respaldo sobre el uso de buenas técnicas.	Lienzo modelos Canvas.	Análisis documental.
	Estrategias competitivas.	Es una serie de acciones determinadas a alcanzar superioridad sobre los competidores, posicionándose en el mercado y mente de los consumidores.	Estrategias basadas en las fuerzas competitivas de Porter.	Análisis documental.
Proponer acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de Frutas Doña Mara.	Costos.	Dato contable, representa el valor de consumo correspondiente a la producción o fabricación de un producto o servicio.	Lista de verificación.	Análisis documental y trabajo de campo.
	Ingresos.	Indicador financiero, refleja la entrada de dinero por productos o servicios que fueron vendidos.	Lista de verificación.	Análisis documental y trabajo de campo.
	Rentabilidad.	Resultado del beneficio del proceso de producción y venta de un producto o servicio.	Lista de verificación.	Análisis documental y trabajo de campo.

Objetivo	Variables	Definición	Operacionalización	Instrumentalización
Determinar los procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para la empresa Frutas Doña Mara.	Procesos administrativos.	Pasos por seguir para lograr una eficiente gestión del negocio.	Herramienta de control de actividades.	Trabajo de campo.
	Procesos operativos.	Conjunto de ordenamientos a seguir para la buena marcha de las funciones operativas.	Diagrama de flujo.	Trabajo de campo.
Formular una estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para la empresa Frutas Doña Mara.	Perspectiva aprendizaje y crecimiento.	Perspectiva que muestra la capacidad de innovación y de mejora continua de la empresa.	Matriz de Balanced Scorecard.	Trabajo de campo.
	Perspectiva procesos internos.	Basada en que los procesos internos se estén cumpliendo con el fin de lograr alcanzar las metas.	Matriz de Balanced Scorecard.	Trabajo de campo.
	Perspectiva clientes.	Se enfoca en la razón de ser de la empresa y lo que busca es la satisfacción de los clientes, con el fin de adquirir, mantener y crear rentabilidad.	Matriz de Balanced Scorecard.	Trabajo de campo.
	Perspectiva finanzas.	Perspectiva enfocada en aumentar el valor de la empresa para los accionistas, manteniendo un control de los ingresos y salidas de dinero.	Matriz de Balanced Scorecard.	Trabajo de campo.
	Indicadores de desempeño.	Datos que proporcionan información sobre el éxito o fracaso de una empresa en un tiempo específico.	Matriz de Balanced Scorecard.	Trabajo de campo.

Nota. Elaboración propia.

1.6. Alcances y limitaciones

En el proceso de planeación y ejecución de la investigación se enfrentaron alcances y limitaciones, estas se detallan en el siguiente apartado.

1.6.1. Alcances

- Se genera la propuesta de una estrategia empresarial totalmente acorde a las necesidades y preferencias de la empresa Frutas Doña Mara, donde cada herramienta se ajusta a la entidad para su fácil aplicación, las cuales se acoplan a su filosofía empresarial y se convierten en un gran instrumento para la mejora continua.
- Con base en los instrumentos aplicados a la empresa Frutas Doña Mara se puede evaluar el antes y después de haber participado en dicha investigación, se tiene la posibilidad de corroborar los cambios y mejoras obtenidos gracias a la estrategia empresarial, así como a las recomendaciones brindadas. Cabe destacar que, tienen la oportunidad de seguir utilizando en los siguientes años el trabajo para corregir los aspectos en los cuales poseían debilidad y así, mantener las fortalezas y generar nuevas estrategias.
- La investigación puede ser un marco de referencia para otras empresas del país, porque logran conocer, así como aplicar las herramientas proporcionadas en la estrategia empresarial para aportar en su planificación estratégica.
- Con el presente seminario se contribuye al desarrollo y crecimiento de las MiPymes de la Cámara de Comercio de la Sede Regional Brunca, ya que la estrategia empresarial elaborada fue una herramienta esencial para mejorar los métodos de planificación y formulación de estrategias de las empresas participes. Esta iniciativa también hizo un aporte en áreas operacionales, administrativas y financieras, además es una fuente que permite el progreso económico del sector empresarial de la zona.

1.6.2. Limitaciones

Entre las limitaciones encontradas en el desarrollo de la propuesta de estrategia empresarial se encuentran las siguientes:

- La escasa o nula información referente a datos de mercado, financieros y de gestión de MiPymes pertenecientes al sector industrial de alimentos en la región Brunca, lo cual dificulta el proceso de evaluación y generación de estrategias, principalmente en las dirigidas al mercado, como lo puede ser la oferta y demanda de productos o servicios.
- En caso de que otra empresa deseara utilizar el presente seminario para crear su propia estrategia empresarial, podría llegar a tener confusiones sobre las herramientas aplicadas, ya que están enfocadas en una empresa específica. Aunque los planes estratégicos tengan aspectos en común, varían según el tipo de empresa o el sector al que pertenece. Por lo tanto, la propuesta presentada en este trabajo funciona como marco de referencia, pero no es aplicable enteramente para todas las empresas, considerando que cada variable requiere de un proceso de evaluación.
- La falta de información sobre las condiciones de exportación de MiPymes desde el cantón de Pérez Zeledón hacia otros países limita la generalización de estrategias más acertadas a los mercados extranjeros para optimizar dicho proceso, esto se debe a que las condiciones pueden ser muy diferentes a las que se encuentran en el cantón y en nuestro país.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Marco referencial

En este apartado se muestran aspectos situacionales de la empresa Frutas Doña Mara, entre ellos se describe la ubicación geográfica, reseña histórica, naturaleza de la institución, los servicios que ofrece, la misión y la visión. Cabe destacar que la mayoría de los datos recopilados se obtuvieron en la página web de la entidad en estudio.

2.1.1. Caracterización general de la empresa

Antes de detallar la información de la empresa en estudio, es importante contextualizar la ubicación de la empresa. Esta se localiza en Costa Rica, en la provincia de San José, específicamente en el cantón de Pérez Zeledón.

Partiendo desde una perspectiva geográfica, según indica el Instituto de Desarrollo Rural (2016), Pérez Zeledón se ubica en la zona sur de Costa Rica, con una extensión de 1905,51 kilómetros cuadrados y pertenece a la provincia de San José. El cantón está conformado por una total de 11 distritos, en el 2011 la población era de 134 534 habitantes y las actividades productivas que predominan en la zona son agricultura y la ganadería.

Otro dato importante proporcionado por el Instituto de Desarrollo Rural (2016) se refiere a que las actividades productivas de la región, tales como la ganadería, el cultivo de café y la producción caña, ocupan gran parte del territorio productivo del cantón, abarcando extensiones de 49 040, 14 849 y 5 070 hectáreas respectivamente. Además de estas labores, también se realizan actividades turísticas, financieras e industriales, aunque en menor proporción.

La empresa Frutas Doña Mara desarrolla una de las actividades productivas más destacables en el cantón, ya que se encarga la elaboración de productos con frutas de la zona. En la siguiente tabla, la mora destaca como el producto estrella de la empresa,

contando con aproximadamente 700 productores. En el año 2013 se sembraron un total de 370 hectáreas de mora y se cosecharon 371 hectáreas de la misma fruta.

Tabla 2. Áreas de producción en el cantón de Pérez Zeledón

Actividad productiva	N° de productores		Sembrada	Cosechada	Estimada 2014
	H	M	2013	2013	
Chile	90	20	25	25	25
Frijol	795	25	3000	3000	5000
Jengibre	20	-	30	30	30
Maíz	795	15	800	800	1600
Mora	600	100	370	371	370
Naranja	65	15	550	550	600
Palma Aceitera	3	-	50	50	3072
Piña	1	1	1700	1700	2000
Plátano	35	10	80	81	80
Rambután	49	1	140	140	140
Tiquizque	120	5	400	400	400
Tomate	90	20	45	45	30

Nota. Datos tomados del Instituto de Desarrollo Rural (2016, pp. 30-31).

Frutas Doña Mara es una empresa nacional, ubicada en Pérez Zeledón; específicamente en Santa Eduvigis de Páramo, cerca del Cerro Buena Vista. La historia de Frutas Doña Mara tiene su origen alrededor del año 2014, al identificar una necesidad y oportunidad en el mercado. Esto sucede cuando la señora Mara, oriunda de Santa Eduvigis de Páramo, visualizó la necesidad de generar empleo en la zona y tomó la decisión de aprovechar la producción de moras que tenía en un terreno, además, tuvo la dicha de que en todo momento tuvo el apoyo de su esposo e hijos. Al inicio, la empresa estaba enfocada

en vender únicamente moras, ya que se consideraba como su producto estrella, por tal razón, el primer nombre de la empresa fue “Moras Doña Mara” y el producto se comercializaba en colaboración con varios productores del área (Doña Mara, 2022a).

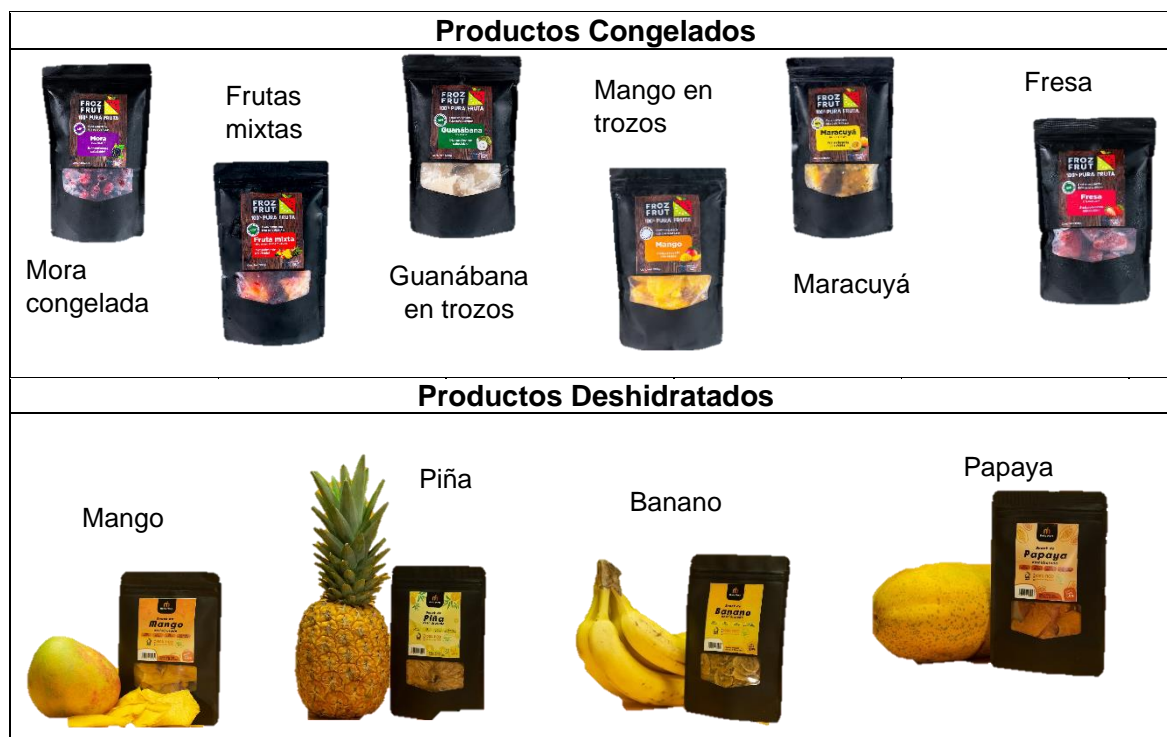
La entidad expandió su gama de productos, por lo que fue necesario cambiar su nombre a “Frutas Doña Mara”, desde ese entonces se comercializan varios tipos de frutas congeladas como guanábana, mango, fresa, maracuyá, entre otras. Esta empresa deja en alto el nombre del cantón y del país, ya que decidieron abrir sus fronteras y exportar sus productos. Enid, la fundadora de la empresa, menciona que en el año 2021 realizaron su primera exportación, enviando piñas a Puerto Rico y Uruguay. Para el año 2022 se empleó la última exportación a Uruguay. Al tomar este gran paso de internacionalizarse, se crea la marca FROZ FRUT®, bajo la cual se comercializan sus productos. A nivel nacional, los puntos de ventas son los Supermercados CoopeAgri, LUFERZ, Auto Mercado S.A y CADESUR, locales que se han convertido en sus grandes aliados comerciales (Doña Mara, 2022a).

Con el pasar de los años, su esmero en el trabajo les permitió obtener la certificación Esencial Costa Rica, acreditada por la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). Actualmente, garantizan la aprobación de la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA), cuentan con el certificado Kosher y se preocupan por la inocuidad de los alimentos. Frutas Doña Mara sigue creciendo, son reconocidos por la calidad de sus productos y su responsabilidad social (Doña Mara, 2022a, 2022b).

Frutas Doña Mara es una empresa familiar, parte del sector industrial de alimentos y bebidas, comercializan a nivel nacional e internacional frutas y vegetales congelados para supermercados y poseen una cadena de fruta congelada (Doña Mara, 2022a). Entre las

principales actividades realizadas por Frutas Doña Mara, están tanto la comercialización como la exportación de fruta congelada y deshidratada. A continuación se muestra la gama de productos que ofrecen.

Figura 1. *Productos de la empresa Frutas Doña Mara*



Nota. Datos tomados de Doña Mara (2022c).

Parte de la filosofía organizacional está conformada por la misión y visión, aspectos que muestran la finalidad de la empresa y la dirección a seguir.

La misión planteada por Frutas Doña Mara (2022a) consiste en “Producir alimentos en presentaciones herméticas que se pueden consumir de inmediato, ahorran tiempo al cliente y le aseguran un estándar de calidad e inocuidad” (párr.8).

Respecto a la visión, la empresa Frutas Doña Mara (2022a) pretende “Llegar a ser una empresa líder costarricense en alimentos procesados, comprometidos con la inocuidad

de cada proceso, reconocidos por mercados mundiales, para el bienestar de nuestros clientes y consumidores” (párr.9).

La entidad cuenta con dos logos que muestran la imagen de la empresa, los cuales permiten identificarla tanto dentro como fuera del territorio costarricense.

Figura 2. Logo actual de la empresa



Nota. Doña Mara (2022a).

Figura 3. Marca para comercializar productos congelados



Nota. Doña Mara (2022c).

2.2. Marco teórico

El segundo capítulo de la investigación abarca el marco teórico. De acuerdo con Daros (2002), esta sección permite entender el papel de dicho apartado con su analogía, al explicar que “el marco encuadra una pintura, la ubica, la contiene, le da un centro, la hace relevante. Análogamente, un marco teórico es lo que encuadra, ubica y hace relevante el sentido del problema” (p.80), por tal razón, este apartado presenta las bases teóricas de la investigación.

2.2.1. Diagnóstico empresarial

Según indica Portugal (2017), el diagnóstico empresarial se puede dividir en cuatro diferentes grupos: el integral, enfocado en la competitividad y las variables empresariales; el específico, centrado en un proceso o área específica de la empresa; el funcional, prioriza la comunicación organizacional desde un punto más humano, y el cultural, este reconoce el clima organizacional en función a los valores organizacionales, así como el comportamiento de los integrantes de la empresa.

Al investigar sobre el diagnóstico empresarial se identificaron una serie de pasos a seguir para diagnosticar la entidad. En relación a esto, Prieto (2011) describe el primer paso como la preparación de la empresa, de la documentación a estudiar y de las personas participantes. El autor indica que en el segundo paso se hace un análisis de cada área o departamento para determinar los puntos fuertes y débiles, así como la relación entre departamentos existente. Como tercer paso, se debe definir la situación de cada departamento, priorizando los elementos detectados en el paso dos. Todo este proceso finaliza con el establecimiento de un plan de acción para ejecutar acciones correctivas o de orientación hacia los objetivos y finalmente redactar un informe.

La finalidad de realizar el diagnóstico radica en conocer a la empresa para determinar su situación y las necesidades que presenta, de manera que se pueda elaborar posteriormente una estrategia empresarial adecuada, basada los resultados obtenidos. Cabe destacar que, la palabra “estrategia” proviene del griego *strategos* y es un término que empezó a implementarse en las guerras con el fin de vencer al contrincante. Actualmente, las empresas han comenzado a implementar una estrategia empresarial que mantiene la característica de ser creada para lograr un objetivo, una meta; específicamente, es todo lo que se hace para cumplir el fin de la entidad. Las estrategias empresariales

pueden ser acciones, planes, entre otros. Así mismo, hoy en día es muy común la relación de la estrategia empresarial con la creación de valor (Tarziján, 2018).

De acuerdo con lo planteado por Haro Carrillo et al. (2017) se determina que para crear un valor se requiere de la innovación, esta es la clave para sobrevivir en un mercado tan competitivo, así como para brindar ese aspecto por el cual los clientes les elegirá. Haro Carrillo et al. (2017) también afirman que para crear una estrategia innovadora siempre se deben de considerar aspectos como la cultura, el recurso humano, la estructura y los procesos de la organización. En conclusión, tanto la estrategia como la innovación están enfocadas en lograr un determinado objetivo, esto que implica que mediante la creación de algo innovador que identifique a la empresa, se pretende generar un valor a su mercado meta.

Si bien es cierto, cada empresa debe tener su propia estrategia, considerando su naturaleza y filosofía. Sin embargo, es necesario recalcar que siempre debe seguir los pasos generales para elaborarla con éxito; además, este proceso requiere de tiempo y un esfuerzo significativo. Para crear una estrategia empresarial es fundamental considerar su alcance y determinar tres ámbitos de gestión de la empresa.

Tabla 3. *Ámbitos de gestión de la empresa a considerar para una estrategia empresarial*

Ámbito	Definición
Gestión estratégica	Consiste en precisar los objetivos, tener claro el horizonte, a dónde y a quién se quiere dirigir la empresa, ya que todas las acciones y herramientas de la estrategia deben de estar acorde a los objetivos. Para determinar la gestión estratégica deben de intervenir las personas más influyentes o con más conocimiento sobre la entidad.
Gestión estructural	Es referente a la determinación de recursos necesarios, así como su logística para obtenerlos, utilizarlos y aprovecharlos.
Gestión operativa	Se refiere al modo en que la empresa ejerce su trabajo y brinda el producto o servicio que ofrece; para tal efecto se crean planes para cada departamento, los cuales deben de acoplarse a los objetivos.

Nota. Elaboración propia, según lo propuesto por Freije Uriarte y Freije Obregón (2009).

Freije Uriarte y Freije Obregón (2009), referenciados en la tabla anterior, también mencionan que existen tres niveles de la estrategia, estas son: la estrategia corporativa, enfocada principalmente en los aspectos internos y las características de las empresas; la estrategia competitiva, que corresponde al entorno, a cómo enfrentar su competencia; por último, la estrategia de cada área funcional, así como su nombre lo enfatiza, se refiere a las acciones que se deben implementar en los distintos departamentos, sus funciones y las tácticas para lograr la eficiencia.

Existen tres tipos genéricos de estrategias competitivas utilizadas en el mercado, las cuales pueden ser empleadas tanto de manera individual como de manera conjunta. En relación a esto, conviene mencionar al economista Michael Porter, quien es reconocido por su aporte en el área de la estrategia y de la ventaja competitiva, ha escrito obras en las que ha plasmado todos sus conocimientos, Porter fue profesor en Harvard y escribió varios artículos para Harvard Business (Magretta, 2011/2014). Seguidamente se hará referencia a las estrategias competitivas propuestas por Porter.

- Liderazgo en costos globales

Esta estrategia consiste en liderar el mercado al ofrecer precios competitivos a través de un control agresivo en los costos de la empresa, esto implica maximizar la eficiencia de los recursos y la reducción rigurosa de los costos tanto de producción como de marketing, de administración, de investigación y de desarrollo. La propuesta no está solamente enfocada en ofrecer precios bajos, sino también en mantener la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Este tipo de estrategia llega a aportar a la empresa mayores rendimientos que la competencia, de manera que ofrece cierta protección ante la rivalidad de los competidores, pero requiere de un gran compromiso por parte de los administradores de la empresa y los proveedores. Además, posee grandes barreras de entradas, dado que su modelo de fabricación está enfocado en la producción a escala, lo que representa una inversión importante en tecnologías, maquinaria e instalaciones (Porter, 1982/2015).

- Diferenciación

Está direccionada a ofrecer en el mercado un producto o servicio percibido como único, esta diferencia puede presentarse en varias dimensiones. Este tipo de estrategia establece un nivel superior de lealtad en los clientes y disminuye la sensibilidad al precio, al generar una posición defendible para ante las fuerzas competitivas. Este enfoque también produce altas barreras de entrada de nuevos competidores, ya que debido a la lealtad de los clientes, se dificulta la posibilidad de entrar en la mente de los consumidores (Porter, 1982/2015).

- Enfoque o concentración

La estrategia se conceptualiza en un grupo determinado de compradores, con el objetivo de diferenciarse de la competencia en determinado sector. Esto se logra al brindar productos o servicios diseñados para un segmento de la población en particular. La utilización de este modelo puede lograr rendimientos superiores al promedio de la industria, aprovechando los mercados menos vulnerables, sustitutos o donde la competencia es muy débil (Porter, 1982/2015).

Por otra parte, para realizar un diagnóstico de la situación de la empresa se pueden utilizar las herramientas descritas en la tabla adjunta.

Tabla 4. *Herramientas para el diagnóstico de la situación actual de la empresa*

Análisis FODA	Análisis PESTAL
<p>La herramienta conocida como FODA o DAFO resume los aspectos positivos (fortalezas y oportunidades), así como los negativos (debilidades y amenazas), tanto internos como externos de la empresa. Es muy útil para conocer el contexto en el que se encuentra.</p>	<p>Esta herramienta permite realizar un diagnóstico externo de la empresa, donde se valora la influencia de los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales.</p>

Nota. Información tomada de Rodero (2019).

Para desarrollar mejor el FODA, se crea una matriz en la cual se desglosa una lista de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Figura 4. Matriz FODA

Factores Externos	Factores Internos	Lista de fortalezas F1 F2	Lista de debilidades D1 D2
	Lista de oportunidades O1 O2	FO (MAXI-MAXI) Estrategias para maximizar las fortalezas y oportunidades como objetivos	DO (MINI-MAXI) Estrategias para minimizar debilidades y maximizar oportunidades como objetivos
	Lista de amenazas A1 A2	FA (MAXI-MINI) Estrategias para maximizar fortalezas y minimizar amenazas como objetivos	DA (MINI-MINI) Estrategias para minimizar amenazas y debilidades como objetivos

Nota. Información tomada de Palacios (2015, p.21).

La Figura 4 demuestra cómo las variables fundamentales de la matriz FODA se combinan y se crean estrategias para maximizar las fortalezas-oportunidades (FO), estrategias para minimizar debilidades y maximizar oportunidades (DO), estrategias enfocadas en maximizar fortalezas y minimizar amenazas (FA), y por último, las estrategias para minimizar amenazas y debilidades (DA).

Respecto al análisis PESTAL, es importante recordar que está conformado por aspectos externos influyentes en la empresa, los cuales se desglosan detalladamente en la tabla siguiente.

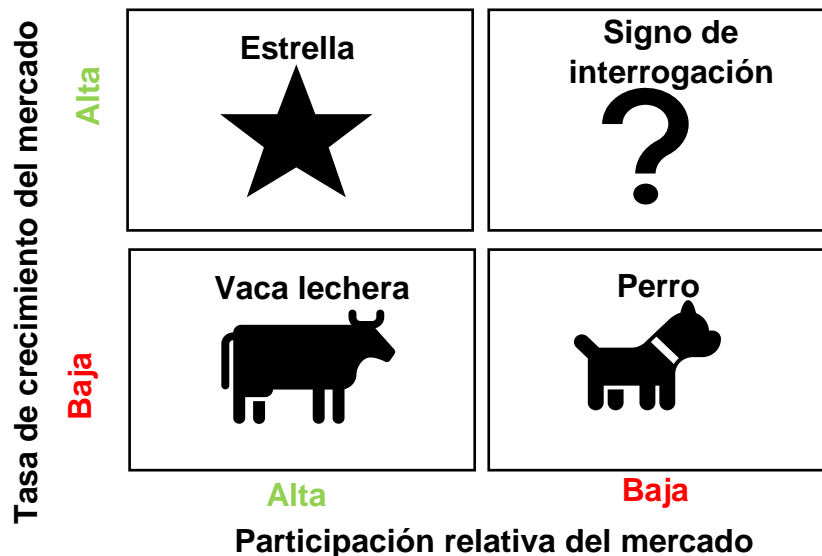
Tabla 5. Análisis PESTAL

Factor	Descripción
Político	Comprende todos los aspectos políticos, como los cambios de gobierno o en las leyes y las políticas; influye si la empresa tiene apoyo político o no.
Económico	Todos los factores son importantes; sin embargo, este es considerado uno de los más relevantes. Influyen aspectos como el tipo de cambio, los impuestos, nivel de utilidades, el grado de desempleo o empleo percibido, el nivel de educación presentado en el entorno; entre otros.
Socio-cultural	Está muy relacionado con el comportamiento de la sociedad, la cultura, los valores, las actitudes y las creencias que caracterizan a las personas.
Tecnológico	Gracias a la globalización, este se ha convertido en uno de los factores más importantes, porque cada día la tecnología se vuelve indispensable para la sobrevivencia de las empresas. En este apartado se valora el acceso a la tecnología e información y la disponibilidad de esta en el entorno.
Legal	Como su nombre lo dice, se hace un análisis legal, consideraciones legales referentes al tipo de negocio.
Ambiental	La responsabilidad ambiental es de gran importancia; es necesario considerar aspectos como los índices de contaminación, manejo de los desperdicios, emisiones de dióxido de carbono y las expectativas de la población sobre empresas amigables con el ambiente.
Geográfico	Son aspectos referentes a la ubicación en la que se encuentre la empresa, la accesibilidad a los recursos, condiciones del clima y las consideraciones sobre la infraestructura.

Nota. Información tomada de Perera (2017).

Otra herramienta para el diagnóstico empresarial es el método de planeación estratégica Boston Consulting Group, conocido como matriz BCG. Según indican Armstrong y Kotler (2013), este es un método que evalúa las unidades estratégicas del negocio con el fin de planificar la cartera de productos en función de la tasa de crecimiento y participación en el mercado.

Figura 5. *Matriz de participación BCG*



Nota: Información tomada de Armstrong y Kotler (2013, p.44).

En relación a la Figura 5, los autores Armstrong y Kotler (2013) describen cómo los productos estrella son aquellos con un alto crecimiento y participación en el mercado. Sin embargo, estos productos requieren de una inversión significativa para financiar su crecimiento y, eventualmente, puedan colocarse como un producto vaca. Las vacas lecheras son productos de crecimiento bajo, pero mantienen una alta participación en el mercado. Estos productos ya están establecidos y por lo general son exitosos; usualmente financian el posicionamiento de otros productos y representan el mayor ingreso de la empresa.

Por su parte, los signos de interrogación tienen una baja participación en el mercado, pero poseen alto crecimiento. Además, requieren un gran nivel de inversión, por lo que es importante decidir cuáles de ellos pueden ser convertidos en productos estrellas. Por último, los productos perros se caracterizan por ser de bajo crecimiento y baja participación; estos apenas se logran mantener o incluso pueden llegar a generar pérdidas para la empresa.

2.2.2. Modelos de estrategia empresarial

En el presente apartado se ostentan los modelos existentes para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial.

2.2.2.1. Filosofía organizacional

La gran necesidad que tienen las empresas de definir un camino a seguir, principalmente de las empresas en crecimiento, ha provocado que la filosofía organizacional se convierta en un término muy utilizado en la actualidad. Las empresas deben seguir pautas estructuradas y evaluadas para enfrentar las exigencias cambiantes del entorno. La filosofía organizacional puede entenderse como los valores y creencias que definen a una organización y que, de alguna manera generan responsabilidad en los participantes (Cuan Rojas et al., 2020).

La filosofía organizacional está compuesta principalmente por la misión, la visión y los valores. La misión es una referencia de la actualidad, esta permanece en el tiempo como una expresión de la identidad y la razón, además, está unida a la forma de actuar de la empresa. Por su parte, la visión se entiende como el futuro deseable de la empresa, plantea un panorama realista y atractivo que la organización desea alcanzar; normalmente es mejor que la realidad actual de la empresa (Rivera, 1991).

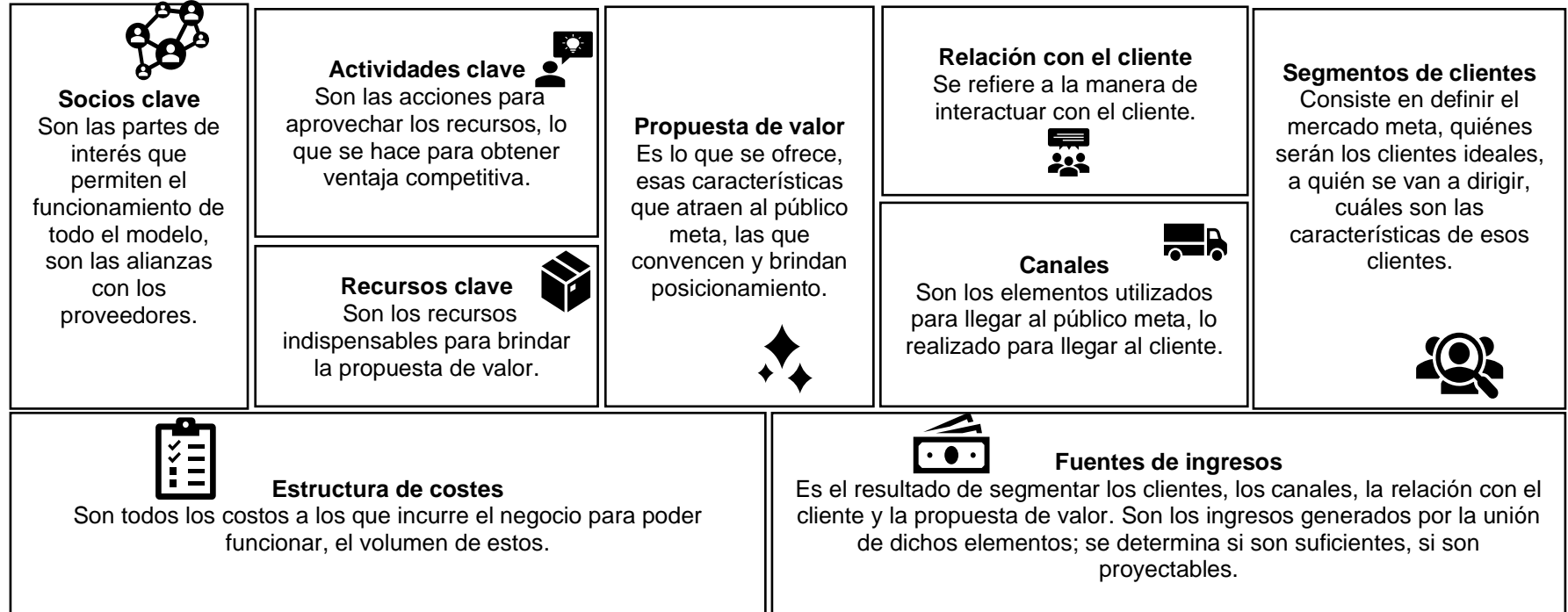
Los conceptos de misión y visión anteriormente mencionados, plantean una estrecha relación entre la filosofía organizacional y las estrategias empresariales, así mismo, ayudan a mantener niveles de excelencia y generar actividades con propósito.

En cuanto a los valores, Francés (2006) los define como el marco ético y social a partir del cual la organización lleva a cabo sus acciones; es decir, son los límites dentro de los que deben de actuar los participantes de la empresa, guiando así su conducta.

2.2.2.2. Canvas

Por lo que se refiere al modelo de Canvas, Rodero (2019) permite entender que Canvas es un lienzo utilizado para estructurar un modelo de negocios, sirve para determinar cómo generar valor y está conformado por nueve elementos.

Figura 6. Lienzo modelo (Canvas)



Nota. Información tomada de Rodero (2019, p.308).

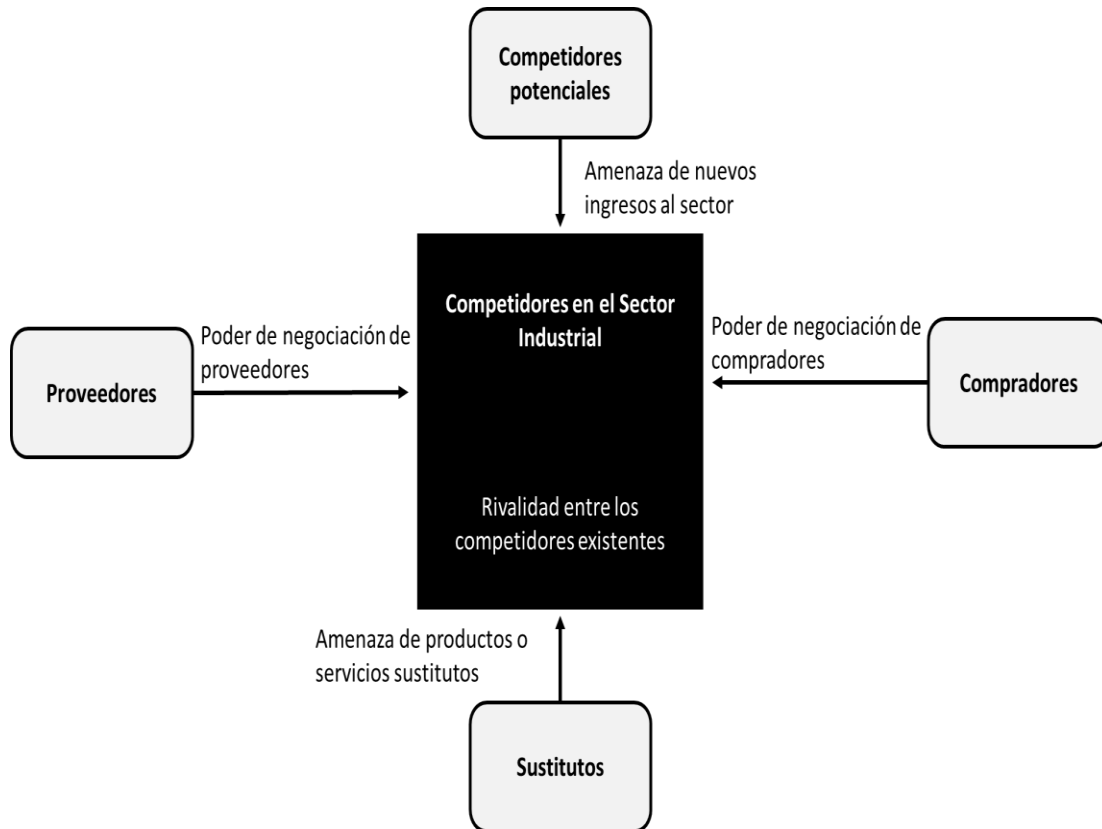
El modelo Canvas sintetiza la idea de negocio y el sentido del mismo. Como se muestra en la Figura 6, consta de nueve elementos, todos son muy importantes y se relacionan entre sí. Cabe mencionar que, el eje central es la propuesta de valor, porque refleja lo que hace diferente al producto o al servicio por ofrecer y resalta los aspectos clave para perdurar en un mercado competitivo. Para empezar un negocio de manera efectiva, es necesario saber a quién va dirigido este, es decir, se debe conocer el mercado meta y sus características. Por esta razón, el elemento de segmentos de clientes se considera como uno de los más importantes; a la vez, este se enlaza con el correspondiente al de la relación con el cliente y al de los canales, ya que, cuando se define el público objetivo, el primero permite una aproximación entre cliente y el negocio, mientras que el segundo establece el trato ideal para interactuar con los clientes y llevarles la propuesta de valor (Fundación Nantik Lum, 2017).

2.2.2.3. Las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de la competencia, también llamadas las cinco fuerzas de Michael Porter, consisten en un grupo de estrategias que permiten comprender y enfrentar la competencia. Cabe destacar que, en este contexto la competencia se refiere estrictamente a la rivalidad entre elementos del mismo sector, por el contrario, está constituida por cinco fuerzas que interactúan para determinar la rentabilidad y estrategias (Porter, 2008).

En la Figura 7 se encuentran las fuerzas mencionadas por Porter (1991) en su libro llamado "Ventaja Competitiva", entre las que destacan: la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de proveedores y el poder de negociación de los compradores.

Figura 7. Las Cinco Fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial

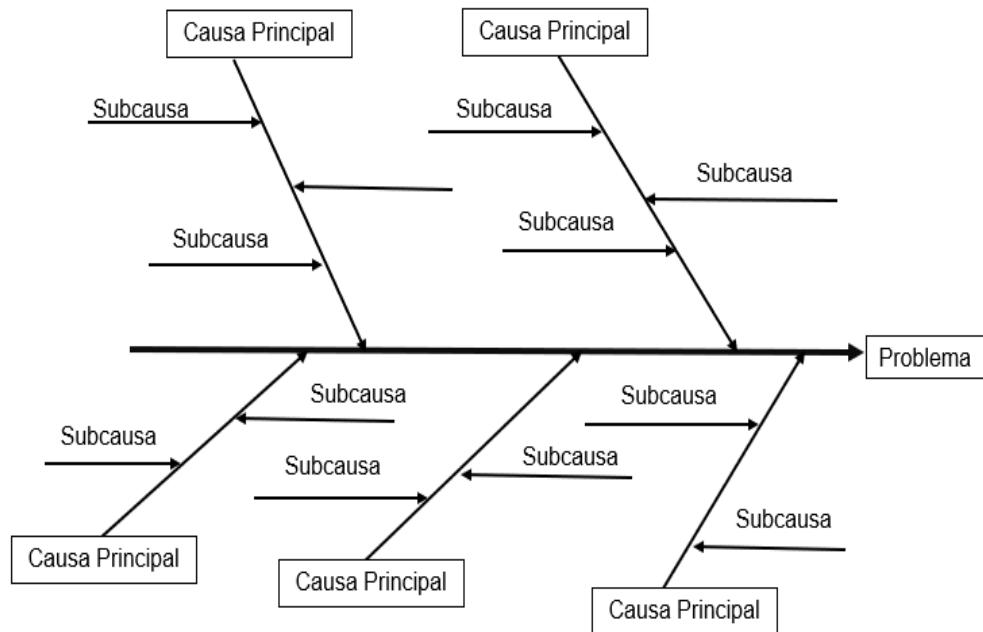


Nota. Elaboración propia con base en Porter (1991).

2.2.2.4. Diagrama Ishikawa

El diagrama Ishikawa se utiliza para enfrentar problemas al determinar las causas-efectos de este. Antes de elaborar el diagrama es necesario realizar un profundo análisis sobre el problema. El diagrama tiene una forma muy similar a un pescado, en el cual se escriben las causas principales y secundarias del problema; las causas principales pueden categorizarse como materiales, personas, máquinas, procesos y entorno (Stachú, 2009; López, 2016).

Figura 8. Diagrama Ishikawa



Nota. Información tomada de Stachú (2009, p. 6).

2.2.2.5. Análisis ABC

El control de inventarios es uno de los factores logísticos que más afecta a las empresas, representa un punto crítico en cuanto a costo y eficiencia en la cadena de suministros. La eficiencia en el manejo de espacios de almacenamiento, costos y tiempos de entrega son de importancia para toda empresa con inventarios, ya que permite una reducción en los tiempos de entrega, un aumento de la diversidad de productos y una disminución de costos (Granillo Macías et al., 2020). Uno de los modelos más utilizados en la actualidad para lograr un buen manejo de inventarios es la clasificación ABC, el cual es un sistema de clasificación que permite organizar el stock de productos desde más solicitados hasta los menos solicitados, con el principio de reducir tiempos y aumentar la eficiencia.

Tabla 6. Clasificación ABC

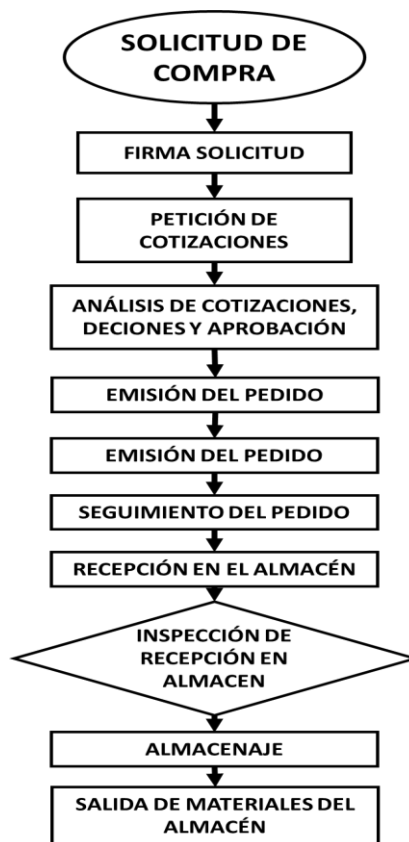
Clasificación	Descripción	Valor del inventario
A	Hace referencia a los más importantes y suele ser lo que más ingresos genera (más usado, más vendido o urgente).	Comprende el 80% del valor del inventario, pero el 20% de las referencias de los productos.
B	Son de importancia secundaria, de menor importancia que los productos de clasificación A.	Comprende el 15% del valor del inventario, pero el 30% de las referencias de los productos.
C	Son aquellos productos que carecen de importancia o peso en el inventario.	Comprende el 5% del valor del inventario, pero el 50% de las referencias de los productos.

Nota. Elaboración propia con base en Contreras et al. (2019).

2.2.2.6. Diagrama de flujo o de procesos

La comprensión de los procesos de producción, flujos de información y cadenas de suministros puede resultar difícil, sin embargo, un diagrama de flujos puede representar una de las soluciones ante esta problemática al proporcionar una visión rápida, sencilla y clara de los procesos llevados a cabo. El diagrama de flujos genera múltiples ventajas para quienes lo utilizan, como una fácil comprensión de los procesos, proporciona disciplina, brinda la capacidad de entender situaciones complejas, sistematización de los procesos, facilita la comunicación y fomenta una mayor iniciativa y coordinación de los empleados (Pérez Fernández de Velasco, 2012).

Figura 9. Diagrama de proceso



Nota. Información tomada de Pérez Fernández de Velasco (2012, p. 81).

2.2.2.7. Estrategia océano azul

La filosofía del océano azul enseña a crear estrategias inteligentes para lograr posicionamiento y vencer a la competencia. Para entender el funcionamiento de dicha estrategia, Chan Kim y Mauborgne (2005) proponen como ejemplo al Cirque du Soleil, debido a que este circo atrae al público no para competir con otros circos, sino para ofrecer algo distinto, como una experiencia en la que las personas estén dispuestas a pagar, a pesar de su precio más elevado. Además, en el libro se describe la existencia de dos tipos de océanos: los océanos rojos, que corresponden a las empresas reconocidas que ya están en el mercado; y los océanos azules, que representan las empresas desconocidas que aún no se han incorporado al mercado y se perciben como espacios nuevos.

2.2.2.8. Las 5'S

La metodología japonesa describe con cinco "s" la forma de estandarizar el trabajo, tal como se indica a continuación.

Tabla 7. Método 5'S

	En japonés	En español	Descripción
1	SEIRI	Seleccionar	Consiste en dejar en el área de trabajo lo realmente necesario, determinar la cantidad óptima, así como analizar qué se utiliza con más frecuencia para tenerlo al alcance. Para distinguir entre lo necesario y lo innecesario se recomienda hacer un mes de prueba, durante ese período, lo que no se utilizó en ese mes se clasifica como no necesario y puede retirarse del lugar, mientras que lo utilizado más de una vez al mes se selecciona como necesario. También es importante valorar el estado de los objetos localizados en el lugar donde se labora, se debe de garantizar seguridad y minimizar riesgos.
2	SEITON	Organizar	A cada objeto seleccionado se le debe asignar un lugar, este paso consiste en ordenar; se pueden agrupar los artículos, utilizar colores o rótulos para identificarlos, es recomendable organizarlos de acuerdo con la frecuencia con que son utilizados o según su función. Lo óptimo es estipular reglas para mantener el orden y comunicarlas. El fin de este paso es reducir el tiempo en encontrar lo necesario.
3	SEISO	Limpiar	En este paso se debe de observar y determinar cómo se ve el lugar de trabajo, si hay visibilidad de lo requerido. Además, se debe de limpiar el área, esto garantiza un buen mantenimiento de los objetos, brinda un buen ambiente de trabajo y minimiza riesgos. Es importante distribuir roles y crear disciplina para mantener limpio el lugar.
4	SIKETSU	Estandarizar	Consiste en generar un hábito, tener disciplina para mantener los pasos anteriores y así, no perder los resultados. Se recomienda estar revisando el lugar, estipular procedimientos y ponerlos en práctica. Es importante medir lo realizado para determinar opciones de mejora. Se pueden crear instrumentos de evaluación.
5	SHITSUKE	Seguimiento	Es crear una cultura en la organización para implementar las cinco "s", de manera que sea de conocimiento para todas las personas colaboradoras y que quieran y puedan aplicarlas. Este método debe ser conocido por todo el personal, por lo cual se recomienda capacitarlos en el tema y se brindarles lo necesario para que lo puedan llevarlo a la práctica.

Nota. Elaboración propia con base en Socconini y Barrantes (2020).

Las 5'S pretenden brindar calidad y productividad en el trabajo. Esta técnica surge en Japón y consiste en generar un ambiente de trabajo limpio y agradable; es muy utilizada debido a su bajo costo de aplicación (Lefcovich, 2009b; Socconini y Barrantes, 2020).

2.2.2.9. Filosofía Just In Time (JIT)

Esta filosofía japonesa ha sido muy aplicada en el área de manufactura, ganó gran reconocimiento por su aplicación en la empresa TOYOTA, de allí surgió el padre de esta metodología, Taiichi Ohno. A pesar de surgir en Asia, esta técnica se ha expandido por todo el mundo y puede ser implementada independientemente del contexto cultural. Justo a Tiempo, conocido por sus abreviaciones en inglés JIT, es una metodología enfocada en eliminar desperdicios y disminuir costos de producción, así como incrementar la calidad de los productos/servicios. Esta herramienta promueve la eficiencia en el trabajo y la rapidez en la producción, para tal efecto se deben identificar las expectativas, así como necesidades de los consumidores. En resumen, consiste en darle el mejor uso posible a los recursos en el tiempo adecuado (Cheng y Podolsky, 1996; Kilic y ErKayman, 2021).

2.2.2.10. KAIZEN

El Kaizen es una estrategia que implica el mejoramiento continuo. Tiene como propósito evitar el estancamiento, y promover la innovación en los productos y servicios; así como en los distintos procesos. Su metodología conlleva realizar análisis profundos periódicamente, tanto externos como internos para visualizar la situación de la empresa y determinar las posibilidades de mejora. El Kaizen también promueve el cambio, requiere de cierto grado de compromiso por parte de los directivos y del resto del personal; aprovecha el aporte de todos y combina distintas herramientas. Esta estrategia pretende establecer las ventajas, capacitaciones, planificar la filosofía organizacional, identificar elementos para

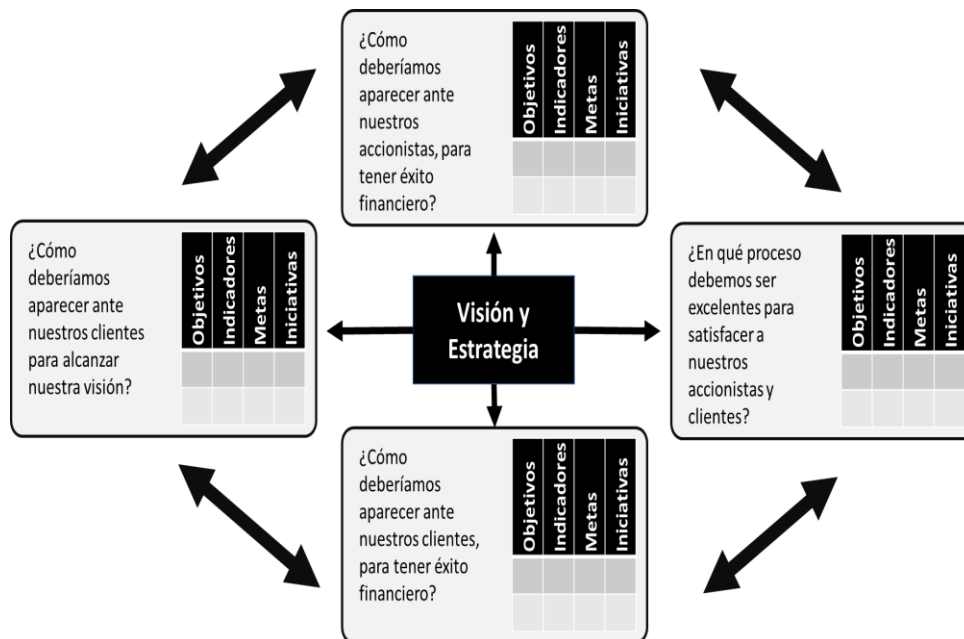
sobrevivir y realizar evaluaciones constantemente. Se debe agregar que los elementos fundamentales del Kaizen son la disciplina, la estandarización y la eliminación de desperdicios; a su vez, uno de los principales fines de dicha teoría es crear valor al enfocarse en trabajar con calidad y esmero (Lefcovich, 2009a; Delers y Feys, 2016).

2.2.2.11. Balanced Scorecard

Conforme a lo propuesto por Kaplan y Norton (2009), el Balanced Scorecard no es solamente un instrumento de comunicación de estrategias, sino también funciona como un modelo de gestión. Este fundamento ha sido muy efectivo al combinarse con las estrategias de la empresa, ya que brinda de forma más clara las perspectivas, objetivos, iniciativas, metas e indicadores que la organización desea alcanzar. Además de operar como un instrumento de evaluación comparativo entre lo planeado con lo realizado, va más allá de la presentación de datos financieros. Actualmente, el Balanced Scorecard puede funcionar como un medidor sobre el valor que generan las empresas en sus clientes, distinguir las capacidades internas y examinar las inversiones en personal, sistemas y procedimientos.

En el presente, las empresas innovadoras están utilizando el Balance Scorecard como un sistema de gestión estratégica para facilitar funciones como la toma de decisiones en las empresas.

Figura 10. Balanced Scorecard



Nota. Información tomada de Kaplan y Norton (2009, p.26).

El sistema Balance Scorecard es una metodología universal utilizada en las organizaciones debido al entorno competitivo en el que se encuentran, esta requiere inversión de tiempo, energía, recurso humano y financiero, un esfuerzo sustancial y un enfoque en los costos para alcanzar las metas estratégicas.

Niven (2006) comenta que más del 50% de las empresas que han puesto en práctica esta metodología y han tenido éxito. Se debe tomar en cuenta que en la actualidad, contar con una estrategia diferenciadora es de suma importancia. En este sentido, el Balanced Scorecard es una herramienta que transforma activos intangibles en un valor real para todos los grupos de trabajo de la organización. Entre los beneficios que ofrece se encuentra el retorno del incremento financiero, la coordinación de los colaboradores y conduce al logro de las metas; además, promueve la colaboración y el enfoque en la estrategia, brindando a las organizaciones la capacidad de implementar sus estrategias diferenciadas exitosas.

Niven (2006) explica el Balanced Scorecard como una herramienta con múltiples funciones: es un medio de comunicación sobre los métodos estratégicos, un sistema de medición y un sistema de administración de negocios. Este instrumento está conformado por objetivos, medidas, metas e iniciativas, y se divide en cuatro perspectivas: la financiera, los clientes, procesos internos, así como el aprendizaje y crecimiento. Las perspectivas examinan las estrategias, de manera que una estrategia efectiva contiene las aspiraciones financieras del mercado al que está dirigido, los procesos que requiere y las personas que van a guiar el éxito de la compañía.

La primera perspectiva descrita por Niven (2006) corresponde a la de los clientes, el autor explica el enfoque y la cuestión de quiénes son los clientes meta de la organización, cuál es la propuesta de valor a brindarles y cuáles son las expectativas que posee los clientes con respecto a la organización. Para esta perspectiva existen requerimientos básicos que incluyen operar con excelencia, contar con un producto líder y tener buenos precios.

La segunda perspectiva propuesta por Niven (2006) corresponde a los procesos internos, esta brinda valor a los clientes y a los equipos de trabajo, muestra la eficiencia de las operaciones y proporciona una operación eficiente de procesos internos específicos. La finalidad es ofrecer a los clientes la propuesta de valor; mientras la tarea es identificar los procesos, desarrollar los mejores objetivos y medidas posibles para asegurar el progreso.

La tercera perspectiva del Balanced Scorecard planteada por Nivel (2006) es el aprendizaje y crecimiento, esta es la esencia de dicha herramienta, ya que es la base para lograr las otras perspectivas. Cabe destacar, este punto requiere de la habilidad y la satisfacción de los empleados y disponibilidad de información, siendo la última de las perspectivas a desarrollar.

Por último, la cuarta perspectiva es la financiera, la cual refleja cómo todas las otras tres perspectivas deben estar enfocadas en el retorno de la inversión. Normalmente, esta perspectiva cuenta con indicadores, por ejemplo: la rentabilidad, el crecimiento, el aumento de los ingresos y la utilización de los activos (Niven, 2006).

2.2.3. Acciones para la reducción de costos y aumento de los ingresos

Con el fin de reducir costos, aumentar ingresos y por ende, maximizar la rentabilidad de la empresa se procede a desglosar las acciones e instrumentos propuestos por distintos autores.

2.2.3.1. Contabilidad de costos

Para comprender de mejor manera el significado de la contabilidad de costos, es importante, primeramente, analizar el significado de los costos en una empresa. Los costos son diferentes a los gastos, ambos conceptos son normalmente confundidos; sin embargo, los costos son el valor de consumo correspondiente a la fabricación o producción de productos o servicios; por ejemplo, el costo de producción de una silla para un carpintero, el costo de apagar un incendio para una unidad de bomberos, entre otros. El gasto, a diferencia del costo, se consume en un período determinado, no se vende ni almacena, y no representa un activo para la empresa, en pocas palabras, disminuye los resultados de utilidades operacionales (Sinisterra, 2006).

Por otra parte, la contabilidad de costos corresponde a la representación de los datos sobre los costos de una manera ordenada, resumida y lo más entendible posible; la cual funciona para que las personas a cargo puedan tomar decisiones más eficientes y acertadas. Por ejemplo, cuando un administrador desea cambiar uno de los procesos productivos, debe estudiar los costos y beneficios por generar, porque puede posibilitar que se realice en menor

tiempo, pero los costos generados pueden llegar a ser mayores a los beneficios obtenidos (Sinisterra, 2006).

Tabla 8. *Elementos de los costos de fabricación*

Elementos	Descripción
Materia prima directa	Corresponde a los materiales fácilmente identificables que posee un producto fabricado; por ejemplo, la madera utilizada para fabricar una silla. La materia prima puede ser directa o indirecta dependiendo del grado de importancia y la cantidad necesaria. Un caso es el pegamento empleado para realizar la misma silla, donde se puede identificar como materia prima indirecta, por lo que no se considera dentro de este grupo contable.
Mano de obra directa	Representa los costos incurridos en el pago de salarios a los obreros que realizan sus labores directamente para transformar la materia prima en productos terminados y cuyos cambios son identificados en el producto. Un ejemplo de ello podría ser el operador encargado de realizar los cortes de las partes que integran la silla.
Gastos de fabricación	Los gastos de fabricación, también llamados gastos indirectos, corresponden a los conceptos dentro de los productos los cuales no son identificables de manera plena. Un ejemplo puede ser el pegamento, los clavos, la pintura y el salario del cuerpo administrativo. Son difícilmente identificables en el producto terminado.

Nota. Elaboración propia con base en Rojas Cataño (2020).

Otro rasgo relevante es como este tipo de contabilidad está estrechamente relacionado con la estrategia de Michael Porter sobre el liderazgo en costes, donde se busca la mayor disminución posible de los costos para ser líderes en el mercado de precios. La contabilidad de costos representa una planeación, un control y los resultados de la operación económica de un ente, en la cual se hace referencia a tres elementos principales que conforman los costos de fabricación de un artículo.

2.2.3.2. Producción en escala

La producción en escala proviene de la economía en escala, con respecto a esto, Castro Tato y Portuondo Pichardo (2009) permiten entender cómo el aumento de las unidades

de producción puede reducir los costos. Los autores destacan que para reducir los costos, además de aumentar el volumen de la producción, se requiere de una buena selección de otros factores como la localización, porque así se invierte menos en transporte por el traslado de insumos o de los productos terminados; en cuanto a la ubicación, dependerá si los aspectos políticos le favorecerán o no. Además, la calidad de la infraestructura influye en los costos a incurrir, tanto los aspectos políticos como la calidad de la infraestructura aportan a la producción en escala en aspectos como la estandarización de los procesos, mejorar las condiciones de trabajo y aumentar la eficiencia en los tiempos y costos.

La compañía TOYOTA también refleja con su filosofía de Just In Time que posee como objetivo principal la reducción de costos al aplicar la producción en escala a la hora de crear sus vehículos. Se recalca, este logro se alcanza con eficiencia, donde la clave no reside en aplicar el principio de costos, sino en que el precio de venta se representa con la fórmula del beneficio sumado al costo real (Ohno, 1988).

En adición a lo anterior, Ohno (1988) detalla cómo, debido al tipo de industria, el costo real es representado mediante el costo de fabricante. Sin embargo, este no puede tomarse en cuenta porque el producto sería rechazado; el costo del producto debe estar acorde al valor que los clientes perciben. Estipula que, comúnmente se requiere de la reducción de costos; para tal efecto, se debe aprovechar en que la economía se encuentra en crecimiento debido al aumento la producción. La clave de TOYOTA es eliminar los costos innecesarios y el buen uso de los recursos.

Como se mencionaba anteriormente, se puede determinar el precio de venta de un producto o servicio a partir del costo real del mismo; esto porque ambos forman parte de un intercambio donde el precio corresponde a ese monto que damos para obtener dicho producto

o servicio (Márquez, 2005); sin embargo, no es la única manera de determinarlo, en la siguiente tabla se describen distintos mecanismos para fijar el precio de venta.

Tabla 9. Principales métodos de definición precios

Tipos	Descripción
Fijación de precios mediante márgenes.	Este consiste en realizar un cálculo de costo de cada producto, añadiendo un margen de venta deseado por la empresa.
Fijación de precios por rendimiento.	Trata de obtener una tasa de rendimiento sobre una inversión, encontrando el precio para vender una cantidad determinada del producto.
Fijación de precios con base en la demanda.	Es una fijación un tanto subjetiva, trata de colocar los precios de acuerdo con la demanda que posea. Si la demanda es alta se aumenta el precio; si el caso es al contrario, se disminuye. Ambos casos pueden suceder sin tener variación en el costo del producto.
Fijación de precios con base en la competencia.	Busca realizar comparaciones de precios con productos similares, y a partir de esto se valora si es necesarios devaluar o incrementar el precio del producto.
Fijación de precios sobre bases psicológicas.	Se evalúan aspectos psicológicos que influyen en la voluntad de compra, como lo pueden ser la asociación de calidad precio, la promoción y las líneas de productos.

Nota. Elaboración propia con base en Guerrero Garzón et al. (2012).

Por otra parte, Arnoletto (2000) aclara, a menudo se cree que solamente a las grandes industrias les funciona la producción en escala. Quizás sea cierto que esto les resulte más fácil debido al volumen de la mano de obra y a los recursos obtenidos gracias a su crecimiento; sin embargo, conforme crece la empresa, de la misma manera crecen los costos. El autor recalca, la clave es crear un sistema donde el incremento en la producción sea eficiente y de calidad.

En función al establecimiento de precios, Guerrero Garzón et al. (2012) destacan como el precio es un tema ligado a los objetivos empresariales, ya que de ellos va a depender el

cumplimiento de estos y las estrategias de competencia a utilizar. Es importante determinar a cuál mercado se dirige, cuáles objetivos se tienen y la estructura de costos del producto final. Además, se debe definir el mercado directo, establecer políticas de precios y finalmente, seleccionar el método para la fijación del precio. Para este último, existen métodos principales como el conocimiento de los consumidores, el estudio de costos de la empresa y análisis de precios de los competidores. En la Tabla 9, mostrada anteriormente, se da una descripción de los tipos de establecimientos de precios, los cuales representan las 3 C, estas son consumidores, costos y competidores.

2.2.3.4. Eficiencia del proceso productivo

La producción eficiente está enfocada en aprovechar el tiempo para darle un mejor uso a los recursos. Distintas teorías demuestran cómo lograrlo, una de ellas es el caso de Material Requirement Planning (MRP), esta se enfoca en tener a disposición los recursos cuando se requieren, con el propósito de reducir el stock la mayor cantidad posible. Pretende tener el stock correcto para realizar el reaprovisionamiento en el momento necesario; el instante de abastecer el inventario es fijo, así, el nivel de producción, de materiales y de insumos está definido; pero se modifican cuando las condiciones de producción varían. Este va de la mano con un proceso de planeación, así como de control de las entradas y salidas (Cuatrecasas Arbós, 2012).

Rivera Poma et al. (2014) admiten, con la implementación del sistema MRP se obtiene la eficiencia de un proceso productivo, esto porque al ser demandado un producto, ese producto está a la disposición del consumidor. Para crear el sistema se requieren tres elementos: el primero corresponde a un plan maestro de producción que registra el historial de lo producido por lo demandado; segundo, una lista de materiales, en la que se analizan todos los componentes requeridos para obtener el producto final con el fin de definir la

cantidad requerida con base en el historial; el tercer elemento corresponde a un registro de inventario, en el que se identifican todos los elementos conformadores del inventario, lo ideal es tenerlos codificados. En esta última etapa se revisan los niveles de stock y el tiempo necesario para abastecerlo en los plazos determinados.

Otro sistema conocido es el Kanban. Cuatrecasas Arbós (2012) indica que, a diferencia del sistema anterior, el Kanban no se fija en el punto de reaprovisionamiento, sino, se realiza cuando se considera necesario; es decir, no está planificado, en cambio, trabaja según en las necesidades percibidas. Se produce lo considerado como necesario, y las salidas y entradas al inventario se realizan conforme a la necesidad del momento.

Por su parte, Cooke (2014) menciona que para obtener eficiencia se requiere de prácticas ágiles al implementar tecnología; además, destaca la importancia de permitir a los distintos equipos tener control sobre sus labores y hacerlos sentirse participes, así estos aumentan su productividad. Una buena planificación y contar con trabajadores motivados son elementos clave para tener procesos más eficientes. Un principio fundamental es estar asertivos al cambio y contar con procesos de producción flexibles. Cooke (2014) también enfatiza en la necesidad de definir los grupos interesados, tanto internos como externos, y tener claro su apoyo y la manera de tratarlos. Cuando los stakeholders tienen claridad sobre sus funciones, esto beneficia la productividad de la empresa. A esto se añade la importancia de una buena comunicación con todas las partes interesadas. La autora se enfoca destaca que es preciso generar un buen ambiente en la empresa y crear equipos empoderados. Consecuentemente, se obtendrán mejores rendimientos.

2.2.3.5. Plan de ventas y operaciones

Para responder a la pregunta ¿qué es un plan de ventas?, Peña (2016), lo define como un análisis realizado a la demanda de los productos y la compra de suministros. En adición, se debe mencionar el plan operacional, porque las ventas van a determinar las operaciones a realizar en un período determinado.

Peña (2016) indica, el plan de ventas busca evitar dos panoramas fatales en las industrias de producción: que la empresa produzca más de lo vendido, o bien, que la empresa venda mucho más de lo producido. Ambos contextos pueden generar un panorama negativo para la empresa, ya que cuando se produce más de lo que venden, la empresa puede enfrentarse a problemas de flujos de efectivo, costos adicionales de almacenamiento de productos y pérdida de costos de oportunidad. Por otra parte, si ocurre lo contrario, la empresa comenzará a perder relaciones comerciales y experimentar insatisfacción de los clientes por el tiempo de atención a pedidos e incurrir en costos adicionales por incumplimiento de los tiempos de entrega.

La proyección de la venta es la piedra angular del plan de ventas de toda empresa, por medio de este instrumento se logra prever los cambios futuros de la empresa, en el cual se plantean las variables que afectan a la empresa, elaborándose a partir de datos históricos con los que dispone la empresa (Peña, 2016). Seguidamente, se describen las técnicas más conocidas.

- Jurado de opinión

Para Fajardo y Guerrero (1990) este tipo de proyección consiste en reunir a un grupo de directivos del área de finanzas, producción y recursos humanos, con el fin de visualizar las ventas en un período de tiempo definido. Estas opiniones funcionarán para crear un pronóstico

de las ventas de la empresa; sin embargo, para lograrlo, la planeación integral de la empresa debe estar bien definida.

- Encuestas a la fuerza de ventas

Para Fajardo y Guerrero (1990) indican que las encuestas a la fuerza de ventas son útiles para aquellas empresas con un equipo de ventas establecido. Se basa en el conjunto de cifras brindadas por los vendedores de manera individual, los cuales se enfocan en la información de las personas cerca del colaborador y de la experiencia de este para fijar objetivos. Como desventaja, los datos pueden llegar a ser afectados por los análisis subjetivos del personal, esto puede generar situaciones de mucho optimismo o, al contrario, mucho pesimismo.

- Métodos estadísticos

Respecto a dicho método Fajardo y Guerrero (1990) dan a entender que está enfocado en generar proyecciones de ventas a partir de datos estadísticos históricos de la empresa, es decir, a las ventas anteriores. Este método es muy efectivo, toma en cuenta tanto los factores internos y como los externos de la empresa.

2.2.3.6. Instrumentos financieros

La información financiera es parte de toda empresa, donde un buen uso y análisis de los datos financieros pueden ser gran aporte a la reducción de costos y aumento de ingresos. Por ese motivo Molina et al. (2004), informan que los instrumentos financieros deben garantizar información clara, fiable, sustancial y oportuna, respetando la importancia relativa y debe de estar sujeta a procesos de revisión. Seguidamente, se describen los estados

financieros considerados como necesarios para la implementación de una estrategia empresarial.

Se quiere destacar el papel del balance general antes de describirlo en la siguiente tabla, en la que se muestran las categorías de cada componente de este instrumento financiero.

Tabla 10. Estructura resumida de un balance de situación o balance general

Cuenta	Período 1	Período 2
ACTIVOS		
Activos circulantes		
<i>Efectivo</i>	X	X
<i>Cuentas por cobrar</i>	X	X
<i>Inventario</i>	X	X
Activos no circulantes		
<i>Terreno</i>	X	X
<i>Edificio</i>	X	X
<i>Planta y Equipo</i>	X	X
TOTAL ACTIVOS	X	X
PASIVOS Y PATRIMONIO NETO		
Pasivos circulantes		
<i>Cuentas por pagar a corto plazo</i>	X	X
<i>Proveedores</i>	X	X
Pasivos no circulantes		
<i>Cuentas por pagar a largo plazo</i>	X	X
	X	X
Patrimonio neto		
<i>Capital social</i>	X	X
	X	X
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	X	X

Nota. Datos obtenidos de Molina et al. (2004, p.72).

Molina et al. (2004) exponen que el balance general es un resumen de la situación financiera de la empresa, de su estructura; este instrumento está compuesto por: los activos, corresponden a los bienes de la empresa, es decir, las inversiones; el segundo elemento son los pasivos, comúnmente conocidos como las deudas, son las fuentes para financiarse; y por

último, el patrimonio, caracterizado por ser el aporte de los socios. El balance de situación es una foto del estado de la empresa en un momento determinado.

Por otra parte, se encuentra el estado de resultados, este resume los ingresos y egresos de la empresa en un período determinado, para demostrar si en ese plazo se obtuvieron utilidades o pérdidas. En este se desglosan los egresos e ingresos ordinarios y los extraordinarios (Vite, 2014; Muñoz Orcera et al., 2020).

Figura 11. *Ejemplo estado de resultados*

COMPAÑÍA CALEJA		
ESTADO DE RESULTADOS		
Enero 1- diciembre 31		
	Ingresos operacionales	
	Ingresos por servicios	\$50 000
(-)	Gastos operacionales	
	Gastos de administración	\$10 000
	Gastos de ventas	\$8 000
	Total gastos operacionales	\$18 000
	Utilidad operacional	\$32 000
(+)	Ingresos no operacionales	\$1 000
(-)	Gastos no operacionales	\$ 200
	Utilidad antes de impuesto	\$32 800
(-)	Provisión para impuesto de renta	\$8 200
	Utilidad neta del ejercicio	\$24 600

Nota. Datos tomados de Mendoza y Ortiz (2016, p.27).

Otro instrumento financiero a destacar es el flujo de efectivo. Según indican Álvarez Rocha y Morales Castro (2014), este muestra tanto el movimiento del dinero como las variaciones en las entradas y salidas. Las empresas requieren del dinero en efectivo para funcionar; por esta razón, el instrumento financiero es de gran importancia, porque refleja cómo la entidad maneja el efectivo, ayuda a identificar de dónde provienen los flujos de

efectivo y cómo se mantiene su rendimiento. En su estructura se muestran las actividades de operación, de inversión y de financiamiento. Al complementarlo con los otros instrumentos financieros se brinda información más completa sobre el estado de la empresa.

Existen dos métodos para elaborar el flujo de efectivo, el directo y el indirecto. El método directo, como su nombre lo dice, posee la característica de tomar directamente cada una de las partidas contables del balance general y del estado de resultados, y brinda los resultados de cada cuenta contable en términos brutos. El flujo de efectivo indirecto comienza con la cuenta de utilidades o pérdidas del período, representado por los resultados netos de las cuentas contables de los estados financieros (Álvarez Rocha y Morales Castro, 2014).

2.2.4. Procesos administrativos

En este apartado se definen los procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial.

2.2.4.1. Control interno

Cuando se habla de auditorías internas o procesos de control, se realizan con el fin de resguardar el patrimonio de la empresa, para proporcionar protección. Mantilla (2018) se refiere al control interno como un proceso desarrollado por los cuerpos directivos de las empresas diseñados para proveer seguridad en el logro de objetivos, al generar eficiencia y eficacia en las operaciones, confianza en la información, cumplimiento de normas y obligaciones, y protección de los activos.

El control interno posee cinco componentes principales para salvaguardar el patrimonio de la empresa.

Tabla 11. *Componentes principales del control interno*

Componente	Descripción
Ambiente de control.	Proporciona la disciplina y estructura para influenciar a los empleados, al dar un tono de una organización e influir en los valores éticos, la filosofía organizacional y el estilo de administración.
Valoración del riesgo.	Corresponde a lo que debe valorarse, a la identificación y análisis de los riesgos por enfrentar más relevantes en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Dado a los cambios de entorno, las empresas deben realizar introspecciones regulares para identificar los riesgos.
Actividades de control.	Se refiere a los procedimientos y políticas que aseguran que las directrices de la administración se lleven a cabo. Este tipo de actividades se realizan a lo largo de todo el proceso organizacional y ayudan a evitar que los riesgos obstaculicen el cumplimiento de los objetivos.
Información y comunicación.	La información debe comunicarse e identificarse en un tiempo en el que los empleados puedan cumplir con sus obligaciones. La información complementaria del control de calidad comprende los informes de los sistemas de información, los datos adquiridos en los eventos y las condiciones en las que se llevan a cabo las actividades. Por otra parte, la comunicación organizacional debe darse de una manera fluida, desde los rangos altos hasta los rangos bajos y viceversa, se incluyen tanto clientes internos como externos de la organización.
Monitoreo.	Corresponde al proceso de valorar el desempeño de los sistemas de control interno, los cuales deben tener un monitoreo periódico, con actividades de monitoreo continuo, evaluaciones independientes o una combinación de ambos.

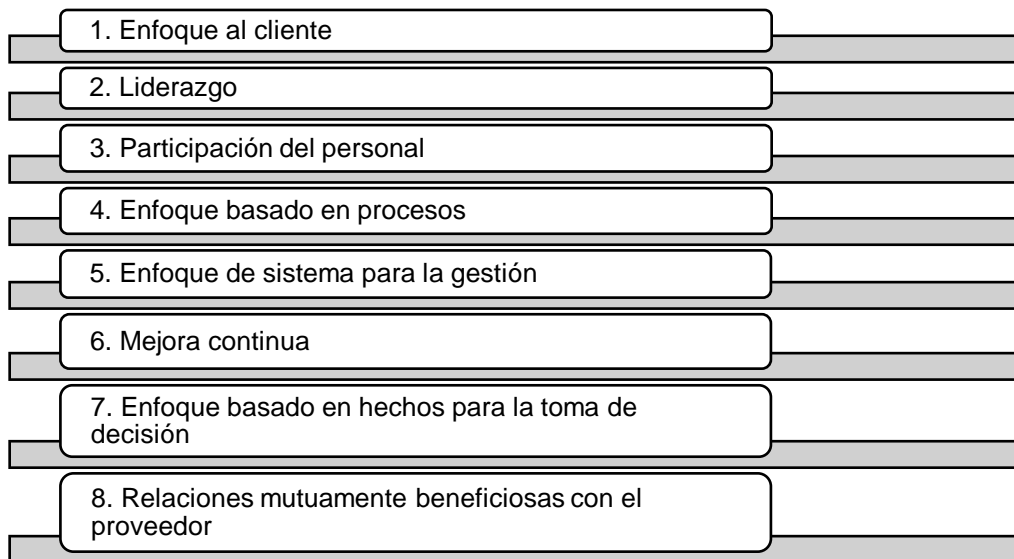
Nota. Elaboración propia con base en Mantilla (2018).

2.2.4.2. Políticas de calidad

La calidad está en función de la satisfacción; es decir, cuando un producto o servicio cumple las expectativas de los clientes es porque es de calidad; también se da cuando cumple la función para lo que ha sido creado. Por ejemplo, si se crea un reloj inteligente, el cual toma el ritmo cardíaco y al usarlo sí cumple con esa función, se puede decir que eso es calidad, porque está acorde al objetivo para el cual fue creado. La calidad también se relaciona con la productividad, dado que una conlleva a la otra; ambas pretenden mejorar el rendimiento y generar métodos más eficientes. Una de las claves para ofrecer productos y servicios de

calidad es conocer las expectativas de los consumidores, así se tiene claro hacia dónde se deben de orientar las acciones. (Pola, 2009). En relación a este tema, se alude a las Normas ISO propuestas por la Secretaría Central de ISO (2005), entidad que establece las Normas ISO 9000 como un sistema de gestión de la calidad. Anteriormente se mencionó que la calidad debe gestionarse, en dicha norma se estipulan ocho principios para la gestión de la calidad.

Figura 12 Principios de la gestión de la calidad



Nota. Elaboración propia, basado en la Norma ISO 9000 publicada por la Secretaría Central de ISO (2005).

La norma se encarga de evaluar la gestión que le brindan las empresas a la calidad, los requisitos para lograrlo están en la Norma ISO 9001. Para conocer cómo lograr la eficiencia de la gestión, está disponible la Norma ISO 9004. La Norma ISO 19011 trata de los elementos correspondientes a las auditorías para evaluar dicho sistema. El sistema de gestión de la calidad se puede concertar en cualquier empresa; sin embargo, se requiere de un trabajo constante para lograrlo, para tal efecto es imprescindible haber determinado políticas, necesidades, procesos y métodos de medición referentes a cada área de la empresa (Secretaría Central de ISO, 2005).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es interpretado por Pineda et al. (1994) y Balestrini Acuña (2006) como el camino tomado para solucionar el problema planteado, donde se demuestran las técnicas o estrategias implementadas para dar respuesta a la pregunta. Por esta razón, entre los apartados a desarrollar en el presente capítulo se encuentra el enfoque y tipo de investigación; también, se describen las fuentes, sujetos e instrumentos utilizados, así como las variables estudiadas.

3.1. Enfoque de investigación

La presente investigación se ajusta a un enfoque mixto, Hernández Sampieri et al. (2014) lo describe como una perspectiva que “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p. 532).

El enfoque mixto permite que exista una interacción entre teoría y práctica, porque combina el enfoque cualitativo y cuantitativo, al implementar técnicas tanto de análisis documental como trabajo de campo.

La investigación cualitativa es definida por Guerrero (2015) como aquella “que concibe lo social como una realidad construida que se genera a través de articulaciones con distintas dimensiones sociales, es decir, por una diversidad cultural sistematizada, cuyas propiedades son muy diferentes a las de las leyes naturales” (p. 46).

Por otra parte, la investigación cuantitativa consiste en “contrastar hipótesis desde el punto de vista probabilístico y, en caso de ser aceptadas y demostradas en circunstancias distintas, a partir de ellas elaborar teorías generales. La estadística dispone de instrumentos cuantitativos para contrastar estas hipótesis y aceptarlas o rechazarlas” (Guerrero, 2015, p. 48).

3.2. Tipo de estudio

La presente investigación contempla tres tipos de estudio, los cuales van a determinar el análisis por realizar y el tipo de información a obtener.

3.2.1. Estudio descriptivo

El estudio descriptivo detalla el problema planteado, Malhotra (2008) agrega que se caracteriza por requerir “una especificación clara de las seis preguntas de la investigación (quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo)” (p.120). En relación a esto, el presente seminario describe la situación de la empresa en estudio, su contexto y define aspectos internos y externos que la conforman.

3.2.2. Estudio exploratorio

Tal y como lo señalan Pineda et al. (1994), esta investigación se ajusta a la clasificación conocida como estudio exploratorio “dado que su propósito es familiarizar al investigador con determinada situación del área problema a investigar, en aquellos casos en que no existe suficiente conocimiento” (p.90), a su vez, al crear la estrategia empresarial, se explora la organización a través del trabajo de campo.

3.2.3. Estudio explicativo

La investigación se clasifica dentro del alcance de estudio explicativo, respecto a este, Hernández Sampieri et al. (2014) indican: “va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales” (p.95). En resumen, el estudio explicativo busca encontrar las causas y fenómenos para ofrecer una respuesta. Esta es una de las funciones principales de este trabajo, ya que se indaga para dar explicación

al problema de investigación a través del uso de definiciones instrumentales como análisis documentales, instrumentos de investigación y trabajo en campo.

3.3. Fuentes y sujetos de la investigación

La información que permite fundamentar la investigación proviene de fuentes tanto primarias como secundarias.

3.3.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias son aquellas encargadas de generar información de primera mano, es decir, datos que han sido considerados como producto resultado de investigaciones. Hernández Sampieri et al. (2006) mencionan que estas fuentes son aquellas que generaron documentos como “libros, antologías, artículos, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periódicos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, entre otros” (p.66). Para el presente trabajo se utilizaron fuentes primarias como entrevistas, talleres participativos y estudios de investigación.

3.3.2. Fuentes secundarias

Con el fin de cumplir con los objetivos planteados y fundamentar el marco teórico se acudió a la investigación de fuentes secundarias. Fernández Nogales (2004) las distingue por proporcionar “información ya recogida y elaborada previamente (estadísticas, libros, revistas, estudios anteriores...). En ocasiones este tipo de fuentes proporciona la información necesaria para la realización del estudio” (p.18). En función a las fuentes secundarias

utilizadas, se destacan, artículos de revistas científicas, libros, trabajos de investigación; entre otros.

3.3.3. Sujetos de la investigación

El autor Jaramillo Echeverri (2006) explica que el “ser sujeto en la investigación es hacernos conscientes de una historicidad, que no podemos negar, es reconocer y validar la cultura donde se encuentra nuestra pregunta de investigación, es la posibilidad de compartir y relacionar experiencias/reflexivas con los sujetos-investigados” (p.112).

De tal manera, los sujetos son los individuos en los que se centra la investigación. En este caso, se considera a la empresa Frutas Doña Mara como principal sujeto de investigación, de la cual se desglosan los propietarios. Según Soto (2019) los propietarios son quienes toman “decisiones con un alto grado de responsabilidad y compromiso, buscando la rentabilidad y sustentabilidad del negocio” (p.30).

También se considera como sujetos de la investigación a los colaboradores, valorados en la Ley 2, Artículo 4º de la Procuraduría General de la República (1943) como “toda persona física que presta a otra u otras sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros en virtud de un contrato de trabajo expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo” (párr.6). En este caso, son quienes realizan día a día las funciones requeridas para que la empresa Frutas Doña Mara pueda ofrecer sus productos.

Otro aspecto a considerar es la Ley 5162 de Fomento de las Exportaciones, ya que la empresa Frutas Doña Mara se caracteriza por exportar sus productos, por lo que esta ley influye significativamente en la actividad de la empresa. El Artículo 1º de la Procuraduría General de la República (1972) indica que esta ley “tiene por objeto fomentar las exportaciones no tradicionales de mercancías producidas o elaboradas en Costa Rica” (párr.1).

El párrafo anterior recalca la participación de la empresa en estudio en las exportaciones, esto implica que también deba considerarse el tipo de cambio como objeto influyente. De Simone (2004) se refiere al tipo de cambio como “el valor de su moneda en relación con el valor de la moneda de otros países” (p.3); este es un factor influyente porque al comerciar con otros países, las distintas monedas existentes en el mundo causan un impacto sobre el precio de los bienes exportados e importados. A la vez, Frankel (2008) destaca que “el tipo de cambio competitivo es el que determina los incentivos para la producción de una amplia gama de productos comerciables en el ámbito internacional, para su colocación en el mercado externo o el interno” (p.3).

3.4. Instrumentos de información

Los instrumentos de información corresponden a las técnicas de investigación utilizadas para la recolección de datos.

3.4.1. Entrevista

Primeramente, Gaínza Veloso (2006) considera la revista como “una técnica social que pone en relación de comunicación directa cara a cara a un investigador/entrevistador y a un individuo entrevistado con el cual se establece una relación peculiar de conocimiento que es dialógica, espontánea, concentrada y de intensidad variable” (pp. 219-220). Además, Trejo (2021) hace referencia a la existencia de seis tipos de entrevistas: estructurada, semiestructurada, no estructurada, semidirigida, enfocada y abierta en profundidad.

3.4.2. Trabajo en campo

En segundo lugar, se define el trabajo en campo. Virgilio et al. (2007) lo definen como “investigaciones que implican en su desarrollo la comprensión de fenómenos sociales en sus

escenarios naturales, mediante la combinación de diversas fuentes de información, tales como observación y entrevistas” (p.92).

3.4.3. Análisis documental

En tercer lugar, se utiliza el análisis documental, el cual, según Dulzaides Iglesias y Molina Gómez (2004) “es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación” (p.2).

3.4.4. Talleres participativos

Por último, los talleres participativos o grupos de enfoque, según Hernández Sampieri et al. (2014) consisten en “reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a diez personas), en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales” (pp. 408-409).

3.5. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de variables

En el presente apartado del marco metodológico se desglosan las variables correspondientes a cada objetivo específico planteado en la investigación, junto con su definición conceptual.

3.5.1. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable diagnóstico empresarial

En referencia al diagnóstico empresarial, Kryvovyzyuk et al. (2021) mencionan que “the use of diagnostic methods allows identifying patterns and problems of corporations

functioning, providing identification of directions and strategies for further development of their business” [el uso de métodos de diagnóstico permite identificar patrones y problemas del funcionamiento de las corporaciones, proporcionando la identificación de direcciones y estrategias para un mayor desarrollo de su negocio] (p.1).

La variable de diagnóstico empresarial se instrumentaliza mediante el análisis documental al investigar en distintas fuentes de información, como bases de datos, libros y artículos de revista. A la vez, en la segunda etapa del presente seminario se aplicará una entrevista al personal de la empresa Frutas Doña Mara para determinar su situación actual y los posibles aspectos a direccionar.

La operacionalización del diagnóstico empresarial se da mediante la construcción de una redacción en prosa con base en la información obtenida en la entrevista aplicada a la administradora y principal propietaria de la empresa Frutas Doña Mara.

3.5.2. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable análisis FODA

El análisis FODA, según Nikulin y Becker (2015) hace referencia a una técnica de planeación estratégica para determinar la posición de la empresa, que funciona como un apoyo para la toma de decisiones al realizar un análisis del ambiente interno y externo. La misma trata de la construcción de una matriz a partir de la caracterización de las debilidades y fortalezas (factores internos), y de las oportunidades y amenazas (factores externos). A partir de esta matriz se logran construir estrategias, que permitan aprovechar las fortalezas, corregir las debilidades, utilizar las oportunidades y disminuir amenazas.

La instrumentalización de la variable análisis FODA se realiza a través de una entrevista a las personas propietarias y colaboradoras de la organización; además, de un taller

para identificar los factores que intervienen en el funcionamiento de la empresa y así, determinar las estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia.

La operacionalización de la variable análisis FODA se da por medio de una matriz elaborada a partir de las perspectivas del Balanced Scorecard, las cuales toman en cuenta los criterios de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas.

3.5.3. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable análisis PESTAL

La tercera variable está enfocada en analizar el entorno de la empresa con la herramienta PESTAL. Amador-Mercado (2022) describe que esta resume lo “Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal. Este análisis se utiliza para evaluar estos seis factores externos en relación con la situación comercial. El análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de dichos factores” (p.1). Se aclara que el acrónimo puede encontrarse como análisis PESTEL o PESTAL, el primero hace énfasis al factor ecológico y el segundo lo menciona como ambiental; para efectos de este trabajo se utiliza la segunda opción.

El equipo de personas que conforman la empresa Frutas Doña Mara es quien conoce mejor la influencia de los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales; por esta razón, la variable se implementará mediante un taller participativo, donde las personas participantes aportarán su conocimiento y experiencia para elaborar el análisis PESTAL.

Para operacionalizar la variable correspondiente al análisis PESTAL, se elaboró una matriz con base en las amenazas y oportunidades detectadas al categorizarlas según sus criterios, impacto y duración.

3.5.4. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable herramientas de planeación

Los autores Bernal y Sierra (2008) afirman que cada herramienta de planeación es parte del proceso en el que se “definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía” (p.49). Existen diversas técnicas utilizadas para los procesos de planificación, que ayudan a simplificar y optimizar el uso de los recursos en las organizaciones, como lo es el diagrama de flujo, análisis FODA, el PESTAL, entre otros.

Esta variable se instrumentaliza a través de la técnica de análisis documental, la cual busca dar respuesta al problema por medio de fuentes de información documentadas de manera ordenada y sistemática.

Se operacionalizó la presente variable con la elaboración del lienzo modelo Canvas, donde se integran elementos claves como los socios, las actividades, la propuesta de valor, la relación con el cliente, los canales de distribución, segmentos de los clientes, estructura de costos y las fuentes de ingreso.

3.5.5. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable estrategias competitivas

Las estrategias competitivas están enfocadas en estipular un conjunto de acciones por implementar para mantenerse en el mercado. Para tal efecto, Herrera-Sánchez et al. (2022) recalcan que se desarrolla “una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (p.29).

La instrumentalización de la variable estrategias competitivas se logra al utilizar la técnica de realizar un análisis documental en bases de datos, libros y artículos de revistas, para definir el tipo de competencia, su influencia y las estrategias a implementar.

La variable correspondiente a las estrategias competitivas se operacionalizó al brindar estrategias basadas en las cinco fuerzas establecidas por Michael Porter.

3.5.6. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable costos

La variable de costos es conceptualizada por Horngren et al. (2012) como aquella que “mide, analiza y reporta información financiera y no financiera relacionada con los costos de adquisición o uso de los recursos dentro de una organización” (p.4). Este tipo de contabilidad es relevante en la toma de decisiones de las áreas encargadas de la administración, debido a que generan información para la toma de decisiones en el establecimiento de precios, uso de los recursos y logro de los objetivos.

Los costos se instrumentalizan mediante el análisis documental en la organización, como la contabilidad, estados e indicadores financieros, así como un trabajo de campo; el cual permite una mejor comprensión de datos y la información recopilada.

Los costos se operacionalizaron a través de una lista de verificación para brindar acciones que permitan la reducción de costos.

3.5.7. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable ingresos

Los ingresos en una empresa se pueden entender como lo obtenido al vender el bien o servicio que se produce para aumentar el patrimonio de la empresa. En relación a esto, la Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASCF, 2008) en la Norma Internacional de Contabilidad N° 18 (NIC 18) define los ingresos como “incrementos en los beneficios económicos producidos a lo largo del ejercicio en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como disminuciones de los pasivos” (p.4).

La variable se emplea a través del análisis documental y el trabajo de campo para proponer acciones enfocadas en aumentar los ingresos de la empresa Frutas Doña Mara.

Se operacionalizó la variable de ingresos con la elaboración de una lista de verificación para la empresa Frutas Doña Mara.

3.5.8. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable rentabilidad

La rentabilidad es definida por Gitman y Zutter (2012) como "la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la compañía (tanto corrientes como fijos) en actividades productivas" (p.544). Los autores agregan que existen dos maneras en las que las utilidades de una empresa pueden aumentar, estas son incrementar los ingresos o disminuir los costos.

Para la variable rentabilidad se utilizaron dos técnicas. La primera corresponde a la técnica de análisis documental, que busca información relacionada a los ingresos y costos; a través del acomodo, de la representación y del análisis de los datos, se logra obtener resultados con respecto a la rentabilidad de la empresa. La segunda técnica es el trabajo en campo, que permite obtener información de primera mano sobre los factores que intervienen en la rentabilidad.

Se construyó una lista de verificación para operacionalizar la variable de rentabilidad al dar acciones que reduzcan los costos y aumenten los ingresos.

3.5.9. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable procesos administrativos

Según Blandez (2014) los procesos administrativos son "una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar, éstos se fijan, después se delimitan

los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos” (p.8).

Se profundiza la variable mediante un trabajo de campo que permite comprender el funcionamiento de la empresa, y determinar los procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial.

Como forma de operacionalización, se elaboró una herramienta para el control de actividades, con el propósito de conseguir una eficiente gestión del negocio.

3.5.10. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable procesos operativos

Las empresas poseen procesos operativos, Anil Kumar y Suresh (2009) explican cómo estos “combinan y transforman varios recursos utilizados en el subsistema de operaciones de la organización en servicios de valor agregado de manera controlada según las políticas de la organización” (p.14).

El conocimiento sobre los procesos operativos que conforman a la empresa Frutas Doña Mara se obtiene a través de un trabajo de campo para obtener resultados satisfactorios en la implementación de la estrategia empresarial.

En relación a los procesos operativos, estos se operacionalizaron a través de un diagrama de procesos, también conocido como diagrama de flujo, para la gestión de compras de materia prima.

3.5.11. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable perspectiva aprendizaje y crecimiento

El autor Alveiro Montoya (2011) indica que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento sirve “como plataforma o motor de desempeño futuro de las empresas. Del mismo modo, ésta

refleja la capacidad de adaptación a las nuevas realidades, a los cambios y a las mejoras que han de tener las organizaciones” (p.13).

Se implementa la técnica de trabajo de campo, con la cual se identifican los aspectos claves para formular una estrategia empresarial que promueva la innovación y mejora continua, basada en la perspectiva estratégica de aprendizaje y crecimiento.

La variable de perspectiva de aprendizaje y crecimiento fue operacionalizada con la elaboración de la matriz del Balanced Scorecard.

3.5.12. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable perspectiva procesos internos

La variable perspectiva de procesos internos es conceptualizada por Melo (2017) como la encargada de “verificar que el horizonte de la empresa se cumpla, que los objetivos y metas que tiene la organización sean los más constructivos apoyados desde el talento humano que ejerce procesos gerenciales” (p.11).

La variable perspectiva de procesos internos se evalúa a través del trabajo de campo, el cual se enfoca en la observación, recolección de datos y análisis de los procesos que utiliza la empresa, con el fin de poder generar información valiosa para el establecimiento de estrategias en el presente trabajo.

Se creó la matriz del Balanced Scorecard, mediante la cual se operacionalizó la variable correspondiente a la perspectiva de procesos internos.

3.5.13. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable perspectiva clientes

La perspectiva clientes consiste en identificar el mercado meta al cual se va a dirigir. Según indican Kaplan y Norton (2002), esta variable incluye “la satisfacción del cliente, la

retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente, la cuota de mercado en los segmentos seleccionados” (pp.43-44).

Para lograr el objetivo de formular una estrategia empresarial que incluya la perspectiva clientes, se realiza un trabajo de campo, el cual permita conocer las características del segmento meta y así brindar valor agregado a los clientes de la empresa.

La variable correspondiente a la perspectiva clientes fue operacionalizada en la matriz del Balanced Scorecard.

3.5.14. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable perspectiva finanzas

Niven (2008) describe la perspectiva financiera como la más importante del cuadro de mando integral, es funcional para cualquier tipo de empresa, y su principal labor es aumentar el valor para los accionistas y crear estrategias para acrecentar los ingresos y disminuir los costos.

La instrumentación de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral se lleva a cabo mediante el trabajo en campo, utilizando herramientas de investigación para obtener una percepción más cercana a la realidad en relación a la variable de estudio.

La matriz del Balanced Scorecard fue implementada para operacionalizar la perspectiva finanzas.

3.5.15. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son conceptualizados por Keyte (2018) como “is something that can be counted and compared. It provides evidence of the success, or failure, of a strategic objective over a specified time” [Es algo que se puede contar y comparar.

Proporciona evidencia del éxito o fracaso de un objetivo estratégico en un tiempo especificado] (p.2).

Mediante un trabajo de campo, se recopila la información necesaria para determinar los indicadores de desempeño que permitan medir la estrategia empresarial creada para la empresa Frutas Doña Mara.

La variable indicadores de desempeño fue operacionalizada mediante la matriz del Balanced Scorecard, con la cual se evalúa el seguimiento o cumplimiento de las perspectivas que conforman a la matriz.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

4.1. Diagnóstico de la empresa Frutas Doña Mara en el área administrativa, operativa y financiera

A partir de la información recolectada, se indican los datos para elaborar el análisis FODA y PESTAL de la empresa Frutas Doña Mara.

4.1.1. Análisis PESTAL de la empresa Frutas Doña Mara

En este punto se evalúan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que representan oportunidades o amenazas para la empresa Frutas Doña Mara; además, se analizan aspectos e indicadores determinantes para la comprensión de la matriz creada.

La herramienta PESTAL se elaboró con base en el análisis documental y un taller participativo en el que colaboró la Gerente General de la empresa y el Asistente de Operaciones. La información recolectada se consolida en la matriz elaborada, esta refleja cómo influye cada criterio en la empresa Frutas Doña Mara y el impacto de cada una.

En la Tabla 12, respecto al modelo PESTAL aplicado a la empresa Frutas Doña Mara, se observa en las filas cada una de las descripciones evaluadas según los seis criterios del análisis. En las columnas se evalúa el impacto, la duración y la representación, ya sea amenaza u oportunidad de cada una de las descripciones. Por otra parte, la columna referente al total muestra la puntuación de la descripción según el impacto y la duración, se figuran en color negro las puntuaciones que representan oportunidades y en color rojo las puntuaciones que representan amenazas para la empresa.

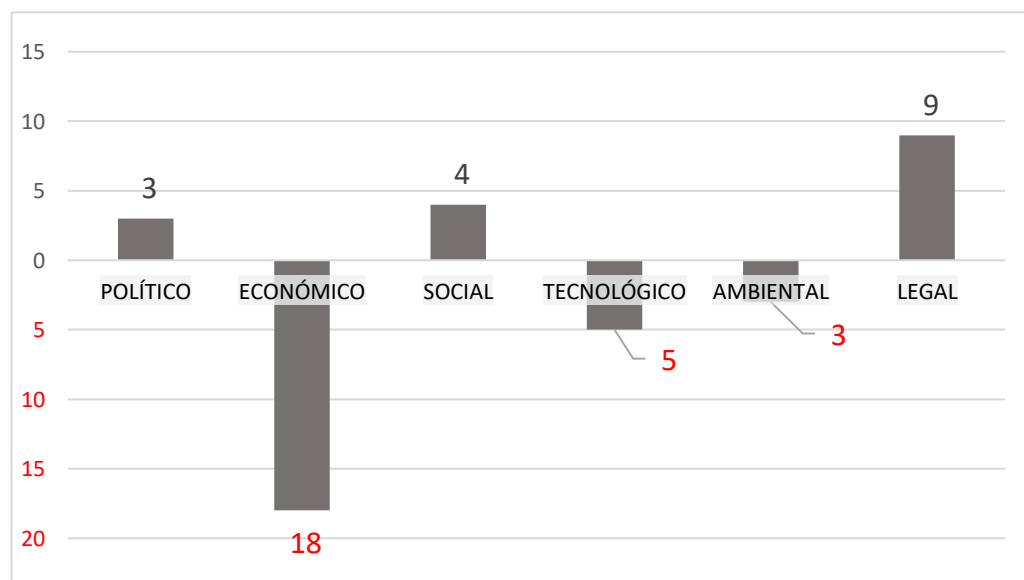
Tabla 12. Modelo PESTAL aplicado a la empresa Frutas Doña Mara

 Modelo PESTAL aplicado a la empresa Frutas Doña Mara Doña Mara								
CRITERIO	Código	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	DURACIÓN	TOTAL	Oportunidad	Amenaza	
			Alto = 3 pts. Medio = 2 pts. Bajo = 1 pt	> 6 meses = 3 pts. > 1 mes = 2 pts. < 1 mes = 1 pt		Marcar con un "X"	Marcar con un "X"	
P	POLÍTICO	P1	Política fiscal	3	3	9		X
		P2	Política de comercio exterior	3	3	9	X	
		P3	Política nacional de empresariedad 2030	1	3	3	X	
E	ECONÓMICO	E1	Inflación	3	2	6		X
		E2	Cargas sociales	3	3	9		X
		E3	Financiamiento mediante Banca para el Desarrollo	2	3	6	X	
		E4	Costo de la energía	3	3	9		X
S	SOCIAL	S1	Tendencia por alimentos diferenciados	3	3	9	X	
		S2	Tendencia a consumo de productos naturales	2	2	4	X	
		S3	Nivel bajo de formación en el área de producción y manipulación de alimentos	1	3	3		X
		S4	Tendencia a reducción del plástico	2	3	6		X
T	TECNOLÓGICO	T1	Acceso a la información	2	2	4	X	
		T2	Acceso a la tecnología	3	3	9		X
A	AMBIENTAL	E1	Nivel de consumo de energía eléctrica	2	3	6		X
		E3	Programa de bandera azul ecológica	1	3	3	X	
L	LEGAL	L1	Ley de Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa N° 8262	3	3	9	X	
		L2	Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo	3	3	9	X	
		L3	Reglamento de Seguridad e Higiene de trabajo	3	3	9		X

Nota. Plantilla de Mansilla (2021).

En la Figura 13 se visualiza de manera más detallada la información incorporada en la Tabla 12. Se destaca que la principal amenaza enfrentada por la empresa Frutas Doña Mara es el aspecto económico, con una puntuación de menos 18, esto puede deberse a que el país en los últimos años se ha encontrado en una situación financiera difícil por los altos niveles de inflación. Luego, se presenta el aspecto tecnológico con una puntuación de menos 5, lo cual influye como amenaza en la empresa, ya que esta requiere de un alto nivel tecnológico por la necesidad de maquinaria industrial; sin embargo, el país no está tan desarrollado en dicha área y existe dificultad de acceso a maquinaria y equipo de primer nivel. Por otro lado, el aspecto legal y político refleja ser una oportunidad para la organización, ya que Costa Rica en los últimos años se ha encargado de fomentar el desarrollo de micro y pequeñas en el país por su gran contribución en la economía.

Figura 13. Calificación de los criterios del análisis PESTAL, según el nivel de impacto y duración



Nota. Plantilla tomada de Mansilla (2021).

Se procede a justificar las oportunidades y amenazas según cada uno de los criterios del análisis PESTAL, detallando la relación de la empresa con los factores externos y la intervención que estos tienen en el desarrollo de la actividad productiva.

4.1.1.1. Factores políticos

La empresa Frutas Doña Mara está regida por las políticas establecidas en el país, destacando la política fiscal, de comercio exterior, apoyo a Pymes y empresarios. Esto se debe al alto nivel de intervención en la actividad productiva desarrollada por la empresa.

- **Oportunidades del factor político**

P2: Política de comercio exterior

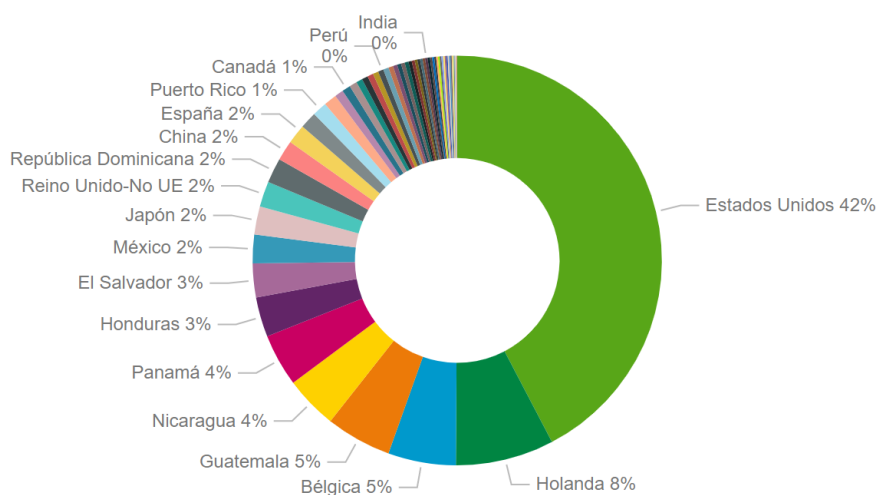
Con respecto a las políticas de comercio exterior, estas tratan de una serie de estrategias de desarrollo de Costa Rica, que buscan impulsar el crecimiento de la economía a través de la oferta de exportación, generando nuevas oportunidades de desarrollo a la población a través de “(i) la negociación, gestión y aplicación de acuerdos comerciales; (ii) la promoción del comercio exterior y el desarrollo de encadenamientos productivos; y (iii) la consolidación y expansión de la atracción de inversión extranjera directa de diversos orígenes” (Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica, 2019, p.2). Cabe destacar que, según el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (2019), una de las principales estrategias de intervención que poseen estas políticas es “apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas en su proceso de internacionalización para la exportación” (p. 6).

En materia de políticas de comercio exterior, Costa Rica ha desarrollado múltiples estrategias para que las pequeñas y medianas empresas tengan acceso a procesos de exportación e importación. Un ejemplo de la excelencia del país en dicho tema se presenta en la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer), la cual fue evaluada como la mejor promotora del mundo en el año 2018, según la agencia Internacional Trade Center;

destacando en las buenas prácticas de liderazgo, dirección, mediciones de resultados, recursos disponibles, entre otros factores que posicionaron a la organización (Cubero, 2018).

Por su parte, Procomer tiene la misión de promover y facilitar el comercio exterior y la inversión en el país. Además, lleva a cabo procesos de capacitación, brinda asesoría en comercio exterior y logística, impulsa la competitividad del país y la asociatividad entre empresas, entre otras funciones (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, 2017).

Figura 14. Exportaciones de Costa Rica, según el país de destino en el 2020



Nota. Datos estadísticos tomados de Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (2021).

Respecto a lo referido en la Figura 14 por la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (2021), en el año 2020, Costa Rica logró realizar 14481 exportaciones. Estados Unidos fue el principal consumidor de productos costarricenses con un 42%, seguido por Holanda con un 8% y Bélgica con un 5%. Los dispositivos médicos son los principales actores de las exportaciones y ocupan cuatro de las primeras diez posiciones, seguidos por productos agrícolas como el banano, la piña y el café.

El esfuerzo que ha realizado el Estado por diversificar las exportaciones en el país y las múltiples oportunidades existentes hacia diferentes países, además de la gran cantidad de negociaciones de tratados de libre comercio, representa para las pequeñas y medianas empresas un mundo de opciones para la comercialización de los productos. Para Frutas Doña Mara es una posibilidad de crecimiento y enfoque hacia los mercados extranjeros.

P3: Política nacional de empresariedad 2030

Para justificar las oportunidades que puede brindar la Política Nacional de Empresariedad hasta el 2030, primero es necesario explicar su función.

Según indica el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2020,) la Política Nacional de Empresariedad 2030 se trata de un plan de acción que incluye estrategias y políticas impulsadas por el Ministerio de Economía y Comercio, para orientar las actuaciones de las empresas públicas y privadas, direccionando la economía del país. Basada a partir de la Ley de Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa 8262, establecida en el 2002, esta política busca lograr mayor bienestar para todos los habitantes del país, mediante la estimulación y organización de la producción, al generar un reparto adecuado de la riqueza.

Entre los años 2012 y 2017, Costa Rica presentó un aumento importante en la cantidad de pequeñas y medianas empresas, para el 2017 representaron un 97,47% del total de empresas. Debido a este aumento, el Ministerio de Economía y Comercio ha propuesto objetivos para el 2030, como incrementar la formalidad de las Pymes en un 20%, generar nuevas oportunidades de empleo, conseguir que el 40% de las compras públicas estén conformadas por el parque empresarial Pyme, ofrecer mayor apoyo a las empresas en su ciclo de vida, y mejorar el indicador Doing Bussines (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2020).

La Política Nacional de Empresariedad hasta el 2030 ofrece una visión de las posibilidades de apoyo existentes en las ideas gubernamentales para mejorar las condiciones de empresas que se encuentran en la categoría de Frutas Doña Mara.

- **Amenazas del factor político**

P1: Política fiscal

Las nuevas reglas fiscales proponen la disminución del tamaño del Estado, congelar los salarios de los funcionarios públicos y la búsqueda de mayores ingresos por impuestos; esto afecta notoriamente al sector de empresas privadas. La pérdida de capacidad adquisitiva y el constante aumento en los precios de los productos, podría disminuir el consumo de la población en un 9%. Además, podría ocasionar una dicotomía social entre el Estado y los habitantes, ya que al disminuir su tamaño y dejar de ofrecer algunos servicios, las empresas no estarán a gusto con los servicios de oferta pública (Zúñiga Rivero, 2022).

Por esta razón es que las políticas fiscales propuestas por el Estado pueden llegar a representar una amenaza importante para la empresa privada, incluyendo a Frutas Doña Mara. Es claro que el país ha presentado importantes afectaciones de la economía debido a la mala administración por parte de gobiernos anteriores, pero ese es un tema que se desarrolla de manera más explicativa en la perspectiva económica. Los actuales y futuros gobiernos poseen una tarea difícil para tratar de solucionar el déficit fiscal heredado, y dichas acciones son un riesgo para la población en general.

4.1.1.2. Factores económicos

El factor económico está conformado por los aspectos de financiamiento mediante Banca para el Desarrollo, como una de las oportunidades que puede presentar la empresa en estudio. Además plantea las amenazas generadas por la inflación, los altos costos de las garantías sociales y la electricidad en el país.

- **Oportunidades del factor económico**

E3: Financiamiento mediante Banca para el Desarrollo

La Banca para el Desarrollo, es una opción de financiamiento dirigido a las Pymes, establecido por medio del Fondo Especial para el Desarrollo de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPYME). Este fondo recibe un 0,25% de los aportes patronales del sistema, producto de las utilidades generadas del mismo fondo, y un 5% de las utilidades de los Bancos del Estado (Angulo, 2005).

Entre algunos de los requisitos mencionados por Angulo (2005) para lograr acceder a este tipo recursos son:

- 1) concesión de avales o garantías para aquellas empresas con proyectos viables pero que no cuenten con las condiciones para ser sujetos de crédito por parte de los bancos públicos, respetando las disposiciones que en esta materia dicte la SUGEF;
- 2) otorgamiento de créditos dirigidos a financiar programas que requieran capacitación, asistencia técnica, desarrollo o transferencia de tecnología y conocimiento, investigación y cambio tecnológico, según las regulaciones de este fondo; y
- 3) transferencias a entidades públicas como contrapartidas para apoyar programas y proyectos financiados por el BPDC. (p. 7)

Un dato importante a tomar en cuenta es que, el monto del financiamiento no puede ser mayor al 50% de aval y exceder los 30 millones de colones (Angulo, 2005). Este tipo de financiamiento representa una gran oportunidad para las Pymes, como lo es Frutas Doña Mara. Gracias a este, logran obtener recursos a una tasa de interés más baja que en el mercado común y las condiciones de acceso llegan a ser mayormente aplicadas a este tipo de empresas.

- **Amenazas del factor económico**

E1: Inflación

La inflación se puede definir como la pérdida de valor de una moneda con el paso del tiempo, lo que genera una pérdida del poder adquisitivo de las personas y el aumento constante de los índices de inflación de un país. Puede provocar graves problemas en las proyecciones financieras de los proyectos y en los flujos de efectivo de las empresas, lo que a su vez podría generar una mala toma de decisiones (Solé Madrigal, 2022).

Como indica Cerdas Gómez (2022) y de acuerdo con el Banco Central de Costa Rica, un rango normal de inflación se encuentra dentro de aproximadamente un punto porcentual de 3%, lo que significa un máximo del 4%. No obstante, en el año 2022 el país llegó a presentar una inflación interanual de hasta el 12,13% en el mes de agosto, el más alto desde marzo del 2009. Dicho efecto se presentó en gran medida en los costos de transporte, afectando los precios de la gasolina y el diésel, lo que a su vez ocasionó un aumento importante en los costos de insumos. Por otra parte Cerdas Gómez (2023) informó que desde septiembre del año 2022 hasta febrero de 2023 hubo una importante desaceleración del nivel de inflación interanual. Según los datos brindados por el Banco Central, la inflación retornaría a un rango de tolerancia en el último semestre del 2023.

La inflación representa una amenaza en la economía Frutas Doña Mara, ya que genera un aumento en los costos de producción, transporte y administración de la empresa. Por otra parte, se debe considerar que la pérdida de poder adquisitivo de la población puede significar una disminución en el consumo de productos, por ende una disminución en las ventas.

E2: Cargas Sociales

En cuanto al tema de las cargas sociales, el 1 de enero del 2023 entró a regir al país un aumento en las mismas. El aporte patronal aumentó en un 0,17% y el aporte del trabajador también incrementó en un 0,17%, provocando que el aporte patronal sea de un 26,67% del salario del colaborador (Zúñiga, 2023). Esto ha generado un aumento importante en los costos asociados a contar con personal en la empresa y una carga financiera adicional a los patronos. Como resultado, los costos de planilla de Frutas Doña Mara han aumentado, lo que a su vez crea la necesidad de aumentar ventas o aumentar ingresos, pues los costos de producción aumentan.

E4: Costo de la energía

Respecto al costo de la energía eléctrica, una investigación realizada en la Universidad Nacional de Costa Rica muestra resultados comparativos sobre los principales socios comerciales del país a nivel del continente de América, donde García Zúñiga, (2017) concluye que:

En Costa Rica se presenta un precio promedio de un 38% mayor que las empresas seleccionadas de EE.UU, 33% mayor que la guatemalteca, 27 % mayor que Honduras, 22 % mayor que México, un 2 % con la salvadoreña y un 8 % más caro que la empresa seleccionada colombiana. Es también un 35 % más barato que la nicaragüense, un 40 % menor que la chilena y un 30 % más barato que la panameña. (p.64)

Este análisis refleja cómo el sector empresarial en el país posee una desventaja competitiva con respecto a otras industrias del continente. El alto nivel de costo de servicio eléctrico va a ocasionar un aumento de los precios finales de los productos, un tema que no

es ajeno a Frutas Doña Mara. Su principal proceso es el congelado de las frutas, el cual implica el uso de máquinas con un alto consumo de energía eléctrica.

Al analizar los índices de inflación, las cargas sociales del país y los niveles de costo de la energía eléctrica, se puede apreciar que las empresas poseen un gran nivel de desventaja en comparación con otros mercados.

4.1.1.3. Factores sociales

Los factores sociales están enfocados en demostrar aquellas tendencias externas que favorecen y afectan a la empresa, En este contexto, se considera como una oportunidad la tendencia por el consumo de alimentos diferenciados y el consumo de productos naturales. Sin embargo, se reconoce como amenaza el bajo nivel de formación en el área de producción y manipulación de alimentos que hay en el país, así como la tendencia en la reducción del uso de plástico.

- **Oportunidades del factor social**

S1: Tendencia por alimentos diferenciados

En los últimos años, en Costa Rica se ha identificado un aumento en surgimiento de emprendimientos que ofrecen alimentos diferenciados, caracterizados por ser naturales y fáciles de preparar. Esta tendencia busca potenciar el desarrollo de la economía local mediante la innovación y el valor agregado. Tener a disposición alimentos saludables se ha convertido en una gran oportunidad tanto para las empresas como para el país al proyectar una buena imagen, lo cual, permite a los empresarios la posibilidad de internacionalizar sus productos (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, 2017).

Esta oportunidad influye en la empresa Frutas Doña Mara, ya que se caracteriza por ofrecer frutas deshidratadas. Este tipo de producto está experimentando un aumento en la demanda, principalmente por ser naturales. El contar con alguna distinción, hace a los

productos aún más llamativos para los consumidores, esto le favorece a la empresa porque le brinda una ventaja competitiva y es un factor para posicionarse en el mercado.

El potencial de productos como los que ofrece Frutas Doña Mara, es fundamentado por Romero et al. (2016), quienes destacan su popularidad en el mercado europeo, ya que este sector se encuentra en la búsqueda de frutas diferentes. Además, recalcan que varios países de Europa son grandes importadores de fruta deshidratada, entre ellos, el Reino Unido y Alemania, que para el año 2013 representaron la mayor proporción de importación de fruta deshidratada, correspondiente a un 18,8% y 9,8% respectivamente del total mundial (CBI 2010, citado por Romero et al., 2016).

S2: Tendencia a consumo de productos naturales

La empresa Frutas Doña Mara ofrece productos alimenticios naturales, por esta razón se ve influenciada positivamente por la tendencia en la población al consumo de este tipo de productos. Cabe destacar que en Costa Rica se ha dado un incremento en los estándares de obesidad, por esta razón el Programa Integral de Mercado Agropecuario (2016) indica que el país está enfocado en “promover un entorno alimentario saludable, donde se incluyan sistemas alimentarios que promuevan una dieta diversificada, equilibrada y sana, requiere la participación de distintos actores y sectores, entre estos el sector público y el sector privado” (p.12), dicho aspecto citado favorece al consumo de los productos que ofrece Frutas Doña Mara.

- **Amenazas del factor social**

S3: Nivel bajo de formación en el área de producción y manipulación de alimentos

A pesar de que Costa Rica se encuentra en un momento en el que los productos naturales y diferenciados son de gran interés para el mercado, lo cual representa una oportunidad para la empresa Frutas Doña Mara, la Promotora de Comercio Exterior (2017) recalca que las empresas “se enfrentan a ciertas limitaciones como falta de capacidad productiva, registros sanitarios y certificaciones” (párr.5). Estos datos exponen la amenaza derivada de la baja formación en el área de producción y manipulación de alimentos. Dado que Frutas Doña Mara ofrece productos alimenticios, se requiere de mano de obra calificada, y la escasa formación en el área, resulta en la necesidad de invertir más tiempo y recursos en capacitación; además, puede verse limitada la visión de expansión del negocio.

S4: Tendencia a reducción del plástico

Debido al tipo de producto que maneja Frutas Doña Mara y las técnicas para preservar los productos congelados, se hace indispensable el emplear un empaque plástico y este criterio es catalogado como una amenaza.

Costa Rica se caracteriza por ser un país con gran conciencia sobre el impacto ambiental, lo cual se refleja en la creación de una estrategia nacional para la sustitución del plástico de un solo uso por alternativas renovables y compostables. La iniciativa está respaldada por el Gobierno y cuenta con el acompañamiento del Programa de las Naciones Unidas (PNUD), tiene como objetivo buscar el compromiso de ambos sectores, el público y el privado, principalmente del sector productivo y de la sociedad en general; debido a que el plástico genera una considerable contaminación ambiental y afecta la salud de las personas (Ministerio de Salud et al., 2017-2021). Esta estrategia demuestra la preocupación existente

durante varios años en relación al uso de dicho material, en consecuencia, las empresas deben orientar sus estrategias para reducir o sustituir su uso.

Además de lo mencionado anteriormente, se suma el proyecto de ley No. 21159 para solucionar la contaminación de residuos plásticos, el cual busca eliminar el interés sobre el uso de distintos tipos de plásticos, mediante la aplicación de gravámenes. El dinero recaudado a través de las multas se utilizaría para la creación de un Fondo Azul, así apoyarían la limpieza de mares y ríos. El mayor objetivo de la ley es transformar esta industria, reducirla y buscar otras alternativas (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – Costa Rica, 2019).

Las medidas adoptadas por el país en los últimos años reflejan cómo las empresas que utilizan plástico en sus empaques se ven afectadas. A pesar de beneficiosas para el ambiente, estas medidas implican dificultades para las empresas, ya que, aunque la empresa tenga la posibilidad de cambiar su empaque para ajustarse a una tendencia ambiental, se presenta una limitación y es “la falta de capacidad financiera de los clientes de pagar bioplásticos y que la funcionalidad no siempre es la misma que la de los tradicionales” (Coto, 2019, p.9).

Frutas Doña Mara utiliza distintos empaques para la presentación y entrega de los productos terminados, estos son de plástico. Esta situación hace que la empresa se vea afectada por la tendencia a la reducción del plástico, ya que cualquier cambio de material incurriría en valorar la influencia en los costos de producción y en el precio final del producto.

4.1.1.4. Factores tecnológicos

En cuanto a los factores tecnológicos, es importante destacar la significativa influencia que estos ejercen en la competitividad presente y futura de las empresas. Se enfocó en detectar tanto las oportunidades, como lo es el acceso a la información, así como las amenazas, como el acceso a la tecnología, que podrían afectar a Frutas Doña Mara.

- **Oportunidades del factor tecnológico**

T1: Acceso a la información

Costa Rica posee un gran potencial en cuanto a información e investigación, el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) realiza grandes esfuerzos para lograr desarrollar en el país mejores condiciones de desarrollo mediante el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Dicho plan impulsa la competitividad del territorio mediante la inversión en investigación, comunicación, aprovechamiento de la riqueza natural de país, y la salud humana y ciencia de la vida. El Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación hace mención de las Pymes, incorporándolas en las estrategias establecidas para los mecanismos de financiamiento destinados a impulsar la investigación, para generar un valor agregado a la producción e internacionalización de los productos (Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones, 2021).

Por otra parte, Costa Rica cuenta con un alto nivel de educación superior. Según indica Madriz (2023), actualmente en el país existen tres de las mejores universidades de la región centroamericana, siendo la Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional y Tecnológico de Costa Rica las más destacadas en el QS Latin America University Rankings 2023.

Esta situación genera un gran nivel de talento humano en las empresas, inversiones en desarrollo e investigación y una ventaja competitiva importante en comparación con otros comercios de la región. Frutas Doña Mara puede aprovechar esta oportunidad al acceder a proyectos universitarios que le aporten un mayor valor de información a la empresa.

- **Amenazas del factor tecnológico**

T2: Acceso a la tecnología

A pesar de los esfuerzos que ha hecho Costa Rica para lograr un desarrollo de la investigación y la tecnología, Mora Monge y Quesada Pineda (2006) indican que el país todavía posee un menor nivel de desarrollo tecnológico en comparación con países con los que se mantienen tratados de libre comercio. Entre los aspectos en los que se encontraron grandes desventajas se puede mencionar que, la maquinaria es obsoleta y existe una falta de integración tecnológica. Una de las principales causas de esta situación radica en que Costa Rica se encuentra en una isla de tecnología y presenta desventajas respecto a países como México, por su ubicación geográfica como vecino de Estados Unidos, porque es una de las principales potencias tecnológicas, posee un mayor apoyo para el desarrollo empresarial.

En el contexto de comercio exterior de empresas como Frutas Doña Mara, el aspecto tecnológico llega a ser una amenaza al compararse con otros países, el uso de tecnología es de gran importancia para el desarrollo de las actividades industriales.

4.1.1.5. Factores ambientales

Los factores ambientales están enfocados en describir cómo la empresa se ve favorecida por la oportunidad de acceder al programa de Bandera Azul Ecológica y se ve afectada por la amenaza que significa para el ambiente un alto nivel de consumo de la energía eléctrica.

- **Oportunidades del factor ambiental**

A2: Programa de Bandera Azul Ecológica

Toda empresa que aspire a demostrar su interés por proteger el ambiente y mejorar su imagen puede considerar el Programa de Bandera Azul Ecológica. El Instituto

Costarricense de Turismo (ICT, 2020) expresa que este programa “nació como respuesta al fortalecimiento de la salud pública y de la actividad turística. Actualmente, cuenta con diez categorías y es un programa administrado por varias instituciones del sector público y organizaciones de la empresa privada” (párr.1).

Las empresas que desean obtener el galardón de la Bandera Azul deben aplicar a la categoría número 6, correspondiente a las acciones para enfrentar el cambio climático, aprobada con el Decreto N° 34548-MINAE., en cual busca “incentivar la organización en los sectores industriales, de salud y en las entidades públicas y privadas, para “maximizar la competitividad y minimizar el riesgo provocado por los efectos del cambio climático en los diferentes sectores del país” (Decreto N° 34548-MINAE, el Presidente de la República y el Ministerio del Ambiente y Energía [MINAE], 2008, p.2).

Contar con el galardón de la Bandera Azul brinda a las empresas distintos beneficios, los cuales se desglosan en la siguiente tabla.

Tabla 13. *Beneficios que brinda el Programa de Bandera Azul Cambio Climático a las empresas*

Beneficios de Bandera Azul Cambio Climático

Mejora la imagen de la empresa respecto a la responsabilidad ambiental
Permite avanzar en la obtención de otras certificaciones: ISO 14001, Carbono Neutralidad, Certificación en Sostenibilidad Turística y la Marca Esencial Costa Rica.
Brinda puntos para participar en licitaciones públicas y privadas
Se aprende a ahorrar por el reducir el uso de recursos
Acerca a la empresa en el cumplimiento de la legislación ambiental

Nota. Información tomada de Bonilla Aguilar (2020, párr.3).

La empresa Frutas Doña Mara tiene la posibilidad de realizar el proceso para obtener la Bandera Azul y así conseguir los beneficios mencionados en la Tabla 13. Esta es una decisión significativa debido a que es una posibilidad que el país otorga a todas las empresas,

pero requiere de tiempo y esfuerzo. No obstante, es un logro que aporta una buena imagen en términos de responsabilidad ambiental, lo cual puede ser una estrategia para contrarrestar las amenazas asociadas a la tendencia de reducción del uso de plástico.

- **Amenazas del factor ambiental**

A1: Nivel de consumo de energía eléctrica

La energía eléctrica constituye un gasto necesario en toda industria para la producción, y la empresa Frutas Doña Mara no es la excepción; por esta razón, el nivel de consumo de energía eléctrica refleja la preocupación del país por controlarlo y reducir su impacto en el ambiente.

Zárate Montero y Ramírez García (2016) mencionan que en el año 2015 la energía eléctrica representó “un 18% del total de energía consumida en el sector industrial, esto abre el debate sobre la importancia del costo de la tarifa eléctrica para la competitividad del sector industrial” (pp.11-12), esto refleja el impacto en las industrias respecto al consumo de energía eléctrica. Además, Herrera Murillo (2019) destaca que en Costa Rica existe una grave problemática y es que “cerca del 28% del consumo de electricidad del sector industrial corresponde a operaciones de enfriamiento y aire acondicionado. Por otra parte, en el sector comercial, más de un 50% de las instalaciones requieren de enfriamiento o climatización” (p.12).

4.1.1.6. Factores legales

Dentro de los aspectos legales se encuentran la oportunidad de contar con leyes como la ley de Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa 8262 así como la ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, además de la amenaza de la rigidez del Reglamento de Seguridad e Higiene de trabajo.

L1: Ley de Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa N° 8262

La ley 8262 de Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana empresa, desde su aprobación, ha tenido la finalidad de favorecer la creación de pequeñas y medianas empresas en el país. Esta ley brinda apoyo y facilita el surgimiento de las entidades que las rige y les permiten acceder a planes crediticios (Procuraduría General de la República, 2002). Además, ha brindado la oportunidad a muchas empresas, incluyendo a Frutas Doña Mara, de ingresar al mercado, lo cual influye en su entorno, y en la manera de operar y progresar.

L2: Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo

La ley del Sistema de Banca para el Desarrollo abarca a emprendedores; microempresas; Pymes; micro pequeño y mediano productor agropecuario; modelos asociativos empresariales, y beneficiarios de microcrédito, y se encarga de brindarles apoyo financiero (Procuraduría General de la República, 2008).

La propietaria de le empresa Frutas Doña Mara comentó cómo el Sistema de Banca para el Desarrollo les ha proporcionado financiamiento y formación, lo cual refleja que se ha convertido en una oportunidad para que la empresa pueda progresar y desarrollarse.

- **Amenazas del factor legal**

L3: Reglamento de Seguridad e Higiene de trabajo

El Reglamento de Seguridad e Higiene de Trabajo busca brindar un lugar seguro a los trabajadores, minimizar riesgos, que cuenten con las mejores condiciones de higiene para realizar su trabajo, y estipula aspectos como las dimensiones del aire de trabajo según la labor, el nivel de iluminación, los estándares de limpieza y las condiciones de sustancias peligrosas, en general, contiene elementos muy positivos; sin embargo, cualquier infracción

conlleva a multas (El Presidente de la República y el Ministro de Trabajo y Bienestar Social, 1970). Esta ley representa para empresas de pequeño tamaño, como lo es Frutas Doña Mara, costos económicos elevados, que en algunos casos se vuelven imposibles de solventar, incurriendo en faltas que podrían generar multas para la empresa.

Cabe destacar que, en esta etapa se realizó el primer taller participativo, mediante la modalidad virtual, fue impartido el viernes 28 de abril de 2023 a las 11:00 a.m., con una participación total de tres colaboradores de Frutas Doña Mara. En este se validaron la matriz FODA y el PESTAL; además, se realizó una actividad para formular una propuesta de valores institucionales.

Se adjunta el taller participativo y la evidencia se muestra en los anexos.

4.1.2. Análisis FODA de la empresa Frutas Doña Mara

La matriz FODA creada está orientada en las perspectivas del Balanced Scorecard, corresponden a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas. La información se obtuvo del cuestionario aplicado a las personas colaboradoras de la empresa, conformado por 27 preguntas de tipo cerradas. Hubo un total de seis participaciones. Además, con el análisis de las respuestas se clasificaron las mismas como fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas.

Para realizar el análisis de los datos, se tabularon de manera cuantitativa cada una de las variables a evaluar. En el Anexo 3 se encuentran las tablas utilizadas para generar las calificaciones de cada ítem, donde se representan las frecuencias absolutas y relativas, así como el valor porcentual de cada opción y la puntuación final.

La Tabla 14 muestra de manera resumida los siguientes elementos: en la primera columna, las perspectivas del Balanced Scorecard utilizadas para evaluar a la empresa; en la segunda columna se muestra el número del ítem; en la tercera columna, los aspectos

evaluados; en la cuarta columna, la calificación obtenida, y en la última columna se ubica la clasificación según la ubicación del análisis FODA.

Tabla 14. Aspectos del análisis FODA según calificación obtenida en la evaluación realizada a las personas colaboradoras de la empresa Frutas Doña Mara en el 2023

Perspectiva	N°	Aspectos	Calificación	Clasificación
Aprendizaje y crecimiento (AYC)	1	Estado de las maquinas	66,67	Debilidad
	2	Frecuencia en el mantenimiento de maquinaria	37,50	Debilidad
	3	Herramientas adecuadas para el trabajo	79,17	Fortaleza
	4	Estado de la infraestructura	87,50	Fortaleza
	5	Realizan procesos de capacitación	100,00	Fortaleza
	6	Satisfacción en función a las capacitaciones	91,67	Fortaleza
	7	Frecuencia con que realizan capacitaciones	100,00	Fortaleza
	8	Frecuencia en la obtención de frutas en el distrito de Páramo	79,17	Oportunidad
Procesos Internos (PI)	9	Tiempo de duración en la elaboración de los productos	70,83	Fortaleza
	10	Aprovechamiento en el uso de la energía eléctrica	87,50	Fortaleza
	11	Frecuencia en la que se presentan fallas eléctricas en la planta	75,00	Fortaleza
	12	Aprovechamiento en el uso del agua	87,50	Fortaleza
	13	Aprovechamiento en el uso de las instalaciones y el espacio	75,00	Fortaleza
	14	Nivel de satisfacción de los colaboradores en los procedimientos utilizados en la producción	75,00	Fortaleza
	15	Aprovechamiento de las frutas en el proceso de producción	75,00	Fortaleza
	16	Conocimiento acerca de la existencia de políticas de seguridad	66,67	Debilidad
	17	Nivel de sentimiento de seguridad en función a las políticas de seguridad	75,00	Fortaleza
	18	Necesidad en la implementación de procesos productivos de otras empresas	62,50	Oportunidad
Clientes (CI)	19	Conocimiento acerca de los precios finales en los que se venden los productos	16,67	Debilidad
	20	Percepción acerca del precio en el que se venden los productos	50,00	Amenaza
	21	Percepción acerca de la calidad de los productos	70,83	Fortaleza
	22	Nivel de agrado del empaque utilizado	87,50	Fortaleza
	23	Acceso de transporte a los puntos de venta	62,50	Amenaza
	24	Nivel de adaptación de los productos a los gustos y necesidades de los clientes	70,83	Oportunidad
	25	Posee Frutas Doña Mara competencia con productos similares	33,33	Amenaza
	26	Nivel de competencia con productos similares	37,50	Amenaza
	27	Ubicación de la fabricación en función al acceso a la materia prima	75,00	Oportunidad

Nota. Elaboración propia.

Cabe destacar, cuando un aspecto poseía una calificación de 70 puntos o más se categorizaba como fortaleza u oportunidad; por lo contrario, si poseía menos de 70 puntos se clasificaba como debilidad o amenaza. Una vez concluido el análisis de la información, se crea una matriz en la cual se muestran los aspectos evaluados; estos se agruparon en factores internos, como debilidades y fortalezas de la empresa; y en factores externos, como las amenazas y oportunidades. Cada aspecto también se clasificó en correspondencia con las perspectivas. Se creó una abreviación y se escribió antes de cada aspecto para identificarlo.

Tabla 15. *Abreviación de las perspectivas del Balanced Scorecard según la clasificación de cada aspecto en la matriz de FODA de la empresa Frutas Doña Mara*

Perspectiva	Abreviación
Aprendizaje y crecimiento	AYC
Procesos internos	PI
Clientes	CI
Financiera	FI

Nota. Elaboración propia.

Seguidamente, la Figura 15 muestra la matriz FODA elaborada con base en la información recolectada en el cuestionario aplicado. Se incluyeron los aspectos detectados con base en la investigación documental realizada para la obtención de información externa para crear el análisis PESTAL. Todos los aspectos fueron clasificados de manera que los primeros dos cuadrantes corresponden a los factores internos, divididos en debilidades y fortalezas; los otros dos cuadrantes representan factores externos, clasificados en amenazas y oportunidades.

Figura 15. Matriz FODA empresa Frutas Doña Mara

		Factores Internos	
		Debilidades	Fortalezas
AYC	Estado de las maquinas		AYC Herramientas adecuadas para el trabajo
AYC	Frecuencia en el mantenimiento de maquinaria		AYC Estado de la infraestructura
PI	Conocimiento acerca de la existencia de políticas de seguridad		AYC Realizan procesos de capacitación
CI	Conocimiento acerca de los precios finales en los que se venden los productos		AYC Satisfacción en función a las capacitaciones
			AYC Frecuencia con que realizan capacitaciones
			PI Tiempo de duración en la elaboración de los productos
			PI Aprovechamiento en el uso de la energía eléctrica
			PI Frecuencia en la que se presentan fallas eléctricas en la planta
			PI Aprovechamiento en el uso del agua
			PI Aprovechamiento en el uso de las instalaciones y el espacio
			PI Nivel de satisfacción de los colaboradores en los procedimientos utilizados
			PI Aprovechamiento de las frutas en el proceso de producción
			PI Nivel de sentimiento de seguridad en función a las políticas de seguridad
			CI Percepción acerca de la calidad de los productos
			CI Nivel de agrado del empaque utilizado
		Factores Externos	
		Amenazas	Oportunidad
CI	Percepción acerca del precio en el que se venden los productos		AYC Frecuencia en la obtención de frutas en el distrito de Páramo
CI	Acceso de transporte a los puntos de venta		AYC Necesidad en la implementación de procesos productivos de otras
CI	Posee Frutas Doña Mara competencia con productos similares		CI Nivel de adaptación de los productos a los gustos y necesidades de los clientes
CI	Nivel de competencia con productos similares		CI Ubicación de la fabricación en función al acceso a la materia prima
FI	Política fiscal		FI Política de comercio exterior
FI	Inflación		FI Política nacional de empresariedad 2030
FI	Cargas sociales		FI Financiamiento mediante Banca para el Desarrollo
AYC	Nivel bajo de formación en el área de producción y manipulación de alimentos en el país		CI Tendencia por alimentos diferenciados
CI	Tendencia a reducción del plástico		CI Tendencia a consumo de productos naturales
AYC	Acceso a la tecnología		AYC Acceso a la información
FI	Nivel de consumo de energía eléctrica		PI Programa de bandera azul ecológica
PI	Reglamento de Seguridad e Higiene de trabajo		FI Ley de Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa N° 8262
			FI Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo

Nota. Estructura con base en Palacios (2015, p.21).

4.1.3. Resumen del diagnóstico empresarial de la empresa Frutas Doña Mara

La variable correspondiente a un diagnóstico empresarial se resume mediante la información recolectada en una entrevista a profundidad basada en las cuatro dimensiones que corresponden al diagnóstico empresarial; estas son: la dimensión integral, dimensión específica, funcional y cultural. A continuación, se desglosa la información recopilada.

En principio, la empresa se dedicó a la venta y distribución de moras. Las exigencias del mercado les obligaron a realizar procesos de congelado de la fruta, mejoramiento de empaque y diversificación de los productos ofrecidos. Al pasar el tiempo, extendieron la gama de productos, para el año 2016 empacaban mora, fresa, granadillas y uchucas. Los dos fundadores de la empresa, a pesar de poseer trabajos estables, reunieron esfuerzos para construir la planta de producción de Frutas Doña Mara y dedicarse por completo a las labores de la empresa; esta decisión fue basada en la referencia brindada por una profesional Tecnóloga, quien los asesoró con el proceso.

La empresa se caracteriza por participar en distintos eventos. Ha ganado varios reconocimientos otorgados por la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER). Además, participan en ferias del Instituto Nacional y Aprendizaje (INA), de la Universidad de Costa Rica (UCR) y de Panamá. Como resultado de la capacitación, el mejoramiento y el crecimiento, la empresa decidió expandir sus fronteras y exportar sus productos.

En el año 2020, según la dueña de Frutas Doña Mara, la empresa enfrentó una gran baja en los ingresos debido a la COVID-19, lo que causó una disminución del 97% de ventas. A pesar de la crisis que sufrió, Banca para el Desarrollo fue la opción para poner en marcha la empresa y funcionó como fuente de recursos y capacitaciones para su continuidad. En el 2021 la empresa logró realizar la primera exportación de piña dirigida a Puerto Rico, lo cual representó un punto de partida después de lo ocurrido en la pandemia.

En relación a la ubicación de la empresa, las razones principales que llevaron a los fundadores a establecer la planta de producción en Santa Eduvigis de Páramo fueron la cercanía existente del lugar con las principales materias primas utilizadas en el momento y la disponibilidad del terreno, ya que este fue donado por el padre del dueño.

Actualmente Frutas Doña Mara posee 15 tipos diferentes de frutas en su catálogo, entre las principales, según la ubicación, se pueden mencionar:

Tabla 16. *Productos y ubicación de origen*

Producto	Ubicación
Piña	San Carlos, Alajuela
Sandía	Costas de Guanacaste y Puntarenas
Maracuyá	Importada de Nicaragua y Panamá
Mora	División de Paramo, San José
Mango	Orotina, Alajuela
Papaya	Buenos Aires, Puntarenas

Nota. Elaboración propia con base en información brindada por la propietaria de la empresa Frutas Doña Mara.

Tal y como se explicó en el marco teórico, la realización de un diagnóstico empresarial comprende cuatro dimensiones: la integral, esta demuestra el nivel de competitividad de la empresa; la específica, que refleja las áreas de la empresa y sus características; la funcional, representa la estructura de la empresa y su comunicación organizacional; y por último, la dimensión cultural, que está enfocada en los valores de la empresa.

4.1.3.1. Dimensión integral

En la empresa Frutas Doña Mara no cuentan con un plan estratégico, la Gerente General y el Gerente de Operaciones trataron de crearlo, pero llegó la pandemia de la COVID-19 y no hubo más motivación para continuarlo. Además, el principal de la empresa es ser

reconocida a nivel nacional como una empresa consolidada, por lo que día con día enfocan su trabajo en lograrlo.

4.1.3.2. Dimensión específica

La empresa Frutas Doña Mara está constituida por siete personas, una persona está encargada de la planta y cuenta con seis operarios; lo cual puede considerarse como el área operativa.

Respecto al área administrativa, tanto lo legal como el aspecto contable son servicios profesionales requeridos; además, el chófer encargado de la distribución de la mercadería proviene de un servicio subcontratado.

Actualmente, Frutas Doña Mara no posee manual de puestos, de políticas o de procedimientos; no obstante, han documentado por escrito los procedimientos para el proceso de acopio y la manipulación de la fruta, así como para el uso del equipo. Además, han elaborado diagramas de flujo y el proceso contable permite disponer de estados financieros.

4.1.3.3. Dimensión funcional

En la empresa Frutas Doña Mara se tiene estructurado un organigrama, el cual desean actualizar.

Realizan procesos de capacitación, enumerados según el orden de aplicación:

- El camino de la felicidad personal
- Manipulación de alimentos
- Buenas prácticas de manufactura
- El sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP)

4.1.3.4. Dimensión cultural

La empresa Frutas Doña Mara no tiene definidos ni documentados sus valores o principios, pero considera que esto sería una importante propuesta de valor.

4.2. Herramientas y modelos más adecuados para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en Frutas Doña Mara

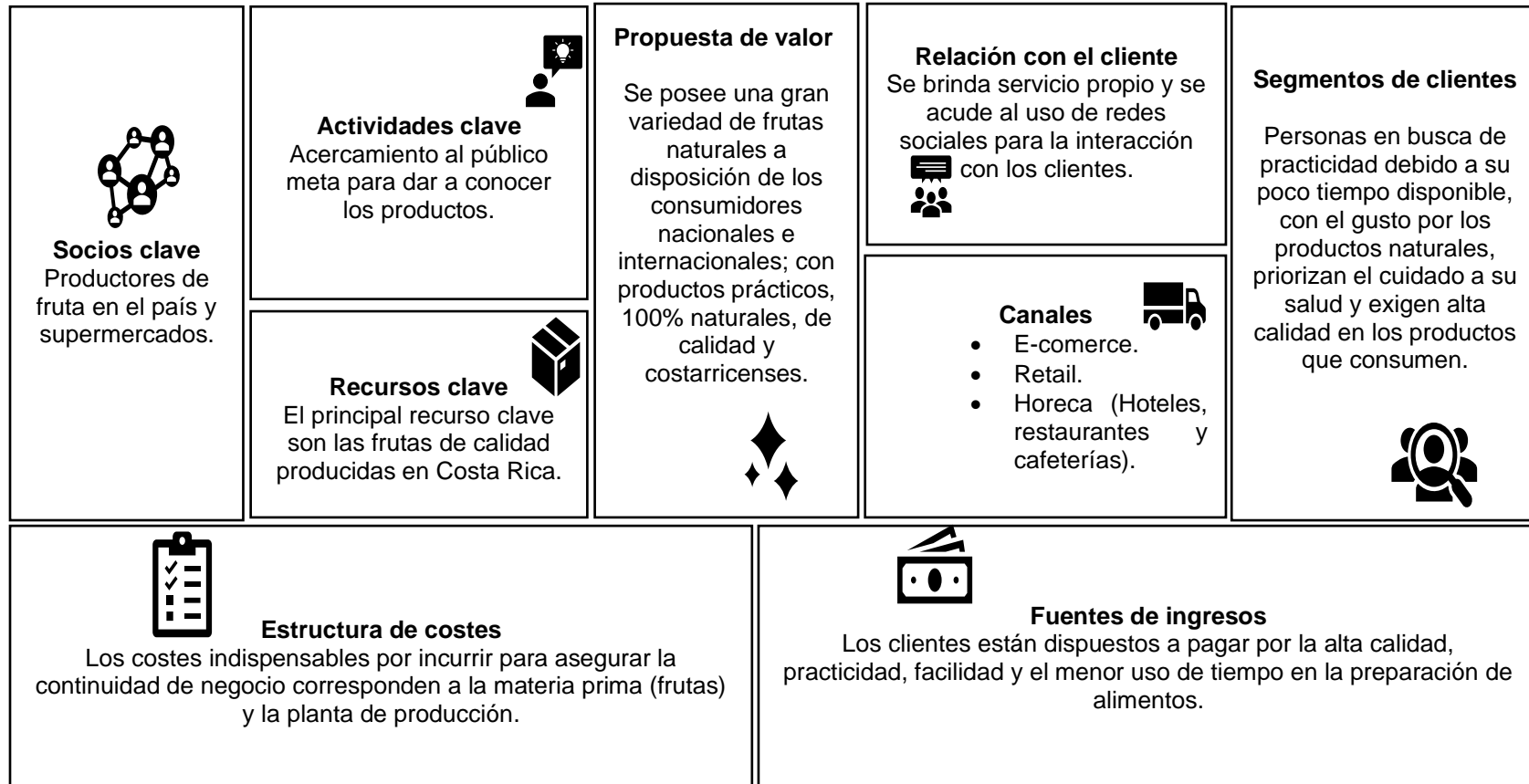
A partir de los instrumentos de recolección de información como un cuestionario, análisis documental y trabajo de campo, se obtuvieron los datos que se detallan a continuación para la elaboración del lienzo Canvas y la formulación de estrategias basadas en las cinco fuerzas competitivas de Porter.

4.2.1. Herramientas de planeación

La presente variable corresponde a una herramienta de planeación desarrollada al aplicar un cuestionario a la gerente general de la empresa Frutas Doña Mara, para crear el siguiente modelo Canvas. Esta muestra el valor agregado que brinda la entidad. El cuestionario se encuentra en la sección de anexos.

La herramienta de modelo Canvas le brinda a la empresa un enfoque más claro sobre a quién va dirigido y qué está ofreciendo, esta permite planear acciones enfocadas en el público meta, así como los medios para lograr los objetivos. En la Figura 16 se muestra información sobre características de los clientes, diferencias con la competencia, canales de distribución, relaciones de interacciones con los clientes, valor real de los productos, recursos indispensables hacia la marcha del negocio, actividades necesarias para generar la propuesta de valor, permite identificar los socios claves y la determinación los costos prescindibles para su funcionamiento.

Figura 16. Lienzo Canvas de la empresa Frutas Doña Mara



Nota. Estructura basada en Rodero (2019, p.308). Información brindada por la propietaria de la empresa Frutas Doña Mara.

4.2.2. Estrategias competitivas

Se evaluaron los competidores al visitar cinco supermercados ubicados en el cantón de Pérez Zeledón, de esta manera se hizo un estudio sobre las marcas de frutas congeladas y productos sustitutos que ofrecen (frutas frescas y en pulpa), así como sus características.

Tabla 17. Estudio de competidores de frutas congeladas y productos sustitutos en los principales supermercados del cantón de Pérez Zeledón

SUPERMERCADO	MARCA	PESO G.	PRECIO	PRODUCTO
Supermercados Coopeagri R.L.	APACCOOP R. L	500	¢1 780	Congelados
	APACCOOP R. L	500	¢1 485	Frescos
	FRESCIMA	300	¢1 130	Frescos
Luferz Supermercado	FRESCIMA	400	¢1 900	Frescos
	MEMBERS SELECTION	2260	¢14 620	Congelados
	MEMBERS SELECTION	1360	¢8 755	Congelados
	MEMBERS SELECTION	1810	¢20 000	Congelados
Supermercados BM	MEMBERS SELECTION	600	¢2 300	Frescos
	Fresas hidropónicas Marín Vargas	250	¢2 705	Frescos
	FRUTTORIA MORA	250	¢3 050	Pulpa
	FRUTTORIA MORA	250	¢2 315	Pulpa
	FRUTTORIA MORA	250	¢2 315	Pulpa
	DON SABOR	1000	¢2 460	Pulpa
	MEMBERS SELECTION	1810	¢22 245	Congelados
	MEMBERS SELECTION	2260	¢14 025	Congelados
	MEMBERS SELECTION	2260	¢15 595	Congelados
	DOLE	397	¢3 175	Congelados
	DOLE	397	¢3 415	Congelados
	DOLE	397	¢3 615	Congelados
	FROZ FRUIT	500	¢2 825	Congelados
FROZ FRUIT	500	¢3 250	Congelados	
FROZ FRUIT	500	¢2 685	Congelados	
FROZ FRUIT	500	¢3 955	Congelados	
FROZ FRUIT	500	¢2 895	Congelados	
Walmart	GREAT VALUE	1810	¢8 180	Congelados
	CIAS AGROIND	400	¢2 200	Frescos
	Hortifruit	1000	¢2 490	Pulpa
	Hortifruit	1000	¢2 490	Pulpa
	Hortifruit	1000	¢2 490	Pulpa
	Hortifruit	1000	¢2 490	Pulpa

Nota. Elaboración propia.

Con base en las visitas realizadas a la empresa Frutas Doña Mara y a los supermercados, así como la información obtenida en el PESTAL, se analizan los datos para brindar a continuación los resultados y las estrategias para cada fuerza competitiva de Porter.

- Amenaza de nuevos competidores

La información obtenida del análisis PESTAL revela la dificultad que existe en Costa Rica para la entrada al mercado debido a barreras para la creación de nuevos negocios. En cuanto al tema tecnológico, los productos congelados no enfrentan dificultades en términos de equipo necesario para su procesamiento; sin embargo, el país se caracteriza por tener costos elevados en la importación de maquinaria y equipo industrial. Por otra parte, a nivel empresarial, Costa Rica presenta costos importantes para mantener la continuidad de pequeñas y medianas empresas, las cuales son susceptibles a los cambios en la economía, al pago de impuestos y a las cargas sociales.

En resumen, el ingreso al mercado de frutas congeladas en cuanto a procesos de producción no presenta grandes dificultades, pero las condiciones que ofrece el país para el desarrollo de nuevos negocios generan retos para quienes quieran ingresar al ámbito empresarial.

Como estrategia se propone la realización periódica de un estudio de nuevos competidores en los supermercados del cantón, los cuales han sido expuestos en la Tabla 17, en el que se incluyan los precios y las características de dichos productos.

- Rivalidad entre competidores existentes

Con base en las visitas realizadas a cinco de los principales supermercados del cantón de Pérez Zeledón, se observó que es poca la cantidad de competidores en el sector. Estos ofrecen una variedad reducida de productos y se enfocan principalmente en frutas como las

moras, fresas y arándanos. Es importante destacar que las marcas presentes sí son competitivas en cuanto al precio de los productos, sin embargo, el tema de la variedad de productos juega un papel muy importante para Froz Fruit, ya que esta ofrece productos que no posee el mercado, como la guanábana, maracuyá, el mango, entre otros.

Ante esta situación, se plantea como estrategia el competir con variedad de productos exclusivos que no están ofreciendo los competidores, caracterizándose siempre por la calidad; lo que hará a la marca más atractiva para los consumidores.

- Amenaza de productos sustitutos

Se hace referencia al estudio de competidores, donde se denota que los principales productos sustitutos son los productos frescos, especialmente la fresa, ya que están a la disposición de los consumidores en todos los supermercados y con precios competitivos. Como segundo producto sustituto se destaca la pulpa de fruta, la cual se ofrece en distintas variedades de frutas y presentaciones.

Se propone como estrategia el dirigirse a mercados donde es difícil el acceso a productos frescos. En este caso se considera reforzar la exportación como principal herramienta para la colocación de frutas congeladas.

- Poder de negociación de proveedores

La entrevista realizada a la dueña de la empresa Frutas Doña Mara, permitió conocer que parte importante de los proveedores de las frutas poseen sus cultivos a una distancia considerable de la planta de producción, porque es donde se ubican las plantaciones.

Como parte de la estrategia recomendada, se sugiere elaborar un manual de compras que facilite la evaluación y así lograr determinar el proceso más eficiente para gestionar la negociación con los proveedores. Además, se recomienda estudiar la posibilidad de realizar

las compras en un centro de abastecimiento y de distribución de alimentos en el país, permitiendo el contacto con una cantidad importante de productores.

- Poder de negociación del cliente

Se determinó que, a nivel de supermercados en el cantón de Pérez Zeledón, el Supermercado BM es el principal cliente de Frutas Doña Mara, ya que es el único donde se encontraron los productos de la marca Froz Fruit en cámaras disponibles para los clientes. Por tal razón, se propone como estrategia establecer alianzas con nuevos puntos de distribución y realizar actividades de promoción de los productos.

4.3. Acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de Frutas Doña Mara.

En el tercer objetivo se brinda una herramienta que unifica las tres variables correspondientes, esta contiene acciones para reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de la empresa Frutas Doña Mara.

4.3.1. Costos, ingresos y rentabilidad

En esta sección, se desarrollan tres variables de estudio correspondientes a los costos, ingresos y rentabilidad, a través de una herramienta en la cual se proponen acciones que la empresa Frutas Doña Mara puede implementar para maximizar la rentabilidad, al reducir los costos y aumentar los ingresos. La herramienta consiste en una hoja de cálculo automatizada en el programa Excel; es una lista de verificación en la que las personas propietarias visualizan en la primera columna las acciones propuestas para el logro del objetivo; en la segunda columna está la opción de colocar un check cuando ya cumplieron con la acción; en la tercera columna se elige el nivel de prioridad que posee dicha acción para la empresa, esta columna está programada para elegir la opción de un nivel de prioridad bajo, medio y alto; como última columna se presenta el nivel de cumplimiento. Al completar las

columnas anteriores esta automáticamente brinda un porcentaje para que la empresa pueda llevar un control sobre el nivel las acciones cumplidas hasta el momento.

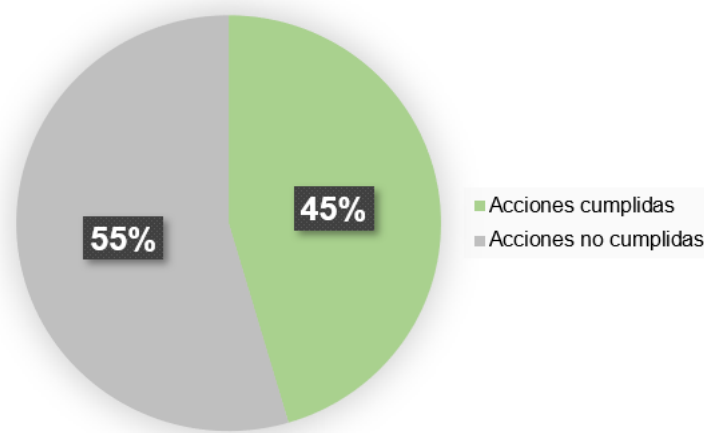
Tabla 18. Lista de verificación de acciones para maximizar la rentabilidad al reducir gastos y aumentar ingresos para la empresa Frutas Doña Mara

Acciones	Check	Nivel de prioridad	N. Cumplimiento
Reducción de costos y gastos			
Reducir costos de transporte de la materia prima e insumos necesarios.	<input checked="" type="checkbox"/>	Alto	14%
Disminuir los costos de transporte de productos terminados a puntos de ventas.	<input type="checkbox"/>	Bajo	0%
Cotizar y negociar precios con los proveedores de frutas del país.	<input type="checkbox"/>	Bajo	0%
Generar contratos de compra con proveedores para disminuir precios.	<input type="checkbox"/>	Bajo	0%
Fomentar el uso de luz natural para restar el uso de energía eléctrica.	<input type="checkbox"/>	Bajo	0%
Utilizar agua pluvial para realizar tareas de lavado de equipo e instalaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	Bajo	5%
Buscar socios financieros para disminuir los costos crediticios en los que incurre la empresa.	<input type="checkbox"/>	Bajo	0%
Analizar empaques alternativos que reduzcan los costos de producción.	<input type="checkbox"/>	Bajo	0%
Aplicar un control estricto del mantenimiento de los equipos para evitar averías costosas.	<input type="checkbox"/>	Bajo	0%
Analizar los costos los sellos de marca y aplicar acciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	Medio	9%
Aumento de ingresos			
Generar estrategias para brindar precios más competitivos.	<input type="checkbox"/>	Bajo	0%
Aumentar el volumen de unidades vendidas a través de nuevos puntos ventas.	<input type="checkbox"/>	Bajo	0%
Crear nuevos productos (nuevas frutas, mixtos, entre otros).	<input checked="" type="checkbox"/>	Bajo	5%
Construir nuevas alianzas comerciales con hoteles, restaurantes y supermercados.	<input type="checkbox"/>	Bajo	0%
Asesorarse en logística, distribución y ventas.	<input checked="" type="checkbox"/>	Alto	14%
Mejorar los tiempos de respuesta en los pedidos de los clientes.	<input type="checkbox"/>	Bajo	0%
Habilitar en la página web la opción de comprar en línea dirigido a clientes indirectos fuera del país.	<input type="checkbox"/>	Bajo	0%
Porcentaje total			45%

Nota. Elaboración propia.

La columna correspondiente al nivel de prioridad asigna una calificación de uno a tres, según la prioridad de la acción, en la que un bajo nivel de prioridad genera una calificación de uno, un nivel medio de dos y un nivel alto de tres. De esta manera, el nivel de cumplimiento va de acuerdo con el nivel de prioridad. La calificación total medirá el peso de las acciones en cumplimiento del objetivo final. Además, al completar la información proporcionada en la Tabla 18 en el programa Excel, se va actualizando automáticamente un gráfico pastel, que de manera más ilustrativa, permite llevar un mejor control sobre el grado de cumplimiento de las acciones estipuladas para el logro del objetivo.

Figura 17. *Grado de cumplimiento de las acciones enfocadas en reducir gastos y aumentar ingresos para maximizar la rentabilidad en la empresa Frutas Doña Mara*



Nota. Elaboración propia.

4.4. Procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para la empresa Frutas Doña Mara.

En el objetivo cuatro se desarrolla la variable de procesos administrativos, que presenta un cronograma de actividades y la variable de procesos operativos enfocada en un diagrama de flujo. Ambas herramientas son propuestas con el fin de obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial

4.4.1. Procesos administrativos

Se brinda un cronograma de actividades, el cual refleja los pasos para la implementación de una estrategia empresarial

Figura 18. Cronograma de actividades para la implementación de una estrategia empresarial

		Cronograma de actividades para la implementación de una estrategia empresarial												Nivel de prioridad	¿Requiere modificación?	¿Aprobada?
Categorías	Actividades	Mes														
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
Filosofía organizacional	1. Revisar misión	X												Medio		
	2. Revisar visión	X												Medio		
	3. Revisar valores	X												Bajo		
	4. Corroborar objetivos	X												Alto		
Diagnóstico empresarial	5. Revisar FODA		X											Alto		
	6. Revisar PESTAL		X											Bajo		
Estrategias	7. Verificar cumplimiento de Balanced Scorecard	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Alto		
	8. Estudiar nivel de competencia									X				Bajo		
	9. Realizar estudio de proveedores				X			X				X		Medio		
	10. Analizar viabilidad de productos actuales y potenciales						X							Alto		
Procesos	11. Validar pasos y tiempos del diagrama de flujo				X						X			Medio		
	12. Verificar políticas internas												X	Medio		



Nota. Elaboración propia.

En la Figura 18, mostrada previamente, se desglosan las actividades de los procesos administrativos propuestas para implementar satisfactoriamente una estrategia empresarial. La herramienta presenta, de forma mensual, la fecha en la cual se debe ejecutar cada actividad, categorizando el nivel de prioridad que poseen las actividades. Una vez evaluado el impacto, los propietarios de la empresa pueden utilizar la tabla para definir si el elemento revisado requiere alguna modificación y si ha sido aprobado o no. Esto pretende brindar orden y guiar a la empresa en el cumplimiento de la estrategia empresarial.

4.4.2. Procesos operativos

Para lograr resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial, se plantea el uso de un diagrama de flujo para lograr una eficiente gestión de compra de las frutas. Este se caracteriza por mostrar los pasos mediante una simbología. En la Figura 19 se observa el significado de cada uno de los símbolos, donde el cuadrado representa la inspección, el círculo la operación, la flecha el transporte, el triángulo el almacenamiento y el semicírculo representa la espera.

Figura 19. Significado de la simbología utilizada en los diagramas de flujos o diagramas de procesos.

Significado de la simbología utilizada en los diagramas de procesos	
Símbolo	Significado
	Inspección
	Operación
	Transporte
	Almacenamiento
	Espera/Demora

Nota. Elaboración propia.

Seguidamente, la Figura 20 presenta los pasos para llevar a cabo un proceso de compra. Este diagrama abarca desde los procesos de cotización de insumos hasta el almacenamiento final para que los productos sean procesados.

Figura 20. Propuesta de diagrama de flujo de la gestión de compras de la empresa Frutas Doña Mara.

Diagrama de flujo de la gestión de compras de Frutas Doña Mara						
N°	Actividad	Simbología				
		Inspección	Operación	Transporte	Almacenamiento	Espera
1	Cotizar productos con los productores de las frutas	■	●	➔	▼	⌒
2	Estudiar los precios y la calidad de los productos	■	●	➔	▼	⌒
3	Seleccionar proveedor según estudio realizado	■	●	➔	▼	⌒
4	Gestionar pedido, tiempos de entrega y compra con el proveedor	■	●	➔	▼	⌒
5	Proveedor prepara productos para su entrega	■	●	➔	▼	⌒
6	Enviar camión al punto de recepción de los productos	■	●	➔	▼	⌒
7	Verificar calidad y cantidad de los productos de acuerdo al pedido	■	●	➔	▼	⌒
8	Cargar la mercadería al camión de la empresa Frutas Doña Mara	■	●	➔	▼	⌒
9	Gestionar proceso para pago de productos según acuerdo	■	●	➔	▼	⌒
10	Transportar productos a la planta de la empresa Frutas Doña Mara	■	●	➔	▼	⌒
11	Recepción de la mercadería	■	●	➔	▼	⌒
12	Inspeccionar que el pedido esté en buenas condiciones	■	●	➔	▼	⌒
13	Descargar mercadería y transportar mercadería a los espacios de almacenamiento correspondiente	■	●	➔	▼	⌒
14	Almacenar los productos en los espacios de almacenamiento correspondiente	■	●	➔	▼	⌒
15	Productos permanecen en espacios de almacenamiento hasta que sea el momento de su procesamiento	■	●	➔	▼	⌒
16	Realizar pruebas sobre el color y textura de las frutas	■	●	➔	▼	⌒
17	Registrar resultados obtenidos para evaluaciones en próximas compras	■	●	➔	▼	⌒

Nota. Estructura tomada de Niebel y Freivalds (2009, p.29).

Con respecto a la Figura 20, que presenta el diagrama de flujo diseñado, la primera columna indica el orden para realizar las actividades; en la segunda columna se describen las actividades por realizar, mientras que en las siguientes columnas se utiliza una simbología para clasificar las actividades en términos de inspección, operación, transporte, almacenamiento y espera.

El proceso de abastecimiento de materia prima para las frutas de la empresa, va a determinar la calidad, el precio y cumplimiento de los tiempos de entrega de los productos ya procesados. Por esta razón, un diagrama de flujo para la gestión de compra es determinante en el buen funcionamiento y continuidad de la empresa.

Por otra parte, las frutas como materia prima conllevan un especial cuidado en cuando a los tiempos de transporte, condiciones de almacenamiento y cosecha de la fruta, y contar con una herramienta de este tipo, genera una visión más amplia del proceso para lograr tener la fruta en planta y lista para procesar.

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

Mediante el trabajo de campo y dos talleres participativos se logró desarrollar un análisis sobre las perspectivas estratégicas e indicadores de desempeño para la empresa Frutas Doña Mara. Con base en lo anterior, se generaron objetivos, los cuales fueron aprobados por el equipo administrativo de la entidad para proponer una estrategia empresarial que se detalla en el capítulo seis.

Se procede a desglosar cada objetivo según la perspectiva analizada del Balanced Scorecard y en la quinta variable se estipulan los indicadores correspondientes.

4.5.1. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Con respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el objetivo es lograr que más del 85% de las personas colaboradoras estén satisfechas o totalmente satisfechas con los diferentes aspectos del ambiente laboral de la empresa Frutas Doña Mara.

Las estrategias para lograr el objetivo planteado consisten en: informar al inicio de mes los cumpleaños de los colaboradores, enviar o reunirse semanalmente para tratar temas referentes al talento humano, verificar mensualmente el cierre de brechas, tomar medidas de acción con base en los resultados obtenidos del cierre de brechas, y finalmente, explicar definiciones referentes a las políticas de seguridad.

Para medir la eficiencia en el cumplimiento del objetivo se propone utilizar como herramienta un cuestionario dirigido a las personas colaboradoras, el cual mide el nivel de satisfacción en función al ambiente laboral y salud ocupacional de la empresa Frutas Doña Mara. La meta es conseguir que más del 85% de los colaboradores estén satisfechos con el ambiente laboral de la empresa. Esto se cumple al realizar actividades como anotar en un calendario las fechas de los cumpleaños mensuales de cada colaborador y colaboradora, programar reuniones y definir temas, determinar la existencia de brechas, realizar reuniones individuales o grupales. Las actividades propuestas se realizarán una vez al mes y para ello se debe invertir en recursos como un calendario, agenda, una computadora y una bitácora. La persona responsable de cumplir con el seguimiento del objetivo es la gerente general de la empresa.

El objetivo planteado surge por la necesidad expresada por parte de la dueña de mejorar el ambiente laboral. A la vez, se enfoca dirigir esfuerzos para cumplir con actividades que brinden satisfacción al personal de la empresa.

4.5.2. Perspectiva procesos internos

La perspectiva de procesos internos se enfocó en los procesos de producción de la entidad. Por esta razón, se determinó que el objetivo es disminuir en un 5% los tiempos de producción en la empresa Frutas Doña Mara. Los resultados obtenidos en el análisis FODA mostraron como oportunidad de mejora la duración de la elaboración de los productos.

Este objetivo está compuesto por cuatro estrategias, las cuales son: poseer un control mensual de los tiempos para producir un producto terminado, estudiar los tiempos obtenidos, tomar decisiones con base en los resultados para mejorar los tiempos, y por último, estandarizar los procesos de producción. Esto se pretende medir a través de una herramienta en Excel que mida la eficiencia de producción de la empresa Frutas Doña Mara.

La meta de dicho objetivo es que los tiempos de producción de un producto disminuyan en un 5%, a través de actividades como realizar observación directa del proceso de producción y anotar dichos tiempos, digitar y ordenar los datos obtenidos, reunirse con el equipo de trabajo para tomar decisiones, y crear un manual de procedimientos. Estas actividades serán realizadas de forma trimestral; para lograrlas se deben utilizar recursos como un cronómetro, un cuaderno, lapicero, una computadora, además de contar con un área de reuniones y un sistema de almacenamiento. La persona responsable de alcanzar la meta es el gerente de operaciones.

4.5.3. Perspectiva clientes

El objetivo establecido para la tercera perspectiva es conseguir que más del 85% de los clientes estén satisfechos o totalmente satisfechos con los productos de la empresa Frutas Doña Mara. Al conocer que la propuesta de valor de la empresa Frutas Doña Mara está enfocada en los clientes, se plantea el objetivo enfocado en la satisfacción de estos, y así incentivar la mejora continua.

Se acordaron como estrategias para el logro del objetivo, que incluyen conocer la opinión de los clientes y recomendaciones, contar con más puntos de venta para mejorar la accesibilidad de los productos a los clientes, continuar ofreciendo fruta nacional, ser reconocidos por brindar productos prácticos y fáciles de preparar, y asegurar que las materias primas utilizadas para la producción sean de alta calidad. La herramienta a utilizar para el cumplimiento del objetivo es un cuestionario dirigido a clientes, diseñado para medir el nivel de satisfacción con respecto a los productos que ofrece la empresa Frutas Doña Mara. Será aplicado a través de un Quick Response Code (código QR) que se colocará en los empaques de los productos.

Respecto a la variable de perspectiva clientes, se plantea como meta lograr que más del 85% de los clientes estén satisfechos o totalmente satisfechos con los productos de la empresa Frutas Doña Mara. El objetivo se cumple al realizar las actividades correspondientes a la aplicación de cuestionarios a los clientes y analizar los resultados, identificar puntos de venta potenciales y entablar un proceso de negociación, negociar con proveedores nacionales, enfocar la publicidad en las características y facilidades del producto, y verificar estándares de calidad de la fruta utilizada para los productos finales. Las actividades deben realizarse mensualmente, y se deben implementar herramientas como Google Cuestionarios, Quick Response Code, además de un teléfono, un vehículo y una lista de verificación. El asistente de operaciones es el encargado de velar por el cumplimiento del objetivo, las estrategias, metas y las actividades.

4.5.4. Perspectiva finanzas

El objetivo de la perspectiva financiera es aumentar en un 10% la rentabilidad de la empresa Frutas Doña Mara. Este objetivo, propuesto por la dueña de Frutas Doña Mara, promueve actividades para mejorar las ventas, disminuir los gastos y tener un seguimiento de la rentabilidad más constante.

Las estrategias fundamentadas para lograr dicho objetivo comprenden: aumentar los ingresos de la empresa, fijar metas de ventas respecto a la época y aplicar presupuestos para el uso de los recursos. Para llevar un mejor control sobre dichas estrategias y el objetivo, se utiliza la herramienta digital Excel, que genera información financiera, estadística y representaciones graficas respecto a los ingresos y gastos mensuales de la empresa Frutas Doña Mara.

Cabe destacar que, la meta se logra al realizar una serie de actividades, estas incluyen el análisis de los ingresos obtenidos en el período anterior, contar con un registro mensual de los gastos a incurrir, proyectar las ventas con base a las épocas altas y bajas, y crear un presupuesto anual. La primera y última actividad se efectúan de forma anual, mientras que las demás se realizan mensualmente. Se contemplan como recursos necesarios para el logro de las actividades los estados financieros, una computadora y una plantilla en Excel. Las personas encargadas del objetivo de la perspectiva finanzas son la gerente general, el gerente de operaciones y el asistente de operaciones

4.5.5. Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño están enfocados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas. Estos se desglosan a continuación en el orden respectivo.

- Porcentaje de colaboradores satisfechos con el ambiente laboral de la empresa.

Fórmula:

$$\frac{\textit{Total de colaborades satisfechos}}{\textit{Total de colaboradores encuestados}}$$

- Variación en la duración de los tiempos de producción de un período a otro. Fórmula:

$$\frac{\textit{Tiempo anterior} - \textit{Tiempo actual}}{\textit{Tiempo anterior}}$$

- Porcentaje de clientes satisfechos con los productos. Fórmula:

$$\frac{\textit{Total de clientes satisfechos}}{\textit{Total de clientes encuestados}}$$

- Variación en la rentabilidad de la empresa de un período a otro. Fórmula:

$$\frac{\textit{Rentabilidad anterior} - \textit{Rentabilidad actual}}{\textit{Rentabilidad anterior}}$$

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Con respecto a la propuesta de una estrategia empresarial para la empresa Frutas Doña Mara, se brindan conclusiones según cada objetivo de estudio, los cuales están enfocados en aspectos sobre el diagnóstico empresarial, modelos para la implementación de estrategias empresariales, acciones referentes a aspectos financieros, procesos administrativos y perspectivas estratégicas. A continuación, se desglosan las conclusiones del estudio.

- Un diagnóstico empresarial está enfocado en conocer la situación actual de la empresa; el realizar un análisis FODA según las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas brinda la posibilidad de conocer de forma más amplia la entidad en estudio. En el caso de la empresa Frutas Doña Mara se pudo detectar como principal fortaleza los procesos de capacitación y la frecuencia con la cual la realizan, esto porque obtuvieron en el estudio una calificación de 100 puntos; luego, se caracteriza por poseer una gran oportunidad en la frecuencia con la cual obtienen las frutas en el distrito de Páramo, donde el 83% de las personas colaboradoras encuestadas afirmaron que casi siempre se obtienen las frutas en dicho distrito y el 17% indicó que siempre se obtienen. Por otra parte, se identificó como debilidad en la empresa la frecuencia en el mantenimiento de la maquinaria, se obtuvo una calificación de 37,50 de 100 puntos posibles; además, enfrentan la amenaza del nivel de competencia con productos similares o sustitutos, ya que el 50% de las personas encuestadas respondieron el poseer un nivel de competencia de medio, y el otro 50% afirmó tener bastante nivel de competencia.
- Las herramientas más adecuadas para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial son aquellas que permitan conocer la propuesta de valor de la empresa, así como los principales competidores para establecer acciones a implementar. Mediante un

modelo Canvas, se pudo determinar como propuesta de valor de la empresa Frutas Doña Mara el brindar una gran variedad de frutas naturales y productos fáciles de preparar 100% naturales. Respecto al análisis de competidores, se detectó como principal competidor la marca Members Selection, donde predominan las frutas congeladas como las fresas, moras y arándanos. Frutas Doña Mara se diferencia por brindar variedad de frutas tropicales congeladas como el mango, guanábana, piña, maracuyá, entre otros.

- Con el fin de favorecer en aspectos como la reducción de costos y el aumento de ingresos para el maximizar las ganancias, se brindaron como propuesta acciones por implementar de forma anual que cooperen en el logro del objetivo. En conclusión, lo que busca la herramienta creada es que la empresa logre al final del año cumplir con un 100% las acciones propuestas.
- Los procesos administrativos están conformados por actividades que permiten el obtener resultados satisfactorios respecto a la estrategia empresarial, al implementar herramientas como cronogramas y diagramas de flujo. Con base en la entrevista entablada con la propietaria de la empresa, se detectó la necesidad de poseer un proceso sistematizado para la gestión de compras de las materias primas en la empresa Frutas Doña Mara. A través de un taller participativo, se identificó cómo las actividades de corroborar objetivos, verificar el cumplimiento del Balanced Scorecard y analizar la viabilidad de productos actuales, así como de los potenciales, son de alta prioridad.
- Una estrategia empresarial se conforma de objetivos medibles, estrategias razonables, metas, herramientas útiles, indicadores y actividades que guían a la empresa para el logro de esta. El modelo creado para la empresa Frutas Doña Mara reflejó que una estrategia empresarial permite tener una mejor visión sobre lo que desea alcanzar la empresa y la manera de lograrlo; en la que, al enfocar los objetivos en las perspectivas de aprendizaje y

crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas, se brinda un mayor orden a las ideas para construir un negocio más integral que se desarrolle en distintas áreas.

5.2. Recomendaciones

El presente seminario enfocado en plantear una propuesta de una estrategia organizacional para la empresa Frutas Doña Mara permitió conocer las distintas fases y herramientas que se pueden implementar. Con base en la información analizada se brindan recomendaciones por objetivo, estas se desglosan seguidamente.

- En una estrategia empresarial es fundamental comenzar con un diagnóstico empresarial con el fin de conocer la situación actual de la empresa, para tal efecto, se puede acudir a distintas herramientas como lo son la matriz FODA y el PESTAL. La construcción de dichos instrumentos permite entender el contexto en el cual se encuentra la empresa. Por lo tanto, se recomienda empezar la estrategia empresarial con la elaboración de estas herramientas, así como realizar una revisión periódica para determinar si estos deben ser actualizados y tomar en cuenta la evolución de la empresa.
- Es importante para las empresas tener clara la propuesta de valor, su público meta y la competencia directa. Para fundamentar esta información se puede acudir a herramientas y modelos, como lo son el modelo Canvas y las cinco fuerzas competitivas de Porter; estas deben ser elaboradas con amplia participación de las propietarias de la empresa, ya que son quienes tienen más conocimiento sobre la empresa. A la vez, se sugiere realizar trabajo de campo anualmente, esto con el fin de visitar puntos de venta donde se encuentren productos similares y sustitutos, y obtener información de la competencia para aplicar cambios y mejorar continuamente.
- Toda estrategia empresarial debe contemplar el aspecto financiero entre sus herramientas y modelos. Por esta razón, se considera necesario mantener un control

mensual de las metas financieras de la empresa, con el fin de lograr que la empresa maximice su rentabilidad al contemplar acciones orientadas en la reducción de los costos y aumento de ingresos. Cabe destacar que, este aspecto permite a la empresa poseer estrategias para mejorar periódicamente.

- Se sugiere aplicar un proceso de gestión de compras sistematizado para estandarizar los procesos y alcanzar mejores resultados en las negociaciones con los proveedores, así como crear diagramas de flujos en distintos procedimientos en los que se requiera agilizar trámites y contribuir en la eficiencia organizacional. Además, se deben considerar políticas internas para tener una mejor gestión sobre los procesos de la empresa.
- La estrategia empresarial creada posee objetivos y metas anuales, las cuales deben ser implementadas por las personas responsables para una mejor gestión de Frutas Doña Mara, esta puede estar en constante revisión para llevar un mejor control de las actividades y ejecutar los indicadores de desempeño. Antes de empezar el siguiente período, puede ser modificada para acoplarla a las necesidades actuales y futuras de la empresa.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

6.1. Descripción general de la empresa Frutas Doña Mara

La historia de la empresa Frutas Doña Mara tiene auge alrededor del 2014, surge al identificar una necesidad y oportunidad en el mercado. Esta se da cuando la señora Mara, oriunda de Santa Eduvigis de Páramo visualiza la necesidad de generar empleo en la zona y aprovecha su producción de moras.

En principio, la empresa se dedicó a la venta y distribución de moras, pero las exigencias del mercado les obligaron a realizar procesos de congelado de la fruta, mejorar el empaque y diversificar los productos ofrecidos. Al pasar el tiempo, extendieron la gama de productos, de modo que en el año 2016 empacaban mora, fresa, granadillas y uchuvas. Más adelante, se amplió la cartera de productos y empezaron a comercializar frutas congeladas como guanábana, mango, fresa, maracuyá, entre otras. Debido al crecimiento del negocio, deciden construir una planta y dedicarse de tiempo completo a la empresa.

En el año 2020 la empresa Frutas Doña Mara enfrentó una gran baja en las ventas debido a la COVID-19, lo cual causó un 97% de pérdidas en ventas. A pesar de la crisis, Banca para el Desarrollo fue la opción para poner en marcha la empresa, esta representó una fuente de recursos y capacitaciones para la continuidad.

Al llegar el año 2021, surgió un suceso muy relevante, ya que realizaron su primera exportación. Exportaron piña a Puerto Rico y Uruguay, en el 2022 se empleó la última exportación a Uruguay. Al tomar este gran paso de internacionalizarse, se crea la marca FROZ FRUT®, con la cual se comercializan los productos, lo que representa un punto de partida después de lo ocurrido en la pandemia de la COVID-19.

La empresa se destaca por participar en distintos eventos y han ganado varios reconocimientos de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER). Participan de ferias

del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), de la Universidad de Costa Rica (UCR) y de Panamá. Con el pasar de los años, su esmero en el trabajo les permitió obtener la certificación Esencial Costa Rica, acreditada por la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). Actualmente, garantizan la aprobación de la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA), poseen el certificado Kosher, y se preocupan por la inocuidad de los alimentos. Frutas Doña Mara sigue creciendo, se identifica por la calidad de sus productos y su responsabilidad social.

La actividad productiva desarrollada corresponde al sector industrial de alimentos, caracterizada por la producción de fruta congelada y deshidratada, esta distribuye los productos a nivel nacional e internacional. Frutas Doña Mara se destaca por ofrecer productos con altos estándares de calidad, con una amplia variedad de frutas a disposición de los consumidores.

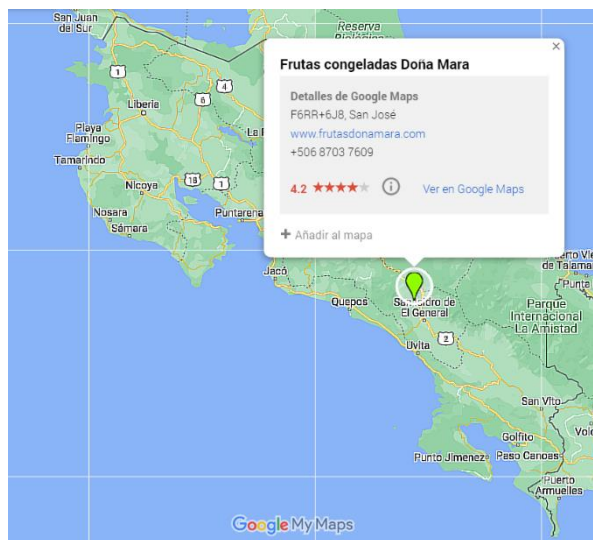
Tabla 19. *Productos de la empresa Frutas Doña Mara*

Productos Congelados					
	Frutas mixtas 		Mango en trozos 		Fresa 
Mora congelada		Guanábana en trozos		Maracuyá	
Productos Deshidratados					
Mango 	Piña 	Banano 	Papaya 		

Nota. Elaboración propia con base en información de la página web.

La planta de producción está ubicada en la Pérez Zeledón, San José, específicamente en la comunidad de Santa Eduvigis, perteneciente al distrito de Páramo. Dicha localización se caracteriza por la cercanía con el Cerro Buena Vista, y contar con climas fríos y húmedos en la zona. En la Figura 21, mostrada a continuación, se puede visualizar la ubicación de la planta.

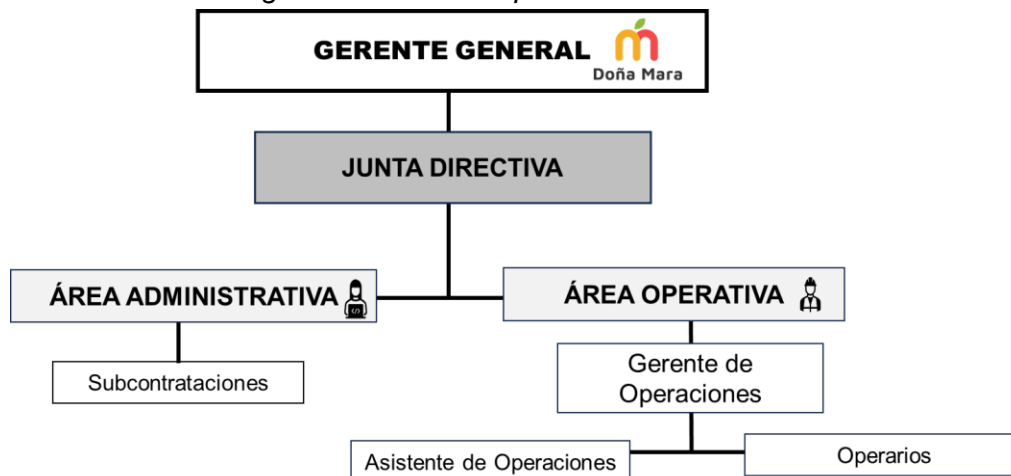
Figura 21. Mapa de la ubicación geográfica de Frutas Doña Mara



Nota. Tomado de Google Maps (2023).

Por otra parte, la estructura organizativa jerárquica está compuesta en primer lugar por la gerencia general; en segundo lugar, por la junta directiva, y luego, se dividen el área administrativa y operativa.

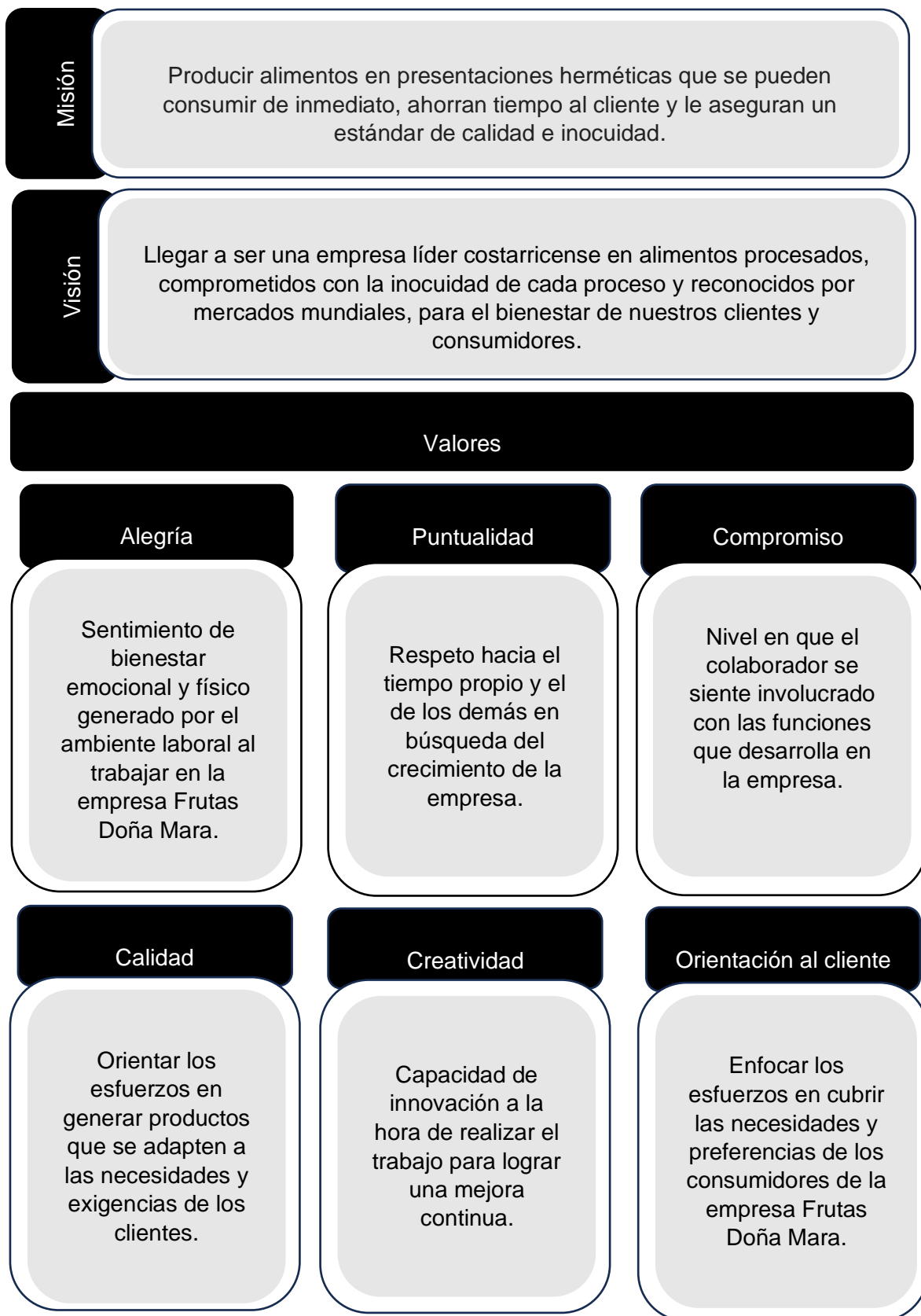
Figura 22. Estructura organizativa de la empresa Frutas Doña Mara



Nota. Elaboración propia.

6.2. Marco estratégico

Figura 23. Marco estratégico de la empresa Frutas Doña Mara



Nota. Elaboración propia.

6.3. Grupos de interés y propuesta de valor

Tabla 20. Grupos de interés y propuesta de valor de la empresa Frutas Doña Mara

Propuesta de valor de la empresa Frutas Doña Mara				
Se posee una gran variedad de frutas naturales a disposición de los consumidores nacionales e internacionales; con productos prácticos, 100% naturales y costarricenses.				
Grupos de interés				
Clasificación	Grupos de Interés	Interés con la empresa	Aporte a la empresa	Influencia en la empresa
Interno	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> •Mantener su trabajo. •Acceder a mejores salarios. •Generar ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Trabajo. •Conocimiento. •Compromiso. •Logro de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Productividad. •Mantenimiento del equipo. •Control de gastos.
Interno	Propietarios	<ul style="list-style-type: none"> •Generar rentabilidad. •Crecimiento del negocio. •Reconocimiento de la empresa. •Generar empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Capital de trabajo. •Experiencia. •Motivación. •Gestión administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> •Continuidad del negocio respecto a la rentabilidad generada. •Toma de decisiones.
Interno	Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> •Funcionamiento de la empresa. •Opinión pública. 	<ul style="list-style-type: none"> •Conocimiento. •Confianza. •Solidez. •Dedicación. •Compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> •Fiscalizar el funcionamiento. •Toma de decisiones. •Rentabilidad del negocio.
Externos	Subcontrataciones	<ul style="list-style-type: none"> •Generar ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Trabajo. •Conocimiento. •Compromiso. •Asesoramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> •Validez de la información de la empresa. •Toma de decisiones.

Clasificación	Grupos de Interés	Interés con la empresa	Aporte a la empresa	Influencia en la empresa
Externos	Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> •Calidad de los productos. •Precio. •Responsabilidad social y ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> •Ingresos de dinero. •Crecimiento. •Reconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumento o disminución de las ventas. •Rentabilidad del negocio. •Percepción de los productos.
Externos	Distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> •Generar ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Distribución y venta de los productos. •Promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumento o disminución de las ventas. •Márgenes de rentabilidad de los productos. •Imagen percibida de los productos.
Externos	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> •Generar ingresos. •Reconocimiento por la calidad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Materia prima. •Eficacia. •Compromiso. •Colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> •Cumplimiento de entrega de productos. •Volumen de producción. •Proceso de negociación.
Externos	Sociedad Civil	<ul style="list-style-type: none"> •Generar empleo. •Aporte a la economía del país. 	<ul style="list-style-type: none"> •Medios de transporte. •Comunicación. •Desarrollo de tecnologías. •Investigación y conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> •Crecimiento de la empresa. •Condiciones externas de la empresa.
Externos	Entidades de Intermediación Financiera	<ul style="list-style-type: none"> •Generar ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Financiamiento económico Solventar gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Sostenibilidad. •Funcionamiento de la empresa.
Externos	Gobierno de Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> •Crecimiento del sector comercio. •Generar empleo. •Aporte a la economía del país. 	<ul style="list-style-type: none"> •Leyes y programas para MiPymes. •Solidez en el sector comercio. 	<ul style="list-style-type: none"> •Condiciones fiscales, legales, laborales, sociales y económicas.

Nota. Elaboración propia.

6.4. Objetivos estratégicos

A. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Tabla 21. Descripción del objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento.
Objetivo	Lograr que más del 85% de las personas colaboradoras estén satisfechas o totalmente satisfechos con los diferentes aspectos del ambiente laboral de la empresa Frutas Doña Mara.
Descripción	Enfocado en un ambiente laboral que promueva trabajadores más comprometidos, puntuales, que generan ideas, realizan su trabajo con eficiencia gracias a un buen ambiente laboral.
Resultado	Aumento en la productividad laboral, buen ambiente organizacional y gestión de la salud ocupacional; asegurar poca movilidad laboral; reducción en el nivel de incapacidades y ausentismo.
Responsable del objetivo	Gerente general.
Indicador	$\frac{\text{Total de colaborados satisfechos}}{\text{Total de colaboradores encuestados}}$
Frecuencia	Se asigna el período de ejecución según cada estrategia y actividad del objetivo.

Nota. Elaboración propia.

B. Perspectiva procesos internos

Tabla 22. Descripción del objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva de procesos internos

Perspectiva	Procesos internos.
Objetivo	Disminuir en un 5% los tiempos de producción en la empresa Frutas Doña Mara.
Descripción	El objetivo está enfocado en el proceso de producción de la empresa, esencialmente en el tiempo por unidad producida, el cual aporta en la eficiencia del trabajo.
Resultado	Agiliza los tiempos de entrega y reduce los costos de producción.
Responsable del objetivo	Gerente de operaciones.
Indicador	$\frac{\textit{Tiempo anterior} - \textit{Tiempo actual}}{\textit{Tiempo anterior}}$
Frecuencia	Se asigna el período de ejecución según cada estrategia y actividad del objetivo.

Nota. Elaboración propia.

C. Perspectiva clientes

Tabla 23. Descripción del objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva clientes

Perspectiva	Clientes.
Objetivo	Obtener que más del 85% de los clientes estén satisfechos o totalmente satisfechos con los productos de la empresa Frutas Doña Mara.
Descripción	Contempla el medir el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa Frutas Doña Mara.
Resultado	Aumento en las ventas, mejoramiento de los productos, reconocimiento y percepción de la empresa, satisfacción de los consumidores.
Responsable del objetivo	Asistente de operaciones.
Indicador	$\frac{\textit{Total de clientes satisfechos}}{\textit{Total de clientes encuestados}}$
Frecuencia	Se asigna el período de ejecución según cada estrategia y actividad del objetivo.

Nota. Elaboración propia.

D. Perspectiva finanzas

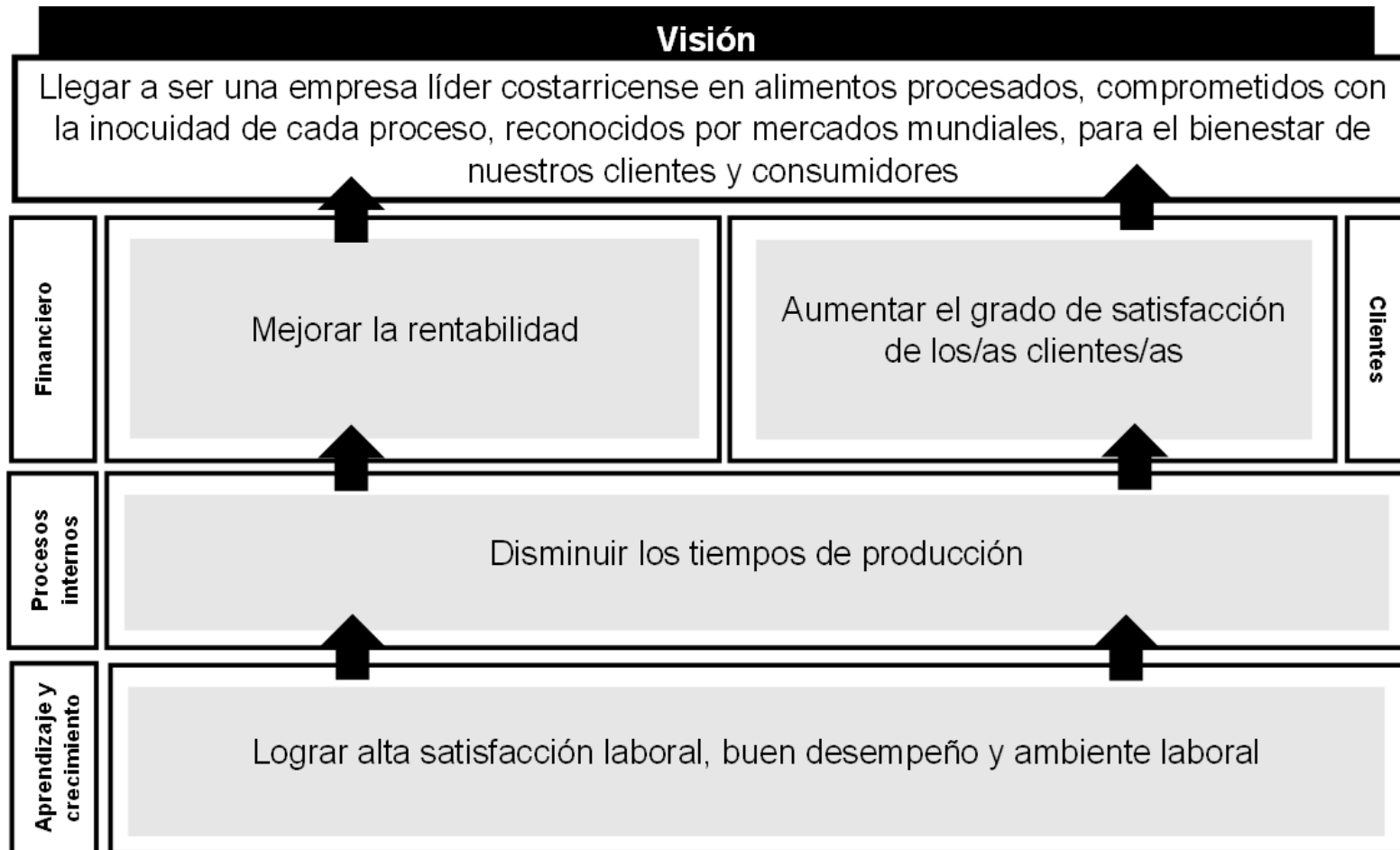
Tabla 24. Descripción del objetivo estratégico correspondiente a la perspectiva finanzas

Perspectiva	Finanzas.
Objetivo	Aumentar en un 10% la rentabilidad de la empresa Frutas Doña Mara.
Descripción	Se enfoca en la solidez financiera de la empresa, en medir la variación de la rentabilidad de la empresa de un período a otro.
Resultado	Control de gastos e ingresos, aumento de la rentabilidad de la empresa.
Responsable del objetivo	Gerente general, gerente de operaciones y asistente de operaciones
Indicador	$\frac{\text{Rentabilidad anterior} - \text{Rentabilidad actu}}{\text{Rentabilidad anterior}}$
Frecuencia	Se asigna el período de ejecución según cada estrategia y actividad del objetivo.

Nota. Elaboración propia.

6.5. Mapa estratégico

Figura 24. Mapa estratégico de la empresa Frutas Doña Mara



Nota. Elaboración propia.

6.6. Metas

A. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 25. Descripción del indicador y meta de la perspectiva aprendizaje y crecimiento según objetivo

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Lograr alta satisfacción laboral, buen desempeño y ambiente laboral.	Porcentaje de colaboradores satisfechos con el ambiente laboral de la empresa.	Más del 85% de los colaboradores deben estar satisfechos con el ambiente laboral de la empresa Frutas Doña Mara

Nota. Elaboración propia.

B. Perspectiva de procesos internos

Tabla 26. Descripción del indicador y meta de la perspectiva procesos internos según objetivo

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Disminuir los tiempos de producción.	Variación en la duración de los tiempos de producción de un período a otro.	Que los tiempos de producción de un producto disminuyan en un 5%.

Nota. Elaboración propia.

C. Perspectiva clientes

Tabla 27. Descripción del indicador y meta de la perspectiva clientes según objetivo

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Aumentar el grado de satisfacción de los clientes.	Porcentaje de clientes satisfechos con los productos.	Más del 85% de los clientes deben estar satisfechos o totalmente satisfechos con los productos de la empresa Frutas Doña Mara.

Nota. Elaboración propia.

D. Perspectiva finanzas

Tabla 28. Descripción del indicador y meta de la perspectiva finanzas según objetivo

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Mejorar la rentabilidad.	Variación en la rentabilidad de la empresa de un período a otro.	Que la rentabilidad mejore en un 10% respecto al año anterior.

Nota. Elaboración propia.

6.7. Iniciativas estratégicas

A. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 29. Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva aprendizaje y crecimiento según objetivo

Objetivo: Lograr alta satisfacción laboral, buen desempeño y ambiente laboral.

Estrategias	Actividades	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> • Informar al inicio del mes sobre los cumpleaños. • Enviar o reunirse semanalmente en temas referentes al talento humano. • Verificar mensualmente el cierre de brechas. • Tomar medidas de acción con base en los resultados obtenidos de la verificación mensual de cierre de brechas; a la vez, explicar definiciones referentes a políticas de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anotar en un calendario las fechas de cumpleaños mensuales de cada persona colaboradora • Programar reuniones y definir temas. • Determinar la existencia de brechas. • Realizar reuniones ya sean individuales o grupales. 	Gerente general.

Nota. Elaboración propia.

B. Perspectiva procesos internos

Tabla 30. *Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva procesos internos según objetivo*

Objetivo: Disminuir los tiempos de producción.

Estrategias	Actividades	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> •Poseer un control mensual de los tiempos para producir el producto terminado. •Estudiar tiempos obtenidos. •Tomar decisiones con base a los resultados para mejorar los tiempos. •Estandarizar los procesos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> •Realizar observación directa del proceso de producción y anotar los tiempos de producción. • Digital y ordenar los tiempos de producción. • Reunirse con el equipo de trabajo para tomar decisiones. •Crear un manual de procedimientos. 	<p style="text-align: center;">Gerente de operaciones.</p>

Nota. Elaboración propia.

C. Perspectiva clientes

Tabla 31. *Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva clientes según objetivo*

Objetivo: Aumentar el grado de satisfacción de los clientes.

Estrategias	Actividades	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> •Conocer la opinión de los clientes y recomendaciones. •Poseer más puntos de venta para la accesibilidad a los productos por parte de los clientes. •Continuar ofreciendo fruta nacional. •Ser reconocidos por brindar productos prácticos, fáciles de preparar. •Asegurar que las materias primas utilizadas para la producción sean de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar cuestionarios a los clientes y analizar resultados. •Identificar puntos de venta potenciales y entablar un proceso de negociación. •Negociar con proveedores nacionales. •Enfocar la publicidad en las características y facilidades del producto. •Verificar estándares de calidad de la fruta utilizada para los productos finales. 	<p style="text-align: center;">Asistente de operaciones.</p>

Nota. Elaboración propia.

D. Perspectiva finanzas

Tabla 32. *Iniciativas estratégicas y actividades de la perspectiva finanzas según objetivo*

Objetivo: Mejorar la rentabilidad.

Estrategias	Actividades	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar los ingresos de la empresa. •Controlar los gastos de la empresa. •Fijar metas de ventas respecto a la época. •Aplicar presupuestos para el uso de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Analizar los ingresos obtenidos en el período anterior. • Poseer un registro mensual de los gastos a incurrir. • Proyectar las ventas con base a las épocas altas y bajas. •Crear un presupuesto anual. 	<p style="text-align: center;">Gerente general, gerente de operaciones, y asistente de operaciones.</p>

Nota. Elaboración propia.

6.9. Conclusiones y recomendaciones

Entre las conclusiones generadas a partir de la propuesta de estrategia empresarial se determinan a continuación.

- La propuesta de valor, misión y visión de Frutas Doña Mara está enfocada en ser reconocida como una empresa comprometida con la calidad, ofrecer bienestar a los consumidores y asegurar la inocuidad en cada uno de sus productos. Por esta razón; la propuesta de plan estratégico está enfocado en generar objetivos que permitan alcanzar el fin, de modo que, se interesa por la satisfacción tanto de las personas clientes como de los colaboradores, también se enfatiza en la mejora los procesos de producción y mejorar la gestión financiera de la empresa.
- La implementación de la propuesta de estrategia empresarial conlleva poco uso de recursos económicos, las actividades están más orientadas en el compromiso de las personas colaboradoras, en implementar las estrategias en su trabajo diario, esforzarse por el logro de metas y el mejoramiento continuo.
- La estrategia empresarial propuesta está diseñada a partir de las perspectivas del Balance Scorecard, el cual considera cuatro puntos vitales en el logro de objetivos como lo son el aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas. Complementario a esto, se desarrollan objetivos, estrategias, metas e indicadores; además, en la propuesta se incluyeron aspectos como actividades, recursos, responsables y semanas de aplicación de dichas actividades.

Por otra parte, se mencionan a continuación las recomendaciones basadas en la propuesta de estrategia empresarial creada para Frutas Doña Mara.

- Implementar las herramientas de gestión estratégica desarrolladas, principalmente, en el plan operativo y la lista de verificación de acciones para maximizar la rentabilidad, ya

que ambas herramientas son de gran ayuda para eficientizar la administración del negocio y alcanzar la metas.

- Es importante que Frutas Doña Mara siempre tenga bien clara su misión, visión, propuesta de valor, enfocándose continuamente en ofrecer productos de alta calidad, prácticos y con condiciones diferenciadoras con respecto a la competencia.
- Realizar una revisión profunda de los grupos de interés de Frutas Doña Mara, con el objetivo de que, en futuras planificaciones estratégicas, la empresa pueda considerar los intereses, los aportes y la influencia de los grupos en la continuidad del negocio, logrando la creación de estrategias más ajustadas a la realidad.
- Es necesario implementar una revisión anual de las estrategias de la empresa, para conseguir adaptarlas a las necesidades cambiantes de los clientes y la visión que desea alcanzar. Esto influye en una buena gestión administrativa del negocio y en obtener un mejoramiento continuo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Rocha, M. R., y Morales Castro, J. A. (2014). *Contabilidad avanzada*. Grupo Editorial Patria.
- Alveiro Montoya, C. (julio-diciembre de 2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de Futuro*, 15(2), 1-26. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003>
- Amador-Mercado, C. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No.1*, 4(8), 1-2. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiJzp3t1Jf7AhWwRzABHUTPDAEQFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Frepository.uaeh.edu.mx%2Frevistas%2Findex.php%2Fprepa1%2Farticle%2Fdownload%2F8263%2F8494%2F&usg=AOvVaw3YxFjWfVbvsBfclxHOpQIS>
- Angulo, J. E. (2005). PYME y Banca de Desarrollo. *Ponencia presentada como investigación base para el INFORME ESTADO DE LA NACIÓN EN DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE*, San José, Costa Rica. <https://hdl.handle.net/20.500.12337/341>
- Anil Kumar, S., & Suresh, N. (2009). *Operations management* [Gestión de Operaciones]. New Age International Limited Publishers.
- Arce Brenes, J. A., y Villalobos Chacón, T. (26 de noviembre de 2021). *Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021*. Ministerio de Economía, Industria y Comercio. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/Pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>
- Armstrong, G., y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. (A. Mues Zepeda, Trad., 11ª ed.) Pearson educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Arnoletto, E. J. (2000). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ldnOKZ0bF2cC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Producción+en+escala+reducción+de+costos+peter+drucker&ots=kZL1mFpFUc&sig=Ptp7Ou5LYeXiLnOgrN6-J9FbU9k#v=onepage&q&f=false>
- Balestrini Acuña, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación* (7ª ed.). BL Consultores Asociados. https://issuu.com/sonia_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve
- Bernal, C. A., y Sierra, H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación de México S.A. https://www.academia.edu/43798784/Proceso_Administrativo_para_las_organizaciones_del_siglo_XXI_PEARSON

- Blanco Arias, J. F., Fallas Cordero, K. D., Fonseca Molina, D. A., Marín Jiménez, D. B., y Mora Solís, H. (2021). *Propuesta para la implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón* [Seminario de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera]. Repositorio Académico Institucional de la Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/20240/Propuesta%20para%20la%20implementacion%20de%20un%20modelo%20de%20plan%20de%20negocio%20en%20las%20PYMES%20en%20sector%20comercio%20en%20Perez%20Zeledon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blandez, M. (2014). *Proceso administrativo*. Editorial Digital UNID.
- Bonilla Aguilar, K. (s.f.). *Bandera Azul Cambio Climático-Galardone su empresa*. SDI-Consultores. <https://sdiconsultorias.com/bandera-azul-cambio-climatico-2/>
- Castro Tato, M., y Portuondo Pichardo, F. M. (2009). Acerca de las economías de escala, el tamaño y la localización de las inversiones. *Ingeniería Industrial*, 30 (1), 1-4. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433568002.pdf>
- Cerdas Gómez, M. (7 de marzo de 2023). Inflación en Costa Rica sigue en descenso, en febrero fue de 5,58% en la variación interanual. *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/inflacion-en-costa-rica-sigue-en-descenso-en/72YX3GDJ45D6FHXE6HT5AM3IQA/story/>
- Cerdas Gómez, M. (7 de septiembre de 2022). Inflación interanual en Costa Rica siguió su tendencia al alza y se ubicó en 12,13% en agosto 2022. *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/inflacion-interanual-en-costa-rica-siguio-su/FO4AYENHU5EJLHGNSUKRYV6FKY/story/>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy School Press* [Escuela de estrategia del Océano Azul]. Harvard Business School Press.
- Cheng, T. C. E., & Podolsky, S. (1996). *Just-in-Time manufacturing: An introduction* [Producción Justo a Tiempo: Una introducción] (2nd ed.). Chapman y Hall. https://books.google.co.cr/books?id=WL95yzpj1TIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Cisneros González, M. M., Hidalgo Fonseca, D., Mejía Castro, J. T., y Mena Mena, S. E. (noviembre de 2016). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la estrategia y operación de la ONG Banco de Alimentos*. [Seminario de graduación para optar al grado de Licenciatura en Dirección de Empresas] Repositorio del SIBDI Universidad de Costa Rica. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/13353/1/41063.pdf>
- Contreras, A., Cárdenas, C., González, J., Toloza, S., Zambrano, L., y Pulido-Rojan, A. (2019). *Herramientas estadísticas para la mejora del control de inventarios: un caso de*

estudio. *Universidad Simón Bolívar*, 10(1) 14-25.
<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/identific/article/download/3486/4150>

Cooke, J. L. (2014). *Agile productivity Unleashed: Proven approaches for achieving productivity gains in any organisation* (2nd ed.). IT Governance Publishing.

Córdoba Brenes, C., y Obando Quesada, J. (2020). *Modelo de gestión estratégico y organizacional para el fortalecimiento operativo del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure* [Trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos]. Repositorio Académico Institucional de la Universidad Nacional de Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/18012/Trabajo%20Final%20de%20Graduación%20%28Carol%20Córdoba%20y%20Jeannette%20Obando%29%20con%20observación%20incluidas%20del%20Tribunal%20Examinador.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=25&zoom=100,109,646>

Correa, C., Sugahara, C., y Rodrigues de Sousa, J. (noviembre de 2015). Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias brasileñas. *Invenio*, 35(18), 65-84. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87742317005.pdf>

Coto Argüello, R. (diciembre de 2019). *Industria Plástica en Costa Rica: Alternativas amigables con el ambiente y de transformación productiva*. PROCOMER: <http://sistemas.procomer.go.cr/DocsSEM/2626DC94-8DBE-4DD6-AB4B-47862FFED436.pdf>

Cuan Rojas, M. V., Medina Payares, S., y Rojas Donado, M. S. (2020). *Filosofía organizacional como fundamentos de la gestión financiera*. Editorial Gente Nueva. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/451/69.%20Filosofia%20Organizacional%20Gestion%20Financiera%20-web-.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones: Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*. Ediciones Díaz de Santos, S. A. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6jNY9FcLGcoC&oi=fnd&pg=PA353&dq=producción+eficiente&ots=2YH9yNt_Pp&sig=JgIW-Xgof-YU3givmfniWtnAo5U#v=onepage&q=producción%20eficiente&f=false

Cubero, A. (13 de abril de 2018). Promotora de comercio de Costa Rica se posiciona como la mejor del mundo. *La República*. https://www.larepublica.net/noticia/promotora-de-comercio-de-costa-rica-se-posiciona-como-la-mejor-del-mundo?gclid=Cj0KCQiA6rCgBhDVARIsAK1kGPKVklv0eH7gAP-4GAENV-CxNS9SWcOU3szNlxx0WK0TOtUedGsgGY0aAtmqEALw_wcB

Daros, W. R. (enero-diciembre de 2002). ¿Qué es un marco teórico? *Enfoques*, 14(1), 73-112. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25914108>

Decreto N° 1 [El Presidente de la República y el Ministro de Trabajo y Bienestar Social]. Reglamento General de Seguridad e Higiene de Trabajo. 04 de mayo de 1970. https://www.cso.go.cr/legislacion/decretos_normativa_reglamentaria/Reglamento%20General%20Seguridad%20E%20Higiene.pdf

Decreto N° 34548-MINAE [El Presidente de la República y el Ministro del Ambiente y Energía]. Crear la Categoría Número 6 del Programa Bandera Azul Ecológica, Denominada “Acciones para Enfrentar el Cambio Climático”. 17 de junio de 2008. La Gaceta N 118. <https://www.aya.go.cr/centroDocumetacion/catalogoGeneral/Decreto%20Nº%2034548-MINAE%20Crear%20la%20Categoría%20Número%206%20del%20Programa%20Bandera%20Azul%20Ecológica,%20D.pdf>

Delers, A., y Feys, B. (2016). *La filosofía del Kaizen: Pequeños cambios con grandes consecuencias*. Primento.

De Simone, C. (2004). *Para entender el debate sobre el tipo de cambio*. Cambio Cultural.

Doña Mara. (2022b). *Certificaciones, Registros y Sitemas de Gestión*. <https://www.frutasdonamara.com/certificaciones-registros-y-sistemas-de-gestión>

Doña Mara. (2022c). *Productos*. <https://www.frutasdonamara.com/productos>

Doña Mara. (2022a). *Sobre nosotros ¿Qué es Doña Mara?* <https://www.frutasdonamara.com/sobre-nosotros>

Dulzaides Iglesias, M. E., y Molina Gómez, A. M. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *ACIMED*, 1(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011#:~:text=El%20análisis%20documental%2C%20al%20representar,de%20análisis%20de%20la%20información.

Fajardo, W., y Guerrero, H. (1990). *La mejor manera de planear sus ventas*. Presencia Ltda.

Fernández Fernández, F., Ortega Marín, I., Solís Núñez, M. A., Valverde Fonseca, S., y Zamora Vargas, F. (2021). *Propuesta para la implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del Sector Construcción en el cantón de Pérez Zeledón* [Seminario de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera]. Repositorio Académico Institucional de la Universidad Nacional de Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/20230/Propuesta%20para%20la%20implementación%20de%20un%20modelo%20de%20plan%20de%20negocio%20en%20las%20PYMES%20en%20sector%20construcción%20en%20Perez%20Zeledon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Fernández Nogales, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercadeo* (2ª ed.). ESIC. https://books.google.co.cr/books?id=6D8yCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación de México S.A. <https://books.google.co.cr/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Frankel, R. (2008). Tipo de cambio real competitivo, inflación y política monetaria. *Revista CEPAL* (96), 189-199. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11288>
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A history* [Estrategia: una historia]. Oxford University Press. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BeQRDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Strategy:+A+History&ots=nhXu02FJZR&sig=5eJND0cmXCzYGUePZh70N_LeK2U#v=onepage&q=Strategy%3A%20A%20History&f=false
- Freije Uriarte, A., y Freije Obregón, I. (2009). *La estrategia empresarial con método* (3ra ed.). Desclée de Brouwer S.A.
- Fundación Nantik Lum. (2017). *Mi modelo de negocio: canvas y plan de empresa*. Plataforma de Emprendimiento y Microfinanzas. https://emprendimientoymicrofinanzas.com/wp-content/uploads/2018/05/3_Mi_modelo_de_negocio_canvas_y_plan_de_empresa.pdf
- Gaínza Veloso, Á. (2006). La entrevista en profundidad individual. En M. Canales Cerón. (Ed.), *Metodologías de investigación social* (pp.219-220). LOM Ediciones. <https://imaginariosyrepresentaciones.files.wordpress.com/2015/08/canales-ceron-manuel-metodologias-de-la-investigacion-social.pdf>
- García Zúñiga, L. D. (2017). *Análisis metodológico para la comparación de precios de la electricidad entre Costa Rica y sus principales socios comerciales americanos* [Proyecto eléctrico]. Repositorio Kérwá. Universidad de Costa Rica. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/75220/PFG%20Tarifas%2C%20Alta%20Res%2Ccon%20Anex.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2012). Principios de la administración financiera (A. E. Brito, Trad., 12ª ed.). Pearson. https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf
- Granillo Macías, R., Simón Marmolejo, I., y García Ramírez, O. E. (2020). Gestión logística en almacenes con análisis ABC. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 7(14), 39-46. <https://doi.org/10.29057/escs.v7i14.5642>
- Guerrero, G. (2015). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.

- Guerrero Garzón, P. P., Hernández Losada, D. F. y Díaz Monroy, L. G. (2012). Metodologías para la fijación de precios mediante la utilización de la elasticidad precio-demanda. *Apuntes del CENES* 31(54), 9-36. <https://www.redalyc.org/pdf/4795/479548635002.pdf>
- Gutiérrez-Suarez, C., Rozo-Sánchez, A. y Flórez-Garay, A. (enero - junio de 2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(1), 7-13. doi:<https://doi.org/10.15649/2346030X.544>
- Haro Carrillo, F. A., Córdova Rosas, N. C., y Alvarado Garrces, M. A. (mayo de 2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 88-105. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.167>
- Hernández Rojas, D. (noviembre de 2012). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa Multisaldo* [Proyecto de graduación para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Empresas]. Repositorio del Instituto Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/7346/propuesta_multisaldo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ª ed.). Mac Graw Hill Interamericana. <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodología%20de%20la%20Investigación%20SAMPIERI.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Mc Graw Hill Education.
- Herrera Murillo, J. (2019). *Patrones e impacto del uso de energía en Costa Rica*. Repositorio del Consejo Nacional de Rectores (CONARE). https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/7815/Herrera_2019_Energia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Herrera-Sánchez, M. J., Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Enríquez, G., Preciado-Ortiz, F. L. y Bravo-Bravo, I. F. (2022). *Estrategia y ventaja competitiva - Compilación y análisis*. Compás: Grupo de capacitación e investigación pedagógica. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/731/1/Estrategia%20y%20Ventaja%20Competitiva%20-%20Compilación%20y%20Análisis.pdf>
- Horngren, C. T., Datar, S. M., y Rajan, M. V. (2012). Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. (J. Gómez Mont Araiza, Trad.). Pearson Educación. <https://profefily.com/wp-content/uploads/2017/12/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Horngren.pdf>
- Instituto Costarricense de Turismo [ICT]. (2020). *Programa de Bandera Azul Ecológica*. <https://www.ict.go.cr/es/sostenibilidad/bandera-azul.html>

- Instituto de Desarrollo Rural [INDER]. (2016). *Caracterización del Territorio Pérez Zeledón*. <https://www.inder.go.cr/perez-zeledon/Caracterizacion-territorio-Perez-Zeledon.pdf>
- Jaramillo Echeverri, L. G. (enero-junio de 2006). Ser sujeto en la investigación: investigando desde nuestra subjetividad. *Revista Colombiana de Educación*(50), 104-118. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413635244006>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2002). *El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral* (3ª ed.). Harvard Business Press. <https://books.google.com.co/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Keyte, C. (2018). *How to develop meaningful key performance indicators* [Cómo desarrollar indicadores clave de rendimiento significativos]. Intrafocus Limited. <https://static.intrafocus.com/uploads/2018/05/How-to-Develop-Meaningful-Key-Performance-Indicators-V7-web.pdf>
- Kilic, R., & Erkayman, B. (2021). A simulation approach for transition to JIT Production System [Un enfoque de simulación para la transición al sistema de producción JIT]. *International Journal of Simulation Modelling*, 20(3), 489-500. http://www.ijsimm.com/Full_Papers/Fulltext2021/text20-3_566.pdf
- Kryvovyazyuk, I., Otylvanska, G., Shostak, L., Sak, T., Yushchyshyna, L., Volynets, I., Olha, M., Oleksandrenko, I., Doroch, V., & Visyna, T. (2021). Business Diagnostics as a universal tool for study of state and determination of corporations development directions and strategies [Diagnóstico empresarial como herramienta universal para el estudio del estado y la determinación de las direcciones y estrategias de desarrollo de las empresas.]. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1-14. <https://www.abacademies.org/articles/Business-diagnostics-as-a-universal-tool-for-study-of-state-and-determination-of-corporations-development-directions-and-strategies-1939-6104-20-2-715.pdf>
- La Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASCF). (2008). *Ingresos de Actividades Ordinarias*. Normas Internacionales de Información Financiera y del Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de los Estados Financieros.
- Lefcovich, M. (2009a). *Estrategia kaizen*. El Cid Editor.
- Lefcovich, M. (2009b). *Las 5 s Plus*. El Cid Editor.
- Ley 2. (27 de agosto de 1943). Procuraduría General de la República. Código de Trabajo Ley N°2. Sistema Costarricense de Información Jurídica. Artículo 4º.

https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045

Ley 5162. (22 de diciembre de 1972). Procuraduría General de la República. Ley de Fomento de las Exportaciones. Sistema Costarricense de Información Jurídica. Artículo 1º. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=5997&nValor3=6367&strTipM=TC

Ley 8262. (2 de mayo de 2002). Procuraduría General de la República. Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48533&nValor3=98525&strTipM=TC

Ley 8634. (23 de abril de 2008). Procuraduría General de la República. Ley Sistema de Banca para el Desarrollo. Sistema Costarricense de Información Crediticia 8634. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63047

López, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Fundación Confemental.

Madriz, A. (28 de febrero de 2023). Tres universidades ticas son las mejores de Centroamérica. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/tres-universidades-ticas-son-las-mejores-de-la-region-centroamericana#:~:text=La%20Universidad%20de%20Costa%20Rica,mejores%20diez%20de%20la%20regi%C3%B3n>.

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia* (J. C. Pecina Hernández. Trad.). Grupo Editorial Patria. (Trabajo original publicado en 2011). https://www.academia.edu/42283487/Para_entender_a_Michael_Porter_Gu%C3%A1_da_esencial_hacia_la_estrategia_y_la_competencia

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (M. E. Ortiz Salinas, Trad., 5ª ed.). Pearson Educación. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf>

Mansilla, O. (2021). *Análisis PESTEL: aplicación práctica para un negocio*. [Video]. Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=6LxtDrgBuq4>

Mantilla, S. (2018). *Auditoría del control interno*. Ecoe Ediciones.

Márquez, A. (enero-junio de 2005). Una mirada integral a la decisión de precios de la organización. *Visión gerencial*, 4(1), 42-52. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545872005>

- Melo, B. H. (2017). *Auditoría administrativa*. Fundación Universitaria del Área Andina. Fondo Editorial Areandino.
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjc0ITszJr7AhVRSjABHQJQDNoQFnoECB8QAQ&url=https%3A%2F%2Fcore.ac.uk%2Fdownload%2Fpdf%2F326425303.pdf&usg=AOvVaw1b0G_Sf_-Y7zkiYR9vg9qJ
- Mendoza, C., y Ortiz, O. (2016). *Contabilidad financiera para contaduría y administración*. Universidad del Norte.
- Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones [micitt]. (2021). *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2027*. http://www.micitt.go.cr/wp-content/uploads/2022/06/Plan_Nacional_Ciencia_Tecnologia_Innovacion_2022-2027.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (2019). *Política de Comercio Exterior e Inversión de Costa Rica*. <https://www.comex.go.cr/media/7653/anexo-1-dm-pol-cei-politica-de-comercio-exterior-e-inversion-de-costa-rica.pdf>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio [meic]. (2020). Política Nacional de Empresariedad 2030. http://reventazon.meic.go.cr/informacion/Pyme/MEIC_PNE_2030.pdf
- Ministerio de Salud., Ministerio de Ambiente y Energía., y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017-2021). *Estrategia nacional para sustituir el consumo de plásticos de un solo uso por alternativas renovables y compostables*. One Planet Network. https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/from-crm/240-f0f59db3908db63aa8bf6391559eea59_Estrategia-nacional-sustitucion-plasticos-un-solo-uso-Costa_Rica.pdf
- Molina, L., Godoy, L., y Molina, H. (2004). *Preparación y análisis de estados financieros*. Desclée De Brouwer.
- Mora Monge, C. A., y Quesada Pineda, H. (2006). Tecnologías avanzadas de manufactura en países en vías de desarrollo: una comparación entre Costa Rica y México. *Revistas Tecnológico de Costa Rica*, 19, 3-13. https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/34/33
- Muñoz Orcera, R., Márquez Vigil J., y Lazcano Benito, L. (2020). *Fundamentos de la contabilidad*. Mc Graw Hill.
- Navarro Centeno, B. (junio de 2015). *Propuesta de gestión estratégica empresarial para las micros y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información en Costa Rica*. [Proyecto de Graduación]. Repositorio del Instituto Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11062/propuesta_gestion_estrategica_empresarial_micros.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Niebel, B. W., y Freivalds, A. (2009). Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo (C. R. Cordero Pedraza y J. E. Murrieta, Trad., 12ª ed). Mc Graw Hill Educación. https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/a9p7r9_Metodos%20estandares%20y%20diseno%20del%20trabajo.pdf
- Nikulin, C., y Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(1), 127-144. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step by Step*. John Wiley & Sons, Inc. http://www.vra.com/vralibrary/ebooks/Balanced_Scorecard_Step_by_Step.pdf
- Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons, Inc. <https://books.google.com.ec/books?id=p-vyaltvGiYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System*. Taylor & Francis Group. doi:<https://doi.org/10.4324/9780429273018>
- Ontaneda, D. (2015). *La Estrategia Empresarial y su incidencia en la Venta de los productos terminados de la empresa Fundamentales del Norte de la ciudad de Tulcán*. [Trabajo de titulación de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing, Universidad Politécnica Estatal del Carchi]. Repositorio de la Universidad Politécnica Estatal de Carchi. <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/313/1/279%20La%20Estrategia%20Empresarial%20y%20su%20incidencia%20en%20la%20Venta%20de%20los%20p%20roductos.pdf>
- Palacios, L. (2015). *Estrategias de creación empresarial* (2ª ed.). Ecoe Ediciones.
- Peña, C. (2016). *Planificación de ventas y operaciones S&OP en 14 claves*. Marge Books. Peña Andrés, C. (2016). Planificación de
- Perera, R. (2017). *The PESTLE Analysis*. Nerdynaut. https://books.google.co.cr/books/about/The_PESTLE_Analysis.html?id=ZWpLDwAAQBAJ&redir_esc=y
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. ESIC EDITORIAL. https://books.google.co.cr/books?id=qbDaVMS6uhUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Pineda, E., de Alvarado, L., y Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud* (2ª ed.). Organización Panamericana de la Salud. <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20M anual%20para%20el%20Desarrollo%20de%20Personal%20de%20Salud.pdf>

- Pola, A. (2009). *Gestión de la calidad*. Marcombo S.A.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Rei Argentina, S.A.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 1-15. https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva* (M. E. Rosas Sánchez, Trad., 2ª ed.). Grupo editorial patria. (Trabajo original publicado en 1982). https://books.google.co.cr/books?id=_n0dDAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico empresarial*. Fondo Editorial Areandino. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1489/Diagnóstico%20Empresarial.pdf?sequence=1>
- Prieto, J. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional* (3ª ed.). Ecoe ediciones.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – Costa Rica (PNUD - Costa Rica). (2019). *Impacto económico del impuesto al plástico. Proyecto de ley No. 21159*. Universidad de Costa Rica. Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas. https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2019/informe_impuesto_plastico.pdf
- Programa Integral de Mercado Agropecuario [PIMA]. (noviembre de 2016). *Análisis del consumo de frutas, hortalizas, pescado y mariscos en los hogares costarricenses*. <https://www.pima.go.cr/wp-content/uploads/2017/07/Analisis-Consumo.pdf>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica [PROCOMER]. (18 de julio de 2017). *Tendencias mundiales impulsan la oferta de alimentos diferenciados en Costa Rica*. <https://www.procomer.com/noticia/tendencias-mundiales-impulsan-la-oferta-de-alimentos-diferenciados-en-costa-rica/>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica [PROCOMER]. (2021). *Anuario Estadístico*. <https://www.procomer.com/exportador/documentos/anuario-estadistico-2020/>
- Quesada Solís, H. M., y Sandí Navarro, L. (2019). *Propuesta de un plan estratégico para EUROBUS S.A.* [Trabajo final de graduación para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia]. Kérwá repositorio institucional de la Universidad de Costa Rica. https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/79139/TFG_%20Plan%20estrategico%20Eurobus%20S.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez Molina, R.I., Chacón Zúñiga, H. C., y Valencia Alfaro, K. P. (2019). *Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas*.

Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 16(1), 20-42.
<http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2929/3703>

Rivera, O. (1991). *Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico*. ACADEMIA.

Rivera Poma, J. M., Ortega Pernia, E., y Pereyra Quiroz, J. (julio-diciembre de 2014). Diseño e implementación del sistema MRP en las Pymes . *Industrial Data*, 17(2), 48-55.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81640856006>

Rodero, J. A. (2019). *Estrategia empresarial práctica. Del diagnóstico a la implantación*. Ediciones de la U.

Rojas Cataño, M. (2020). *Contabilidad de costos en industrias de transformación* (2ª ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Romero, I., Díaz, V., y Aguirre, A. (junio de 2016). *Fortalecimiento de la cadena de valor de los snacks nutritivos con base en fruta deshidratada en El Salvador*. Repositorio CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40251/S1600668_es.pdf

Secretaría Central de ISO. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario* (Norma Internacional ISO 9000).
https://avdiaz.files.wordpress.com/2012/06/iso_9000_2005.pdf

Siglo XVIII (1701-1750) Panorama histórico dominante. (2004). *Cuadernos de Historia de la Salud Pública*, (96). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0045-91782004000200008

Sinisterra, G. (2006). *Contabilidad de Costos*. Ecoe Ediciones.

Socconini, L., y Barrantes, M. (2020). *El proceso de las 5 S en acción* (3ª ed.). Marge Books.

Solé Madrigal, R. (2022). Efectos de la inflación y la devaluación en la evaluación de flujos de inversión. *Revista de Ciencias Económicas* 30(2).
doi:<https://doi.org/10.15517/rce.v30i2.8051>

Soto, M. (2019). *Familia empresarial*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Stachú, S. W. (2009). *Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa*. El Cid Editor.

Sun Tzu. (2000). *Sun Tzu on the Art of War* [Sun Tzu en El arte de la guerra] (L. Giles, Trans). Allandale Online Publishing. (Trabajo original publicado en 1910).
https://sites.ualberta.ca/~enoch/Readings/The_Art_Of_War.pdf

Tarzján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial* (5ª ed.). Ediciones Universidad Católica de Chile. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HIV8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT>

17&dq=estrategia+empresarial&ots=_ZxhdYJ_ic&sig=16bBAMQ-9huj--
lpt58aEXYtJTI#v=onepage&q=estrategia%20empresarial&f=false

Trejo, K. (2021). *Fundamentos de metodología para la realización de trabajos de investigación*. Parmenia.

Virgilio, M. M., Fraga, C., Najmias, C., Navarro, A., Perea, C. M., y Plotno, G. S. (2007). Competencias para el trabajo de campo cualitativo: formando investigadores en Ciencias Sociales. *Revista Argentina de Sociología* 5(9), 90-110. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26950906>

Vite, V. (2014). *Contabilidad General*. UNID Editorial Digital.

Zárate Montero, D., y Ramírez García, R. (octubre de 2016). Matriz Energética de Costa Rica. Renovabilidad de las fuentes y reversibilidad de los usos de energía. *Friedrich Ebert Stiftung*(4), 5-27. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/fesamcentral/12979.pdf>

Zúñiga, C. (3 de enero de 2023). *Información importante para el 2023*. GLC Abogados. <https://glcabogados.com/blog/informacion-importante-para-el-2023/>

Zuñiga Rivero, A. (8 de junio de 2022). Regla fiscal está afectando a empresas privadas, según economistas de la UNA. *Seminario Universidad*. <https://semanariouniversidad.com/universitarias/regla-fiscal-esta-afectando-a-empresas-privadas-segun-economistas-de-la-una/>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista aplicada a propietaria de la empresa Frutas Doña Mara para la etapa de diagnóstico de la situación actual

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

PARTE I: Información general

1. ¿Cómo comenzó la empresa?
2. ¿Cuál fue la idea inicial?
3. ¿Por qué eligieron la ubicación?
4. ¿En cuál tipo de empresa se desarrollan?
5. ¿Quiénes son los propietarios de la empresa?
6. ¿Cómo adquieren las materias primas?
7. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

PARTE II: Dimensión integral

Competitividad y variables empresariales

8. ¿Tienen plan estratégico o guía?
9. ¿Cuáles consideran que son los objetivos principales de la empresa?

PARTE III: Dimensión específica

Área específica de la empresa

10. ¿Cuáles áreas poseen? ¿Cuántos colaboradores la conforman?
11. ¿Poseen manual de puestos, políticas o procedimientos establecidos?
12. ¿Tienen escritos los procedimientos del área de producción?
13. ¿Cuáles instrumentos financieros poseen?

PARTE IV: Dimensión funcional

Comunicación organizacional, punto más humano

14. ¿Tienen organigrama? ¿Cómo está estructurado?

15. ¿Se realizan procesos de capacitación al personal?

PARTE V: Dimensión cultural

Valores y clima organizacional

16. ¿Poseen valores o principios definidos y documentados, sobre la filosofía organizacional de la empresa?

SI, ¿Cuáles son los valores de la organización? / NO, ¿Cuáles considera que son los principales valores que caracterizan a Frutas Doña Mara?

PARTE VI: Otros

17. ¿Qué espera usted del trabajo que se va a realizar, cuáles aspectos considera que son importantes reforzar en la empresa y cuáles herramientas le gustaría que se desarrollen?

18. ¿Cuáles aspectos considera como más necesarios a considerar en la estrategia organizacional por crear a la empresa Frutas Doña Mara?

19. ¿Cómo le gustaría que se desarrollen los talleres participativos?

Documentos para solicitar

- Filosofía organizacional
- Manual de puestos
- Políticas
- Herramientas para control de calidad
- Descripción de productos y características
- Estados financieros
- Herramientas control de ventas y costos

Anexo 2. Cuestionario aplicado a colaboradores para el análisis FODA
Figura 25. Cuestionario aplicado a colaboradores para análisis FODA

(Colaboradores) Estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)



Saludo cordial, somos Johan Rodríguez Solano y Daniela Fernández Hernández estudiantes de la carrera de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Costa Rica.

El siguiente formulario está enfocado en realizar un diagnóstico de la empresa Frutas Doña Mara, en función de las principales perspectivas estratégicas y así poder conocer la situación actual de la organización.

* Obligatoria

Aprendizaje y crecimiento

1. ¿Cómo considera el estado actual de las máquinas con las que cuenta la empresa? *

- Muy malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno

2. ¿Con qué frecuencia al mes realizan el proceso de mantenimiento de las máquinas? *

- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- 3 veces al mes
- 4 o más veces al mes

3. ¿Qué tan adecuadas considera que son las herramientas que utiliza para su trabajo? *

- Muy inadecuadas
- Inadecuadas
- Ni adecuado ni inadecuado
- Adecuadas
- Muy adecuadas

4. ¿Cómo considera el estado de la infraestructura (edificio)? *

- Muy malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno

5. ¿Realizan procesos de capacitación? *

- No
- Sí

6. ¿Qué tan satisfecho/a se encuentra con las capacitaciones? *

- Totalmente insatisfecho/a
- Insatisfecho/a
- Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a
- Satisfecho/a
- Totalmente satisfecho/a

7. ¿Con cuánta frecuencia realizan capacitaciones al año? *

- 1 vez al año
- 2 veces al año
- 3 o más veces al año

8. ¿Con cuánta regularidad obtienen las frutas para sus productos en el distrito de Páramo? *

- Nunca
- Muy pocas veces
- Muchas veces
- Casi siempre
- Siempre

Procesos internos

9. ¿Cómo considera que son los tiempos de duración para la elaboración de un producto? *

- Muy malos
- Malos
- Regulares
- Buenos
- Muy buenos

10. ¿Qué tan provechoso considera usted que es el uso de la electricidad en la empresa? *

- Nada provechoso
- Poco provechoso
- Medio provechoso
- Bastante provechoso
- Muy provechoso

11. ¿Con cuánta frecuencia se presentan problemas eléctricos en la planta, que afecten la operación? *

- Nunca
- Muy pocas veces
- Muchas veces
- Casi siempre
- Siempre

12. ¿Qué tan provechoso considera usted que es el uso del agua en la empresa ? *

- Nada provechoso
- Poco provechoso
- Medio provechoso
- Bastante provechoso
- Muy provechoso

13. ¿Qué tan provechoso es el uso que le dan a las instalaciones (Edificio)? *

- Nada provechoso
- Poco provechoso
- Medio provechoso
- Bastante provechoso
- Muy provechoso

14. ¿Qué tan satisfecho/a está con los procedimientos implementados para la producción? *

- Totalmente insatisfecho/a
- Insatisfecho/a
- Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a
- Satisfecho/a
- Totalmente satisfecho/a

15. ¿Cómo califica el aprovechamiento de las frutas en cuanto a la producción? *

- Muy malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno

16. ¿Poseen políticas para brindar seguridad a los/as colaboradores/as? *

- No
- Sí

17. ¿Qué tan seguro/a se siente con las políticas de seguridad de la empresa? *

- Totalmente insegura/a
- Inseguro/a
- Ni seguro/a ni inseguro/a
- Seguro/a
- Totalmente seguro/a

18. ¿Qué tan necesario considera que sea el aplicar procesos de producción de otras empresas? *

- Totalmente innecesario
- Innecesario
- Ni necesario ni innecesario
- Necesario
- Totalmente necesario

Clientes

19. ¿Conoce los precios finales a los que se comercializan los productos de Frutas Doñas Mara? *

No

Sí

20. De acuerdo con los productos que fabrican ¿Cómo considera que es el precio al que se venden dichos productos? *

Muy bajos

Bajos

Medios

Altos

Muy altos

21. ¿Cómo considera el nivel de calidad de los productos finales que se comercializan? *

Muy malo

Malo

Regular

Bueno

Muy bueno

22. ¿Qué tan agradable es para usted el empaque de los productos que venden? *

- Nada agradable
- Poco agradable
- Medio agradable
- Agradable
- Muy agradable

23. ¿Cómo considera que es el acceso del transporte desde la empresa a los puntos de venta? *

- Muy difícil
- Difícil
- Regular
- Fácil
- Muy fácil

24. ¿Qué tanto se adaptan los productos a los gustos y necesidades de la población? *

- Nada
- Poco
- Regular
- Bastante
- Mucho

25. ¿Posee Frutas Doñas Mara competencia con productos similares? *

- No
- Sí

26. ¿Qué tanta competencia con productos similares existe para Frutas Doña Mara? *

- Nada
- Poca
- Medio
- Bastante
- Mucha

27. ¿Cómo considera que es la ubicación de la fábrica con respecto al acceso de la materia prima? *

- Muy mala
- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena

28. Escriba su nombre completo *

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

 Microsoft Forms

Nota. Elaboración propia.

Anexo 3. Tabulación de datos para análisis FODA

Tabla 34. Estado actual de las máquinas, según los colaboradores de Frutas Doña Mara

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
Muy malo	0	0%	0%	0,00
Malo	0	0%	25%	0,00
Regular	2	33%	50%	16,67
Bueno	4	67%	75%	50,00
Muy bueno	0	0%	100%	0,00
Total	6	100%		66,67

Nota: Elaboración propia

Tabla 35. Frecuencia al mes con que se realizan procesos de mantenimiento de las máquinas, según los colaboradores de la empresa Frutas Doña Mara

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
1 vez al mes	3	50%	25%	12,50
2 veces al mes	3	50%	50%	25,00
3 veces al mes	0	0%	75%	-
4 o más veces al mes	0	0%	100%	-
Total	6	100%		37,50

Nota. Elaboración propia.

Tabla 36. Nivel de adecuación de las herramientas que utilizan en Frutas Doña Mara, según sus colaboradores

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
Muy inadecuadas	0	0%	0%	-
Inadecuadas	0	0%	25%	-
Ni adecuado ni inadecuado	1	17%	50%	8,33
Adecuadas	3	50%	75%	37,50
Muy adecuadas	2	33%	100%	33,33
Total	6	100%		79,17

Nota. Elaboración propia.

Tabla 37. Estado actual de la infraestructura, según los colaboradores de Frutas Doña Mara

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
Muy malo	0	0%	0%	-
Malo	0	0%	25%	-
Regular	0	0%	50%	-
Bueno	3	50%	75%	37,50
Muy bueno	3	50%	100%	50,00
Total	6	100%		87,50

Nota. Elaboración propia.

Tabla 38. Se realizan los procesos de capacitación a los colaboradores de Frutas Doña Mara

<i>Detalle</i>	<i>Fa</i>	<i>Fr</i>	<i>Valor</i>	<i>Pt.</i>
No	0	0%	0%	-
Sí	6	100%	100%	100,00
<i>Total</i>	12	100%		100,00

Nota. Elaboración propia.

Tabla 39. Nivel de satisfacción de los colaboradores de Frutas Doña Mara en función a las capacitaciones realizadas

<i>Detalle</i>	<i>Fa</i>	<i>Fr</i>	<i>Valor</i>	<i>Pt.</i>
Totalmente insatisfecho/a	0	0%	0%	-
Insatisfecho/a	0	0%	25%	-
Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a	0	0%	50%	-
Satisfecho/a	2	33%	75%	25,00
Totalmente satisfecho/a	4	67%	100%	66,67
<i>Total</i>	6	100%		91,67

Nota. Elaboración propia.

Tabla 40. Frecuencia con que se realizan capacitaciones a los colaboradores de Frutas Doña Mara

<i>Detalle</i>	<i>Fa</i>	<i>Fr</i>	<i>Valor</i>	<i>Pt.</i>
1 vez al año	0	0%	33%	-
2 veces al año	0	0%	67%	-
3 o más veces al año	6	100%	100%	100,00
<i>Total</i>	6	100%		100,00

Nota. Elaboración propia.

Tabla 41. Regularidad con la que se obtienen las frutas para sus productos en el distrito de Páramo, según los colaboradores de Frutas Doña Mara

<i>Detalle</i>	<i>Fa</i>	<i>Fr</i>	<i>Valor</i>	<i>Pt.</i>
Nunca	0	0%	0%	-
Muy pocas veces	0	0%	25%	-
Muchas veces	0	0%	50%	-
Casi siempre	5	83%	75%	62,50
Siempre	1	17%	100%	16,67
<i>Total</i>	6	100%		79,17

Nota. Elaboración propia.

Tabla 42. Consideración de los colaboradores en cuanto a los tiempos de duración para la elaboración de un producto en Frutas Doña Mara

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
Muy malos	0	0%	0%	-
Malos	0	0%	25%	-
Regulares	1	17%	50%	8,33
Buenos	5	83%	75%	62,50
Muy buenos	0	0%	100%	-
Total	6	100%		70,83

Nota. Elaboración propia.

Tabla 43. Nivel de aprovechamiento en el uso de la electricidad, según los colaboradores de Frutas Doña Mara

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
Nada provechoso	0	0%	0%	-
Poco provechoso	0	0%	25%	-
Medio provechoso	0	0%	50%	-
Bastante provechoso	3	50%	75%	37,50
Muy provechoso	3	50%	100%	50,00
Total	6	100%		87,50

Nota. Elaboración propia.

Tabla 44. Frecuencia con la que se presentan problemas eléctricos en la planta, según los colaboradores de Frutas Doña Mara

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
Nunca	0	0%	100%	-
Muy pocas veces	6	100%	75%	75,00
Muchas veces	0	0%	50%	-
Casi siempre	0	0%	25%	-
Siempre	0	0%	0%	-
Total	6	100%		75,00

Nota. Elaboración propia.

Tabla 45. Nivel de aprovechamiento en el uso del agua en la empresa Frutas Doña Mara, según los colaboradores

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
Nada provechoso	0	0%	0%	-
Poco provechoso	0	0%	25%	-
Medio provechoso	0	0%	50%	-
Bastante provechoso	3	50%	75%	37,50
Muy provechoso	3	50%	100%	50,00
Total	6	100%		87,50

Nota. Elaboración propia.

Tabla 46. Nivel de aprovechamiento de las instalaciones de Frutas Doña Mara, según los colaboradores

<i>Detalle</i>	<i>Fa</i>	<i>Fr</i>	<i>Valor</i>	<i>Pt.</i>
<i>Nada provechoso</i>	0	0%	0%	-
<i>Poco provechoso</i>	0	0%	25%	-
<i>Medio provechoso</i>	0	0%	50%	-
<i>Bastante provechoso</i>	6	100%	75%	75,00
<i>Muy provechoso</i>	0	0%	100%	-
<i>Total</i>	6	100%		75,00

Nota. Elaboración propia.

Tabla 47. Nivel de satisfacción en función a los procedimientos implementados para la producción, según los colaboradores de Frutas Doña Mara

<i>Detalle</i>	<i>Fa</i>	<i>Fr</i>	<i>Valor</i>	<i>Pt.</i>
<i>Totalmente insatisfecho/a</i>	0	0%	0%	-
<i>Insatisfecho/a</i>	0	0%	25%	-
<i>Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a</i>	0	0%	50%	-
<i>Satisfecho/a</i>	6	100%	75%	75,00
<i>Totalmente satisfecho/a</i>	0	0%	100%	-
<i>Total</i>	6	100%		75,00

Nota. Elaboración propia.

Tabla 48. Nivel de aprovechamiento de las frutas en cuanto al proceso de producción, según los colaboradores de Frutas Doña Mara

<i>Detalle</i>	<i>Fa</i>	<i>Fr</i>	<i>Valor</i>	<i>Pt.</i>
<i>Muy malo</i>	0	0%	0%	-
<i>Malo</i>	0	0%	25%	-
<i>Regular</i>	1	17%	50%	8,33
<i>Bueno</i>	4	67%	75%	50,00
<i>Muy bueno</i>	1	17%	100%	16,67
<i>Total</i>	6	100%		75,00

Nota. Elaboración propia.

Tabla 49. Conocimiento acerca de las políticas que brindan seguridad a los colaboradores de Frutas Doña Mara

<i>Detalle</i>	<i>Fa</i>	<i>Fr</i>	<i>Valor</i>	<i>Pt.</i>
<i>No</i>	2	33%	0%	-
<i>Sí</i>	4	67%	100%	66,67
<i>Total</i>	12	100%		66,67

Nota. Elaboración propia.

Tabla 50. Consideración acerca del nivel de seguridad que brinda las políticas de seguridad de la empresa, según los colaboradores de Frutas Doña Mara

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
Totalmente insegura/a	0	0%	0%	-
Inseguro/a	0	0%	25%	-
Ni seguro/a ni inseguro/a	0	0%	50%	-
Seguro/a	4	100%	75%	75,00
Totalmente seguro/a	0	0%	100%	-
Total	4	100%		75,00

Nota. Elaboración propia.

Tabla 51. Nivel de necesidad en aplicar procesos de producción de otras empresas, según los colaboradores de la empresa Frutas Doña Mara

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
Totalmente innecesario	0	0%	0%	-
Innecesario	0	0%	25%	-
Ni necesario ni innecesario	3	50%	50%	25,00
Necesario	3	50%	75%	37,50
Totalmente necesario	0	0%	100%	-
Total	6	100%		62,50

Nota. Elaboración propia.

Tabla 52. Conocimiento de los colaboradores acerca de los precios finales a los que se comercializan los productos de Frutas Doñas Mara

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
No	5	83%	0%	-
Sí	1	17%	100%	16,67
Total	12	100%		16,67

Nota. Elaboración propia.

Tabla 53. Consideración de los colaboradores acerca de los precios al que se venden los productos de Frutas Doña Mara

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
Muy bajos	0	0%	0%	-
Bajos	0	0%	25%	-
Medios	1	100%	50%	50,00
Altos	0	0%	75%	-
Muy altos	0	0%	100%	-
Total	1	0%		50,00

Nota. Elaboración propia.

Tabla 54. Nivel de calidad de los productos finales que se comercializan, según los colaboradores de Frutas Doña Mara

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
Muy malo	1	17%	0%	-
Malo	0	0%	25%	-
Regular	1	17%	50%	8,33
Bueno	1	17%	75%	12,50
Muy bueno	3	50%	100%	50,00
Total	6	67%		70,83

Nota. Elaboración propia.

Tabla 55. Nivel de agrado en el empaque de los productos que venden, según los colaboradores de la empresa Frutas Doña Mara

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
Nada agradable	0	0%	0%	-
Poco agradable	0	0%	25%	-
Medio agradable	0	0%	50%	-
Agradable	3	50%	75%	37,50
Muy agradable	3	50%	100%	50,00
Total	6	100%		87,50

Nota. Elaboración propia.

Tabla 56. Consideración de los colaboradores acerca del acceso del transporte desde la empresa Frutas Doña Mara a los puntos de venta

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
Muy difícil	0	0%	0%	-
Difícil	0	0%	25%	-
Regular	3	50%	50%	25,00
Fácil	3	50%	75%	37,50
Muy fácil	0	0%	100%	-
Total	6	50%		62,50

Nota. Elaboración propia.

Tabla 57. Nivel de adaptación de los productos a los gustos y necesidades de la población, según los colaboradores de la empresa Frutas Doña Mara

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
Nada	0	0%	0%	-
Poco	0	0%	25%	-
Regular	2	33%	50%	16,67
Bastante	3	50%	75%	37,50
Mucho	1	17%	100%	16,67
Total	6	67%		70,83

Nota. Elaboración propia.

Tabla 58. Posee competencia con productos similares Frutas Doña Mara, según los colaboradores

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
No	2	33%	100%	33,33
Sí	4	67%	0%	-
Total	6	100%		33,33

Nota. Elaboración propia.

Tabla 59. Nivel de competencia con productos similares existe para Frutas Doña Mara, según los colaboradores

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
Nada	0	0%	100%	-
Poca	0	0%	75%	-
Medio	2	50%	50%	25,00
Bastante	2	50%	25%	12,50
Mucha	0	0%	0%	-
Total	4	50%		37,50

Nota. Elaboración propia.

Tabla 60. Consideración acerca de la ubicación de la fábrica con respecto al acceso de la materia prima, según los colaboradores de Frutas Doña Mara

Detalle	Fa	Fr	Valor	Pt.
Muy mala	0	0%	0%	-
Mala	0	0%	25%	-
Regular	2	33%	50%	16,67
Buena	2	33%	75%	25,00
Muy buena	2	33%	100%	33,33
Total	6	67%		75,00

Nota. Elaboración propia.

Anexo 4. Primer taller participativo



Doña Mara

**PRIMER TALLER PARTICIPATIVO
EMPRESA FRUTAS DOÑA MARA**

Objetivo: Realizar un diagnóstico de la empresa Frutas Doña Mara en el área administrativa, operativa y financiera

Propósito: Validar la Matriz FODA, análisis PESTAL, plantear valores y corroborar herramientas que poseen, identificar cuáles herramientas requieren de las que no poseen.

PARTE I: Introducción

- Presentarnos
- Comentar lo que estamos realizando
- Solicitar permiso para grabar
- Explicar que: Es un espacio para conversar, expresar lo que saben, brindar su opinión, no habrá respuestas correctas ni incorrectas, todas las opiniones son muy valiosas para nosotros.

PARTE II y III: Validación del FODA y del PESTAL

Se les comentará que el FODA fue construido con base a las respuestas obtenidas del formulario aplicado Microsoft Forms, se agradece por la participación.

Se conversarán los aspectos, la idea es que brinden su opinión, se muestra tanto la matriz FODA como la matriz del análisis PESTAL, se explica el procedimiento para la recolección de la información y se otorga un espacio para que brinden su opinión.

PARTE IV: Plantear valores institucionales

Ya poseen misión y visión:

- **Misión:** Producir alimentos en presentaciones herméticas que se pueden consumir de inmediato, ahorran tiempo al cliente y le aseguran un estándar de calidad e inocuidad
- **Visión:** Llegar a ser una empresa líder costarricense en alimentos procesados, comprometidos con la inocuidad de cada proceso, reconocidos por mercados mundiales, para el bienestar de nuestros clientes y consumidores.

Se propone estipular cinco valores que les represente, según la primera conversación entablada con Enid se distinguen los siguientes:

- **Alegría**
- **Puntualidad**

Se les consulta que levanten la mano a quienes les parecen esos dos, si por mayoría votan que sí, se les envía enlace para ingresar a la aplicación Jamboard, se accede con el enlace: <https://jamboard.google.com/d/1eJnzZvdOYgJpQd-OwB7GteQB XmDfBJw4JRv27uzbW4/viewer?f=1>

Se les indica cómo insertar una nota, deben colocar una amarilla para describir el valor de la alegría y otro celeste para la puntualidad. La idea es que en sus propias palabras definan qué representa ese valor para ellos en el trabajo.

Luego, para los tres valores faltantes, se les brindará de forma voluntaria indicar cuáles consideran que serían los ideales, se anotarán las propuestas en una pizarra en línea; en caso de haber más de tres opciones, se someten a votación, se seleccionan los que posean más votación, igualmente se les asigna un color para que coloquen de forma resumida una definición.

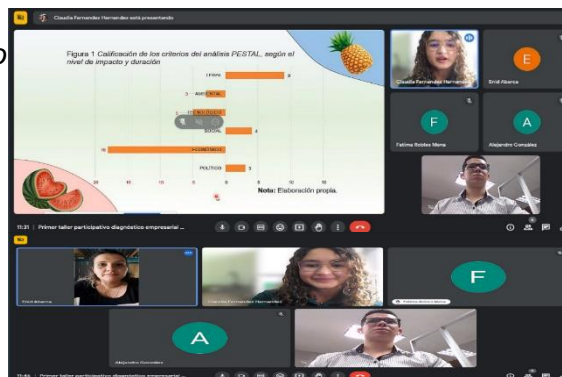
Las notas serán analizadas por los estudiantes, quienes harán la versión oficial.

PARTE V: Cierre

Se les agradece la participación, se les brinda un mensaje.

Anexo 5. Evidencia primer taller participativo

Figura 26. Evidencia primer taller participativo



Nota. Realizado el viernes 28 de abril a las 11:00 a.m.

Anexo 6. Formulario aplicado para el lienzo Canvas

Lienzo Modelo CANVAS

El presente formulario tiene el fin de adquirir información para el desarrollo de un lienzo de modelo CANVAS, el cual consiste en plantear la propuesta de valor de la empresa Frutas Doña Mara. El modelo está enfocado en mostrar cómo genera valor la empresa, qué es lo que les diferencia, muestra de forma resumida la idea de negocio con base en nueve elementos.

* Obligatoria

Segmento de clientes



1

¿Qué características poseen sus clientes? *

Propuesta de valor



2

¿Qué consideran ustedes que los diferencia de la competencia? *

3

¿Cuáles características de sus productos atraen al público meta? *

Canales



4

¿A través de qué canales considera usted que quieren los clientes que lleguen a ellos? *

Relaciones con clientes



5

¿Cómo es la manera de interactuar con sus clientes? *

Fuentes de ingresos



6

¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar sus clientes? *

Recursos clave



7

¿Cuáles recursos son indispensables para brindar valor agregado a sus productos y clientes? *

Actividades clave



8

¿Qué actividades requieren para lograr su propuesta de valor? *

Socios clave



9

¿Quiénes son sus socios claves? *

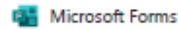
Estructura de costes



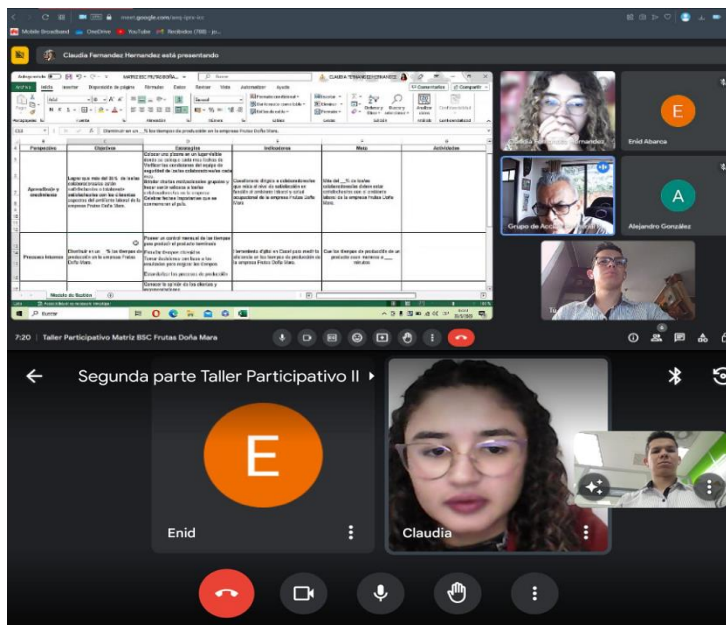
10

¿Cuáles son los costes más indispensables a los que deben de incurrir para el funcionamiento de su modelo de negocio? *

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.



Anexo 7. Evidencia segundo y tercer taller participativo Figura 27. Evidencia segundo y tercer taller participativo



Nota. Realizados el martes 23 de mayo a las 7:00 a.m. y el martes 30 de mayo a las 7:15 a.m.